

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA PARA LA RETENCIÓN DEL
PERSONAL OPERATIVO A MANDOS MEDIOS EN UNA EMPRESA DE CALL
CENTER



LICENCIADA ELVIA MARISOL CASTRO BAC

Guatemala, septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN RECURSOS HUMANOS



**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA PARA LA RETENCIÓN DEL
PERSONAL OPERATIVO A MANDOS MEDIOS EN UNA EMPRESA DE CALL
CENTER**

Informe final del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR: M.A LIC. JUAN CARLOS LEMUS RIOS



AUTOR: ELVIA MARISOL CASTRO BAC

Guatemala, septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRETIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: VACANTE
Vocal IV: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Claudia Aquino

Evaluador: Alfredo Paz

Evaluador: Julio de León



ACTA/EP No. 1847

ACTA No. RefLEEP.OF.RRHH-A-019-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascriptos miembros del Jurado Examinador, el 6 de octubre de 2020, a las 19:30 - 20:00 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Elvia Marisol Castro Bac**, carné No. **201110667** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Implementación de un plan de carrera para la retención y desarrollo del personal operativo a mandos medios en una empresa de call center** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue aprobado con una nota promedio de 27 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

La tema recomienda reestructurar el título, eliminar "desarrollo" para limitarlo al alcance de lo diagnosticado y propuesto, mejorar redacción y ortografía de todo el documento, revisar y fortalecer todas las citas bibliográficas. Revisar y replantear conclusiones y recomendaciones.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los seis días del mes de octubre del año dos mil veinte.




Msc. Guisela Aquino
Coordinador



Msc. Alfredo
Evaluador



Msc. Julio de León
Evaluador



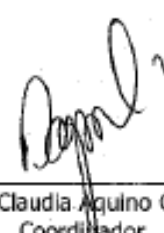
Lic. Elvia Marisol Castro Bac
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Elvia Marisol Castro Bac** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 11 de octubre de 2020.

(f)



MSc. Claudia Aquino García
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- A Dios Por acompañar cada día de mi vida, por la paciencia y sabiduría a lo largo de mi carrera profesional.
- A mi familia Por apoyarme incondicionalmente en todas mis decisiones, por estar siempre dispuestos a ayudarme y darme consejos que han aportado a mi formación personal y profesional.
- A Normita C. Por acompañarme y animarme durante el desarrollo de mi carrera.
- A Erick Paz Por motivarme y apoyarme durante la maestría, por enseñarme a perseverar en lo que vale la pena y a esforzarme para lograr los objetivos que me he propuesto.
- A la USAC Por abrirles la puerta a todas las personas que estén dispuestas a salir adelante y aprender para ser mejores personas y profesionales.

Contenido

	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	i
1. ANTECEDENTES	ii
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Sector de Contact Center & BPO de AGEXPORT	6
2.1.2 Empresas asociadas	6
2.1.3 Ejes estratégicos	7
2.2 Estructura organizacional y categorías de trabajadores	7
2.3 El perfil de los teleoperadores	8
2.4 Plan de carrera	9
2.4.1 Planes de carrera en relación con la estrategia organizacional	10
2.4.3 Los planes de carrera multiárea	13
2.4.4 Programas específicos para jóvenes profesionales	13
2.4.5 Programa de personas clave	14
2.5 Beneficios de implementar planes de carrera	15
2.5.1 Otros beneficios se resumen en los siguientes:	16
2.6 Desarrollo personal y de carrera	16
2.7 Desarrollo y realización del personal	17
2.8 Estructura del plan de carrera	19
2.9 Importancia de implementar un plan de carrera	20
2.10 Competencias a considerar en un plan de desarrollo de carrera	21
2.11 Retención y desarrollo del capital humano	23
2.11.1 Rotación de personal	23
2.11.1 Variables que inciden en la rotación	24
2.11.2 Costos de rotación de personal	25
2.12 Importancia de la retención de personal	26
2.12.1 Factores que influyen en la retención de personal	27
3. METODOLOGÍA	28
3.1. Definición del problema	28
3.2 Objetivo General	29

3.2.1 Objetivos específicos:	29
3.3 Pasos a desarrollar	30
3.3.1 Recolección de datos	31
3.3.2 Diagnóstico inicial de la situación actual	31
3.3.3 Diseño del Plan de Carrera	32
3.3.4 Implementación del Plan de Carrera diseñado	34
3.3.5 Presentación de resultados a Recursos Humanos	38
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	40
4.1 Presentación y análisis de resultados	40
4.2 Discusión de resultados finales	51
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA	61
Anexos	63

RESUMEN

Las empresas se dedican a implementar tecnologías, innovar y desarrollar nuevos recursos para alcanzar sus objetivos y sobresalir en el mercado, sin embargo es necesario que también se enfoquen en maximizar el potencial del recurso más importante, el recurso humano. La falta de un plan de carrera que garantice el crecimiento profesional dentro de la organización genera inconformidad en los teleoperadores, quienes desarrollan insatisfacción porque no logran avances dentro de la empresa, no hay una proyección planteada por la gerencia, con el paso del tiempo este sentimiento se transmite a todos los equipos operativos, los resultados se ven afectados, disminuye la productividad, aumenta el ausentismo y principalmente aumenta la rotación por abandono y renuncia.

La implementación del plan de carrera en la empresa de *call center* tiene como objetivo desarrollar al personal operativo hacia mandos medios y así retener a los colaboradores dentro de la empresa aprovechando las habilidades que poseen. Se efectuó una recolección de datos, un diagnóstico de la situación actual para determinar de qué manera se relaciona la falta de un plan de desarrollo con el índice de rotación, se diseñó e implementó un plan de carrera tomando en cuenta los perfiles y descriptores de puestos.

Uno de los resultados obtenidos con la implementación del plan de carrera es que los teleoperadores perciben el interés de la gerencia de recursos humanos en garantizarles crecimiento profesional y personal, a través del desarrollo de habilidades teóricas y prácticas que contiene el pensum formativo incluido en el programa diseñado, los temas incluidos en la formación teórica ayudaron en el desarrollo de la fase práctica para finalmente certificarse con un puesto de mando medio.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad buscan cumplir sus objetivos a través de la ejecución de la estrategia organizacional, sin embargo, varios factores impactan negativamente la productividad y los resultados. Los factores varían dependiendo del sector al que pertenece una empresa, para el caso de un *call center* uno de los factores con impacto negativo y que representa mayores costos es la rotación de personal.

El estrés, los cambios de horario, la insatisfacción en la remuneración salarial, entre otros, generan un alto nivel de rotación entre los operadores, pero una de las causas principales es la falta de crecimiento, desarrollo profesional, la limitación de acceso a los ascensos y promociones que se generan dentro de la organización.

El presente trabajo comprende la implementación un plan de carrera adecuado a las necesidades del área operativa (GT-Teleoperador de Ventas) que les permita aplicar a las oportunidades de crecimiento hacia mandos medios (GT - Supervisor, GT-Formador, GT- Auditor de Calidad), a través de un programa detallado.

El primer capítulo está comprendido por estudios referentes a planes de carrera en donde se desarrollaron diversos temas relacionados a retención de personal en las organizaciones, desarrollo de personal a nivel profesional, motivación, estabilidad, crecimiento y oportunidades a los colaboradores a través de programas de desarrollo, los cuales concluyen con la importancia de los mismos en cualquier tipo de organización.

El capítulo dos incluye las definiciones y conceptos teóricos sobre temas relacionados a empresas de *call center*, planes de carrera, retención y rotación de personal, así como beneficios que aportan los programas enfocados a las áreas con mayor número de colaboradores con funciones similares, como el caso de los teleoperadores.

Posteriormente, el capítulo tres contiene la metodología utilizada para la realización del trabajo, el planteamiento del problema y su delimitación, los objetivos generales y específicos, también el proceso de implementación con cada una de sus fases. Se detallan instrumentos de recolección de información, diagnóstico de la situación actual,

diseño del plan de carrera, así como de implementación y presentación, definiendo sus características.

Luego, en el capítulo cuatro se incluyó la presentación, análisis y discusión de los resultados tanto de la metodología inicial como de la implementación del plan de carrera, los cuales fueron obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos detallados en la metodología. Se obtuvieron datos en la recolección y el diagnóstico de la situación actual del *call center* que ayudaron a diseñar e implementar el plan de carrera.

Por último, se exponen las conclusiones que se obtuvieron con la implementación del plan de carrera que ayudarán a estudiantes que quieran indagar proporcionando información respecto a planes de carrera en empresas similares, finalmente las recomendaciones para la empresa referente a futuras implementaciones del plan que ayuden a obtener mejores resultados, a los estudiantes y profesionales que deseen diseñar un plan de carrera para desarrollar y retener al personal en una organización.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

Según AGEXPORT (2019) el sector de contact center & BPO está conformado por las principales empresas internacionales y nacionales de esa especialidad que operan en Guatemala, atendiendo diversos mercados en países como Estados Unidos, Canadá, México, Centroamérica, el Caribe, España, entre otros. En los *call centers* se ofrecen servicios de atención al cliente, logística, recursos humanos, banca, finanzas, seguros, telecomunicaciones, servicios públicos, servicios de construcción, medios de comunicación y entretenimiento.

La empresa de *call center* objeto de estudio, pertenece al sector de contact center & BPO, se especializa en servicios de outsourcing con más de 25 años de experiencia en su trayectoria empresarial. Actualmente opera en Guatemala, Latinoamérica y el Caribe, provee externalización de funciones de informática, atención técnica a usuarios y clientes, procesos de negocios diversos como gestión de pedidos, cobros, creación de portales de internet, pero principalmente se enfoca a las ventas de paquetes de servicios telefónicos. Con un recurso humano alrededor de 2,000 colaboradores comprendidos entre las edades de 18 y 60 años, la mayoría jóvenes que inician su carrera laboral.

Una de las ventajas que ofrece la empresa es oportunidad de empleo para personal sin experiencia, capacitación sin costo para los distintos proyectos de servicio al cliente o ventas y variedad de horarios. Durante los últimos años la empresa ha adquirido proyectos nuevos que representan demanda de mano de obra, oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la organización.

La estructura de la organización está dividida en niveles gerenciales, jefaturas, mandos medios, técnicos y operadores. Los mandos medios están separados en grupos de acuerdo a sus funciones y se identifican como GT - Supervisor, GT-Formador y GT-Auditor de Calidad, el nivel operativo es la categoría de GT - Teleoperadores de ventas.

Cada uno de los niveles jerárquicos se apega a los valores que la empresa posee, trabajo en equipo, respeto, honestidad, honradez, amabilidad, entre otros.

Algunos estudios referentes a planes de carrera que se han implementado por medio de distintas metodologías son los siguientes:

Mora (2018) “Plan de Carrera y Métodos de Evaluación de desempeño de personal del departamento de Ingeniería de pruebas”. Tesis profesional para obtener el grado de Maestro en Administración, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, México. La problemática radica en alta rotación del personal, imposibilidad de promover a posiciones vacantes y bajo nivel de motivación lo que ocasiona bajo desempeño de los métricos y demora para cubrir las posiciones vacantes. La metodología de esta investigación respecto al plan de carrera, es respaldada en un sistema de evaluación de desempeño del personal, entrenamientos y certificaciones, con el objetivo de desarrollar guías de trabajo, procedimiento de plan de carrera y certificación en procedimientos claves. Los resultados obtenidos fueron identificados en tres disparadores de la salida de la empresa o fuentes de la desmotivación, salarios más competitivos en otras empresas, falta de estructura para mantener capacitación constante y falta de vinculación, comunicación entre los integrantes del departamento.

Forero (2018) “Propuesta para la implementación de un plan de carrera enfocada en los empleados clave de Ackermann Beaumont Colombia S.A.S” tesis de graduación para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas, Universidad Santo Tomas, Bogotá Colombia, identificó que la problemática producida por la falta de un plan de carrera para los colaboradores desmotiva su desempeño y afecta los resultados de la compañía. En su investigación definió como uno de sus objetivos específicos diseñar un plan de carrera individual para las personas clave de la organización, por medio de la investigación descriptiva comparativa, utilizando una evaluación de desempeño por competencias a empleados del área administrativa, se logró como resultado identificar al personal clave para el plan de carrera gracias a la obtención de las calificaciones del personal competente en cargo actual. Recomendó implementar un plan de desarrollo de medidas orientadas a soportar el proceso de cambio de cada una de las personas claves,

a partir de las competencias identificadas que impactan el desempeño del ejecutivo y la efectividad en su liderazgo.

Carrera (2016) “Diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional. Caso de estudio Vimeworks Cía. Ltda.”, tesis de graduación para optar al título de Maestra en Dirección de Empresas, Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador, Quito. La problemática identificada es que la Organización no dispone de una unidad específica para el desarrollo y gestión del talento humano, por tanto existen procesos y actividades no desarrollados, los cuales derivan en factores que afectan la satisfacción y motivación del personal y consecuentemente la calidad del clima organizacional. Uno de sus objetivos definidos es analizar el distributivo organizacional, los perfiles y las funciones con la finalidad de diseñar un plan de carrera y desarrollo profesional en el que se alineen los objetivos personales e institucionales, utilizó la metodología investigativa, el método científico que implica un proceso de razonamiento de cada uno de los temas y subtemas. Los resultados obtenidos con la aplicación del plan de carrera y desarrollo profesional propuesto, es que se mitigan factores de insatisfacción, mejora la gestión de talento humano debido a que todos los integrantes conocen su situación actual y futura, perciben el interés y preocupación de la administración por incrementar su seguridad, pertenencia e identificación con la compañía, consecuentemente la calidad de clima de la compañía se desarrolla participativo. Recomendó implementar el plan de carrera y desarrollo profesional y la forma en que se considerará la participación así como las herramientas para su funcionamiento.

Campos (2015) “Plan de desarrollo de carrera aplicado a una empresa de sector ingeniería, nivel mando medio a gerencial”, tesis para optar al Grado Académico de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas, Universidad del Pacífico Lima Perú, la problemática por la falta de diseño e implementación de programas de desarrollo de carrera genera la falta de motivación e identificación con la organización, lo que se refleja en la dificultad para retener líderes. Un objetivo específico en su investigación fue proporcionar oportunidades de crecimiento y reubicación de puestos a los colaboradores, de acuerdo con sus conocimientos, habilidades, aptitudes, y las necesidades del grupo empresarial al que pertenece esta organización, con la finalidad

de proporcionar una línea de carrera, mediante metodología mixta explicativa – predictiva de carácter transversal, pretende encontrar un plan de desarrollo de carrera adecuado para mejorar la retención de colaboradores, los resultados obtenidos señalan que el 70% de los colaboradores perciben que la organización no muestra preocupación por desarrollar sus carreras, ello a raíz de dos razones fundamentales: por un lado la poca difusión de los programas actuales y, por el otro, consideran que los programas con los que cuenta la organización no cumplen sus expectativas. Concluyendo que el plan de desarrollo es un elemento clave en la empresa, la implementación conlleva a una mejora en los niveles de clima laboral y, por ende, la productividad de la organización.

De León (2014) “Propuesta para la elaboración de un plan de carrera para el área operativa en un ingenio azucarero de la costa sur”. Tesis presentada para optar al título de Psicóloga Industrial en el grado académico de Licenciada, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Plantea que los colaboradores del ingenio azucarero no perciben avance dentro de la empresa, son pocos los que han llegado ascender a un puesto mejor y no ven oportunidad de crecimiento, su objetivo general es determinar el conocimiento de las jefaturas del área industrial sobre la elaboración de un plan de carrera, con su investigación descriptiva, la metodología estadística utilizada fue una tabulación simple y en los resultados se puede apreciar que en su totalidad los sujetos evaluados expresaron que no existe una metodología establecida para la promoción del personal en cada temporada y con base a esto concluye que se determinó el conocimiento de las jefaturas del área industrial sobre la elaboración de un plan de carrera ya que se desconocían los procesos y la empresa no cuenta con un sistema establecido para la promoción y desarrollo profesional del área operativa. Una de las recomendaciones a los jefes del área industrial, fue la continuación del seguimiento al manual de plan de carrera, para que los colaboradores puedan formarse y así ocupar futuros puestos en la organización.

Rubio (2015) “Plan de carrera para el personal de una empresa de logística de carga ubicada en la ciudad capital de Guatemala” Tesis presentada para optar el título de Licenciada en Administración de empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala,

Guatemala. Los métodos de investigación utilizados fueron: el método científico y el método deductivo, mediante las técnicas de investigación se aplicaron las encuestas a los colaboradores utilizando el muestreo, el resultado se conoce mediante la muestra tomada de ciento dieciocho colaboradores, los resultados prueban que en la empresa se tienen limitados programas para la evaluación del personal, no está definido un sistema corporativo que la proporcione, por lo que la retroalimentación al colaborador es confusa e inconclusa, limitando el conocimiento de los objetivos y de las directrices de la empresa. Concluyó que el objetivo de retener el talento humano para permanencia en la empresa, se ve afectado negativamente, ya que, de acuerdo a los resultados de las encuestas, el cuarenta y dos por ciento del personal se encuentra en el período de la adquisición de la especialización, (de dos años a menos) lo que refleja las dificultades de retención de personal y de las necesidades de inversión en capacitaciones iniciales. Recomendó dar seguimiento a las evaluaciones del desempeño en forma integral con las propuestas en el plan de carrera, para mantener las directrices y los resultados esperados en el entorno.

Mancilla (2014) "Plan de carrera de los puestos clave basado en la valoración del potencial de los colaboradores de una institución descentralizada", tesis profesional para optar al título de Administradora de Empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. El problema identificado fue la falta de procesos de desarrollo de carrera dentro de la institución, lo que genera falta de satisfacción de los colaboradores y falta de cumplimiento de los objetivos organizacionales, la metodología utilizada en la investigación fue el método científico y el método inductivo-deductivo, análisis funcional y conductista. Los objetivos son brindar una herramienta que apoye el desarrollo gradual de los colaboradores mostrando rutas de crecimiento y requisitos necesarios para ocupar puestos de mayor jerarquía y complejidad. Los resultados que se estimaron fueron el asegurar la continuidad de labores y la posibilidad de brindar desarrollo y realización al personal.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Sector de Contact Center & BPO

Según AGEXPORT (2019) actualmente la industria de *contact center* está compuesta por empresas internacionales y nacionales con alrededor de 42 mil agentes (2017). El origen de estas empresas surgió según Díaz, R. (2010) fue en 1962 cuando se creó la primera campaña de Telemarketing. La responsable fue la empresa automovilística Ford Motor Co. con la ejecución por CCI (Coast to Coast International). En esa campaña se efectuaron veinte millones de llamadas, por 15,000 amas de casa especialmente contratadas y entrenadas, para hacer ventas utilizando los teléfonos de sus residencias. Luego de este éxito, CCI diseñó y ejecutó una campaña por teléfono para la venta de suscripciones para la Revista World.

En Guatemala el sector de Contact Center ha crecido en los últimos años su principal capital es el humano y las empresas están constituidas principalmente por gente joven sin embargo, las oportunidades están abiertas para personas mayores de 18 años hasta personas de más de 60 años, esto permite una diversidad dentro de las organizaciones que ayudan a impulsar la igualdad de oportunidad.

2.1.2 Empresas asociadas

Guatemala está en la lista de los principales competidores según el Informe Anual de Ubicaciones Globales 2015 y se clasifica, por primera vez, dentro de la categoría modelo estrella de localidades emergentes. Las empresas asociadas se han involucrado activamente en las actividades que realiza AGEXPORT, lo que ha permitido la integración y participación a nivel nacional de los *call centers*.

Las empresas asociadas en Guatemala deben regirse por las leyes del país, esto significa: salarios mínimos, condiciones de trabajo, forma de pago, entre otros. Deben estar reguladas para garantizar no sólo la estabilidad de los colaboradores si no, la de las empresas para continuar con sus operaciones.

2.1.3 Ejes estratégicos

Debido a la importancia de la industria del Contact Center para la economía del país, en 2013, con apoyo del Ministerio de Economía, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y en coordinación con Invest in Guatemala y las principales empresas de la industria, se definió una hoja de ruta que permitiría triplicar su tamaño en cinco años; para ello implementaron cuatro estrategias agresivas (AGEXPORT, 2019).

La primera consiste en ser una industria clave, mediante el liderazgo integral por parte de los directores de las empresas, la segunda se enfocaría al capital humano con el desarrollo de sus capacidades, la tercera en habilitadores del sistema, facilitadores de ecosistema para impulsar la industria a través de un marco regulatorio competitivo y sostenible que promueva el crecimiento de la industria y la cuarta, creación de demanda, la cual busca intensificar la inversión y atraer clientes para la industria en el país.

Estas cuatro estrategias han permitido el crecimiento de las empresas de *call center* y a través de ellas el crecimiento y desarrollo del personal que se integra a las mismas. El capital humano no sólo está integrado por personal con experiencia en las áreas sino también de personal que recién se gradúa de las carreras de diversificado o bachillerato.

2.2 Estructura organizacional y categorías de trabajadores

La estructura organizacional es el sistema que permite que dentro de una organización se desarrollen las actividades, se designen funciones y limiten responsabilidades, es la estructura que facilita la organización de las personas de forma jerárquica y administrativamente efectiva para la consecución de objetivos planteados por una organización. También permite designar relaciones formales de subordinación y controles de los gerentes o supervisores, agrupar a los colaboradores en unidades o departamentos y luego en la organización total.

Afirma Hellriegel y Slocum (2009) “El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama” (p. 346).

Al respecto Daft (2019) “La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos” (p. 90).

La estructura interna de una organización no es visible a simple vista como pudiera verse en la manufactura de herramientas, las oficinas o los productos, aun cuando se puede observar a empleados dedicados a sus responsabilidades, a realizar diferentes tareas y trabajar en distintas ubicaciones, la única forma en que se ve la estructura en la que está implícita toda esta actividad es por medio de un organigrama. Si bien el *call center* objeto de estudio tiene una estructura organizacional extensa, con directores regionales, internamente está constituida por un director, gerentes, jefes, responsables, mandos medios, técnicos y teleoperadores, cada uno de los puestos está sujeto a jerarquía del jefe inmediato, gerente de operaciones y gerente de recursos humanos, es así como el funcionamiento de las operaciones se desarrolla para alcanzar los objetivos.

2.3 El perfil de los teleoperadores

Aunque las empresas no buscan un perfil específico de teleoperadores, el trabajo en los *call centers* se encuentra considerablemente feminizado e incorpora un alto porcentaje de jóvenes. Según Uribe-Echeverría y Morales (2010) mujeres y jóvenes constituyen dos grupos de personas que regularmente carecen de oportunidades de empleo, y que prefieren aplicar a empresas de este sector por la poca experiencia que requiere y por la flexibilidad de horarios que les permite tiempo libre para sus estudios, desarrollar trabajos propios o realizar actividades distintas.

En esta industria no existe discriminación en la contratación, ya que no importa quién y cómo sea la persona que está detrás del teléfono. Hay discapacitados, personas ciegas, gente con distintas tendencias sexuales, con distintas características físicas, etc. De esta manera se está ante un sector que tiene la particularidad de discriminar positivamente en la contratación. (Uribe-Echeverría y Morales, 2010, p. 60)

La diversidad de trabajadores dentro de la organización aporta positivamente al desarrollo de las operaciones, ya que permite interacción de conocimientos, habilidades, experiencia, nuevas ideas e innovación en los procesos.

Hay miles de jóvenes que técnica y subjetivamente disponen de una serie de rasgos (uso de idiomas, disposición a la rotación, a la movilidad, a la conexión, a una cierta relación con la comunicación y la informática, a la lectura e interacción en y con la pantalla, a un gusto por la velocidad) que son aprovechados como parte de un valor-ambiente practicado por ciertas generaciones. (Barroco, 2006, p. 34)

Considerando que la mayoría de trabajadores son jóvenes y aportan ideas frescas a las operaciones diarias, semanales, mensuales, etc., esto también llega a representar cierta dificultad para garantizar la estabilidad dentro de la empresa, muchos se cansan de los horarios, o desean dedicarse a carreras de otra naturaleza, es por eso que los niveles de rotación y ausentismo son altos. Muchos jóvenes llegan a sentir conflicto por las políticas o reglamentos que deben seguir, la exigencia con la puntualidad y los tiempos en el desarrollo de sus actividades operativas son un reto para el personal que recién se incorpora al *call center*.

2.4 Plan de carrera

Actualmente la planeación de carrera se enfoca en el desarrollo y retención de los colaboradores en las organizaciones, cada vez es más importante la generación de planes de carrera orientados al desarrollo personal y profesional de los colaboradores y que a su vez genere ventajas competitivas para la organización al cumplir con los objetivos propuestos.

Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa. (Alles, 2009, p. 206)

La planeación de carrera es considerada como un vínculo entre los subprocesos de gestión humana, debido a que proporciona información de distintos procesos como selección, capacitación, mediciones de clima organizacional, evaluaciones de desempeño o esquemas de remuneración.

Un plan de carrera se diseña y ejecuta reconociendo y recompensando los logros obtenidos por cada colaborador, pero principalmente a partir del desarrollo de los

colaboradores, ya que tiene impacto directo en la productividad de la organización. Un plan de carrera es un proceso continuo por el cual el colaborador establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas y las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos.

Allí se deja constancia sobre cuál sería el camino a seguir para ir escalando los distintos puestos. Es decir, qué requisitos se deben cumplir para pasar de un escalón al otro. Estos requisitos no están ligados al mero transcurrir del tiempo, aunque usualmente se hace una referencia al respecto. (Alles, 2009, p. 207)

La gestión del talento humano, a través de la estructuración y ejecución de planes de carrera es una actividad en la que se debe considerar las siguientes premisas: evitar el retiro o salida de empleados, disminuir el número de rotación y por ende, las contrataciones externas, ya que representan costos elevados y períodos de adaptación, capacitación y pruebas, dar a conocer la idea de que el buen desempeño y resultados de excelencia de los colaboradores son reconocidos y valorados por la organización.

2.4.1 Planes de carrera en relación con la estrategia organizacional

El departamento de recursos humanos es el encargado de que todos los procesos y programas de recursos humanos sean diseñados con base a la estrategia organizacional, sin embargo, no siempre es así y debido a eso no se obtienen los resultados esperados. Los planes de carrera deben estar por escrito y con un gran nivel de detalle, es importante destacar que en todas las organizaciones estos aspectos deben darse a conocer para que sean cumplidos por todos los colaboradores de la empresa que participen en el programa.

Al respecto Alles, (2009) señala que “En todo ámbito profesional o empresarial, la referencia a que los subsistemas de Recursos Humanos deben estar diseñados en base a la estrategia organizacional está a flor de piel ante cualquier circunstancia” (p. 213)

Los programas relacionados con recursos humanos y alineados a la estrategia ayudarán a alcanzar los objetivos, aportarán al crecimiento del trabajador y de la empresa, es por eso que cada subsistema debe enfocarse a los programas relacionados con el desarrollo

de personas, como las capacitaciones, desarrollo de habilidades y principalmente a los planes de carrera, ya que están enfocados al desarrollo profesional y personal de los teleoperadores dentro de la organización. Esto evitará que los colaboradores abandonen la empresa y aumente la rotación, causando gastos que perjudiquen los resultados esperados.

Los planes de carrera como estrategia competitiva en los *call centers* se deben desarrollar periódicamente como parte de sus actividades, elegir y realizar deliberadamente un conjunto distinto de actividades para brindar una mezcla única de valor, que mejore los servicios que ofrece la competencia, buscando con ello que la empresa sea sostenible a largo plazo.

Al respecto Whittington (citado por González,2009), “Los encargados de tomar las decisiones no son individuos aislados que participan en transacciones puramente económicas, sino que son personas profundamente enraizadas en el complejo entretendido que es el sistema social, de tal forma que la rotación del personal descontextualiza la ejecución de la estrategia la cual necesariamente está situada en un tiempo y espacio determinados dentro de la sociedad” (p. 52).

En conjunto con lo anterior, la continuidad de la ejecución de la estrategia requiere de seguimiento eficiente y al existir índices de rotación altos la estrategia sufre grandes consecuencias negativas como por ejemplo: perjudica y pone en riesgo la estrategia del negocio al alterar los pronósticos que se han planteado, más aún en el *call center* cuyo negocio principal recae en los teleoperadores y en las ventas que realizan día a día.

2.4.2 Aspectos a tener en cuenta para planes de carrera exitosos

Todas las organizaciones son distintas, desde el sector al que pertenecen, su giro de negocios, objetivos, si son lucrativas o no, tipo y cantidad de trabajadores dentro de su planilla de salarios, es por eso que no se puede definir un plan de carrera fijo y cuadrado, si no por el contrario, debe ser ajustable y modificable a las necesidades de los colaboradores y también de la empresa, el enfoque debe estar en qué se pretende lograr con la implementación de un plan de carrera.

Es por eso que al diseñar el programa, las fases y el plan, se deben seguir algunos aspectos, tomando en cuenta que éstos surgen de la experiencia profesional y pueden marcar la diferencia entre un programa exitoso y otro que no lo es.

Entonces, ¿cómo elegir las áreas o sectores para los cuales diseñar planes de carrera?, los planes de carrera hacen referencia a un tipo particular de programa de desarrollo de personas que se diseña para grupos dentro de una misma especialidad. Tal es el caso del *call center* ya que la mayoría de su talento humano lo constituyen jóvenes recién graduados a nivel medio que se incorporan como teleoperadores de ventas. Cada organización decide qué tipo de programa es aplicable y a qué áreas sería adecuada su implementación.

Las áreas más adecuadas son aquellas numerosas, donde muchas personas ocupan puestos similares y lo más frecuente es la incorporación de personas con poca experiencia o sin ella, por ejemplo, recién egresadas, ya sea de la universidad o de la escuela secundaria. (Alles, 2009, p. 207)

Las características del programa deben ser claras y explícitas, de manera que, si por alguna razón el programa dicta ciertos procesos y etapas, un colaborador que cumpla con los procesos pero falle en la última etapa no podrá ser ascendido y no habrá responsabilidad por parte de la organización.

Se debe definir el alcance y objetivo del plan, para que la empresa no fije un compromiso que probablemente no pueda cumplir. El plan de carrera ayuda a mantener de manera permanente a los colaboradores preparados para ocupar puestos de mayor nivel, ofrecer carreras es un elemento de gran importancia a la hora de atraer a los mejores candidatos en el mercado y retener el talento con el que ya se cuenta dentro de la empresa.

Es por eso que antes de diseñar un plan de carrera se realice un diagnóstico de la situación actual para acoplar las necesidades que se deben satisfacer y los objetivos que se pretenden alcanzar, esto permitirá que la implementación sea acorde en tiempo, cantidad y calidad. Existen varios programas para desarrollar recursos humanos, el diseño y la implementación de cada uno varía según los objetivos de la organización, para el caso del *call center* objeto de estudio, el recurso o talento humano operativo constituye el 70% del personal dentro de la empresa, es necesario enfocarlo al área

operativa y así dirigirlos a mandos medios. Algunos otros programas para desarrollo de personal son: planes multiárea, programas específicos para jóvenes profesionales, programas de personas clave, entre otros.

2.4.3 Los planes de carrera multiárea

Los ejemplos y diseños de planes de carrera más usuales son aquellos dentro de un área en particular, es decir, se especializan en un área determinada, pero también es posible diseñarlos para varias áreas, esto dependerá como cualquier plan de carrera y desarrollo del tipo de organización y actividad en la cual se desenvuelve. Según Alles (2009) “Como ya se expresara, los Planes de carrera son sumamente eficaces en todas las organizaciones que, por un motivo u otro, requieren permanentemente contar con personal preparado para ocupar diversas posiciones” (p. 230).

Los planes de carrera multiárea son diseñados en conjunto con las áreas que estarán interviniendo para garantizar que sea exitoso, de lo contrario no cubriría las expectativas, se debe tomar en cuenta que por su estructura están enfocados a largo plazo, ya que el tiempo suele ser de más de un año para que los participantes desarrollen conocimientos de cada área, lo que significaría de 2 o más años para que el colaborador pueda desenvolverse en dos o más áreas dentro de la organización.

2.4.4 Programas específicos para jóvenes profesionales

Otro programa que ayuda al desarrollo del personal en una organización es un plan para jóvenes profesionales, éstos planes involucran desde el diseño de un esquema teórico, un lapso de tiempo definido, se establecen los diferenciales deseados tanto en conocimientos como en competencias y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos, completando todos los pasos que se deben seguir por cada uno de los participantes del programa.

Al respecto Alles (2009) indica que “Estos programas abastecen de personas formadas para ocupar nuevos puestos y asumir nuevas responsabilidades para otros programas

organizacionales, por ejemplo, Carrera gerencial, Planes de sucesión o Diagramas de reemplazo” (p. 236).

Los programas para jóvenes profesionales fortalecen la imagen institucional, el desarrollo de futuros ejecutivos se logra en la medida en que el diseño de la carrera de los jóvenes sea acorde con dicho objetivo y responda a las expectativas de la organización por un lado y de los participantes por otro.

Los programas para jóvenes profesionales son una variante de los planes de carrera, se enfocan principalmente en desarrollar personal que atrae del exterior, con características o capacidades puntuales, se dividen en dos partes, la primera es la atracción y selección de profesionales con ciertas características previamente definidas, y la segunda el programa de desarrollo de capacidades.

El punto inicial para el desarrollo de estos planes es la definición del perfil del puesto que se pretende ocupar, estudios, competencias, experiencia, etc, una vez definido, optar por un medio de reclutamiento pertinente, ya que se busca atraer la atención de la mayor cantidad de participantes, pero principalmente es una convocatoria para jóvenes.

El seguimiento de los programas para jóvenes profesionales requiere de supervisión constante y aun después del ingreso a la organización, se deben evaluar nuevamente los objetivos del plan para validar su utilidad, para el caso de un *call center* que debe dirigir el plan al área operativa, este programa no es conveniente, ya que lo que se pretende es aprovechar a los colaboradores que ya pertenecen a la empresa y que sólo cuentan con experiencia dentro de la misma y desean hacer carrera profesional.

2.4.5 Programa de personas clave

Como su nombre indica, en estos programas primero se elige a la o las personas que formarán parte del plan, ya que se consideran importantes dentro de los parámetros que se necesitan, luego se les ofrece oportunidad de formación.

Nosotros consideramos que el concepto de “personas clave” requiere una definición específica dentro del ámbito de cada organización. Es decir, cada empresa deberá definir qué tipo de personas son clave y, además, este concepto no debe quedar estático, sino

que debe poder modificarse a lo largo del tiempo, según la estrategia organizacional. (Alles, 2009, p. 256)

Sin embargo, persona clave debe significar para la empresa que implementará el programa, una persona con competencias, habilidades y conocimientos que puedan ser mejorados con el tiempo y dirigidos a los objetivos organizacionales. Este programa es más efectivo dentro del *call center* para los mandos medios a gerenciales ya que se desarrollan específicamente con personal clave que se desea preparar y formar.

Lo que se pretende con la implementación del plan de carrera de operativos a mandos medios es desarrollar a la mayor cantidad de recurso humano y que la empresa cuente con este talento para cubrir vacantes que se den con el crecimiento de proyectos y tener una base de datos disponible para cubrir las necesidades sin recurrir a contrataciones externas.

2.5 Beneficios de implementar planes de carrera

Los beneficios son varios, son aplicables a cualquier área, favorecen a la retención de empleados; es importante tener en cuenta que una relación laboral que se basa en el desarrollo de las personas y que ofrece carrera profesional a las personas refuerza el contrato psicológico que se tiene con el colaborador.

Desde los estudios de Maslow hace más de cincuenta años hasta otros más recientes, como los de McClelland, y encuestas más recientes aun realizadas sobre las motivaciones de los individuos en relación con sus trabajos, demuestran que las personas, si bien necesitan el dinero y este puede influir en muchos planos, se sienten motivadas por otras razones. (Alles, 2009, p. 230)

Además, proveen satisfacción a los empleados y mejora el rendimiento organizacional, es decir, en su conjunto tienen un rendimiento superior, mejoran su desempeño global cuando de manera permanente se cuenta con personas preparadas para asumir posiciones de mayor responsabilidad. Los planes de carrera se potencian, especialmente, cuando los jefes están involucrados, guían a sus colaboradores y los apoyan.

Según Pérez (2020) el acompañamiento de los jefes durante el desarrollo o implementación del plan de carrera es clave para determinar posibles fallas, corregirlas o al menos disminuirlas, controlar los procesos y mejorar las posibles deficiencias.

2.5.1 Otros beneficios se resumen en los siguientes

- Motivar a los colaboradores: la implementación de un plan de carrera logra que los colaboradores se sientan más seguros, considerados y tomados en cuenta dentro de los planes organizacionales porque se les asegura crecimiento, esto genera motivación que a diferencia del dinero, la motivación no es momentánea, si no que permanece a lo largo de la carrera. Para Pérez (2020) motivar a los colaboradores tiene efectos positivos en el compromiso ya que el empleado necesita algo a cambio para sentirse parte instrumental del equipo.

- Retener al personal clave: Al igual que el programa para retener personal clave, el plan de carrera también ayuda a que las organizaciones no pierdan el recurso humano que ya está laborando dentro de la organización, si bien es un plan más amplio, el personal que está comprometido con la empresa y dispuesto a crecer profesionalmente en ella, son quienes buscan las oportunidades de desarrollo personal y profesional que pueden adquirir al participar. Esto ayuda al departamento de recursos humanos a no contratar personal externo, si no aprovechar el que ya se tiene.

Si la empresa no cuenta con un programa de retención, como un plan de carrera, no es conveniente que lo ofrezca cuando un empleado manifieste su deseo de desincorporarse, ya que si lo hace puede comprometerse con el empleado y no cumplir si el colaborador decide permanecer en la empresa en espera de una oportunidad.

2.6 Desarrollo personal y de carrera

Es importante y necesario que las organizaciones consideren el desarrollo de sus trabajadores, ya que son el recurso más importante para el funcionamiento de las operaciones, los planes de carrera requieren de un acuerdo entre empresa y trabajador, acordando beneficios mutuos y garantizando la permanencia de los empleados que

cuentan con capacidades y habilidades, para finalmente, disminuir la rotación de personal.

Para Pérez (2020) el desarrollo de planes de carrera debe incluir cómo nutrir a los mejores empleados existentes para ayudarles a progresar de forma natural hacia su propio rol dentro de la empresa.

Respecto a los programas para desarrollar habilidades del recurso humano, ha existido temor por parte de las empresas por los posibles costos que pueda ocasionar la implementación y que al transcurso de los años ese gasto se pierda con la renuncia del colaborador, sin embargo, se debe ver como una inversión al capital humano.

Al paso del tiempo es mejor invertir en programas como planes de carrera y asegurar que el personal que siga dentro de la organización es el adecuado y se ajusta a las demandas actuales, a que por temor a gastos el personal se estanque en la organización sin generar ningún valor a los procesos.

De hecho, algunas compañías están abandonando el enfoque tradicional para la administración del talento, como salarios onerosos y atractivos paquetes de retiro. Han empezado a invertir en programas de orientación y desarrollo personalizado de carreras, aprendizaje y desarrollo, instrucción y entrenamiento, y cambio cultural. (Alles, 2009, p. 230)

Como se justificó al inicio de la investigación, la importancia de implementar un plan de carrera recae principalmente en la disminución de la rotación de personal, el desarrollo y la estabilidad del recurso humano dentro de la organización, aprovechando el personal que ya se tiene y no recurrir a reclutamiento externo que implica gastos de reclutamiento, selección, capacitación y adaptación, corriendo el riesgo de que el nuevo ingreso de mando medio no se adapte o no se identifique con la empresa y decida desertar del puesto.

2.7 Desarrollo y realización del personal

Los programas relacionados con el desarrollo de personas, como el plan de carrera que se basa en las capacidades, conocimientos, experiencia y competencias requeridas para

un determinado puesto y en aquellas que los colaboradores evidencian, son potenciadores de impulsar las perspectivas, tanto de la organización como la del colaborador.

Respecto a planes de carrera Pérez (2020) indica que el objetivo de su implementación es que permite a las empresas el tener a las personas adecuadas en el lugar y momento adecuado. Para esto sugiere cuatro elementos que no pueden faltar en el desarrollo de un plan de carrera, el primero es su vinculación con el futuro de la empresa, es decir que debe funcionar en el presente y futuro. Otro de los elementos es la integración de actividades de desarrollo y aprendizaje, el tercero es el análisis de roles y el último se trata específicamente del análisis de las necesidades del colaborador.

La implementación de un plan requiere de planificación y de inversión de recursos, tanto económicos, humanos, físicos como materiales, pero principalmente demanda la decisión de llevarla a cabo. Si se diseña el modelo adecuado, el desarrollo se debe llevar a cabo con el compromiso de todos los que intervienen.

Si bien el plan de carrera en una empresa de *call center* está enfocado al área operativa dirige sus objetivos a desarrollar teleoperadores a puestos de mandos medios, por tal razón el pensum debe llenar las expectativas a cabalidad, esto evitará que al ser promovido de un puesto a otro, el colaborador no se sienta desesperado o incapaz de realizar las nuevas atribuciones que se exigen por ejemplo: un operario que se desempeña bien en su puesto operativo se convierte en un mal supervisor de turno.

Si el plan no se ha diseñado a cabalidad o falla la implementación correcta se corren riesgos, como por ejemplo: el teleoperador no conocerá cuáles son las capacidades que necesita desarrollar, reforzar o simplemente mantener, los puestos serán cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias, es decir, una mala calificación y valoración durante el proceso de implementación del plan, y por último la empresa estará haciendo un gasto en la implementación y no una inversión.

2.8 Estructura del plan de carrera

Los planes de carrera y su diseño varían acorde a las necesidades de la organización, su enfoque dependerá del área a la que estarán orientados, por tal razón no se tiene un modelo de estructura fijo, si no que variable y flexible. Los procesos de gestión humana que aportan a la integración del plan ayudan a orientar a los departamentos involucrados para identificar, proponer, desarrollar y retener el talento en la empresa.

Como señala Pérez (2020) el desarrollo de un plan debe cubrir las necesidades de todos los colaboradores por igual e idear acciones específicas para cada miembro que se incluye en el proceso.

Para el caso de un *call center*, el área operativa es la más susceptible a renunciar o abandonar labores por lo que el primer paso es identificar en el organigrama el área a la que se enfocará el plan, plantear las necesidades actuales y futuras, donde entren a participar las áreas más críticas, se pueda evidenciar la rotación de personal y la recluta externa de puestos de mandos medios.

Contar con la estrategia de la organización, tener presente y claro qué personal se necesita según la estructura, políticas y cultura de la organización, establecer y dejar público lo que ofrece a las personas que ingresan a formar parte de ella, definir desde el principio oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización, definir los puestos de trabajo, las competencias y los perfiles requeridos para desempeñar cada puesto, así como los lineamientos que debe cumplir cada uno de los que participarán en la implementación del plan.

Según Pérez (2020) utilizar la tecnología también aporta positivamente a la implementación de un plan de carrera, es ideal utilizar las herramientas que se tienen disponibles para comunicar cada una de las etapas. La etapa de socialización del Plan de Carrera, debe ser desarrollada en un espacio que permita comunicar a los trabajadores que participarán para que lo conozcan, brindarles retroalimentación y el método de evaluación del proceso en general; todo el plan de carrera debe incluir retos y objetivos a alcanzar, competencias y habilidades que permitirán desarrollar mejor el

puesto que desean desempeñar, así como los tiempos estimados para cada uno de los procesos.

Por último es importante dar seguimiento y monitorear constantemente el proceso, ya que de esta forma los trabajadores expresan sus perspectivas, dudas, comentarios, entre otros y la organización puede tomar nota de las posibles mejoras que se deben ajustar al plan. El objetivo principal de implementar un plan de carrera es garantizar el desarrollo del personal y disminuir la rotación, también fomentar la motivación, aumentar la productividad y las ventas para finalmente lograr posicionamiento en el mercado.

2.9 Importancia de implementar un plan de carrera

Un plan de carrera es una herramienta que se está implementando en las organizaciones, esta implementación se fundamenta principalmente en las personas que buscan más que un trabajo, sino una opción laboral que integre sus intereses, personalidad y habilidades, una guía que les ayude a alcanzar sus metas personales y profesionales.

Actualmente, los colaboradores buscan tener una carrera profesional, salir de las funciones rutinarias para asumir nuevas responsabilidades, actividades que agreguen valor a la organización y a ellos a nivel personal. Un plan de carrera sirve para establecer metas relacionadas al trabajo y para el desarrollo individual y empresarial, también ayuda a identificar candidatos internos potenciales con capacidades y habilidades suficientes y apoyarlos para llegar a otros puestos dentro de la organización.

La importancia de implementar un plan de carrera para el área operativa de teleoperadores a mandos medios en una empresa de *call center*, es disminuir la rotación y mantener o retener al personal con capacidades, por tal motivo la transparencia del proceso debe estar garantizada en cada etapa.

La cantidad de personal con la que se trabaja limita procesos de selección cuando se le atribuye a un jefe inmediato y en ocasiones genera rumores de preferencias, sin embargo, al diseñar el plan acorde a los objetivos, se toma en cuenta a todo el personal que cumpla con los lineamientos de antigüedad, productividad, procesos administrativos y disciplinarios sin distinción alguna.

2.10 Competencias a considerar en un plan de desarrollo de carrera

Las competencias a considerar en cuanto al diseño de un plan de carrera varían según las necesidades del puesto para el que se desee preparar carrera y de acuerdo al descriptor del puesto al que se pretende adecuar al colaborador. Cada organización debe evaluar detalladamente cada una de las competencias que se considerarán e incluirán en un plan de carrera.

Algunas clasificaciones de competencias se detallan a continuación:

- Competencias básicas, las cuales se dividen en :
 - a) Competencias personales: son aquellas adquiridas por la educación obligatoria como sumar, restar o leer.
 - b) Competencias sociales o conductuales: integradas en la socialización, saber ciertas normas de conductas básicas o de estándares sociales.

- Competencias técnicas: importantes en el ámbito laboral como por ejemplo el aprendizaje continuo, trabajo en equipo, orientación a resultados, gestión, planificación, resolución de problemas, comunicación, adaptabilidad, proactividad, creatividad, inteligencia emocional.

Otra clasificación las agrupa de la siguiente manera:

- Competencias organizacionales: trabajo en equipo, responsabilidad, compromiso con la mejora.
- Competencias genéricas: conciencia de la calidad, orientación al servicio, creatividad e innovación, automotivación.
- Competencias específicas: observación, concentración, habilidad mental, prácticas seguras.

Uno de los desafíos competitivos que enfrenta América latina es mejorar la calidad de su potencial humano y asegurar que los trabajadores puedan actualizar y certificar sus competencias laborales a lo largo de la vida, mejorando su aporte a las empresas y a su propia empleabilidad, por tanto es necesario que el trabajador pueda mostrarle al empleador

actual o potencial cuáles son las destrezas y conocimientos que efectivamente posee, hecho especialmente clave en el caso de trabajadores sin reconocimientos formales de su calificación. (Collazos, 2017, p.4)

Los perfiles de mandos medios deben estar bien diseñados, poseer el detalle de aquellas habilidades, actitudes, educación y formación, que contemplan las competencias, con el objetivo de facilitar la selección debido a que garantiza que la persona a postularse cumple los requisitos y se adecúa a las políticas y valores organizacionales.

Los detalles generales del puesto, actividades y responsabilidades, posición dentro de la estructura u organigrama, rango o banda de remuneración, indicadores de medición, cualidades personales, habilidades y experiencia también son parte importante.

Las competencias forman parte de cada individuo, son características que se relacionan a su desempeño y productividad, la clasificación más importante sugerida por Spencer y Spencer (1993) es la siguiente:

-Motivación, son los intereses que llevan o dirigen a una persona a las cosas u objetivos que deseen.

-Características, pueden ser físicas como autocontrol e iniciativa.

-Concepto propio, o concepto de uno mismo, las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

-Conocimiento, la información que un apersona posee sobre áreas específicas.

-Habilidad, la capacidad que posee una persona para desempeñar cierta tarea intelectual o física.

Alles (2009) indica que “Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinando causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos). El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humano” (p. 78).

Para realizar el pensum del plan de carrera en el *call center* es necesario revisar los perfiles y descriptores de puestos en conjunto con el Responsable de Formación y

Desarrollo y así tomar en cuenta cada una de las competencias que se deben desarrollar e incluir, así como las actividades que ayudarán a identificarlas.

2.11 Retención y desarrollo del capital humano

2.11.1 Rotación de personal

La rotación de personal es un proceso que ocurre de manera continua dentro de las organizaciones, en donde se pierde de manera constante el recurso humano, la rotación es costosa para las organizaciones y puede ser originada por distintas causas, de tal manera que la empresa debe recurrir a nuevas contrataciones para equilibrar las salidas con ingresos de empleados a la organización.

Al respecto Gonzáles (2009) establece que “La organización, como un sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de personas que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados. Frente a ello, la literatura sobre el tema ha propuesto diversas “acciones estratégicas” para evitar que dicha rotación aumente o se pierda el control” (p. 55).

La rotación puede darse de manera involuntaria cuando se produce como consecuencia de salidas no decididas por la persona, como la jubilación, la enfermedad o la muerte y de manera voluntaria cuando es originada como consecuencia de decisiones personales.

Algunas empresas consideran que es beneficioso tener cierto nivel de rotación, ya que ayuda a oxigenar el ambiente organizacional por medio de nuevas ideas de las nuevas contrataciones, esto es posible si se considera que las personas que abandonan la empresa son colaboradores sin aptitudes, con bajo nivel de rendimiento y productividad que en lugar de aportar a los objetivos, restan y dificultan el alcance, por otro lado, si son colaboradores que han desempeñado sus funciones a cabalidad, que cumplen con los objetivos, que dan un extra a los procesos, la empresa no se beneficiará de la salida de éstos elementos.

2.11.1 Variables que inciden en la rotación

Las variables que inciden en la rotación de personas se derivan de los siguientes atributos: individuales como satisfacción y habilidades, organizacionales como estilo de dirección y clima laboral, del entorno como localización, incertidumbre y mercado de trabajo. Los colaboradores se ven influenciados por todas las variables anteriores en un momento de su trayectoria laboral dentro de la empresa, los atributos individuales como la satisfacción son parte de una variable determinante en la permanencia de los colaboradores y principalmente en las empresas de *call center*, ya que muchas veces el personal espera un seguimiento más personalizado cuando están en producción por parte del formador, sin embargo, por políticas internas en la mayoría de los casos el seguimiento es de un mes o dos como máximo.

Por otro lado, las variables de las diversas acciones que realiza el área de recursos humanos referentes a retener al personal, impacta fuertemente en la gestión de los costos que se encuentran asociados, tales como:

-La curva de aprendizaje representa el grado de éxito obtenido durante el aprendizaje en el transcurso del tiempo. Según Gonzáles, (2009) “En la medida que una persona aprende más, la productividad o la mejora en la calidad del producto y servicio que realiza será mayor. Esta curva de aprendizaje permite visualizar gráficamente las mejoras que se producen en los costos en la medida que los empleados ganan experiencia” (p. 51). Es decir, si una empresa tiene alta rotación, el aprendizaje es menor, esto representa un mayor costo y baja calidad en los productos y servicios.

- Los costos ocultos, como capacitación, inducción, contratación y procesos que incluyen una nueva contratación y lo que conlleva desarrollarla hasta que alcance el nivel de conocimiento que el empleado anterior tenía, aunque el conocimiento no puede ser medido a cabalidad, la experiencia y destreza de un nuevo colaborador es distinta a la de alguien que ha pertenecido a la organización por años.

- Atracción de clientes potenciales nuevos hacia el negocio, ya que hay una relación de cliente empresa que al final está relacionada con el producto o servicio final que brindan

los colaboradores, esto impacta en la producción, en el clima y en los resultados de la empresa.

-El capital intelectual de los colaboradores, que son el conjunto de habilidades únicas que posee el equipo de trabajo y que permiten el nacimiento de nuevas e innovadoras ideas que luego se convierten en servicios o productos, al respecto Gonzáles, (2009) indica que “Cuando un empleado sale de la empresa, lo hace con el conocimiento que posee, de tal forma que la empresa no solo pierde al empleado como tal sino el saber que él lleva consigo. Si a esto se le agrega la posibilidad que ese saber migre hacia la competencia o se utilice para poner un negocio autónomo, el riesgo para la misma empresa, al “dejarlo ir”, es sumamente alto” (p. 52).

- Inestabilidad laboral, la movilidad del personal genera un sentimiento de ser utilizado sin ser recompensado o reconocido, crea desconfianza e incide negativamente en toda la organización, tanto interna como externamente, afectando también la imagen de la empresa.

2.11.2 Costos de rotación de personal

La rotación como tal, representa un costo para las empresas y para el caso de un *call center*, éste costo es más alto, ya que por la cantidad de personal masivo que se gestiona, los porcentajes de rotación son representativamente perjudiciales para los resultados finales, tomando en cuenta que se debe capacitar al nuevo colaborador y correr el riesgo de que éste no permanezca dentro de la organización.

Al respecto, Werther & Davis (2008) establecen que “El costo de la rotación de personal es alto, ya que comprende no sólo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social y fiscales, y —en algunos casos— el suministro de equipos especiales, como equipo de cómputo, uniformes o herramientas calibradas para especificaciones individuales” (p. 228).

La rotación también representa un obstáculo en los resultados de productividad, debido a que el proceso queda inconcluso o a medias porque los empleados se retiran generalmente durante los primeros meses de su labor.

Los costos de rotación de personal pueden ser la diferencia entre las ganancias o pérdidas durante un año de labores, en muchos casos es todo el tiempo que una empresa necesita para iniciar con la búsqueda de programas que disminuyan los índices de rotación. Actualmente las empresas van descubriendo la extrema importancia que las inversiones en capital humano toman en el siglo XXI, así también buscando e implementando programas que garanticen disminuir la rotación.

Así lo indican Werther & Davis (2008): “Los departamentos de recursos humanos pueden contribuir a la disminución de la tasa de rotación colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Tanto el empleado como la organización se benefician cuando eso ocurre. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un programa de inducción, que sirve para familiarizarlos con sus funciones, la organización, las políticas vigentes, los otros empleados, etcétera” (p. 228).

Si bien, los autores señalan un programa de inducción para disminuir los índices de rotación, éste sólo tiene alcance a los nuevos talentos que adquiere la empresa, pero deja fuera al personal que ya ha desarrollado una trayectoria de más de un año. Por esa razón el diseño, desarrollo e implementación de un plan de carrera es el método que más se acomoda a las necesidades de un *call center*, debido a su objetivo de retención y desarrollo de los teleoperadores dentro de la organización valorando su desempeño, antigüedad, productividad, entre otros.

2.12 Importancia de la retención de personal

Es importante tomar en cuenta que para retener el capital humano no es suficiente ofrecer horarios más flexibles, remuneraciones variables más altas o permisos para realizar actividades recreativas, el personal de un *call center* busca además de una oportunidad de empleo, oportunidad de crecimiento profesional que le permita alcanzar sus objetos

personales y para ello busca empresas que ofrecen planes de carrera que se adapten a sus necesidades.

Werther & Davis (2008) indican: “Encontró que las recetas de los gurúes como fijar objetivos gerenciales, apegarse a la misión y visión, fomentar el trabajo en equipo, dar capacitación y programas de desarrollo y difundir las estrategias corporativas, más bien dan directrices sobre por dónde ir, pero existen otros motivadores menos organizacionales que la recordación de cumplir con los objetivos” (p. 290).

El sentimiento de incapacidad en el trabajo se relaciona con el hecho de no alcanzar los objetivos personales y profesionales, esto provoca: una disconformidad en el empleado, baja productividad, dejar de esforzarse en su asistencia y puntualidad, lo que a largo plazo causa una desvinculación voluntaria.

2.12.1 Factores que influyen en la retención de personal

Los factores determinantes que retienen o no a un colaborador cuando éste ya no se siente cómodo o ya no se identifica con la organización son pocos, si bien la mayoría de colaboradores busca desarrollo y crecimiento, también abandonan su puesto de trabajo por mejoras salariales, las empresas no siempre tienen la disponibilidad de hacer una contraoferta con un salario más atractivo para retenerlos, por lo que la implementación de programas enfocados al desarrollo del recurso humano es fundamental.

Las empresas deben identificar cuáles son las necesidades que no están satisfaciendo de los colaboradores y así optar por planes de inducción o reforzar los ya existentes, programas de capacitación, programas para líderes jóvenes, planes para el personal clave o planes de carrera, cabe resaltar más que garantizar un bono o aumento monetario, al colaborador se le ofrece la oportunidad de mejorar sus habilidades, de aprender dentro del ambiente que ya conoce. Se le demuestra el compromiso que la organización tiene con el desarrollo y el alcance de sus objetivos personales y profesionales.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Definición del problema

Con la innovación de la tecnología, las empresas han aprovechado todo tipo de recursos para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos, recursos internos y externos, materiales, financieros y humanos; sin embargo con la competitividad a la que se enfrentan día a día, es necesario maximizar el potencial del recurso más importante dentro de la organización, el recurso humano.

Dessler, G. Varela R. (2011) afirma que “La principal responsabilidad de los gerentes de recursos humanos consiste en establecer políticas y prácticas, que generen en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas” (p.13).

Tomando en cuenta que el *Call Center* ubicado en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, se dedica a las ventas, debido a la magnitud de operaciones y al alto número de colaboradores en los últimos 3 meses las oportunidades de crecimiento son insuficientes para cubrir las expectativas de todos y aún más en puestos operativos como los teleoperadores de ventas; los colaboradores están desmotivados porque no ven oportunidad de carrera dentro de la organización, las plazas vacantes de mandos medios no son publicadas con anticipación por el departamento de Recursos Humanos y al verse en necesidad de personal recurre al reclutamiento externo, esto genera inconformidad dentro de los teleoperadores de ventas y aumenta la rotación de personal, porque dejan la empresa al no ser tomados en cuenta.

Dentro de la organización hay teleoperadores de ventas dedicados a sus funciones, proactivos, con disponibilidad, ganas de aprender y aportar a la organización y que además cuentan con estudios universitarios avanzados, conocimientos y habilidades, pero desempeñando funciones operativas desde que ingresaron a la organización, hace varios años, sin ninguna oportunidad de crecimiento, ya sea por no disponer de tiempo libre, porque no cuentan con experiencia específica en el área requerida y principalmente

por la falta de planes de carrera dentro de la organización que permita el desarrollo de habilidades y capacidades del capital humano.

La falta de un plan de carrera que contribuye al crecimiento profesional dentro de la organización genera inconformidad en los teleoperadores, quienes desarrollan insatisfacción y hasta cierto punto frustración al realizar sus funciones, porque no logran avances dentro de la empresa y no hay una proyección planteada por la gerencia, son pocos los colaboradores que han llegado a un puesto de mejor remuneración, mejores condiciones o mejor ambiente laboral. Con el paso del tiempo este sentimiento se transmite a todos los equipos operativos y los resultados se ven afectados, disminuye la productividad, aumenta el ausentismo y principalmente aumenta la rotación por abandono y renuncia.

Los costos por un nuevo reclutamiento no sólo se elevan por contrataciones del personal operativo que decide dejar la organización, sino también por las contrataciones para puestos de mandos medios ya que al surgir una vacante el departamento de recursos humanos debe contratar externamente lo que implica para la empresa costos en nuevas entrevistas y capacitaciones.

3.2 Objetivo General

Implementar un plan de carrera para la retención y desarrollo del personal operativo a mandos medios en una empresa de *call center*.

3.2.1 Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual con respecto a las promociones y oportunidades de crecimiento dentro del área operativa y su relación con la rotación del personal.
- Diseñar y desarrollar un plan de carrera enfocado al área operativa (GT- Teleoperador de Ventas) a mandos medios (GT - Supervisor, GT-Formador, GT- Auditor de Calidad) para retener al recurso humano.

- Analizar los índices de rotación al finalizar la implementación del plan de carrera para compararlos con los índices al inicio del trabajo.

3.3 Pasos de la metodología a desarrollar

Se utilizaron una serie de pasos y actividades para obtener los resultados esperados, tomando en cuenta las siguientes actividades:

Tabla 1

Actividades a desarrollar y objetivos

No.	Actividad	Objetivo
1	Recolección de datos	Documentar de qué manera afecta la falta de un Plan de Carrera en la decisión de abandonar la empresa voluntariamente, se realizará la recolección mediante la lluvia de ideas dentro del <i>focus group</i> .
2	Diagnóstico de la situación actual	Determinar la situación actual respecto a promociones y oportunidades de ascensos del área operativa a mandos medios dentro del <i>call center</i> por medio de la información que los empleados llenan voluntariamente en las encuestas de salida.
3	Diseño del Plan de Carrera	Analizar cada uno de los descriptores de puestos con las funciones y obligaciones del personal de mandos medios, así como habilidades que deben poner en práctica para optar a las oportunidades de ascensos y promociones.
4	Implementación del Plan de Carrera diseñado	Desarrollar un plan de carrera enfocado al área operativa para el desarrollo y retención del recurso humano, iniciar con la implementación de la fase formativa teórica, fase práctica, evaluación y certificación del personal operativo.

5	Presentación de resultados	Presentar los resultados de los candidatos que finalicen satisfactoriamente el Plan de Carrera a la Gerencia de Recursos Humanos, quien será el encargado de dar a conocer las oportunidades de promociones y ascensos disponibles.
---	----------------------------	---

Fuente: Elaboración propia (2020)

3.3.1 Recolección de datos

La recolección de datos se llevó a cabo en el *focus group*, donde participó un representante de cada puesto de mando medio seleccionado por el jefe inmediato (un supervisor, un auditor y un formador); también estuvo presente el responsable de formación y desarrollo. La duración fue de 1 hora con 15 minutos y se realizó el primer viernes del mes de enero de 2020.

Se inició con la explicación y definiciones de algunas de las causas de rotación dentro de los equipos de trabajo y luego se solicitó que cada uno diera su punto de vista, de acuerdo a lo que ha percibido con sus equipos de trabajo a lo largo de los años de experiencia.

Para los formadores, que se encargan de capacitar y reforzar a los nuevos operadores y dar seguimiento a quienes tienen bajo desempeño, se les hace difícil motivar a alcanzar la productividad que se necesita dentro de la empresa, siendo la única recompensa una compensación económica sujeta a mediciones de asistencia y puntualidad, adicional a la consecución del objetivo establecido de acuerdo con la antigüedad del operador dentro de la empresa.

3.3.2 Diagnóstico de la situación actual

Para el diagnóstico, luego de la recolección de datos, se verificaron los resultados obtenidos durante los últimos tres meses en las encuestas de salida que los colaboradores llenan de forma voluntaria al retirarse de la empresa por renuncia, es

importante resaltar que al ser una fuente primaria, los datos son significativos para el trabajo que se realiza.

Las administrativas encargadas de supervisar el proceso de la encuesta de salida, proporcionan el *link* y los accesos para ingresar, dan las instrucciones para completar la información que contiene la encuesta. Al momento de finalizar el colaborador debe guardar las respuestas. Las administrativas validan que efectivamente se cumplió con el envío y que no hubo ningún inconveniente con la red.

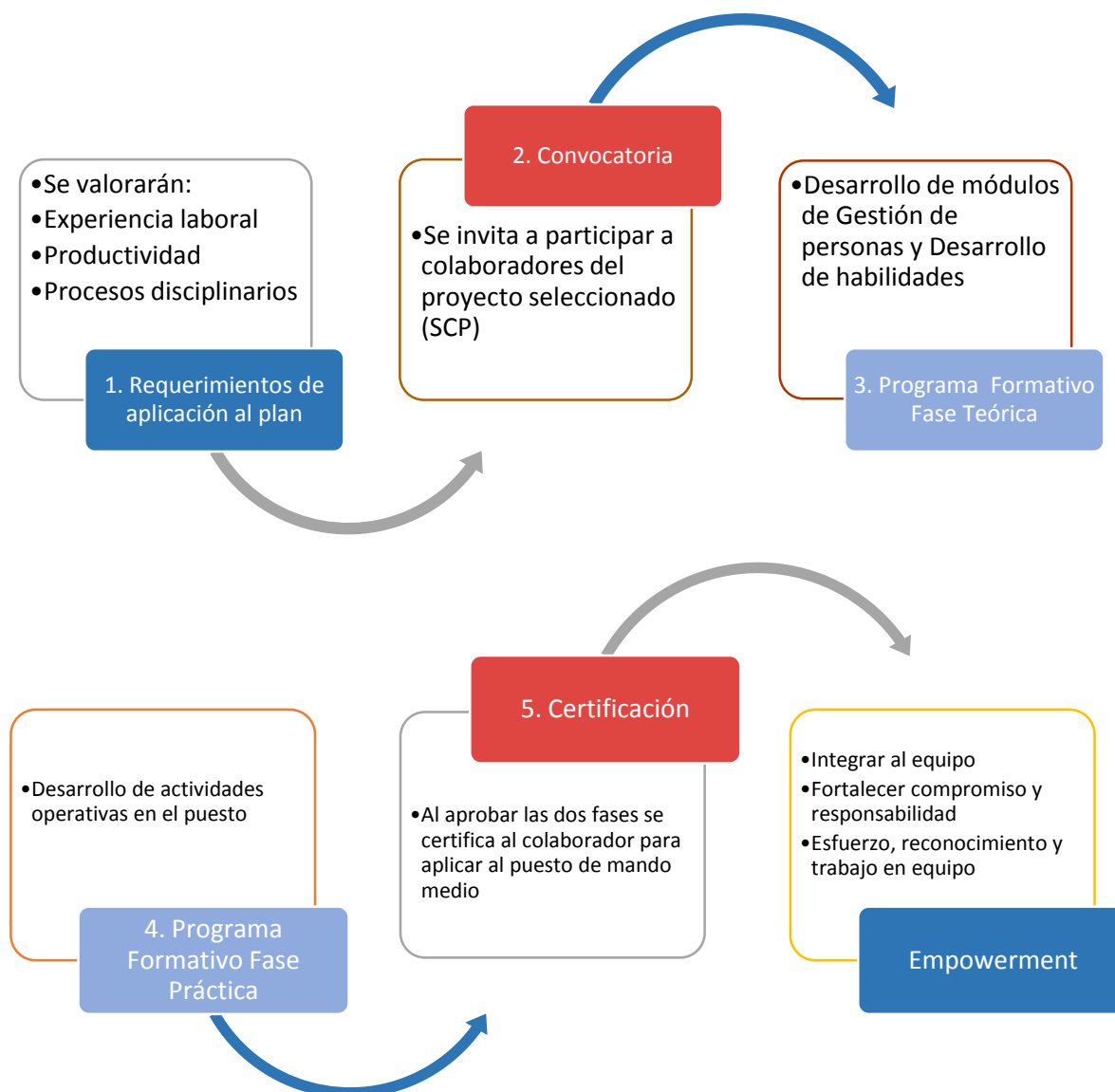
La encuesta proporciona una instrucción general en el encabezado, es simple y fácil de comprender, es anónima, no requiere datos como nombre, código de empleado o DPI, datos que muchas veces intimidan al ex colaborador por temas de referencias y recontrataciones. Los datos que son obligatorios son los campos de edad, sexo y fecha en la que se está realizando la encuesta de salida. (Anexo 1 Encuesta de salida).

3.3.3 Diseño del Plan de Carrera

El diseño el Plan de Carrera, se adecuó acorde a los procesos, políticas y a las necesidades en cada uno de los puestos de mandos medios, para esto se analizó cada descriptor de puestos con las funciones y obligaciones, así como habilidades y capacidades que se deben desarrollar en las etapas del Plan de Carrera para optar a las oportunidades de ascensos y promociones, en conjunto con el Responsable de Formación y Desarrollo, así como con la Técnico de Selección.

Se presentó la propuesta inicial del Plan de Carrera a la gerencia, ésta fue aceptada y se recibió el apoyo y los recursos para su desarrollo, haciendo la salvedad que podrían sugerir cambios de ser necesarios y ajustes en los tiempos establecidos.

Programa a desarrollar en el Plan de Carrera



Fuente: Elaboración propia (2020)

El gerente de Recursos Humanos también coordinó la disponibilidad de instalaciones como los salones de formación y capacitación, herramientas de trabajo como cañoneras pizarras, televisión, marcadores y hojas en blanco tamaño carta de ser necesarias, equipo de trabajo como al personal del departamento de formación y desarrollo que incluye a personal actual de mandos medios, supervisores, auditores y formadores y al departamento de gestión de personal (técnicos y administrativas).

3.3.4 Implementación del Plan de Carrera diseñado

La implementación de Plan de Carrera se desarrolló con el personal del proyecto que representa un 70% de los teleoperadores en la empresa, debido que el personal total activo es alto y una implementación piloto es ideal para determinar el funcionamiento del mismo y validar el programa, pensum, así como mejoras y eliminar deficiencias. Se trabajó con ese grupo y no con el total de todos los proyectos que integran el *call center*.

El programa incluye 5 etapas dentro de las cuales se realizaron las fases de implementación del Plan y una actividad de empoderamiento a finalizar el proceso formativo y la certificación que es opcional y aún está a disposición de la gerencia de Recursos Humanos.

3.3.4.1 Requerimientos de aplicación

Para aplicar al plan se valoraron los resultados operativos, es decir la productividad del teleoperador, experiencia laboral dentro de la empresa que debe ser de un año mínimo para aplicar y procesos administrativos ya que en la evaluación del expediente no deben tener llamadas de atención en los últimos 6 meses, ya sea verbal, escrita o suspensión de labores sin goce de salario. Para aplicar al Plan de Carrera es fundamental que el desempeño y productividad cumplan con los estándares mínimos (metas de ventas, control de calidad y tiempo de resolución) para garantizar cumplimiento durante las dos etapas, teórica y práctica del programa.

3.3.4.2 Convocatoria

Se lanzó la invitación a todos los colaboradores, detallando los requisitos que deberían cumplir, a través del SCP (Sistema de Control de Presencia) herramienta interna utilizada para validar la asistencia diaria de los trabajadores y que además cuenta con espacio para publicar información importante, así como medidas de salud y seguridad en el trabajo. Se agregó una publicación simple, sencilla y clara para convocar. La convocatoria estuvo vigente por una semana.

Cada interesado debía presentarse al departamento de administración de personal a preinscribirse al plan. Se les aclaró nuevamente que la revisión de su expediente iba a ser minuciosa y que únicamente se tomaría en cuenta a los que cumplan con un 100% de los requisitos.

PLAN DE CARRERA DE PUESTOS OPERATIVOS A MANDOS MEDIOS	
REQUISITOS DE APLICACIÓN	
NO.	DEBES CUMPLIR CON:
1	Interés de formarte para aplicar a los puestos de: Supervisor, Formador y Auditor dentro de la empresa
2	Tu antigüedad dentro de la empresa debe ser de un año en adelante.
3	No debes tener más de 2 ASJ (ausencia sin justificación) en los últimos 6 meses.
4	Tu expediente no debe tener procesos disciplinarios en los últimos 6 meses 0 Llamadas de Atención Verbal 0 Llamadas de Atención Escrita 0 Suspensiones Disciplinarias
5	Aplicar en el tiempo establecido por RRHH del 13 al 17 de enero, no habrá prórroga.
6	Disponibilidad de tiempo fuera de tu horario laboral
7	Actitud positiva, responsabilidad y puntualidad.
8	Compromiso con el Plan de Carrera

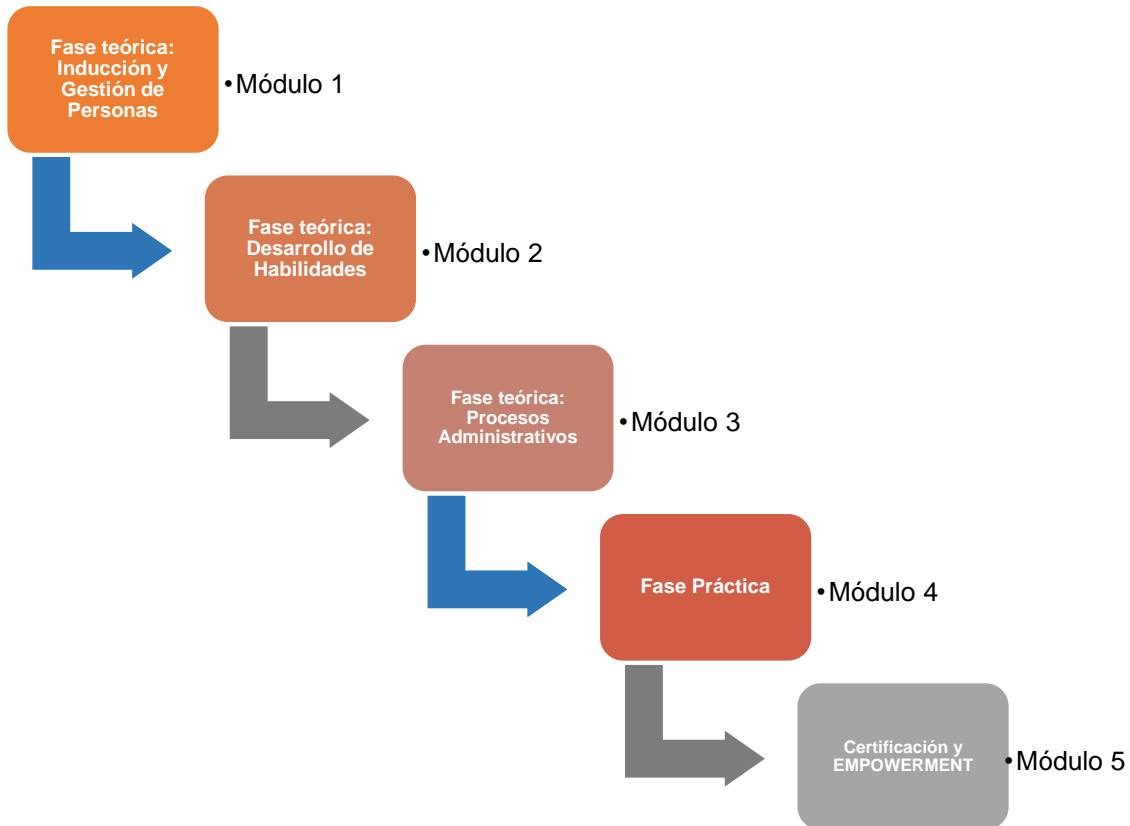


3.3.4.3 Pensum Formativo a Desarrollar en el Programa

La implementación del pensum formativo a desarrollar en sus 5 fases dependerá de la decisión de Gerencia de Recursos Humanos, sin embargo lo ideal es que sea a inicios o a mediados de cada año (enero y julio), con tiempos efectivos tal como en la implementación, pero gerencia puede hacer los cambios acorde a sus necesidades y acomodarlos a la fechas de implementación que deseen. El personal encargado de la formación en la fase teórica lo asignará el Responsable de Formación y Desarrollo, sin

embargo debe considerar al personal mejor capacitado para que pueda transmitirse correctamente la información.

Pensum Formativo



La fase teórica comprendió 3 módulos, inducción y gestión de personas, desarrollo de habilidades y procesos administrativos, impartidos por formadores con más experiencia y habilidad del *call center*. Cada uno de los módulos se impartió por los formadores con más experiencia y compromiso con la empresa, quienes al inicio de la propuesta, durante y al final estuvieron dispuestos a desarrollar el plan de carrera. (Anexo 2 Plan de carrera)

La evaluación de la fase teórica se realizó al final de cada módulo, con un test teórico de conceptos vistos en la formación de la fase y la nota mínima de aprobación de cada uno es de 85 puntos.

Evaluación Final Fase Teórica			
MODULO 1	MODULO 2	MODULO 3	Nota Promedio
85 pts.	85 pts.	85 pts.	85 pts.

Cada módulo contiene el desarrollo de la actividad con temas y subtemas, así como la proyección de videos en algunas de las actividades, distribuidos en el tiempo asignado. El resultado de las 3 evaluaciones de los módulos en promedio, no debe ser menor a 85 puntos. Al finalizar la fase teórica y de acuerdo a los resultados obtenidos el teleoperador puede optar a la fase práctica del puesto de interés, sin embargo se hizo una sugerencia en algunos casos para orientar al puesto que según resultados mejor se podrá desenvolver, quedando a criterio del teleoperador aceptar el cambio o no.

La fase práctica se inició con los teleoperadores que aprobaron la fase teórica y aceptaron seguir con el proceso, en este punto se evaluará la realización de las tareas prácticas del puesto, tomando en cuenta los descriptores de puestos actuales dentro de la empresa, se acoplaron puntos a evaluar como los conocimientos, habilidades y capacidades impartidos en la fase teórica, el desarrollo y práctica de los mismos. (Anexo 2 Plan de carrera)

Evaluación Final Fase Práctica
Nota Mínima
85 puntos

La evaluación está a cargo del jefe inmediato asignado, para el caso de los supervisores, formadores y auditores, también estará presente el jefe de formación y desarrollo, para hacer transparente el proceso de evaluación y evitar comentarios por parte de los compañeros (preferencias, favoritismo, etc.). La nota mínima de aprobación es de 85

puntos, al igual que la fase teórica. La gerencia se compromete con personal y asegura la oportunidad de crecimiento y desarrollo con el acreditamiento de una certificación en la que conste la aprobación satisfactoria del Plan de Carrera.

La certificación se entregará al personal que apruebe cada una de las fases y se efectuará al finalizar el proceso, contiene la fecha, nombre completo y el puesto en el que se certifica. Se consideró llevar a cabo el proceso de certificación en una actividad de graduación, pero debido a la situación actual no será posible desarrollarla de esa manera.

Finalmente, se planteó como parte del programa una actividad de Empoderamiento o *Empowerment* al finalizar las dos fases del Plan de Carrera y la certificación.

Esta actividad queda a disposición de la gerencia de Recursos Humanos debido a la disponibilidad de presupuesto, recursos humanos como personal de mandos medios que acompañará el proceso.

De ser aceptada la propuesta, quedará sujeta a las disposiciones del gobierno de Guatemala en lo referente al distanciamiento social y medidas de salud y seguridad del personal. Las actividades propuestas pueden variar, pero el objetivo es la interacción entre los participantes, reforzar habilidades y compartir experiencias. (Anexo 2 Plan de carrera)

3.3.5 Presentación de resultados a Recursos Humanos

Los resultados se presentarán a la gerencia de recursos humanos, éste departamento será el encargado de dar a conocer las oportunidades de promociones y ascensos disponibles, para el personal que completó los módulos satisfactoriamente.

Tabla 2

Instrumentos de Evaluación de la Implementación del Plan de Carrera

No.	Actividad	Objetivo
1	Entrevista	La entrevista se llevará a cabo con la Gerencia de Recursos Humanos, se le plantearán preguntas abiertas, sencillas y claras acerca de la Implementación del Plan de Carrera. (Anexo 3 Entrevista al gerente de recursos humanos)
2	<i>Focus group</i>	El <i>focus group</i> se desarrollará con el personal de mandos medios para documentar el conocimiento que tienen sobre la implementación del Plan de Carrera y se marcará en el check list una serie de conceptos con los que se relacionan o no. (Anexo 4 Check list)
3	Encuesta de Salida	Validar que la implementación del Plan de Carrera logró disminuir el nivel de rotación en el <i>call center</i> , por motivos de falta de crecimiento y desarrollo.
4	Buzón de sugerencias	El buzón de sugerencias estará disponible para que el colaborador sea quien proporcione retroalimentación y puntos débiles que se deben mejorar.

Fuente: Elaboración propia (2020)

CAPÍTULO IV

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación y análisis de resultados

Las etapas en las que se desarrolló la presentación de resultados comprenden la recolección de datos, el diagnóstico de situación actual, la implementación del plan de carrera, tanto fase teórica, como la fase práctica y por último la evaluación de resultados.

Tabla 3

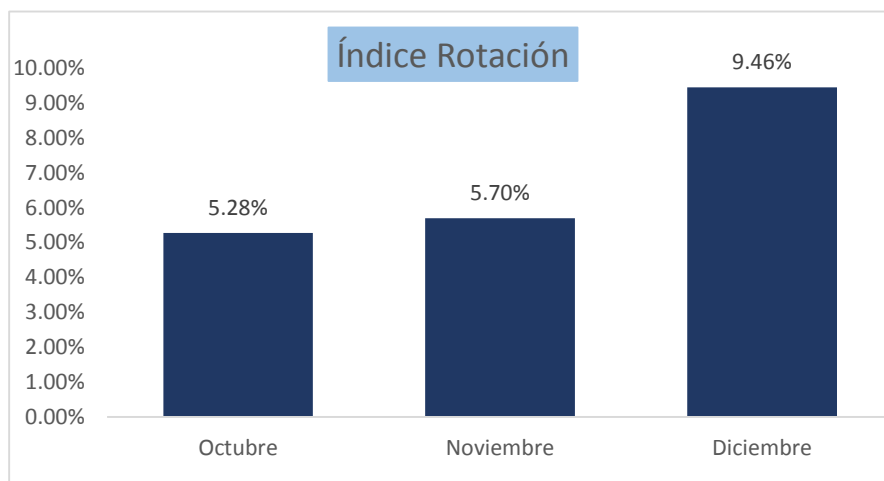
Recolección de datos

Asistentes:	Personal de mandos medios	
Fecha:	Resultados obtenidos mediante <i>focus group</i> 2020	
Lugar:	Sala de reuniones	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	OBJETIVO
Elvia Castro	<p>Bienvenida y planteamiento del tema rotación.</p> <p>Dar a conocer el índice de rotación de los últimos 3 meses y razones más comunes por las que los colaboradores renuncian a su puesto.</p>	Recolectar información necesaria para determinar las causas de la rotación, la finalidad es que las personas de mandos medios aporten datos que sean útiles para disminuir la rotación dentro de la empresa.
Formador	<p>Expone puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de interés - Falta de oportunidades dentro de la empresa, y - Falta de responsabilidad. 	<p>Sugiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar las ofertas laborales dependiendo de la antigüedad en la empresa.
	<p>Expone puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de oportunidades de crecimiento 	<p>Sugiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer mejores oportunidades de crecimiento.

Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia en el área de ventas - Falta de capacitación y - Falta de motivación en su puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Charlas para motivar a los equipos de nuevo ingreso. - Charlas de concientización
Auditor	<p>Expone puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de desarrollo profesional - Falta de oportunidades de ascensos. 	<p>Sugiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo y capacitación para optar a nuevos puestos.
Responsable de formación y desarrollo	<p>Expone puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de mejores ofertas de ascensos. - Falta de flexibilidad de horarios - Desmotivación por reclutamiento externo sin ser tomados en cuenta 	<p>Sugiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar propuestas de crecimiento con una metodología atractiva a los operadores - Lanzar convocatorias internas para tomar en cuenta al personal operativo.
Gerente de RRHH	<p>Da a conocer a su equipo la preocupación respecto a la rotación de personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir apoyo del departamento de Formación y Desarrollo
Elvia Castro	<ul style="list-style-type: none"> - Agradece el apoyo y los aportes de todos los presentes, indica que se analizarán las opciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar e implementar la mejor medida para disminuir la rotación de personal operativo dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Para el diagnóstico de la situación actual, se obtuvo la información de los resultados obtenidos durante los últimos tres meses en las encuestas de salida, y presentaron los siguientes datos:

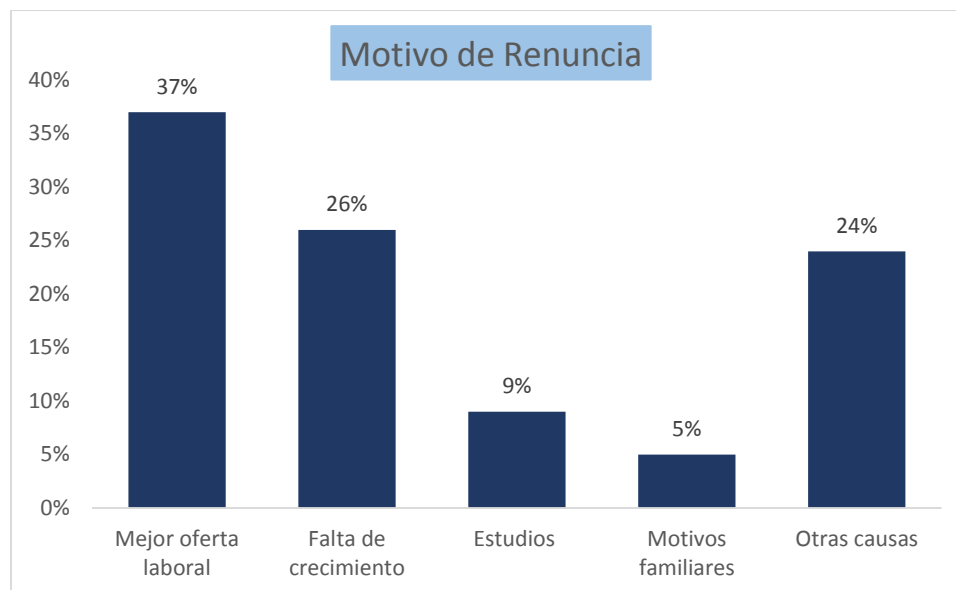


Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 1. Índice de rotación mensual. La gráfica muestra que el mayor índice de rotación se genera en el mes de diciembre con un 9.46%, debido a que los teleoperadores deciden renunciar o abandonar sus labores por distintas razones, sin embargo durante los meses de noviembre y octubre el índice también es alto con un 5.70% y 5.28% respectivamente.

Con los datos obtenidos de los índices de rotación se pudo diagnosticar la situación actual en el *call center*, ya que los porcentajes son altos y esto significa que los colaboradores han renunciado a su puesto como teleoperadores por varios motivos y que han buscado mejores oportunidades o estabilidad en otras empresas.

Los resultados de la encuesta de salida muestran las causas por las que los teleoperadores se retiran de la empresa, dentro de las opciones están: mejor oferta laboral (crecimiento profesional, económico), estudios, salud personal, motivos familiares, cambio de residencia, falta de crecimiento, pago fuera de tiempo, mal ambiente de trabajo (compañeros/as), ausentismo, a causa del jefe directo o acoso.



Fuente: Elaboración propia (2020)

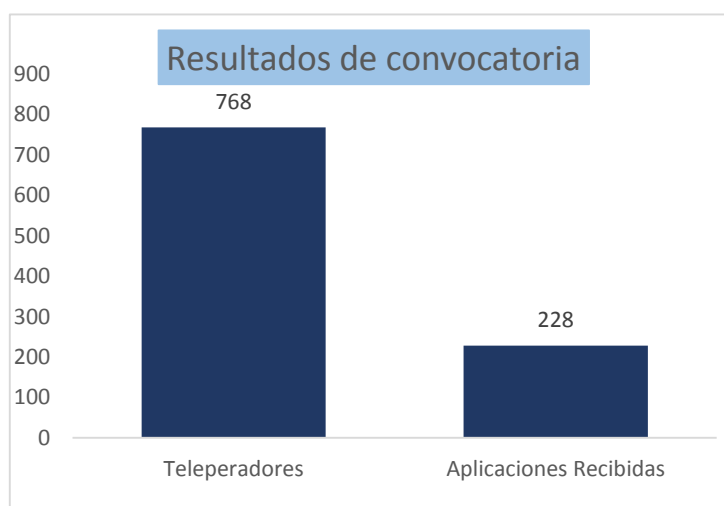
Figura 2. Rotación encuesta de salida. Los resultados obtenidos de las encuestas de salida durante los meses de octubre, noviembre y diciembre evidenciaron 4 causas predominantes que representan un 76% de los casos, entre ellos están: Mejor oferta laboral (crecimiento profesional y/o económico), Falta de crecimiento, Estudios y Motivos familiares, el otro 24% se encuentra distribuido entre las causas como salud personal, cambio de residencia, no me pagan en tiempo y/o forma, mal ambiente de trabajo (compañeros), ausentismo (3 faltas dentro de 30 días naturales) a causa de jefe inmediato o acoso.

Esta información permitió obtener el diagnóstico esperado, ya que se hizo evidente una necesidad de los teleoperadores que se debe cubrir, no sólo para mejorar las oportunidades internas, sino que también para garantizar el compromiso de la empresa hacia el desarrollo de cada uno de ellos, a través del Plan de Carrera obtendrán crecimiento profesional, económico y desarrollo dentro de la empresa.

Las oportunidades que representa la implementación de un Plan de Carrera a las áreas operativas también potencian el crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, disminuyendo así la rotación actual.

La Implementación del Plan de Carrera se realizó siguiendo el programa propuesto a la gerencia con la convocatoria, el desarrollo de las fases y la certificación. Respecto a la

convocatoria, la invitación fue dirigida todos los teleoperadores del proyecto más grande dentro de la empresa, detallando los requisitos que deberán cumplir. Los colaboradores interesados acudieron al departamento de administración de personal a realizar la preinscripción al Plan de Carrera.



Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 3. Resultados de la convocatoria. La gráfica corresponde a la cantidad de participantes que aplicaron al proceso de formación, del proyecto con 768 teleoperadores se obtuvieron 228 solicitudes que representan un 29.68% de la totalidad.

La cantidad de participación que se tuvo superó las expectativas tanto de RRHH así como del personal que formó parte del proceso, tomando en cuenta que la convocatoria se lanzó únicamente para los colaboradores del proyecto más grande en la empresa que representan un 70% de teleoperadores, la percepción de todos en la empresa fue muy positiva, los colaboradores de otros proyectos también manifestaron su intención de participar por lo que se espera que con la presentación del plan final con las mejoras y recomendaciones logre adaptarse a todas las necesidades y que la implementación a futuro sea más equitativa para los teleoperadores de toda la empresa.

Los colaboradores que aplicaron manifestaron su intención de terminar el proceso y así aplicar a las oportunidades de crecimiento y desarrollo que ofrece el desarrollo del plan

de carrera. El análisis de los expedientes se realizó en el lapso de una semana, se tuvo la siguiente participación:

Tabla 4

Preselección de participantes

Preselección de participantes	
Total Inicial	228
Requerimiento	Cantidad descartada
Antigüedad (Igual o mayor a un año)	52
Ausentismo (más de 2 ausencias en los últimos 6 meses)	74
Procesos disciplinarios (6 meses)	48
No disponibilidad de tiempo/horario	20
Participantes Final	34

Fuente: Elaboración propia (2020)

En el proceso participaron 228 teleoperadores, sin embargo uno de los primeros filtros fue la antigüedad descartando a 52 que no cumplían con un año mínimo de pertenecer a la empresa, seguido del personal con más de 2 ASJ (ausencias sin justificación), y fueron descartados 74 colaboradores, ya que por lo regular faltan una vez al mes para evadir las amonestación, los procesos disciplinarios descartaron a 48, por llamadas de atención verbal, escrita y suspensiones de labores sin goce de salario.

Se planteó a cada candidato que el tiempo estimado es de 3 horas diarias para la fase teórica, de las cuales se organizarían fuera de su horario laboral, es decir, el personal de la jornada matutina debe presentarse en horario vespertino y el personal que labora en horario vespertino en jornada matutina de lunes a viernes, durante 4 semanas.

Antes de iniciar con el programa formativo teórico, se tuvo la deserción de 12 candidatos de la jornada AM, esto por problemas de transporte y movilización, ya que la mayoría utiliza transporte público, así también la deserción de 8 candidatos de la jornada pm que

argumentaron conflictos con el horario de formación, por trabajos que desarrollaban en las mañanas en otras empresas y temas familiares.

La fase teórica se inició con el pensum de 3 módulos, gestión de personas, desarrollo de habilidades y procesos administrativos, con una duración de 60 horas estimadas equivalentes a 4 semanas con los 34 candidatos. Los módulos se impartieron en períodos de 2 y 3 horas, 19 candidatos en horario de 10:00 am a 1:00 pm y 15 en el horario de la tarde de 3:00 pm a 6:00 pm.

Cada módulo incluyó el desarrollo de la actividad con temas y subtemas, así como la proyección de videos en algunas de las actividades, distribuidos en el tiempo asignado. Los encargados de impartir el pensum teórico fueron dos Formadores que han sido reconocidos como empleados del año, debido a su trabajo, dedicación, conocimientos y habilidades de impartir los temas.

El resultado de las 3 evaluaciones de los módulos en promedio, no debe ser menor a 85 puntos, de los 34 candidatos 10 quedaron bajo el mínimo por lo que se les agradeció por la participación y se les invitó a mejorar en las áreas que deben fortalecer, también se les invitó a participar en futuras actividades.

Los 24 candidatos que aprobaron la fase teórica con más de 85 puntos optaron por el puesto de mando medio que más se ajustó a sus intereses, sin embargo, se analizaron los resultados obtenidos durante la formación y en las actividades desarrolladas durante las 4 semanas y se les recomendó a 6 colaboradores el puesto que mejor se acomoda a sus resultados.

De los 6 teleoperadores a los que se les recomendó un puesto distinto al que eligieron, 4 aceptaron la recomendación deciden seguir la formación práctica con el puesto sugerido y 2 no aceptan, ellos deciden seguir con el puesto que más les interesa.

Tabla 5

Resultados de la fase teórica

RESULTADOS FASE TEÓRICA					
No.	Puestos mandos medios	Cantidad Solicitada	Cantidad sugerida	Cantidad final Fase práctica	Obs.
1	GT-Supervisor	12	8	10	
2	GT-Formador	8	6	6	
3	GT-Auditor	4	10	8	
Total				24	

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los resultados de la fase teórica demuestran que el compromiso de la implementación es desarrollar las habilidades que los colaboradores poseen y orientarles hacia la fase práctica con todas las herramientas que serán fundamentales para que su desempeño sea el esperado, aprueben ambas fases y obtengan el diploma de certificación.

Sin embargo, los colaboradores pueden aceptar la recomendación o seguir con el puesto de su preferencia e iniciar la fase práctica

Tabla 6

Resultados de la evaluación fase teórica

CAMBIOS DE FORMACIÓN				
No.	Puesto Solicitado	Puesto sugerido	Cambio Operativo/Fase Práctica	Observaciones
1	GT-Supervisor	GT-Auditor	Análisis, manejo , monitoreo y control de base de datos/Trabajo en equipo y liderazgo (bajo resultado)	No acepta cambio/Fase práctica elegida
2	GT-Supervisor	GT-Auditor	Análisis, manejo , monitoreo y control de base de datos/Trabajo en equipo y liderazgo (bajo resultado)	No acepta cambio/Fase práctica elegida
3	GT-Formador	GT-Auditor	Mejor análisis y manejo de base de datos/Comunicación asertiva, administración de tiempo, trato cordial y amable equitativamente (bajo resultado)	Acepta el cambio/Fase práctica sugerida

4	GT-Formador	GT-Auditor	Mejor análisis y manejo de base de datos/Identificación de fortalezas y debilidades del equipo, comunicación asertiva, administración de tiempo (bajo resultado)	Acepta el cambio/Fase práctica sugerida
5	GT-Supervisor	GT-Auditor	Análisis, manejo , monitoreo y control de base de datos/Trabajo en equipo, liderazgo, servicio de atención al cliente (bajo resultado)	Acepta el cambio/Fase práctica sugerida
6	GT-Supervisor	GT-Auditor	Análisis, manejo , monitoreo y control de base de datos/Trabajo en equipo, habilidades en ventas, liderazgo (bajo resultado)	Acepta el cambio/Fase práctica sugerida

Fuente: Elaboración propia (2020)

De las sugerencias de cambio de puesto que se realizó a los 6 colaboradores, sólo 4 de ellos aceptaron el cambio y después de la retroalimentación de las fortalezas que les ayudarán a desenvolverse mejor, se sienten preparados para la fase práctica. Los dos colaboradores que no aceptaron el cambio y decidieron seguir con el puesto de su interés se comprometieron a mejorar las debilidades detectadas y así obtener el crecimiento profesional que esperan dentro de la organización.

La fase práctica inició con 24 candidatos, dependiendo de los resultados teóricos y el desarrollo dentro de la fase teórica cada uno eligió el área de interés para la fase práctica, sin embargo se les hizo observación de los puntos fuertes y débiles que tuvieron y se les sugirió el área en la que mejor se desenvolverían, dependiendo de ellos la decisión final.

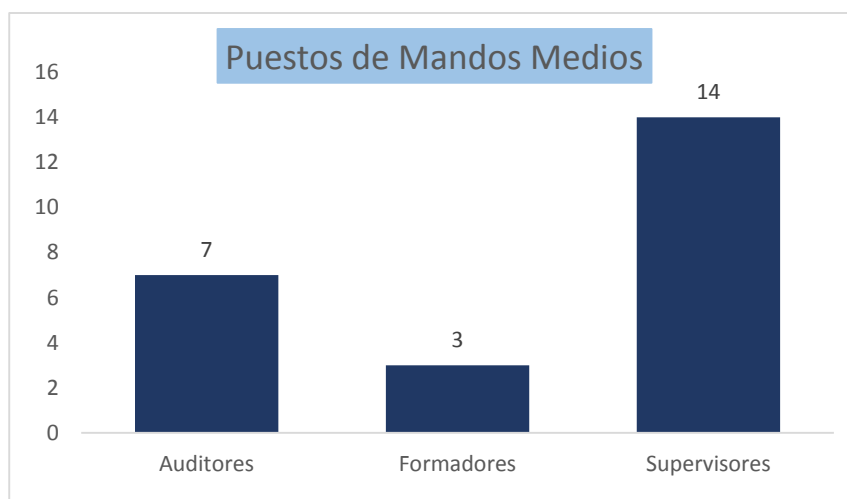
A los 24 candidatos se les entregó la carta dirigida a su jefe de proyecto con la información y autorización de recursos humanos para desarrollar las funciones en el área práctica del puesto asignado, en las áreas de supervisión, auditoría o formación.

La fase práctica se tenía planificada de forma presencial con el objetivo de que el colaborador realice las tareas prácticas del puesto, tomando en cuenta los descriptores de puestos actuales dentro de la empresa, se acoplaron los puntos a evaluar como las competencias, habilidades y conocimientos impartidos en la fase teórica, el desarrollo y práctica de los mismos, en conjunto con el responsable de formación y desarrollo.

Para esta fase se invirtieron 70 horas prácticas, 7 horas diarias equivalentes al turno de cada candidato de lunes a viernes, para evaluar el desempeño, sin embargo, debido a la situación que actualmente se vive en el país por la pandemia Covid-2019 toda el área operativa ha estado trabajando desde casa y no fue posible la implementación de la fase práctica presencial como se tenía planificado.

La implementación de la fase práctica se desarrolló con apoyo de las herramientas virtuales Zoom, Skype y Google Meet, durante dos semanas hábiles como se tenía planificado inicialmente, los candidatos acompañaron los seguimientos y tareas que les asignaron los jefes inmediatos a cargo. La evaluación se realizó por parte del jefe inmediato asignado durante la práctica, el jefe inmediato de proyecto, también estuvo presente en el proceso de evaluación de resultados el Jefe de Formación y Desarrollo para validar los resultados objetivamente y así evitar posibles sesgos por favoritismo o factores ajenos al desarrollo del pensum práctico.

La nota mínima de aprobación es de 85 puntos, al igual que la fase teórica. Los 24 candidatos aprobaron satisfactoriamente la fase práctica y la gerencia de recursos humanos se comprometió con personal y aseguró la oportunidad de crecimiento y desarrollo con el acreditamiento de un diploma que certifica la aprobación satisfactoria del Plan de Carrera en sus dos fases.



Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 4. Puestos de mandos medios, los 24 candidatos que aprobaron la fase práctica según el puesto al que aplicaron y el sugerido, finalizaron satisfactoriamente ambas fases

y los resultados son 14 colaboradores con la formación de supervisores, 7 de auditores y 3 de formadores.

Estos resultados evidencian la preferencia de puestos con equipos de trabajo dinámicos, seguido de puestos analíticos y por último con el menor número de colaboradores que finalizan el proceso con puestos que requieren la combinación de procesos de formación y desarrollo, siendo uno de los más cargados de trabajo y responsabilidad dentro de la organización.

Como se plantea en el programa del plan de carrera, con la certificación de aprobación los candidatos estarán en lista de espera y serán los primeros en iniciar el periodo de prueba que comúnmente es de dos meses en sólo un mes para las plazas de mandos medios. De aprobar el mes de periodo de prueba firmarán contrato laboral con cambio de puesto, cambio de salario y funciones sin afectar la antigüedad dentro de la empresa y el pasivo laboral. Firmarán también el descriptor del puesto y la carta de conflicto de intereses.

La certificación de los colaboradores que finalizan satisfactoriamente las fases del Plan de Carrera se realizó como una actividad simbólica por el momento, la entrega física se llevará a cabo para garantizar el compromiso que asume la gerencia de recursos humanos respecto a las promociones internas para el desarrollo de los operadores.

En el diploma de certificación está plasmado el puesto de mando medio (supervisor, formador, auditor) para el que fue preparado, evaluado de forma teórica y práctica, también garantiza que el período de prueba será de un mes y automáticamente al aplicar a la convocatoria será tomado en cuenta.

Por confidencialidad del *call center* no se presenta el formato del certificado, dicho documento contiene los siguientes datos: fecha, el membrete del *call center*, nombre completo, puesto al que aprobó satisfactoriamente firma de gerente de recursos humanos, responsable de formación y el sello de la empresa.

Los resultados finales de los candidatos se presentaron a la gerencia de recursos humanos, el gerente dará a conocer las oportunidades de promociones y ascensos disponibles y dar prioridad al personal que cuente con la certificación del plan de carrera.

Las herramientas para medir la efectividad de la implementación del Plan de Carrera, fueron la entrevista al gerente de recursos humanos, el *focus group* con mandos medios y responsable de formación y desarrollo, también se analizó la información recabada del buzón de sugerencias que está habilitada en el SCP (Sistema de Control de Presencia), la administración acordó continuar con el desarrollo del Plan de Carrera, realizando los ajustes sugeridos en cuanto a los horarios y duración para apoyar al colaborador adaptando horarios y disponibilidad de gerentes de operaciones para incluirlos al proceso.

La última herramienta que ayudará a evaluar la implementación del Plan de Carrera serán los resultados de la encuesta de salida que se solicitarán nuevamente para analizar el índice de rotación en los mismos meses que se tomaron en cuenta al iniciar el proceso del plan.

4.2 Discusión de resultados finales

Los instrumentos de evaluación aplicados después de la implementación del plan de carrera en el *call center*, proveen información que soporta el cumplimiento del objetivo general y de los objetivos específicos planteados.

Cada instrumento fue aplicado al personal que participó en la implementación del plan de carrera, al gerente de recursos humanos con un cuestionario, ya que la entrevista que se tenía prevista no se pudo llevar a cabo por cuestiones de tiempo por parte del gerente, sin embargo se le enviaron las preguntas para su aporte a la discusión.

Se envió un cuestionario al gerente de recursos humanos para obtener información que aporte a la evaluación de la implementación del plan de carrera, así como de su importancia e impacto. (Anexo 3. Entrevista al Gerente de RRHH).

Acerca del Plan de Carrera implementado, el gerente fue parte fundamental desde el planteamiento de la propuesta, y estuvo pendiente de las fases haciendo sugerencias en algunos procesos para mejorar la aplicación. Entre la información relevante obtenida por el cuestionario dirigido al gerente de recursos humanos, se presentan las siguientes respuestas:

Considera que el plan de carrera y su implementación ha sido un factor importante que motivó a los colaboradores a ser parte de un proceso transparente de selección para puestos de mandos medios, aún si el colaborador decide optar o no a una plaza de mando medio del cual se certificó, el desarrollo en sus habilidades y formación profesional aporta a que se sienta capaz de realizar su trabajo de la mejor manera y así se identifique con los objetivos de la empresa y ambas partes obtienen beneficios.

El impacto que tuvo el plan de carrera a inicios de año fue positivo, el interés y la participación de los teleoperadores evidenció que la empresa cuenta con personal competente que espera desarrollar su potencial dentro de la empresa y lograr no sólo crecimiento profesional sino económico.

El gerente hace énfasis a que el factor más importante en el desarrollo de un plan de carrera es el recurso humano, es decir todos los colaboradores administrativos y operativos que intervienen en los procesos, otro factor es el tiempo, ya que la disponibilidad de los colaboradores debe ser siempre un 100% para cumplir a cabalidad con las fases formativas. Considera que las oportunidades que representa la implementación de un Plan de Carrera dentro de la empresa para los colaboradores aumentarán su estabilidad, permitiéndoles desarrollo y crecimiento y por ende, el nivel de rotación disminuirá.

También indica que según su experiencia como gerente de recursos humanos, la implementación de un Plan de Carrera motiva a los colaboradores del área operativa ya que representa una oportunidad de salir de los teléfonos como comúnmente se dice, y desarrollarse en puestos de mandos medios, mejorando su estabilidad y economía.

Tomando en cuenta las respuestas de gerente de recursos humanos respecto al plan de carrera y conforme a los resultados obtenidos con la recolección de datos, es evidente la importancia de diagnosticar la situación en la que se desarrollaban los procesos de promociones internas y cómo se cubren los puestos de mandos medios, ya que se determinó que al no haber un proceso establecido existe inconformidad entre los teleoperadores que consideran que éstas promociones son otorgadas por favoritismo de los jefes de proyecto y que las oportunidades las tienen personas que vienen de otras organizaciones y no se les da oportunidad de aplicar y así desarrollarse como profesionales.

Con el diagnóstico efectuado se alcanza el primer objetivo específico, ya que se evidencia que los teleoperadores consideran que las promociones no son a través de un proceso transparente y que muchos factores intervienen en estas decisiones de selección que no están apegadas al buen desempeño y productividad de cada uno, esto concuerda con lo que Forero (2018) identificó en su estudio e indicó que la problemática producida por la falta de un plan de carrera para los colaboradores es que desmotiva su desempeño y afecta los resultados individuales y de la compañía.

El *Focus group* se desarrolló con el personal de mandos medios para conocer la perspectiva y punto de vista de los teleoperadores de sus equipos sobre la implementación del Plan de Carrera, se utilizó el check list estructurado con una serie de temas.

El personal de mandos medios, el responsable de formación y desarrollo en el *focus group* dieron a conocer sus opiniones, aportaron sugerencias y retroalimentación de posibles mejoras al plan de carrera diseñado e implementado. (Anexo 4. Check list para el *focus group* de evaluación de resultados)

Respecto al Plan de carrera y la implementación que se realizó, el 100% de los participantes conoció el proceso desde el inicio hasta los resultados, los supervisores que intervinieron indicaron que los teleoperadores de sus equipos de trabajo se interesaron por conocer y participar en la convocatoria, de los cuales el personal de reciente ingreso se interesó más en participar. Estos nuevos ingresos son colaboradores recién egresados de las escuelas y colegios a nivel medio y son quienes tienen más participación en el

área operativa del *call center*, por ser la mayoría de jóvenes que inician su carrera profesional.

Por esa razón el diseñar un plan de carrera para el recurso humano de área operativa (GT-Teleoperador de Ventas) a mandos medios (GT - Supervisor, GT-Formador, GT-Auditor de Calidad) es importante y se debe tomar en cuenta que las herramientas sean las adecuadas y que la metodología utilizada sea acorde a los objetivos de la empresa pero que también se tomen en cuenta las necesidades de quienes forman parte del proceso, tal y como lo indica Carrera (2016), el diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional debe alinear los objetivos personales e institucionales y así mitigar factores de insatisfacción, mejorar la gestión de talento humano debido a que todos los integrantes conocen su situación actual y futura, perciben el interés y preocupación de la administración por incrementar su seguridad, pertenencia e identificación con la compañía y finalmente hay participación del personal, con esto se alcanza el segundo objetivo específico del plan de carrera.

Los jefes de mandos medios también indicaron que el desempeño de los grupos de trabajo y resultados operativos ha aumentado desde que se inició el proceso de implementación del plan, aún con la situación actual que se vive, se ven motivados y las ventas han aumentado. Los colaboradores que han aprobado el programa han demostrado su interés en seguir aportando al alcance de los objetivos y su intención de pertenecer al *call center*, dando lugar a que la problemática por la falta de un plan de carrera como indica Campos (2015) genera la falta de motivación e identificación con la organización, lo que se refleja en la dificultad para retener líderes y colaboradores con alto potencial de desarrollo.

Con el Buzón de sugerencias que está disponible para que los colaboradores sean quienes proporcionen retroalimentación y puntos de mejora, principalmente los teleoperadores de ventas respecto al plan de carrera implementado, de tal manera se tendrá retroalimentación con las observaciones directas de los empleados.

Todos los colaboradores de la empresa, tanto operativos y administrativos tienen acceso al Buzón de Sugerencias que se encuentra en el SCP (sistema de control de presencia),

en donde de forma directa o anónima pueden ingresar sugerencias, comentarios, quejas y puntos de vista acerca del proceso de implementación del plan de carrera en cada una de las fases.

Los resultados obtenidos mediante del buzón de sugerencias respecto al plan de carrera fueron varias sugerencias así como algunas quejas y comentarios sobre el proyecto al que se dirigió la convocatoria, algunas de las cuales coinciden con lo que plantea De León (2014) indica que son pocos los colaboradores que han llegado ascender a un puesto mejor y no ven oportunidad de crecimiento o al menos oportunidades equitativas con todos. En esto también incide el desconocimiento por parte de los jefes inmediatos quienes deben informar a detalle sobre los procesos que aportan al desarrollo de su equipo y es por eso que el programa del plan de carrera se debe dar a conocer con anticipación a todas las áreas para maximizar la oportunidad de participación y garantizar la equidad en el proceso para todos los colaboradores.

Otra de las sugerencias que se recibieron fue disminuir algunos filtros para aplicar al programa del plan de carrera, muchos ven injusto que se les elimine del proceso por tener dentro de su expediente una llamada de atención verbal por llegada tarde, que es la más común, ya que el sistema de conexión es muy cerrado y marca ingreso tarde si pasa un segundo del horario asignado.

Es importante mencionar que aunque se presentará a gerencia dentro de las mejoras al proceso, el personal debe ser puntual en todo momento y más aún si el proceso es para optar a cargos de mandos medios, como indica Rubio (2015) un plan de carrera sirve debe mantener las directrices y los resultados esperados en el entorno, es decir, si el tercer objetivo es desarrollar un plan de carrera enfocado al área operativa de un *call center* dedicado a ventas, para el desarrollo y retención del recurso humano, no se deben dejar fuera los procesos administrativos y disciplinarios ya que deben ser parte de la formación de un teleoperador y más de un jefe de mando medio.

La antigüedad requerida dentro de la empresa de un año como mínimo fue otro de los comentarios recibidos en el buzón de sugerencias, ya que la mayoría de colaboradores si no se sienten motivados e identificados durante los primeros meses optan por renunciar a su puesto y el tener la oportunidad de aplicar a un plan de desarrollo como el plan de

carrera a los 6 meses de antigüedad, significaría que los colaboradores decidan seguir dentro del *call center* y optar al programa, esto representaría una oportunidad de crecimiento y la rotación por causa de mejor oportunidad laboral disminuiría significativamente.

Este resultado coincide con el de Mora (2018), quien identificó tres disparadores de la salida de la empresa o fuentes de la desmotivación de los colaboradores, el primero salarios más competitivos en otras empresas, el segundo como la falta de estructura para mantener capacitación constante y por último falta de vinculación, todos tienen como consecuencia el aumento de rotación del personal y la imposibilidad de promover a posiciones vacantes al personal que ya labora dentro de la empresa con alto potencial de desarrollo.

Se utilizará la información de la Encuesta de salida para validar que la implementación del Plan de Carrera logró disminuir el nivel de rotación en el *call center*, por motivos de falta de crecimiento y desarrollo.

Con los resultados obtenidos se logra alcanzar el objetivo general de la implementación del plan y cada uno de los objetivos específicos desarrollados en las fases del proceso implementado, con el diseño en las dos fases tanto práctica como teórica y su aplicación, se coincide con lo que Alles (2009) ha determinado acerca del diseño, para ella esto implica un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de la posición inicial, para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro y los pasos a seguir por todos los participantes del programa tal y como se hizo con el presente plan dentro del programa y metodología.

El grupo de colaboradores a los que se dirigió el programa para implementar el plan de carrera diseñado representa un porcentaje alto de la totalidad de teleoperadores y a eso se atribuye la participación que se obtuvo y el desarrollo óptimo de cada uno de los módulos estructurados, tal y como determinó Alles (2009) respecto a las áreas más adecuadas para aplicar un plan exitoso de desarrollo de personal son aquellas áreas numerosas, donde muchas personas ocupan puestos similares y lo más frecuente es la

incorporación de personas con poca experiencia o sin ella, tal es el caso de los teleoperadores de ventas del *call center* recién egresados de las carreras de nivel medio.

Si bien, el plan de carrera diseñado tuvo cambios durante el proceso de implementación, es importante destacar que se desarrolló cada etapa tomando en cuenta los resultados que se esperan de los teleoperadores que no es más que el desarrollo y mejora de las habilidades, conocimientos que poseen y dirigirlos hacia la ejecución de la estrategia competitiva del *call center*, para que al finalizar el proceso la empresa cuente con profesionales preparados para ejecutar las actividades que brinden valor, que mejoren los servicios que ofrece la competencia y por ende que la empresa sea sostenible y sea posible trazar objetivos a largo plazo.

Los resultados de la implementación también son compatibles con los que González (2009) ha establecido respecto a programas de desarrollo y crecimiento de personal, quien ve estos como un sistema abierto que se caracteriza por el incesante flujo de personas que necesitan las empresas para desarrollar sus operaciones y generar resultados, también establece que la falta de los mismos aumenta la rotación y por ende no se alcancen los objetivos planteados.

Por último, durante el proceso de implementación del plan desde su inicio hasta el final fue conocido por la mayoría de teleoperadores, evaluar los índices de rotación de los últimos tres meses (mayo-junio-julio) no sería efectivo porque el proceso con ambas fases recién finalizó; se ha evidenciado que el personal se ha mantenido estable y muestra interés en participar en una posible segunda edición del plan de carrera.

Los índices de rotación serán evaluados al finalizar el año, tomando en cuenta los mismos meses utilizados al inicio del plan y adicionalmente se utilizarán los resultados de la encuesta de salida en donde se detalla la razón o motivo por el que deciden buscar oportunidades fuera de la empresa, esperando que los porcentajes por falta de oportunidades, falta de crecimiento profesional y económico disminuyan respecto al porcentaje inicial.

Con estos resultados se podrá determinar que a menos rotación de personal menos costos de nuevas contrataciones, reclutamiento externo para mandos medios y posibles capacitaciones adicionales que necesite el nuevo colaborador, sin tomar en cuenta que si el nuevo ingreso no se logra identificar y comprometer con sus funciones llegue abandonar su puesto de trabajo. como lo explican Werther & Davis (2008) el costo de la rotación de personal es alto y comprende no sólo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social o fiscales.

Así entonces, con la implementación del plan de carrera se obtuvieron los resultados que coinciden con los objetivos planteados los cuales están enfocados al desarrollo de los teleoperadores hacia mandos medios y por ende retenerlos en la empresa.

CONCLUSIONES

La implementación del plan de carrera logró desarrollar las habilidades de los colaboradores y contribuyó a que formen parte de los planes organizacionales, ya que en el *call center* los teleoperadores perciben el interés de la gerencia de recursos humanos en promover crecimiento profesional y personal, a través del pensum formativo incluido en el plan diseñado.

Con la implementación del plan de carrera diseñado también se generó la posibilidad de percibir mayores ingresos económicos para los teleoperadores, ya que se les ofrece la oportunidad de optar a un puesto de mayor retribución económica, logrando así a retención del personal operativo dentro de la empresa.

La recolección de información por medio de la encuesta de salida y del *focus group* ayudaron a diagnosticar la situación actual en el *call center* esto permitió determinar que no existen procesos actuales respecto a promociones y oportunidades de crecimiento en la organización y su relación con la rotación de personal operativo, también ayudó a identificar deficiencias respecto a los procesos que se han realizado en ausencia de programas de desarrollo.

El diseño de un plan de carrera dirigido al área operativa hacia mandos medios, comprende la alineación de las herramientas e instrumentos respecto a los objetivos que se quieren alcanzar con la implementación, ayuda a que el teleoperador conozca su situación actual y futura, considerando las necesidades de quienes forman parte del proceso.

El tiempo que abarcó la implementación del plan de carrera se consideró desde el diseño y la propuesta presentada a recursos humanos, el proceso de desarrollo y el análisis de los resultados obtenidos, el proceso estaba previsto para ejecutarlo en 2 a 3 meses, sin embargo éste aumentó por según las condiciones en las que se desarrolló el trabajo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la gerencia de recursos humanos que la implementación del plan de carrera en el *call center* se realice dos veces al año (enero/julio), debido a la cantidad de personal operativo que labora actualmente y a los nuevos ingresos que se suman a las operaciones a inicio de año. También se recomienda garantizar transparencia en los procesos de preselección de candidatos involucrando a los responsables de las áreas operativas y administrativas, así como la supervisión en cada una de las fases preliminares.

El diseño del plan de carrera es flexible, por lo que se recomienda a la empresa hacer cambios que beneficien al área operativa tales como: reducir el mínimo de antigüedad dentro de la empresa en la convocatoria de un año a seis meses, esto permitirá que el personal operativo de nuevo ingreso esté motivado a superar el período de prueba y mantener su vinculación con la empresa.

Previo a implementar un plan de carrera en cualquier organización, se recomienda a los estudiantes y profesionales que utilicen la metodología que les permita la recolección de información, determinar las áreas que presentan problemas, diagnosticar la situación actual y así diseñar un programa acorde a las necesidades detectadas.

Así mismo a los profesionales, investigadores y estudiantes, se recomienda indagar en las teorías relacionadas a planes de carrera, consultar estudios previos, aplicar instrumentos y con base en su investigación, diseñar un modelo de plan que permita solucionar la problemática, satisfacer las necesidades encontradas, y ajustar los procesos y actividades de acuerdo a la organización en la que se pretenda implementar un programa de desarrollo de personal.

Cada plan de carrera debe ser diseñado tomando en cuenta las características de la empresa, no existen planes de carrera idénticos, ya que cada organización es diferente y es importante considerar los objetivos relacionados con el desarrollo del recurso humano, antes de su implementación para asegurar su funcionalidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2005). *Diccionario por Competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica, Ediciones Granica, S.A.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento, Programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires, México, Santiago, Monte Video Prentice Hall. Ediciones Granica.
- Barroco, N. (2006). *¿Quién Habla?* Buenos Aires: Editorial Tinta limon
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson learning.
- Campos (2015) Plan de desarrollo de carrera aplicado a una empresa de sector ingeniería, nivel mando medio a gerencial. Universidad del Pacífico Lima Perú.
- Carrera (2016) Diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional. Caso de estudio Vimeworks Cía. Ltda., Ecuador, Quito.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México : McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (Tercera Edición) México : McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- COINCOM, (2017, Septiembre) Las competencias y la gestión del conocimiento. (Primera Edición). Medellín Colombia. CIMTED
- Collazos A., Díaz A., Palavecino A., Álvarez A., Vargas A. Guerra A.,... Rincón Y. (2017) Las Competencias y la gestión del Conocimiento. Corporación Centro Internacional de Marketing Territorial para la Educación y el Desarrollo. Corporación CIMTED ISBN:978-958-59518-7-7

- Daft, R. (2019). *Teoría y Diseño Organizacional* (Doceava Edición) México: CENGAGE
- De León (2014) Propuesta para la elaboración de un plan de carrera para el área operativa en un ingenio azucarero de la costa sur. Universidad Rafael Landívar Guatemala.
- Dessler, G. Varea, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos, enfoque latinoamericano*, México, Pearson Educacion de México, S.A. de C.V.
- Díaz, R. (2010). El camino del call center al contact center. Artículo publicado en la revista *Arquitectura Multicanal*. España. Recuperado de: http://www.contactcenter.es/revistas/57/revista_57_ocu_2011_91_93.pdf
- Forero (2018) Propuesta para la implementación de un plan de carrera enfocada en los empleados clave de Ackermann Beaumont Colombia S.A.S. Universidad Santo Tomas, Bogotá Colombia.
- Gonzales, D. (2009) Estrategias de Retención de Personal, Una reflexión sobre su efectividad y alcance. Colombia: Redalyc
- Hellriegel, D. & Solum, J.W. (2009). *Comportamiento organizacional*. (Doceava Edición) Mexico: S.A. Ediciones Paraninfo. Mexico: Cengage Learning, Inc.
- Mancilla (2014) Plan de carrera de los puestos clave basado en la valoración del potencial de los colaboradores de una institución descentralizada. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Mejía, L. G., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación .
- Mora (2018) Plan de Carrera y Métodos de Evaluación de desempeño de personal del departamento de Ingeniería de pruebas. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, México.
- Nieves, Irma. (2010, Enero-Junio). *Planes de carrera: ¿mito o realidad?* Observatorio Laboral Revista Venezolana, Volumen (3), p. 75-92.

- Pérez, Óscar. (2020, febrero 26) Planes de Desarrollo y Carrera. People Next. Recuperado de [http//https://blog.peoplenext.com.mx/tag/planes-de-carrera-y-desarrollo](http://https://blog.peoplenext.com.mx/tag/planes-de-carrera-y-desarrollo)
- Rubio (2015) Plan de carrera para el personal de una empresa de logística de carga ubicada en la ciudad capital de Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Spencer, L. M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at work*. New York. John Wiley and Sons.
- Uribe-Echeverría, V. y Morales, G. (2010). “ Atendiendo a los clientes de los clientes. La industria del call center y sus condiciones laborales”. Aportes al debate laboral No. 24. Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo de Chile.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hil
- World Economic Forum. (2015). *Informe Global de Competitividad 2015*. Recuperado de https://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2015/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2015.pdf

ANEXO 1 ENCUESTA DE SALIDA

Encuesta de Salida – Call Center de Guatemala

Agradecemos de antemano tu tiempo y colaboración prestados durante tu estancia en Call Center de Guatemala. Deseamos mejorar día con día y brindarte a nuestros colaboradores/as las mejores condiciones laborales.

Instrucciones: requerimos que con TODA SINCERIDAD nos ayudes a contestar la siguiente encuesta que consta de 12 preguntas.

(Esta pregunta es obligatoria)

Edad

(Esta pregunta es obligatoria)

Genero:

- Femenino
- Masculino

(Esta pregunta es obligatoria)

Ultimo día de Operación:

Fecha en el formato: *dd/mm/aaaa*

(Esta pregunta es obligatoria)

Fecha de Renuncia: *dd/mm/aaaa*

(Esta pregunta es obligatoria)

- Mejor oferta laboral (crecimiento profesional, económico)
- Estudios
- Salud personal
- Motivos familiares
- Cambio de Residencia
- Falta de crecimiento
- No me pagan en tiempo y/o forma
- Mal ambiente de trabajo (compañeros/as)
- Ausentismo (3 faltas dentro de 30 días naturales)
- A causa de Jefe Directo
- Acoso

(Esta pregunta es obligatoria)

Fuiste víctima de acoso laboral, acoso sexual, violencia física o verbal?

- Sí
- No

(Esta pregunta es obligatoria)

Tipo de acoso:



PLAN DE CARRERA 2020

***OPERATIVOS A
MANDOS MEDIOS***

1. OBJETIVOS

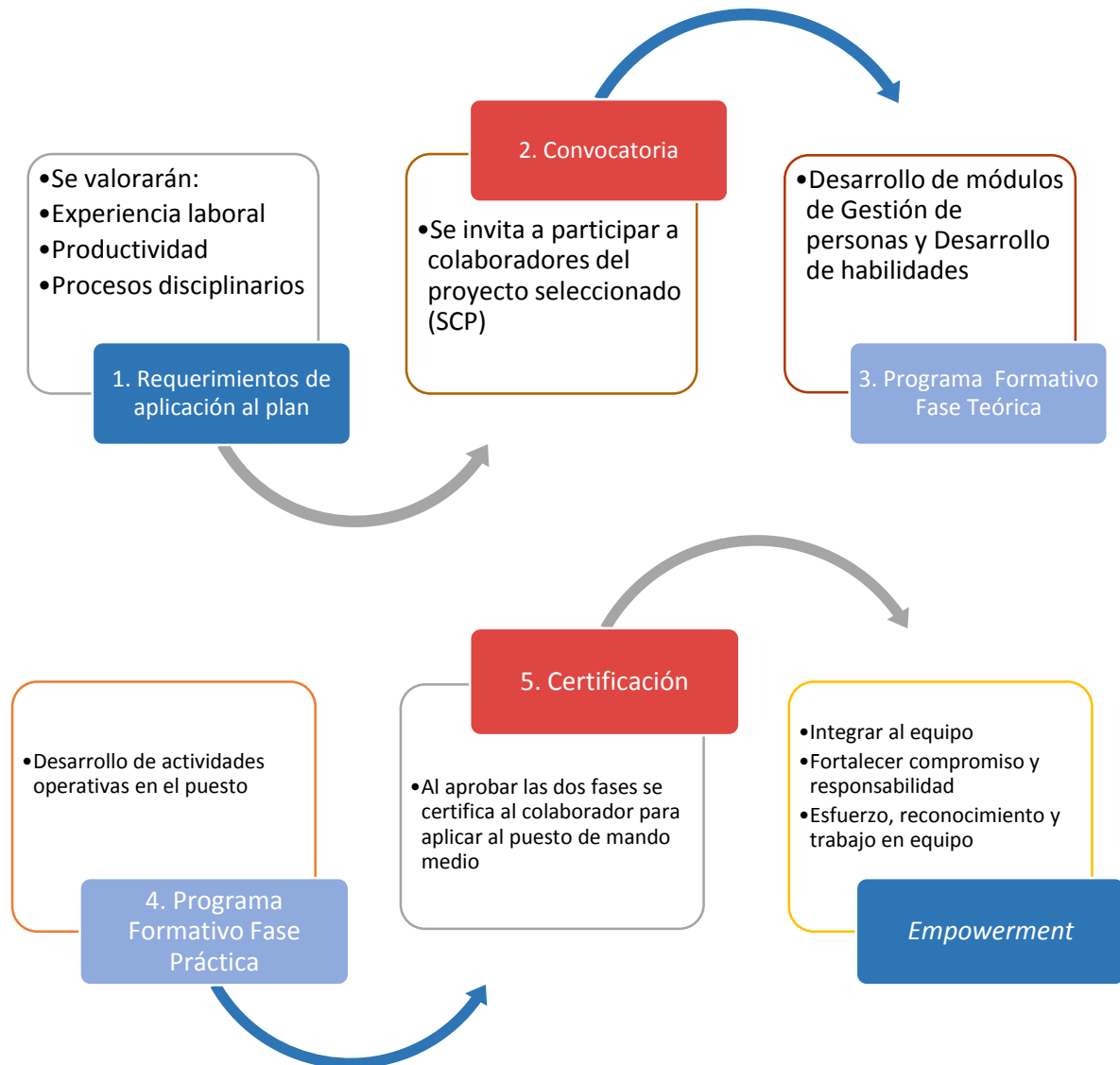
1.1. General

Implementar un plan de carrera para la retención y desarrollo del personal operativo a mandos medios en el *call center*.

1.2. Específicos

1. Desarrollar un plan de carrera enfocado al área operativa de la empresa para el desarrollo y retención del recurso humano.
2. Impulsar la retención del personal operativo a través de un plan de carrera que permita su desarrollo de GT-Teleoperador de Ventas a puestos de mandos medios como GT - Supervisor, GT-Formador, GT- Auditor de Calidad.
3. Contribuir al desarrollo personal y profesional del personal operativo a puestos de mandos medios, para mejorar la productividad en las ventas y alcanzar los objetivos mensuales y anuales de la empresa.

Programa a desarrollar



Convocatoria

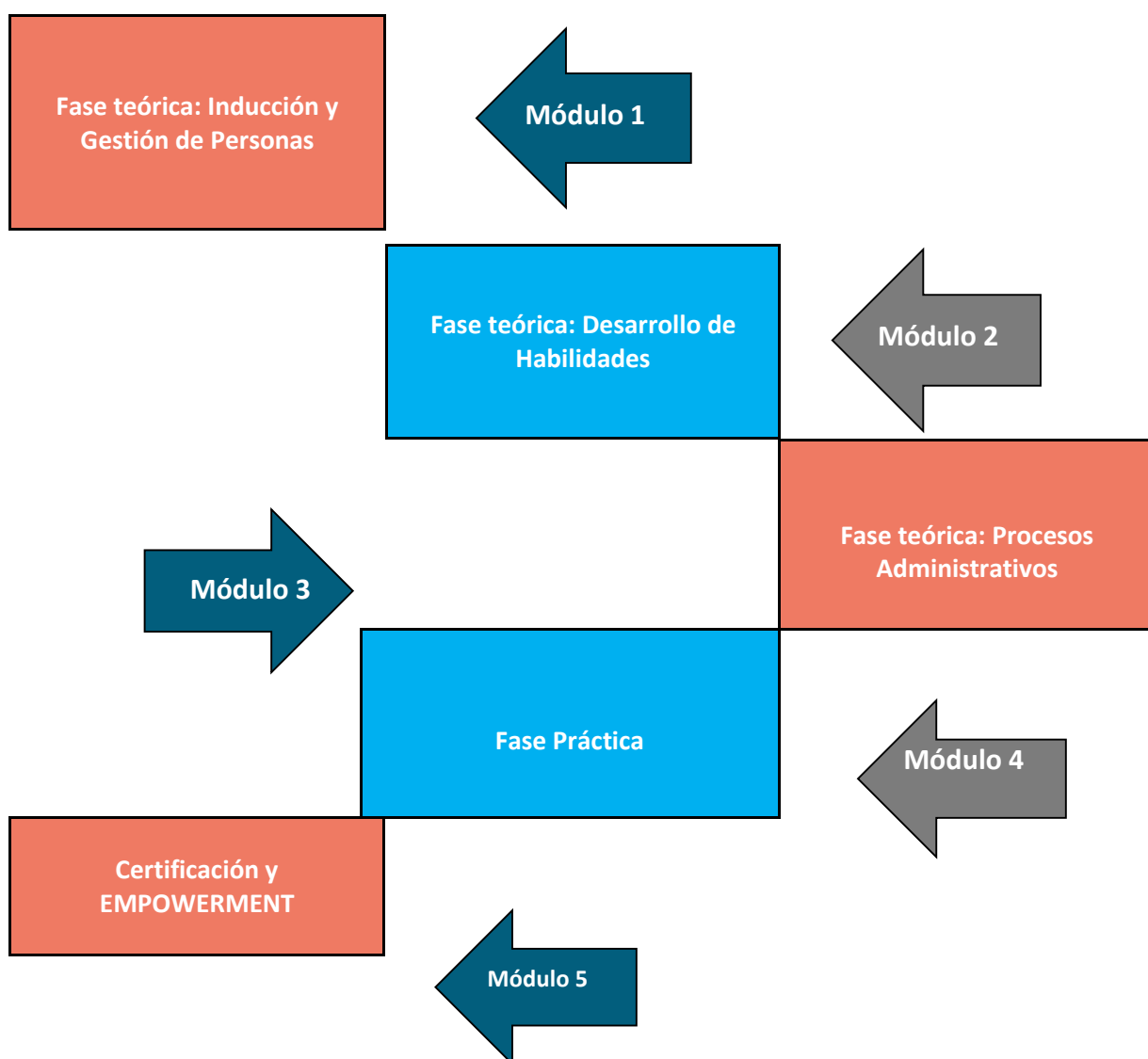
La convocatoria será socializada a través del SCP (Sistema de Control de Presencia) herramienta interna utilizada para validar la asistencia diaria de los trabajadores. La publicación debe ser simple, sencilla y clara para convocar a quienes cumplen los requisitos (los cuales serán reevaluados para establecer modificaciones o adicional nuevos). La convocatoria puede estar vigente el tiempo que gerencia de RRHH decida, sin embargo se recomienda que sea de dos a tres semanas para que el alcance sea más acertado considerando la magnitud del *call center*.

PLAN DE CARRERA DE PUESTOS OPERATIVOS A MANDOS MEDIOS	
REQUISITOS DE APLICACIÓN	
NO.	DEBES CUMPLIR CON:
1	Interés de formarte para aplicar a los puestos de: Supervisor, Formador y Auditor dentro de la empresa
2	Tu antigüedad dentro de la empresa debe ser de un año en adelante.
3	No debes tener más de 2 ASJ (ausencia sin justificación) en los últimos 6 meses.
4	Tu expediente no debe tener procesos disciplinarios en los últimos 6 meses 0 Llamadas de Atención Verbal 0 Llamadas de Atención Escrita 0 Suspensiones Disciplinarias
5	Aplicar en el tiempo establecido por RRHH del 13 al 17 de enero, no habrá prórroga.
6	Disponibilidad de tiempo fuera de tu horario laboral
7	Actitud positiva, responsabilidad y puntualidad.
8	Compromiso con el Plan de Carrera



Pensum Formativo a Desarrollar en el Programa

La implementación del pensum formativo a desarrollar en sus 5 fases dependerá de la decisión de Gerencia de Recursos Humanos, sin embargo lo ideal es que sea a inicios o a mediados de cada año (enero y julio), con tiempos efectivos tal como en la implementación, pero gerencia puede hacer los cambios acorde a sus necesidades y acomodarlos a la fechas de implementación que deseen. El personal encargado de la formación en la fase teórica lo asignará el Responsable de Formación y Desarrollo, sin embargo debe considerar al personal mejor capacitado para que pueda transmitirse correctamente la información.



Pensum fase teórica

Nº horas	Fase Teórica	Nº horas	Fase Práctica	PLAN DE CARRERA 2020 OPERATIVOS A MANDOS MEDIOS
Fecha Inicio:		Fecha Inicio:		
Fecha Fin:		Fecha Fin:		

MODULO 1 : Inducción y Gestión de Personas

Punto		Impartido por:	Fecha	Horas
1	Introducción Presentación del Plan Características Método de evaluación Puntos de Control Inducción a la Empresa		Enero/Julio	3:00:00

Punto		Impartido por:	Fecha	Horas
2	Comunicación Asertiva El Arte de Hablar en Público Comunicación verbal y no verbal Elementos de la comunicación El mensaje y la interpretación ¿Cómo retroalimentar?		Enero/Julio	2:00:00

Punto		Impartido por:	Fecha	Horas
3	Motivación ¿Qué es la motivación? Definición literal Definición laboral Definición con ejemplo Video motivación ¿Cómo motivar a los empleados?		Enero/Julio	3:00:00

Punto		Impartido por:	Fecha	Horas
4	Las 5 esquinas de la motivación Remuneración Participación Reconocimiento Clima Detalle Video motivación Retroalimentación		Enero/Julio	2:00:00

Punto	Impartido por:	Fecha	Horas
<p>5 Los 10 Mandamientos para motivar Remuneración que compense el esfuerzo y el éxito. Tareas desafiantes aceptando sugerencias. Instalaciones y ambiente adecuado. Crear atención y no atención.</p> <p>Comunicación abierta (evitar errores repetitivos).</p> <p>Desarrollo profesional. Tolerancia de error (no a la caza de culpables).</p> <p>Trato cordial y amable aplicado de forma equitativa.</p> <p>No hablar mal de terceras personas ausentes. Hacer notar al trabajador la preocupación por el. Video motivación</p>		Enero/Julio	3:00:00

Punto	Impartido por:	Fecha	Horas
<p>6 Cosas que hacen los Jefes y Desmotivan a los empleados No reconocer al trabajador No brindar a autonomía Falta de objetivos No respetar Falta de comunicación No promover actividades recreativas</p>		Enero/Julio	3:00:00

Punto	Impartido por:	Fecha	Horas
<p>7 Cuáles son las necesidades en una persona Necesidades fisiológicas Necesidades de seguridad Necesidades sociales Necesidades de autoestima Necesidades de autorrealización</p>		Enero/Julio	2:00:00

Punto	Impartido por:	Fecha	Horas
<p>8 Los Temperamentos Conociendo los Temperamentos Taller: Como gestionar utilizando los temperamentos.</p>		Enero/Julio	2:00:00

Punto	Impartido por:	Fecha	Horas
9 Diferencia entre Generaciones Tipos de generaciones		Enero/Julio	2:00:00

Punto	Impartido por:	Fecha	Horas
10 Gestión de Personal Trabajo en Equipo - Sinergia Etapas para construir un equipo Solución de Problemas Dinámicas de Trabajo en equipo		Enero/Julio	2:00:00

Punto	Impartido por:	Fecha	Horas
11 Liderazgo Que es liderazgo y tipos de liderazgo Bases para el liderazgo y cómo aplicarlo en el ambiente laboral Liderazgo actual y sus características Liderazgo transformacional y sus características		Enero/Julio	2:00:00

Punto	Impartido por:	Fecha	Horas
12 Coaching ¿Qué es el Coaching? Definición Definición con ejemplo Coaching y el liderazgo El líder y el coach Beneficios Proceso Etapas El coaching en las organizaciones El líder-coach Cualidades que se deben dominar Lenguaje Emocionalidad Corporalidad Habilidad para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora La andrología y el constructivismo De la gestión del conocimiento a la gestión de las conversaciones El arte de hacer preguntas. Aplicaciones (taller)		Enero/Julio	3:00:00

Punto	Impartido por:	Fecha	Horas
13 Mentoring ¿Qué es Mentoring? Ejemplos Jefe Vs Líder Como ser un mejor Líder Métodos de casos		Enero/Julio	2:00:00

Punto	Impartido por:	Fecha	Horas
14 Evaluación Teórica módulo 1	FORMADORES	Enero/Julio	2:00:00

MODULO 2: Desarrollo de Habilidades

Punto	Formador	Fecha	Horas
15 Gestión diaria DNC Detección de Necesidades de Capacitación Herramientas para DNC PDA Que es un Plan de Acción Elementos del Plan de Acción Como Ejecutar un PDA		Enero/Julio	2:00:00

Punto	Impartido por:	Fecha	Horas
16 Ventas Atención Al Cliente Que es la atención al cliente Como se aplica la atención al cliente en la actualidad Pasos para aplicar la atención al cliente Que es vender Conceptos y claves para ser un vendedor Ciclo de una venta Mentalidad de un vendedor		Enero/Julio	3:00:00

Punto	Impartido por:	Fecha	Horas
17 Administración del Tiempo		Enero/Julio	2:00:00

Punto	Impartido por:	Fecha	Horas
18 Ofimática Básica Power Point Excel Word		Enero/Julio	3:00:00

Punto	Impartido por:	Fecha	Horas
19 Evaluación Teórica Módulo 2	FORMADORES	Enero/Julio	2:00:00

MODULO 3: Procesos Administrativos

Punto	Formador	Fecha	Horas
20	Procesos Legales: Conociendo el Reglamento Interno de Trabajo (RIT) Faltas Leves Faltas Graves Aplicación del RIT	Enero/Julio	2:00:00
Punto	Impartido por:	Fecha	Horas
21	Proceso de Selección Funciones de los puestos Supervisor Auditor Formador	Enero/Julio	2:00:00
Punto	Impartido por:	Fecha	Horas
22	Métricas Operativas TMO Métricas en Plataformas Outbound Fórmulas para Calcularlas Métricas en Plataformas Inbound Fórmulas para calcularlas	Enero/Julio	3:00:00
Punto	Impartido por:	Fecha	Horas
23	Administración de Personal Ausencias Vacaciones Acciones de Personal Prestaciones	Enero/Julio	3:00:00
Punto	Impartido por:	Fecha	Horas
24	Proceso de Formación Tipos de Formación Evaluaciones Rangos de Evaluación	Enero/Julio	3:00:00
Punto	Impartido por:	Fecha	Horas
25	Evaluación Teórica módulo 3	FORMADORES	Enero/Julio 2:00:00

Evaluación Final Fase Teórica

MODULO 1	MODULO 2	MODULO 3	Nota Promedio
85 pts.	85 pts.	85 pts.	85 pts.

Fase Práctica

Nº horas	Fase Teórica	Nº horas	Fase Práctica	PLAN DE CARRERA 2020 OPERATIVOS A MANDOS MEDIOS
Fecha Inicio:		Fecha Inicio:		
Fecha Fin:		Fecha Fin:		

Fase Práctica (Supervisor)

No.	Elementos a evaluar	Fecha	Horas
1	Presentación y asignación de Jefe Inmediato. Presentación del candidato a los equipos de trabajo y proyecto asignado.		7:00:00
2	Prácticas de Trabajo en equipo (organización, apoyo, colaboración, participación en actividades que se desarrollen).		7:00:00
3	Prácticas de liderazgo (líder ante el equipo asignado en funciones de producción, conduce al alcance de resultados).		7:00:00
4	Prácticas de gestión de personal (apoyo al ser solicitado, distribución de tiempo asignado en las diferentes herramientas de trabajo).		7:00:00
5	Alcance objetivos de productividad (Individuales, del equipo de trabajo y a nivel de supervisor).		7:00:00
6	Aplicación de técnicas de gestión (ofimática, sistemas utilizados en plataforma).		7:00:00
7	Conocimientos del producto a vender (características, ofertas, sanciones, devoluciones, restricciones, etc.).		7:00:00
8	Resolución de dudas del equipo asignado (incluye dudas operativas, administrativas y del proyecto).		7:00:00
9	Aplicación y cumplimiento de procesos disciplinarios (Reglamento Interior de Trabajo)		7:00:00
10	Evaluación fase práctica y retroalimentación		7:00:00

Fase Práctica (Auditor)			
Punto	Actividad	Fecha	Horas
1	Presentación y asignación de Jefe Inmediato en el proyecto asignado.		7:00:00
2	Prácticas de Organización y Administración de tiempo (apoyo, colaboración, monitoreo).		7:00:00
3	Prácticas de responsabilidad en sus funciones (monitoreo, control y calidad en las llamadas asignadas).		7:00:00
4	Cumplimiento de objetivos en la entrega de los reportes solicitados (apoyo al ser solicitado).		7:00:00
5	Retroalimentación pertinente (detección de incumplimientos a los procesos establecidos, indicaciones claras de mejoras de calidad).		7:00:00
6	Aplicación de técnicas de gestión (ofimática, sistemas utilizados en plataforma, tiempos establecidos).		7:00:00
7	Conocimientos de las políticas y procesos del proyecto asignado (características, ofertas, sanciones, calidad de procesos).		7:00:00
8	Detección y reporte de posibles violaciones a los procesos y políticas establecidas (fraudes y/o errores operativos).		7:00:00
9	Aplicación y cumplimiento de procesos disciplinarios (Reglamento Interior de Trabajo).		7:00:00
10	Evaluación fase práctica y retroalimentación.		7:00:00

Fase Práctica: (Formador)			
Punto	Actividad	Fecha	Horas
1	Presentación y asignación de Jefe Inmediato en el proyecto asignado		1er día.
2	Prácticas de comunicación con las formaciones asignadas (verbal y no verbal)		Día 1 a 10
3	Prácticas de motivación y gestión de equipos (identificación con valores de la empresa).		Día 1 a 10
4	Cumplimiento de objetivos en la entrega de personal de las formaciones asignadas, administración de tiempos (formar personal para los proyectos con requerimiento abierto).		Día 1 a 10
5	Retroalimentación pertinente (detección de incumplimientos a los procesos operativos establecidos).		Día 1 a 10
6	Aplicación de técnicas de gestión e identificación de debilidades (tomando en cuenta las diferentes generaciones dentro de la formación asignada)		Día 1 a 10
7	Acompañar e identificar fortalezas y debilidades en los métodos de formación (de las formaciones asignadas)		Día 1 a 10
8	Capacidad de diagnosticar necesidades de capacitación y aplicación de planes de acción de la formación asignada (DNC, PDA)		Día 1 a 10
9	Evidenciar conocimiento sobre proyectos de atención al cliente y ventas (según la formación y proyecto asignado)		Día 1 a 10
10	Adaptabilidad a cambios en las formaciones (según proyectos asignados)		Día 1 a 10
12	Aplicación de técnicas de gestión (ofimática, sistemas utilizados en plataforma, equipo de proyección y audio)		Día 1 a 10
11	Aplicación y cumplimiento de procesos disciplinarios (Reglamento Interior de Trabajo).		Día 1 a 10
13	Evaluación fase práctica y retroalimentación		Día 10

Evaluación Final Fase Práctica
Nota Mínima
85 puntos

Certificación

La certificación de los colaboradores que finalizan satisfactoriamente las fases del Plan de Carrera garantiza el compromiso que asume la Gerencia de Recursos Humanos respecto a las promociones internas para el desarrollo de los operadores.

En la certificación se plasma el puesto de mando medio (Supervisor, Formador, Auditor) para el que fue preparado, capacitado y evaluado teórica y prácticamente, garantiza que el período de prueba al aplicar a puestos de mandos medios se reducirá de dos meses a uno y automáticamente al aplicar a la convocatoria será tomado en cuenta para el proceso e iniciar el período de prueba.

Empowerment

La actividad de *Empowerment* o empoderamiento al finalizar las dos fases del Plan de Carrera reforzará al equipo de teleoperadores que participaron en el proceso y aprobaron las etapas. Los objetivos, actividades y alcance se detallan a continuación.

PROGRAMA DE EMPOWERMENT:

- El siguiente programa está dirigido al quipo que finalice satisfactoriamente el proceso del Plan de Carrera en la empresa de Call Center de Guatemala.

Objetivos

- **Generales:**
- Que los participantes experimenten acciones e identifiquen conductas, tanto las que se desean mantener y las que se desean modificar para aplicarlas en sus tareas cotidianas como dentro de la empresa.
- **Específicos:**
- Reafirmar el autoestima de los participantes con el apoyo mutuo dentro de las actividades a desarrollar.
- Desarrollar la creatividad de cada participante a través de la importancia en el uso de recursos disponibles.
- Desarrollar el apoyo y entusiasmo en el equipo así como la organización para superar pruebas.

Actividades a Desarrollar

- Desayuno con los 24 participantes, así como el personal de mandos medios que colaboró y formó parte activa en la implementación del Plan de Carrera.
- Una pequeña introducción de la actividad, romper el hielo con presentarlos a cada uno y que nos hablen el porqué de su participación y qué lo motiva a optar al puesto al que aspira.
- Creación de 2 equipos de 5 integrantes y 2 equipos de 7 para iniciar con las actividades.
- Actividades en las cuerdas, cada equipo tendrá oportunidad de interactuar con los compañeros, se pretende reafirmar áreas de creatividad, apoyo en equipo, autoestima, esfuerzo y su reconocimiento, coordinación, solidaridad, responsabilidad, compromiso, esfuerzo, perseverancia y trabajo en equipo
- Para todas las sesiones se utilizará computadora, proyector, sala de reuniones y áreas verdes para los talleres de rol plays donde se pretende dramatizar un modelo de liderazgo en grupos de tres.
- Almuerzo y convivencia final con todo el equipo que participó.

Alcances

- El programa tiene alcance a los participantes del Plan de Carrera, personal de mandos medios activos durante el proceso de implementación del Plan de Carrera, jefe de formación y gerente de RRHH

Seguimiento y retroalimentación

No.	Actividad	Objetivo
1	Buzón de sugerencias	El buzón de sugerencias estará disponible para que los colaboradores sean quienes proporcionen retroalimentación y puntos de mejora, principalmente los teleoperadores de ventas y aportar al plan de carrera.

Anexo 3. Entrevista al Gerente de RRHH

Fecha de ingreso a la empresa: _____

Años en el puesto: _____

- 1) ¿Participó en el proceso de la implementación del Plan de Carrera que se desarrolló en la empresa?
- 2) ¿Considera que fue importante la implementación del Plan de Carrera en la empresa de Call Center? ¿Por qué?
- 3) ¿Considera que la implementación del Plan de Carrera en la empresa tuvo un impacto positivo en los colaboradores, respecto a su desarrollo y crecimiento profesional?
- 4) ¿Cuál considera usted que fue el recurso (humano, tiempo, financiero, material) más importante en la implementación del Plan e Carrera?
- 5) ¿Considera que debido a las oportunidades que representa la implementación de un Plan de Carrera dentro de la empresa, los colaboradores aumentarán su permanencia y el nivel de rotación disminuirá?
- 6) ¿Según su experiencia como Gerente de RRHH, la implementación de un Plan de Carrera motiva a los colaboradores del área operativa?

Anexo 4. Check list para el focus group de evaluación de resultados

No.	Concepto	Si	No
1	Concepto de Plan de Carrera.		
2	Conoce el Plan de Carrera que se implementó.		
3	Los operadores a su cargo conocen el Plan de Carrera.		
4	Participaría su equipo en un proceso de Plan de Carrera.		
5	Participaron miembros de su equipo en el Plan de Carrera implementado.		
6	Importancia de la implementación de un Plan de Carrera para mejorar resultados operativos (aumentar ventas).		
7	Motivación del equipo por el Plan de Carrera implementado		
8	Rotación de personal en los equipos de trabajo desde la implementación del Plan de Carrera.		
9	Participaría en las fases del Plan de Carrera, de ser requerido por la gerencia de recursos humanos.		
10	Importancia de un Plan de Carrera para las áreas operativas a mandos medios.		

Índice de Tablas

Tabla 1 Actividades a desarrollar y objetivos	30
Tabla 2 Instrumentos de Evaluación de la Implementación del Plan de Carrera	39
Tabla 3 Recolección de datos	40
Tabla 4 Preselección de participantes	45
Tabla 5 Resultados de la fase teórica	47
Tabla 6 Resultados de la evaluación fase teórica	47

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Índice de rotación mensual.	42
<i>Figura 2.</i> Rotación encuesta de salida.	43
<i>Figura 3.</i> Resultados de la convocatoria.	44
<i>Figura 4.</i> Puestos de mandos medios.	49