



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: UTILIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA *PDCA*  
PARA LA GESTIÓN DE LA RETENCIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO, EN  
UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE *CONTACT CENTER***

**Sadú Carlos Alfonso Sosa López**

Asesorado por M.A. MBA Ing. Ramón Horacio Juárez Juárez

Guatemala, julio de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: UTILIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA *PDCA*  
PARA LA GESTIÓN DE LA RETENCIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO, EN  
UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE *CONTACT CENTER***

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**SADÚ CARLOS ALFONSO SOSA LÓPEZ**  
ASESORADO POR M.A. MBA ING. RAMÓN HORACIO JUÁREZ JUÁREZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JULIO DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Jurgen Andoni Ramírez Ramírez
VOCAL V	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Karla Lizbeth Martínez Vargas
EXAMINADOR	Ing. Fernando José Alvarez Paz
EXAMINADOR	Ing. Alex Suntecún Castellanos
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: UTILIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA *PDCA* PARA LA GESTIÓN DE LA RETENCIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE *CONTACT CENTER***

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de estudios de Postgrado, con fecha 9 de junio de 2017.

**Sadú Carlos Alfonso Sosa López**



**USAC**  
**TRICENTENARIA**  
 Universidad de San Carlos de Guatemala

**Escuela de Estudios de Postgrado**  
**Facultad de Ingeniería**  
**Teléfono 2418-9142 / 2418-8000 Ext. 86226**



AGS-MGIPP-018-2017

Guatemala, 09 de junio de 2017.

Director  
 Francisco Gómez Rivera  
 Escuela de **Ingeniería Industrial**  
 Presente.

Estimado Director:

Reciba un atento y cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado los cursos aprobados del primer año y el Diseño de Investigación del estudiante **Sadú Carlos Alfonso Sosa López** carné número **200714919**, quien optó la modalidad del **"PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO"**. Previo a culminar sus estudios en la **Maestría de Gestión Industrial**.

Y si habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Decimo, Inciso 10.2, del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Sin otro particular, atentamente,

*"Id y Enseñad a Todos"*

MA. Ing. Ramón Horacio Juárez Juárez

Asesor (a)

*Ramón Horacio Juárez Juárez*

INGENIERO MECANICO  
 COLEGIADO 14,384

Dra. Alba Maritza Guerrero

Coordinadora de Área  
 Gestión de Servicios

**ALBA MARITZA GUERRERO SPINOLA**  
**INGENIERA INDUSTRIAL**  
**COLEGIADA No. 4611**

MSc. Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
 Director  
 Escuela de Estudios de Postgrado



Cc: archivo  
 /la



REF.DIR.EMI.089.017

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación en la modalidad Estudios de Postgrado titulado **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: UTILIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA PDCA PARA LA GESTIÓN DE LA RETENCIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONTACT CENTER**, presentado por el estudiante universitario **Sadú Carlos Alfonso Sosa López**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. José Francisco Gómez Rivera  
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, julio de 2017.

/mgp

Universidad de San Carlos  
de Guatemala

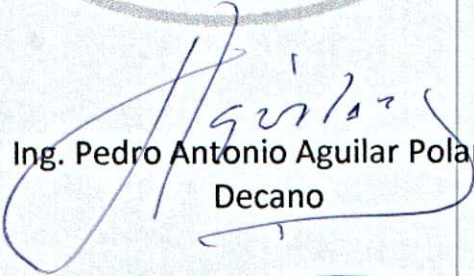


Facultad de Ingeniería  
Decanato

DTG. 294.2017

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: UTILIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA PDCA PARA LA GESTIÓN DE LA RETENCIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONTACT CENTER**, presentado por el estudiante universitario: **Sadú Carlos Alfonso Sosa López**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

  
Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco  
Decano

Guatemala, julio de 2017

/gdech



## **ACTO QUE DEDICO A:**

- Dios** Por ser mi creador, guía y fortaleza, y por estar presente en cada día de mi vida.
- Mi padre** (q. e. p. d.) porque fijó las bases para mis estudios y darme ejemplo de lucha, trabajo y perseverancia.
- Mi madre** Por cuidarme y apoyarme en todo momento y darme ánimos para seguir adelante.
- Mis hermanos** Por su apoyo incondicional.



## **AGRADECIMIENTOS A:**

**Universidad de San  
Carlos de Guatemala**

Por darme la oportunidad de formar parte de ella.

**Facultad de Ingeniería**

Por formarme profesionalmente.

**Escuela de Estudios  
de Postgrado**

Por ampliar mis conocimientos.

**Mi familia**

Por sus consejos, ejemplo y ser mi inspiración.

**Mis amigos**

A todas aquellas personas que he encontrado en el camino, y que de alguna u otra manera me ayudaron a seguir adelante hasta culminar mis estudios.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS.....	IX
GLOSARIO.....	XI
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ANTECEDENTES.....	5
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
3.1. Descripción del problema.....	11
3.2. Delimitación.....	14
3.3. Formulación de preguntas.....	14
3.4. Viabilidad de la investigación.....	15
3.5. Consecuencias de la investigación.....	15
4. JUSTIFICACIÓN.....	17
5. OBJETIVOS.....	21
5.1. Objetivo general.....	21
5.2. Objetivos específicos.....	21
6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN.....	23
7. MARCO TEÓRICO.....	25
7.1. Definición de <i>Contact Center</i> .....	25

7.1.1.	Diferencia entre un <i>Call Center</i> y un <i>Contact Center</i> .....	26
7.1.2.	Operador de un <i>Call Center</i> .....	27
7.1.3.	Características de los <i>Contact Centers</i> .....	28
7.1.4.	Beneficios de los <i>Contact Centers</i> .....	29
7.1.5.	Medición del desempeño laboral de un <i>Contact Center</i> .....	29
7.1.6.	Aspectos de la industria del <i>CC&amp;BPO</i> en Guatemala.....	30
7.2.	Estrategia empresarial .....	33
7.2.1.	Tipos de estrategias .....	36
7.2.1.1.	Estrategia de liderazgo en costos .....	36
7.2.1.2.	Estrategia de diferenciación.....	37
7.2.1.3.	Estrategia de enfoque.....	38
7.2.1.4.	Estrategia de estabilidad.....	38
7.2.1.5.	Estrategia de alianza .....	39
7.3.	Competitividad y ventaja competitiva .....	39
7.3.1.	Competitividad.....	39
7.3.2.	Ventaja competitiva .....	39
7.4.	La administración empresarial.....	40
7.4.1.	Planificación .....	41
7.4.2.	Organización .....	42
7.4.3.	Dirección .....	42
7.4.4.	Control.....	43
7.5.	La administración de recursos humanos .....	44
7.5.1.	Recursos humanos.....	44
7.5.2.	Los cinco procesos básicos de la administración de recursos humanos .....	45

7.5.3.	Objetivos de la administración de recursos humanos.....	47
7.6.	Rotación del personal.....	47
7.6.1.	Índice de rotación del personal.....	48
7.6.2.	Diagnóstico de las causas de la rotación del personal.....	49
7.6.3.	Determinación de los costos de la rotación del personal.....	50
7.6.3.1.	Costos primarios.....	50
7.6.3.2.	Costos secundarios.....	51
7.6.3.3.	Costos terciarios.....	51
7.7.	Retención del personal.....	52
7.7.1.	Plan de retención del personal.....	52
7.7.2.	Estrategias de retención del personal.....	53
7.7.2.1.	Estrategias monetarias.....	53
7.7.2.2.	Estrategias no monetarias.....	54
7.8.	Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.....	56
7.8.1.	Higiene laboral.....	56
7.8.2.	Seguridad en el trabajo.....	58
7.8.3.	Calidad de vida en el trabajo (CVT).....	59
7.8.3.1.	Componentes de la calidad de vida en el trabajo.....	59
7.8.3.2.	Programas de bienestar de los colaboradores.....	61
7.9.	¿Qué es un proceso?.....	63
7.9.1.	Tipos de procesos.....	64
7.9.1.1.	Procesos operativos.....	65
7.9.1.2.	Procesos de apoyo.....	65
7.9.1.3.	Procesos de gestión.....	65

7.9.1.4.	Procesos de dirección.....	65
7.9.2.	La gestión de los procesos .....	66
7.10.	Mejora continua en las organizaciones .....	67
7.11.	Metodología <i>PDCA</i> .....	68
7.11.1.	Etapa <i>PLAN</i> (Planear) .....	72
7.11.2.	Etapa <i>DO</i> (Hacer).....	74
7.11.3.	Etapa <i>CHECK</i> (verificar).....	75
7.11.4.	Etapa <i>ACT</i> (actuar).....	76
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	77
9.	METODOLOGÍA.....	81
9.1.	Enfoque de investigación .....	81
9.2.	Diseño de investigación .....	81
9.3.	Tipo de investigación.....	82
9.4.	Alcance de investigación.....	82
9.5.	Variables involucradas en la investigación .....	82
9.5.1.	Variables independientes .....	82
9.5.2.	Variables dependientes .....	83
9.5.3.	Cuadro de variables e indicadores .....	83
9.6.	Fases de la metodología a aplicar.....	84
9.7.	Población y muestra.....	86
9.8.	Resultados esperados.....	87
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	89
11.	CRONOGRAMA .....	93
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO .....	95

13.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	97
14.	APÉNDICES.....	103



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Diferencia entre los canales de comunicación de un <i>Call Center</i> y un <i>Contact Center</i> .....	27
2.	Círculo de la estrategia competitiva.....	35
3.	Fuerzas competitivas en un sector industrial.....	36
4.	Beneficios del programa de retención del personal en tres áreas .....	63
5.	Definición de proceso.....	64
6.	El ciclo <i>PDCA</i> mejorado .....	70
7.	El ciclo <i>PDCA</i> de Ishikawa .....	71
8.	Planificación de actividades .....	93

### TABLAS

I.	Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos .....	45
II.	Elementos de la compensación global .....	61
III.	Las siete herramientas clásicas y las siete herramientas nuevas de la calidad.....	73
IV.	Variables e indicadores .....	84
V.	Recursos financieros.....	96





## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
<b>BPO</b>	<i>Business Process Outsourcing</i>
<b>CVT</b>	Calidad de vida en el trabajo
<b>CC</b>	<i>Contact Center</i> (Centro de Contacto)
$\sigma$	Desviación estándar
<b>e</b>	Error de muestra
<b>PDCA</b>	<i>Plan, Do, Check Act</i>
<b>%</b>	Porcentaje
<b>R. Inv.</b>	Rotación Involuntaria
<b>R. Vol.</b>	Rotación voluntaria
<b>n</b>	Tamaño de la muestra
<b>N</b>	Tamaño de la población
<b>TME</b>	Tiempo medio de espera
<b>TMO</b>	Tiempo medio de operación
<b>Z</b>	Valor en tablas de acuerdo a niveles de confianza



## **GLOSARIO**

<b>Absentismo</b>	O ausentismo, se refiere a la ausencia en el trabajo.
<b>Beneficio</b>	Bien que se hace a una persona para su motivación y satisfacción.
<b>Calidad</b>	Es hacer las cosas bien desde la primera vez y consistentemente, busca la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.
<b>Captación de personal</b>	Hallar personal con conocimiento y habilidades específicas que luego serán seleccionados para ocupar determinado puesto dentro de la organización.
<b>Ciclo</b>	Serie de fases ordenadas en que se realiza una actividad y que, al llegar a determinada fase, vuelve a iniciar el ciclo.
<b>Competitividad</b>	Rivalidad entre participantes para conseguir un fin.
<b>Compensación</b>	Incluye los incentivos que motivan al personal de una empresa y establecen una relación entre los costos laborales y la productividad.

<b>Democrático</b>	De democracia, en donde se atribuye el poder a un conjunto de personas o ciudadanía.
<b>Eficacia</b>	Alcanzar las metas definidas.
<b>Eficiencia</b>	Relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados.
<b>Estrategia</b>	Conjunto de actividades planificadas y organizadas para lograr un fin.
<b>Encuesta</b>	Cuestionario que se utiliza para la recolección de datos y opiniones de un público en particular.
<b>Estrés</b>	Conjunto de alteraciones físicas que son provocadas como respuesta a ciertos estímulos provocados por diferentes factores repetitivos y fatigantes.
<b>Gestión</b>	Implica acciones de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar algo.
<b>Gestión de Calidad Total</b>	Estrategia de gestión que promueve el enfoque en la calidad de todos los procesos de la organización.
<b>Herramienta</b>	Instrumento o medio que se utiliza para la realización de un trabajo u oficio.

<b>Incentivo</b>	Premio que se otorga para realizar una cosa, realizarla más rápido o mejor.
<b>Indicador</b>	Expresión de la realidad en forma cuantitativa.
<b>Industria</b>	Hace referencia al conjunto de empresas con el mismo giro de negocio o en la misma región.
<b>Mejora continua</b>	Involucra la obtención de la calidad a través de la revisión periódica de un proceso, asegurando su estabilización y realización de objetivos.
<b>Metodología</b>	Serie de métodos, técnicos y/o procedimientos lógicos desarrollados para el logro de objetivos.
<b>Organización</b>	Acción de formar o diseñar estructuras administrativas.
<b>Permanencia</b>	Acción de permanecer en algún lugar, estado o situación.
<b>Personal Operativo</b>	Comprende al personal de una empresa que se encarga de los procesos de abastecimiento, producción y distribución.
<b>Plan</b>	Modelo a seguir para generar una acción.

<b>Productividad</b>	Relación entre la cantidad de producción y los insumos utilizados.
<b>Programa</b>	Secuencia de actividades organizadas para realizar cierta acción.
<b>Rentabilidad</b>	Relación de los beneficios que se obtienen de algo y la inversión inicial.
<b>Servicio</b>	Serie de actividades que se realizan para satisfacer una necesidad de un cliente.
<b>Sistema</b>	Conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo.
<b>Tercerización</b>	Implica la sub contratación de un servicio con un ente externo.
<b>Teleoperador</b>	Responsables de hacer y recibir llamadas.

## 1. INTRODUCCIÓN

En Guatemala, conforme pasa el tiempo se hace más popular el trabajo en los *Contact Centers* (o Centros de Contacto, en español). Esto es notorio debido a la frecuente y abundante publicidad observada en diferentes medios de comunicación (principalmente, prensa, radio y redes sociales) y, en ferias de empleo que se realizan con cierta regularidad.

La Asociación Guatemalteca de Exportadores – Agexport – hace referencia del conjunto de empresas que se dedican a proporcionar servicios de *Contact Center* como el sector de *CC&BPO* (*Contact Center and Business Process Outsourcing*) el cual representa uno de los principales sectores de exportación del país, debido al gran volumen de servicios prestados a empresas extranjeras.

El país está viviendo un continuo establecimiento de nuevas empresas de este sector industrial, además, un constante crecimiento de las ya existentes. Este fenómeno provoca que, en esta industria, se tenga un fuerte nivel de competencia y, por lo tanto, las empresas participantes, deben estar conscientes de mantener un ritmo de innovación constante y efectivo en cuanto a estrategias de captación y retención del personal interno se refiere. Esto con el fin de mantener los niveles de personal, según la demanda requerida, lo cual representa, uno de sus principales objetivos.

Entre los factores que marcan el nivel de competitividad entre las empresas de *CC& BPO*, está la permanencia del personal operativo (quienes



representan la fuerza laboral principal), la cual es obtenida en parte, por el grado de satisfacción laboral percibido por los empleados.

Tanto la permanencia como la rotación del personal, pueden medirse en períodos establecidos, por medio de indicadores de control, los cuales, son foco de atención de los directivos, debido a que definitivamente será menos costoso generar programas de retención de personal, enfocados al personal operativo ya contratado, que contratar nuevos empleados en donde se incurre en gastos de publicidad, contratación, capacitación, entre otros. Además, estos indicadores permiten la comparación con las empresas consideradas como competencia directa y/o la comparación con un indicador a nivel de industria.

En esta investigación se estudia el caso de una empresa guatemalteca, quien es proveedora de servicios de *CC&BPO*, analizando sus actividades para la gestión de la retención del personal, y también, mide la permanencia de su personal operativo desde el punto de vista del índice de rotación.

Durante la investigación se pretende definir la utilización de un ciclo de mejora continua, que propone gestionar la retención del personal operativo como un proceso y no como una labor aislada, además, se busca influir positivamente sobre los trabajadores buscando su satisfacción, motivación y bienestar. Como consecuencia, se espera que el personal tenga un mejor desempeño en sus funciones y ser más productivos, lo que definitivamente traerá grandes beneficios para la empresa, considerando que es el capital humano el recurso más valioso y capaz de contribuir de manera directa sobre el logro de objetivos de la organización.

Para el desarrollo del trabajo se necesitará la colaboración del personal operativo de la empresa, ya que, a través del estudio de sus características y opiniones, se obtendrá un diagnóstico situacional, que permitirá posteriormente, proponer estrategias y metodologías que buscan garantizar la efectividad del proceso de retención del personal. Trabajar desde adentro de la organización, contribuye a la factibilidad para la realización del estudio en cuanto a la obtención de información y otros recursos que pueden necesitarse.

Con el desarrollo de la investigación se pretende obtener como producto final, la definición de cómo puede aplicarse la metodología de mejora continua *PDCA* en la gestión de la retención del personal operativo. Esto permitirá a la empresa, a través del tiempo, adaptarse a los cambios del entorno y mantener un nivel óptimo en cuanto a productividad y competitividad se refiere.

Para la realización del trabajo de investigación, se plantean los siguientes contenidos por capítulo: En el primer capítulo, se presenta una revisión documental que da soporte a los temas relacionados en el trabajo, como, por ejemplo, conceptos básicos de los *Contact Centers*, estrategias empresariales, administración de personal, rotación y retención del personal y definición de la metodología *PDCA*.

En el segundo capítulo, se desarrolla un diagnóstico situacional de la empresa, utilizando para ello, elementos de recolección y análisis de datos (encuestas, técnicas de estadística descriptiva y herramientas de clasificación y análisis de información).

En el tercer capítulo, se presentan los resultados obtenidos, además, una discusión sobre los aspectos que debe considerar un programa de retención de

los colaboradores según estrategias generales de la gestión del talento humano.

En el cuarto capítulo, se presenta la propuesta para la utilización de la metodología de mejora continua, para el proceso de retención del personal operativo del *Contact Center*, considerando los datos obtenidos en el capítulo tres.

## 2. ANTECEDENTES

A pesar de lo poco que se ha estudiado el tema de la retención del personal en las empresas y, más aún, en *Contact Centers*, existen estudios realizados dentro y fuera del país, que tratan sobre la intención de retiro del personal en la empresa, estrategias de retención y programas de beneficios enfocados en el bienestar de los empleados y la mejora de la eficiencia y eficacia organizacional.

La rotación de personal o *turnover* (término en inglés) ha tomado bastante relevancia en la última década y actualmente representa uno de los aspectos de mayor atención en la dinámica empresarial.

Junto al concepto de rotación de personal, se añade el concepto de retención del personal, que es el tema principal de esta investigación y, que puede definirse como la acción empresarial que tiene como objetivo la permanencia del personal. En este sentido, se menciona a Garcés, Londoño, Méndez & Martínez (2016) quienes publicaron un artículo con el nombre “Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones”. En este estudio, los autores mencionan que no debe retenerse únicamente al personal que ocupa puestos claves, sino a aquellos que llevan una larga trayectoria y que tienen todo el conocimiento implícito acerca de la organización y, representaría una gran pérdida de capital si este personal se desvincula de la misma.

Barragán, Castillo & Guerra (2009) mencionan que:

Las grandes empresas son cada vez más conscientes de que retener a los empleados implica la misma atención que pueden requerir las áreas de ventas y mercadeo, entendiendo que sus empleados deben estar satisfechos para desempeñarse de manera productiva, eficiente y orientada al cliente, impactando de forma directa los resultados operativos, ya que esto es un factor crucial para que tanto la misión, como la visión de una organización pueda llevarse a cabo (Garcés et al., 2016, p. 110).

Bajo este mismo panorama de rotación y retención del personal, Quintero (2009) realizó un estudio en un *Contact Center* de una empresa de seguros en Colombia en el que detalla un interesante análisis sobre los antecedentes de la intención de retiro y la relación con la satisfacción laboral en un Centro de Contacto en particular. Con el estudio Quintero buscaba establecer mediante una hipótesis que existe una relación negativa entre la rotación del personal y el desempeño del *Contact Center*. A través de esto, pudo concluir que efectivamente existe una relación negativa entre el desbalance esfuerzo-recompensa y las intenciones de retiro de los empleados.

Otro de los hallazgos importantes del estudio de Quintero fue que, existen dos variables significativas de control que son determinantes de la intención de retiro de los empleados: la antigüedad y el nivel de estudios. La antigüedad laboral tiene explicación por los empleados que llevan mucho tiempo en la compañía y no desean retirarse debido a la estabilidad ofrecida por el tipo de contrato y por ende, su intención de retiro es baja. El nivel de estudios como determinante se puede explicar, debido a que gran parte de la población se encuentra terminando sus estudios y aún no tienen definido un plan de carrera y esto puede llevar a que su intención de retiro sea menor.

Muy en relación a lo descrito anteriormente y como ejemplo para el caso de Guatemala, Lemus (2011) realizó una investigación en *Call Centers* del país en donde estudió las causas que originan el ausentismo del personal y cómo esto afecta la productividad en la empresa. El objetivo de la investigación fue determinar las causas que originan el ausentismo laboral y su impacto en la productividad. Aunque no se mencione directamente la rotación del personal, ambos términos, ausentismo y rotación del personal están sumamente relacionados. Para el desarrollo de la investigación se realizó un estudio de campo al personal operativo y administrativo de las empresas en estudio para determinar las causas raíces del ausentismo y elaborar una propuesta para disminuir el hecho que los empleados se ausenten de sus labores.

Una de las conclusiones a las que llegó Lemus, fue que entre las causas más comunes del ausentismo de los agentes telefónicos son problemas de transporte (40 %), enfermedad propia o de algún familiar (20 %) y motivos de estudios (20 %), debido a que en su mayoría las personas que laboran en los *Call Centers* son universitarios, y muchas veces presentan exámenes, tareas o trabajos de último momento y a las que ponen mayor prioridad.

Otro resultado interesante que arrojó el estudio fue que existe un desgaste importante en los empleados, por la monotonía de la actividad realizada en la prestación de servicio, considerando que se laboran jornadas de trabajo de 6 a 8 horas en donde el agente telefónico pasa un largo período de tiempo sentado y esto es una causante que contribuye al ausentismo o en el peor de los casos a la rotación del personal.

Un estudio interesante y bastante relacionado al tema de rotación del personal, se encontró en la publicación realizada por Rodríguez, López, Forero & Gómez (2013) en el que se analizan las causas de la rotación del personal

operativo y el impacto que esto genera para el ambiente laboral y los resultados de empresa. En la investigación se describen conceptos importantes de la gestión del personal y las razones principales que pueden provocar la desvinculación del personal de la empresa. Este trabajo permitió concluir que la razón principal por la cual la empresa presentaba alto índice de rotación del personal era el inadecuado ambiente laboral. Los empleados no estaban tranquilos ni satisfechos con el entorno. Otra causa de rotación la representaba el bajo salario que la organización ofrecía a sus empleados. Se determinó finalmente que, si una persona está bien satisfecha y motivada con la organización, se solidificaran las buenas prácticas empresariales y los índices de rotación pueden disminuir.

English (2014) publicó en el Diario La Tercera de Chile, un artículo con el nombre: *“Los Desafíos de la Alta Rotación del Personal”*. El artículo dio a conocer el aumento en el índice de rotación del personal de las empresas en Chile, colocando al país como el más alto en este tema a nivel latinoamericano. En el artículo se menciona que en promedio los chilenos duran 3 años en las empresas (de cualquier industria). Entre las causas más comunes de este fenómeno se menciona la búsqueda de un mejor horario y ambiente laboral por parte de los trabajadores. De estos, un 70 % se debe a la búsqueda de los empleados para sentirse realizados en sus trabajos y avanzar en su carrera profesional de forma veloz, por lo que están dispuestos a saltar de un trabajo a otro. Un 20 % lo hace debido a conflictos con su jefe inmediato o supervisor, mientras que el 10 % restante toma la decisión por insatisfacción con el cargo, especialmente debido a que no logra encontrar un buen balance entre la vida familiar o personal y el trabajo.

En la publicación de English (2014) se menciona que entre los puntos claves para disminuir los índices de rotación está el hecho de mantener la

motivación y el compromiso de los empleados. Una estrategia en ese sentido podría ser crear una política dirigida a entrenar a los líderes de la empresa, con el objetivo de contar con una planificación para el desarrollo de carrera profesional.

Un trabajo de investigación reciente y muy relacionado al tema en cuestión fue realizado por Santamaría (2015), de la Universidad Militar Nueva Granada; en el que estudia por qué la retención del personal en las empresas de *Call Center* en Colombia, es tan importante en la actualidad del BPO y qué puede hacerse desde la alta gerencia para gestionarlo.

Entre las conclusiones de la investigación se menciona que la rotación del personal es un indicador que afecta a casi todos los estados de resultados de la compañía, tanto en disminución de ingresos como en sobrecostos, y es por ello que la alta gerencia debe diseñar un plan encaminado a contrarrestar la rotación, vía retención del personal clave, y atacar los factores internos y externos que amenazan su adecuado desempeño.

Bajo el contexto de estas investigaciones, se puede notar la importancia que tiene la retención del personal para el desempeño productivo y desarrollo estratégico de la empresa.





### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

No se cuenta con una metodología de mejora continua para el proceso de retención del personal operativo, lo cual provoca un alto índice de rotación y genera un impacto negativo que repercute directamente en la satisfacción de los empleados, productividad, competitividad e imagen proyectada del negocio hacia la sociedad.

#### **3.1. Descripción del problema**

La empresa, quien desea guardar anonimato, se dedica a prestar servicios de *Contact Center*. Su sede principal se ubica en la Ciudad de Guatemala y fue fundada en el año 2008, por un grupo de personas de origen guatemalteco. Desde entonces, ha sido una corporación dedicada a la tercerización de servicios relacionados con centros de contacto en los que se incluyen: ventas, servicio al cliente y soporte técnico principalmente.

La empresa cuenta con más de 6 500 colaboradores en sus sedes, tanto regionales como extranjeras. Entre la amplia variedad de industrias a las que ofrece sus servicios de *Contact Center* se incluyen: servicios de cable y entretenimiento, telecomunicaciones, viajes y hospedaje, servicios financieros, tecnología y recaudación de fondos.

En Guatemala, en la última década, el sector de empresas dedicadas a proporcionar servicios de tercerización, ha estado en constante aumento. La Asociación Guatemalteca de Exportadores – Agexport –, menciona que, los servicios de *Contact Center* en Guatemala crecen un 20 % anualmente y puede

que en los próximos años este fenómeno cambie por completo el panorama laboral del país (<http://export.com.gt/servicios-de-contact-center-en-guatemala/>, recuperado el 17 de abril de 2017).

En consecuencia, la llegada de nuevas empresas y el rápido crecimiento de las ya establecidas han provocado una intensa competencia en la captación de mano de obra perfilada para este tipo de trabajo y, en la atracción de nuevos clientes regionales o extranjeros.

En cuanto a la labor de reclutamiento de los *Contact Centers*, es bastante notoria la publicidad que hace este tipo de empresas en diferentes medios como prensa, radio y redes sociales, en donde se ofrece contratación inmediata y múltiples beneficios. En estas empresas todos los meses del año hay plazas vacantes (debido principalmente a dos razones: rotación del personal y crecimiento del negocio) y el perfil más buscado son personas con un nivel, de al menos, 50 % de idioma inglés (según se puede observar en anuncios de periódicos). Además, se requieren también conocimientos básicos de computación y, en algunos casos, se solicita también experiencia en ventas y un sólido enfoque de servicio al cliente.

En el caso de esta empresa, en los últimos tres años, el índice de rotación ha estado por encima del nivel establecido por la propia empresa, el cual es del 30% anual, es decir, se desea que del total de personas contratadas en un año, el 70% aún estén activas para el siguiente año. Según datos preliminares proporcionados por la empresa, para enero de 2016 solo el 59 % de las personas contratadas durante el 2015 están activas.

A pesar de que la empresa tenga definidas las estrategias y programas enfocados a la retención del personal operativo, los índices de rotación se

mantienen igual o van en aumento. Esto se debe, en gran parte, al comportamiento variante que existe en el sector de los *Contact Centers*, lo cual genera un constante nivel de competitividad entre los participantes y los candidatos interesados en este tipo de trabajo, buscarán la mejor opción entre las empresas disponibles, según sus intereses particulares, pero principalmente en cuanto a, estabilidad laboral, beneficios económicos, diversos incentivos, planes de carrera, entre otras ventajas laborales.

El no considerar la retención del personal operativo como un proceso, conlleva a aplicar los programas de retención, sin saber exactamente qué tan efectivos están siendo en el tiempo. Tampoco permite, saber el impacto generado para la empresa, ya sea positivo o negativo. Lo anterior, hace que la retención del personal sea cada vez más difícil, lo que provoca el aumento de la rotación. Como consecuencia de una alta rotación, se generan altos costos laborales (contratación, capacitación, entre otros.), un clima de inestabilidad laboral y se ven afectadas varios indicadores operativos (por ejemplo, calidad transaccional, productividad y nivel de servicio) y de gestión (por ejemplo, satisfacción del personal, satisfacción de los accionistas, índices financieros y nivel de competitividad).

Una de las principales razones del alto índice de rotación voluntaria (renuncias y abandonos) se debe a que en la empresa no se tiene definido un proceso de mejora dirigido a la efectividad de la retención del personal, que busque realizar las acciones necesarias sobre los programas de beneficios, incentivos por resultados, condiciones laborales, salud ocupacional, entre otros, que se ofrecen actualmente, así como su evaluación e impacto en la satisfacción y afiliación de los colaboradores.

Adicional a lo anterior, el no contar con un proceso de mejora en la gestión de la retención del personal operativo, repercute no solo en los indicadores mencionados anteriormente, sino también, en los índices de contratación de mano de obra perfilada y disponible en el país.

### **3.2. Delimitación**

El trabajo de investigación se realizará en una de las principales cuentas (unidades de negocio) de la empresa con sede en la Ciudad de Guatemala. Es una cuenta de idioma inglés con una población promedio de 800 asesores telefónicos, la cual muestra altos índices de rotación del personal operativo y, por lo tanto, es foco de atención de la Dirección.

La recolección de información se realizará con base en datos históricos de donde se obtendrán indicadores y datos estadísticos que formarán la base para el análisis y el desarrollo de las propuestas.

El período de ejecución de la investigación será desde el mes de abril de 2016 hasta septiembre 2017.

### **3.3. Formulación de preguntas**

- Pregunta central

¿Cómo la utilización de la metodología de mejora continua *PDCA* puede mejorar la efectividad de la gestión de la retención del personal operativo del *Contact Center*?

- Preguntas auxiliares de investigación
  - ¿Cómo se encuentra el índice de rotación de personal operativo en el *Contact Center* y cuáles son los principales factores que causan la rotación del personal?
  - ¿Cuáles son los aspectos que debe considerar un programa de retención del personal, según la teoría de gestión del talento humano, y cómo puede adaptarse a este tipo de empresa?
  - ¿Cómo puede aplicarse la metodología *PDCA* para la mejora continua del proceso de retención del personal operativo del *Contact Center*?

#### **3.4. Viabilidad de la investigación**

La empresa autoriza la ejecución del presente trabajo de investigación, proporcionando los recursos físicos y humanos, así como la disponibilidad de información para realizar el estudio.

El financiamiento de los gastos y costos en los que se incurra para realizar la investigación serán costeados por el investigador.

#### **3.5. Consecuencias de la investigación**

- De realizarse
  - La mejora de la calidad, productividad y eficiencia generada por los colaboradores, debido a que se sentirán motivados, identificados, comprometidos y contribuirán proactivamente al alcance de los índices de gestión de la empresa.

- Mayor competitividad generada frente a la competencia, en cuanto a la permanencia del personal operativo, niveles de contratación, eficiencia y eficacia en la retención del personal.
- Estabilidad empresarial a largo plazo, promovida por La permanencia del personal, además, se genera una referencia positiva para el cliente.
- Un proceso de mejora continua que permitirá adaptar constantemente, los planes de retención a las necesidades del personal operativo y hacer frente a los retos que marque el sector empresarial.
- De no realizarse
  - El índice de rotación seguirá marcando los mismos o mayores porcentajes, lo que provoca una desventaja frente a la competencia en cuanto a la productividad y niveles de calidad.
  - Altos costos de contratación (para reemplazar la movilidad del personal), capacitación, reforzamiento, entre otros.
  - El no contar con un proceso de retención adecuado, genera un clima de inestabilidad laboral percibido por los colaboradores y, como consecuencia, la captación de nuevo personal será cada vez más difícil.
  - Repercusiones sobre la imagen que la empresa proyecta en la sociedad.

## 4. JUSTIFICACIÓN

La línea de investigación con la que se relaciona este trabajo de investigación es la productividad, porque a través de la propuesta se busca mejorar de forma directa la eficiencia, calidad en el servicio, permanencia y satisfacción de los empleados, lo que hará que sean más productivos al desarrollar sus actividades. De forma indirecta, se busca mejorar el nivel de productividad y competitividad de la empresa.

El tema de investigación está principalmente relacionado con dos cursos de la maestría. En cuanto a la retención del personal, como parte del curso de Desarrollo Humano en la Industria, y también, es parte del curso de Ingeniería de la Productividad al utilizar el ciclo *PDCA* como herramienta de mejora continua para la gestión de la retención del personal.

La principal necesidad a cubrir en el ámbito laboral con el desarrollo de la investigación, es contar una metodología que permita fortalecer e innovar el proceso de retención del personal operativo, y que forme parte de la gestión de recursos humanos al garantizar la motivación, satisfacción y permanencia del personal. Además, contribuir a la obtención de resultados de gestión de la operación de la empresa como la productividad, eficiencia (nivel de servicio) y calidad del servicio.

La importancia de la investigación radica en el enfoque que se tiene hoy en día sobre la gestión del capital humano, el cual es considerado el recurso más valioso que puede tener una empresa. Es por ello que, contar con un proceso de mejora y política de gestión de retención de recursos humanos,



contribuirá al logro de los objetivos de empresa, en cuanto a resultados de gestión, y también, elevará el nivel de competitividad en el mercado en el que se participa.

La motivación del investigador para el desarrollo de la investigación nace debido al auge generado en el país por empresas dedicadas a servicios de *Call Center*, en donde la rotación del personal representa un indicador importante y de mucha atención de los directivos. Esto debido a que el nivel de competitividad entre las empresas del mismo sector, se verá reflejado principalmente por sus índices rotación o permanencia del personal.

Respecto a lo anterior, cabe mencionar que el trabajo en un *Contact Center* suele ser bastante monótono y rutinario, por lo que velar por las necesidades y condiciones de trabajo de los empleados, es de suma importancia, como parte de un plan de retención que permita la obtención de beneficios, tanto para la empresa como para el trabajador.

Si se llegara a desarrollar la propuesta planteada en este trabajo de investigación, se espera obtener los beneficios que se detallan a continuación:

- Contribuye al alcance de indicadores de gestión establecidos en el BSC (Cuadro de Mando Integral) considerando las perspectivas de finanzas (ahorro), clientes (satisfacción), procesos internos (eficiencia) y formación y crecimiento (sostenibilidad y competitividad).
- Mejora de la motivación y satisfacción del personal operativo, lo que hará que permanezcan más tiempo en la empresa, valoren su trabajo y sean más productivos.

- Mejora del nivel de competitividad generado por la empresa al disminuir los costos laborales incurridos en los procesos de contratación de nuevo personal operativo, entre otros.
- Generación de un clima laboral apropiado, que permitirá a la empresa captar nuevo personal de manera eficiente, debido a la propia publicidad y recomendación del personal interno.
- Contar con una metodología de trabajo para la mejora continua, que puede aplicarse a lo largo del tiempo y adaptarse diferentes situaciones.



## 5. OBJETIVOS

### 5.1. Objetivo general

Utilizar la metodología *PDCA* para la gestión de la retención del personal operativo, en una empresa de servicios de *Contact Center*.

### 5.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar cómo se encuentra el índice de rotación del personal operativo e identificar cuáles son los principales factores que causan dicho índice.
- Analizar los aspectos generales que debe contener un programa de retención del personal y cómo puede adaptarse a un *Contact Center*.
- Establecer un programa de retención utilizando la metodología *PDCA* para la gestión de la retención del personal operativo de un *Contact Center*.



## **6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN**

La principal necesidad a cubrir en el aspecto laboral con el desarrollo de la investigación, es adaptar, innovar, evaluar y garantizar la efectividad de los procesos de retención aplicados al personal operativo, para lograr la permanencia, motivación y satisfacción del personal y que, a través de esto, mejoren los indicadores operativos y de gestión del negocio, por ejemplo, disminución del índice de rotación, aumento de la calidad del servicio, productividad y nivel de contratación de personal, tanto a nivel de unidad de negocio como a nivel corporativo (debido a que la corporación está representada por esta unidad de negocio en un 40 %, siendo la de mayor participación).

La definición del ciclo de mejora continua del proceso de retención del personal, permitirá a la empresa, contar con una metodología de trabajo y mejora, para marcar un nivel de competitividad en la industria del CC & BPO y lograr la sostenibilidad a lo largo del tiempo.

El esquema de solución para el problema planteado, tiene como punto de partida determinar las causas principales que han influido en la rotación del personal; identificar los rasgos demográficos del grupo de empleados de interés y conocer el grado de satisfacción de los empleados sobre los beneficios que actualmente ofrece la empresa. Lo anterior como parte de un diagnóstico situacional, utilizando información interna de la empresa y la opinión de los empleados.

Posteriormente, se analizarán estadísticamente los resultados de rotación del personal obtenidos en los últimos tres años, con el objetivo de conocer, cuál fue el comportamiento del indicador. Esto también forma parte del diagnóstico situacional y, permitirá conocer el impacto de la deficiencia en la gestión de la retención del personal, y se podrá tener una base de comparación para el futuro.

Finalmente, se planteará el diseño de un proceso para la utilización del ciclo de mejora continua *PDCA*, para gestionar la retención del personal operativo, considerando durante la definición del ciclo, estrategias generales de la teoría de gestión del talento humano adecuadas al tipo de personal y negocio.

Durante la propuesta del ciclo de mejora *PDCA* se establecerán indicadores de control que permitirán medir la efectividad de los planes y proceso de retención aplicados sobre el personal operativo.

De acuerdo a lo anterior, el estudio de investigación permitirá contar con una metodología sistemática y adaptada al giro de negocio, para disminuir la rotación del personal operativo, a través de la generación de una propuesta de retención viable, desarrollada a partir del análisis estadístico de los resultados de rotación, el diagnóstico situacional y de la aplicación de una metodología de mejora continua.

## 7. MARCO TEÓRICO

### 7.1. Definición de *Contact Center*

Un *Contact Center* o traducido al español como Centro de Contacto, es un espacio de oficina en donde una o varias personas con cierta capacitación en específico, interactúan con usuarios finales bidireccionalmente, utilizando un medio de comunicación apropiado, por ejemplo, el teléfono. Algunas empresas pueden tener el *Contact Center* dentro de la misma empresa, mientras que otras pueden tener el servicio tercerizado por una empresa externa.

Entre los tipos de servicios que pueden atenderse por medio de las interacciones con usuarios finales, se pueden mencionar los siguientes:

- Interacción entrante
  - Información de Productos y Servicios
  - Soporte técnico
  - Ventas indirectas
  - Reservaciones
  - Recepción de quejas
  
- Interacción saliente
  - Cobros
  - Encuestas
  - Ventas directas



Hoy en día se pueden tener dos tipos de modalidades de trabajo en el *Contact Center*, uno es por medio de un espacio físico destinado por la empresa para atender las solicitudes, y otro, es de manera remota en donde las personas trabajan desde la comodidad de su casa por las facilidades que brinda el Internet.

#### **7.1.1. Diferencia entre un *Call Center* y un *Contact Center***

Según la compañía Unitel ([www.unitel-tc.com](http://www.unitel-tc.com), recuperado el 14 de septiembre de 2016) la diferencia entre un *Call Center* y un *Contact Center* (Centro de llamadas) se da en los medios de comunicación utilizados para la recepción o envío de información a los usuarios de un servicio.

En un *Call Center* el canal de comunicación con los usuarios finales es el telefónico, el cual es considerado un medio rápido y exclusivo entre el cliente y el representante de servicio al cliente.

Por otro lado, en un *Contact Center* se manejan más canales de comunicaciones para la interacción con los usuarios finales, entre ellos se pueden mencionar: llamadas telefónicas, correos electrónicos, fax y redes sociales.

Respecto a la estructura organizativa, operaciones y perfil del personal operativo, no existe diferencia entre los conceptos anteriores. En Guatemala, se utiliza con mayor frecuencia el concepto de *Call Center* para referirse indistintamente a cualquiera de los dos tipos de centros o empresas. Sin embargo, tal y como se menciona más adelante, Agexport hace referencia a este tipo de empresas en su conjunto, como la industria del *Contact Center &*

BPO, la cual está también categorizada como un sector de exportación vinculado a dicha asociación.

Figura 1. **Diferencia entre los canales de comunicación de un *Call Center* y un *Contact Center***



Fuente: [www.unitel-tc.com](http://www.unitel-tc.com) (recuperado el 14 de septiembre de 2016).

### 7.1.2. **Operador de un *Call Center***

También llamado teleoperador o asesor telefónico, es el indispensable recurso humano, que se encarga de atender las llamadas y resolver cualquier inquietud de los usuarios.

Lemus (2011) menciona que dentro de la estrategia de operación de los *Call Centers*, se incluye la planificación del personal (operadores telefónicos) para cubrir la demanda de llamadas según pronósticos. Cuando un asesor no asiste por diferentes razones, se da el ausentismo laboral afectando la productividad del *Call Center*.

El personal operativo de un Call Center está constituido por todos los operadores telefónicos y el personal responsable de apoyar, medir, controlar y mejorar el desempeño de los operadores e indicadores operativos, como lo son: analistas de calidad, analistas de planificación y pronóstico, supervisores de turno, gerentes de turno, gerentes de operaciones y gerentes de cuenta o país.

En esta investigación, se habla de personal operativo haciendo referencia únicamente a los operadores telefónicos. Quienes, para el caso de la empresa en estudio, representan el 85 % del total del personal que conforma el área de operaciones.

### **7.1.3. Características de los *Contact Centers***

En cuanto a la cobertura de servicios que comúnmente abarca un *Contact Center*, se incluyen: atención al cliente, finanzas y contabilidad, logística, recursos humanos y servicios de conocimiento para una amplia gama de sectores, entre estos: banca y finanzas, telecomunicaciones, fabricación, servicios y comercialización, entre otros.

En relación a las características del trabajo en un *Contact Center*, según Lemus (2011), se incluyen:

- Los turnos de trabajo se programan de acuerdo al comportamiento del flujo de trabajo.
- Hay variedad de turnos y en horarios escalonados que suelen ser de 4, 6, 8 o 9 horas de trabajo.
- La mayor parte del tiempo hay plazas disponibles, ya sea por aumento de la demanda o para cubrir la rotación del personal.
- La mayor parte del personal es gente joven.

- Se trabaja de lunes a domingo y días festivos.
- Para la mayoría de plazas no se necesita tener un conocimiento específico o experiencia previa con la excepción de un idioma es específico o habilidades de computación.
- Entre las herramientas y equipo de trabajo que utiliza la mayoría del personal se incluyen: computadora, plataforma de comunicación, auriculares con micrófono, mesa o escritorio de trabajo, silla y sistemas informáticos.

#### **7.1.4. Beneficios de los *Contact Centers***

La empresa Kolvoz de Colombia ([www.kolvoz.com](http://www.kolvoz.com), recuperado el 20 de septiembre de 2016) menciona que los beneficios principales de sub contratar el servicio de Call Center son:

- Aumento de la productividad
- Mayor cobertura
- Alto nivel de servicio al cliente
- Relación precio vs costo
- Medición del desempeño y otros indicadores de interés
- Información clara
- Asesoría

#### **7.1.5. Medición del desempeño laboral de un *Contact Center***

En la publicación de Macario (2015) se describen 10 indicadores para medir el desempeño en los Call Centers y garantizar un óptimo nivel de servicio a los clientes:

- Resolución de la primera llamada (en inglés, First Call Resolution). Este indicador muestra el porcentaje de llamadas que se resuelven en el primer contacto.
- Tiempo de respuesta (en inglés, Average Speed of Answer): Muestra el tiempo que un cliente espera en línea para ser atendido.
- Satisfacción del cliente: (en inglés, Customer Satisfaction): Mide la satisfacción del cliente en el momento de ser atendido.
- Llamadas entrantes: Muestra el éxito de una campaña de marketing, es decir, la relación del número de llamadas recibidas y el número de agentes necesarios para esa campaña.
- Llamadas atendidas: Indica también el éxito de una campaña, así como la efectividad de los asesores telefónicos.
- Tasa de abandono (en inglés, Abandon rate): Representa el porcentaje de llamadas que no se logran responder y se pierden.
- Calidad del servicio: Mide la eficacia con que se atienden las llamadas.
- Nivel de ventas: Mide el cumplimiento al objetivo de ventas establecido.
- Tiempo improductivo (en inglés, Idle Time): Tiempo en que un asesor telefónico está en inactividad. El objetivo es que este valor sea lo más cercano a cero.
- Tiempo promedio de conversación (en inglés, Average Handle Time): Mide el tiempo de duración de las llamadas.

#### **7.1.6. Aspectos de la industria del CC&BPO en Guatemala**

Agexport, en su Revista “Guatemala BPO” publicada en mayo de 2016, muestra un amplio panorama de cómo la industria del CC&BPO ha evolucionado en el país, cuáles son los aportes más importantes del establecimiento de esta industria y su desarrollo a futuro.

Agexport menciona que, para un país como Guatemala, el tener una industria de servicios de tercerización promueve principalmente de la generación de empleo, además del impacto positivo socioeconómico al crear una mano de obra más elástica. La industria proporciona a la población, las vías para el desarrollo de sus talentos y habilidades.

En la Revista publicada por Agexport también se menciona que la Fundación para el Desarrollo (FUNDESA) categorizó a la industria del *CC&BPO* de Guatemala, como uno de los sectores productivos que pueden beneficiar grandemente a la economía del país como gran generador de oferta laboral de calidad.

Según Agexport, el sector del *CC&BPO*, además de generar movilidad social, genera salarios competitivos (2.5-3 veces el salario mínimo) enfocándose principalmente en el desarrollo de sus colaboradores.

En Guatemala, la industria del *CC&BPO* se desarrolla desde el año 2003, cuando empezó a servir el mercado de clientes de América del Norte. La capacidad bilingüe y el mejoramiento de las plataformas comerciales y de infraestructura formaron la base para que hoy en día esta industria sea de las más prometedoras en el país.

Guatemala es uno de los destinos pioneros en servicios de tercerización en Centroamérica y también el preferido por muchas empresas de servicios globales que operan en el país, la mayor parte de ellas son multinacionales.

En su Revista, Agexport también resalta a grandes rasgos, algunas de las características y ventajas del país que son atractivas para que empresas multinacionales encojan al país, ya sea para establecerse o para sub contratar

los servicios de tercerización con un proveedor dentro del país. Entre las ventajas se tiene:

- Guatemala es un país multicultural, multilingüe y multiétnico con geografía diversa lo que propicia una gran riqueza natural. El país posee una superficie de 108 889 kilómetros cuadrados y la población sobrepasa los 16 millones de habitantes.
- Guatemala tiene la economía más grande de Centroamérica, con cerca de 28 % del Producto Interno Bruto regional (Fuente: Banco Mundial, 2016).
- Guatemala tiene la metrópolis más desarrollada de la región Centroamericana.
- El país cuenta con la población universitaria más grande de Centroamérica: más de 312 mil 700 estudiantes registrados en 14 universidades.
- El país está en el Top 10 de los mejores países para hacer negocios en Latinoamérica y es el mejor de Centroamérica.
- El bono demográfico de Guatemala representa una ventaja competitiva y ofrece oportunidades para impulsar el crecimiento económico del país: cada año alrededor de 180 mil jóvenes concluyen sus estudios vocacionales y están listos para un empleo. Lo cual representa, un diferencial considerable en la atracción de inversión extranjera.

Agexport comparte algunas de las siguientes estadísticas en cuanto a la industria del *CC&BPO* (en números al 2015):

- La industria está generando 36 mil 500 empleos directos, previéndose un crecimiento del 15% para 2016.
- Genera \$750 millones en exportaciones (citado de Tholons, 2015)

- 1.2 por ciento de Producto Interno Bruto por Exportaciones.

Además, según estudios realizados, por cada empleo directo que genera la industria de *CC&BPO*, se generan 2.5 empleos indirectos.

## **7.2. Estrategia empresarial**

Existen diversas definiciones a este concepto propuestas por varios autores principalmente de los ámbitos de negocios, mercadeo, planificación estratégica, y administración; como punto de partida la estrategia es en pocas palabras la serie de pasos, pensamientos, guías y acciones que se deben ordenar lógicamente a manera que sean sostenibles a través del tiempo y que conlleven a la consecución de los objetivos previamente establecidos.

La estrategia empresarial (también conocida como estrategia corporativa o de negocio) es muy importante para cualquier tipo de empresa sin discriminación de tamaño o giro de negocio. La planeación estratégica “implica un conjunto de procedimientos para tomar decisiones sobre los objetivos y las estrategias a largo plazo de la organización” (Snell & Bohlander, 2013, p. 46).

En el sitio web de Gestipolis (<http://www.gestipolis.com/estrategias-y-ventajas-competitivas/>, recuperado el 3 de noviembre de 2016) se menciona que la estrategia debe considerar todos los aspectos involucrados en la empresa, tanto interno como externos y que contribuyen al funcionamiento de la misma. Además, se menciona que la naturaleza propia de la estrategia debe cumplir cuatro pautas:

- Toma de decisiones
- Rumbo de la organización



- Adaptación al cambio del entorno
- Cumplimiento de metas y fines

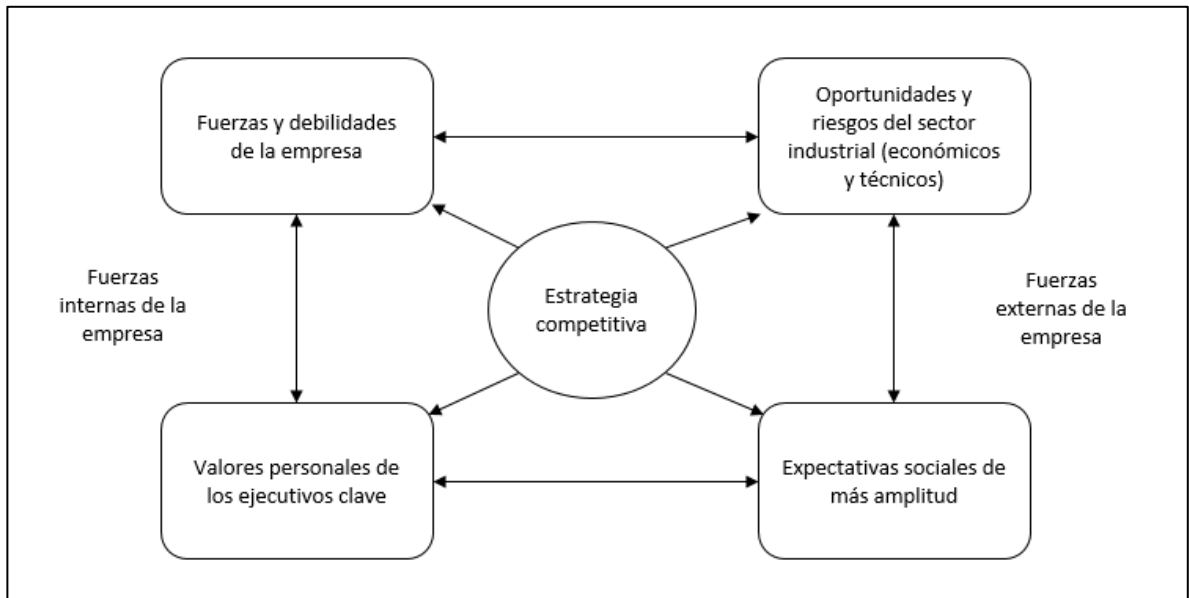
En la página electrónica citada también se menciona que las pautas señaladas se construyen a través de un transcurso estratégico que conforma cuatro etapas importantes:

- En análisis estratégico: Comprende el entendimiento de la situación actual de la empresa.
- El planteamiento estratégico: Es decir, la selección de las acciones a seguir para el logro de objetivos.
- La implementación estratégica: El proceso de poner en práctica las acciones previstas en los planes.
- El control estratégico: Implica la serie de correcciones a realizar durante el proceso de implementación para mantener el rumbo correcto.

De acuerdo a lo anterior, la estrategia empresarial involucra aquellas decisiones que generarán un impacto a lo largo de toda la empresa, generalmente se concentran en la alta dirección y la finalidad principal es mantener la supervivencia de la empresa en el ámbito de negocios.

Por otro lado, Porter, M. (1982) Menciona que “la estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con los cuales está buscando llegar a ellos”. En la siguiente figura se ilustra la idea de estrategia competitiva de Porter, según el contexto en el cual debe formularse la estrategia. En el centro se ubican los objetivos de la empresa.

Figura 2. **Círculo de la estrategia competitiva**



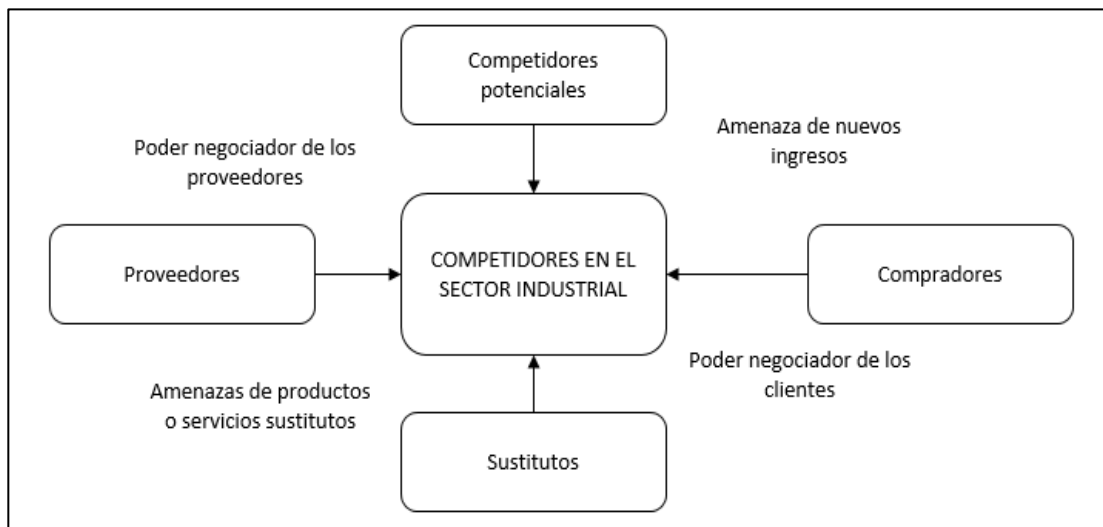
Fuente: elaboración propia, basado en Porter (1982, p. 17).

La estrategia funcional es la que se clasifica para cada unidad de negocio en particular y tiene por finalidad brindar un soporte operativo para cada área de la empresa.

En este contexto, Porter (1982) menciona que la formulación de una estrategia competitiva consiste en la relación que mantiene una empresa con el medio ambiente en el que se desenvuelve, y la identificación de los aspectos tanto internos como externos que participan es clave para encontrar una posición en dicho sector industrial en el que la empresa pueda defenderse de las fuerzas competitivas de la mejor manera posible.

En la siguiente figura se muestran las fuerzas que promueven la competencia en un sector industrial:

Figura 3. **Fuerzas competitivas en un sector industrial**



Fuente: elaboración propia, basado en Porter (1982, p. 24).

### 7.2.1. Tipos de estrategias

Se pueden definir cuatro tipos de estrategias genéricas, las cuales se detallan a continuación:

#### 7.2.1.1. Estrategia de liderazgo en costos

El enfoque de esta estrategia es producir al menos costo posible, ya sea por los volúmenes de producción, la forma de utilizar la tecnología para producir o la propia forma de cómo se produce. En este enfoque no hay diferenciación del producto en comparación con la competencia que no sea un menor costo.

Porter (1982) menciona que el liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir volúmenes grandes de manera eficiente y un control minucioso en todos los costos directos e indirectos relacionados.

El uso de este enfoque se justifica cuando los consumidores de la industria en la que se participa, son sensibles al precio. O bien, cuando se tienen pocos caminos para diferenciar un producto.

#### **7.2.1.2. Estrategia de diferenciación**

La estrategia de diferenciación tiene como fin primordial ofrecer al mercado productos únicos y exclusivos del mercado. Algunas formas de diferenciación son:

- Diseño de producto/servicio
- Imagen de marca
- Innovación en tecnología
- Apariencia exterior
- Servicio post venta
- Canales de distribución

La estrategia consiste en generar valor en el producto o servicio, ya sea respecto al diseño, calidad, servicio, entre otros. En algunas ocasiones puede aumentar el precio, sin embargo, es un valor apreciado como único por el cliente, y que por los beneficios que obtendrá, está dispuesto a pagar.

Respecto a esta estrategia, Porter (1982) menciona que la diferenciación es viable para generar mayores utilidades en el sector industrial en el que se

participa debido a que crea una posición firme para enfrentarse a las fuerzas del mercado de competencia. Además, menciona que favorece la lealtad del cliente y disminuye la sensibilidad al precio resultante.

#### **7.2.1.3. Estrategia de enfoque**

Para este tipo de estrategia, se puede combinar los dos tipos de estrategias anteriores, liderazgo en costos y diferenciación, pero se centra en dirigirse a un segmento de mercado específico y relativamente pequeño en comparación con el mercado en donde existe un mayor nivel de competencia, y, que no ha sido atendido por ninguno o casi ningún competidor.

La estrategia de enfoque busca la satisfacción de las necesidades del segmento de una mejor manera de la que los competidores satisfacen las del mercado entero.

Respecto a este tipo de estrategia, Porter (1982) menciona que las empresas que logran una alta segmentación también están en condiciones de obtener utilidades mayores al promedio de su sector industrial.

#### **7.2.1.4. Estrategia de estabilidad**

Esta estrategia pretende llevar a la empresa a un estado de estabilidad cuando esta se encuentra en una fase de declive de ventas y beneficios. La intención es reanudar su crecimiento mediante la utilización de uno o varios de los siguientes aspectos:

- Reestructuración de liderazgo
- Reducción y/o reasignación de activos

- Reducción de costos
- Reposicionamiento de la empresa

#### **7.2.1.5. Estrategia de alianza**

La alianza estratégica se alcanza cuando dos o más entes llegan a un consenso sobre el camino que deben seguir, por medio del apoyo mutuo, con el fin de obtener los mayores beneficios para las partes involucradas.

### **7.3. Competitividad y ventaja competitiva**

#### **7.3.1. Competitividad**

En el ámbito organizacional, la competitividad es entendida como la forma de planificar y ejecutar cualquier iniciativa de negocio, con el fin de mejorar, innovar o cambiar un proceso, servicio o producto pensando en términos de eficiencia y eficacia buscando la excelencia y diferenciación.

#### **7.3.2. Ventaja competitiva**

Una ventaja competitiva en el ámbito empresarial se logra a través de los aspectos que posee una empresa y que no poseen, o son mejores, de los que tienen las empresas competidoras del mismo sector industrial, y esto permite, que la empresa posea un nivel de competencia mayor y predominante en el mercado.

Los aspectos en los que una empresa puede poseer una ventaja competitiva son, por ejemplo: producto, proceso, servicio al cliente, personal, tecnología, instalaciones, ubicación, sistema de gestión, entre otros.

Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2009a) mencionan que una empresa posee ventaja competitiva cuando todo o una parte del mercado prefiere sus productos y servicios.

Para que una ventaja sea considerada como competitiva, debe cumplir al menos con las siguientes características:

- Permitir un mejor desempeño: mostrar un mejor desempeño que el de la competencia, por ejemplo, un mayor número de clientes fidelizados o un mejor desempeño del personal.
- Permitir un aumento de la rentabilidad: mostrar una rentabilidad mayor que la rentabilidad promedio marcada por los competidores del mercado.
- Ser sostenible en el tiempo: debe mantenerse a lo largo del tiempo.
- Ser difícil de alcanzar: debe ser lo suficientemente difícil de igualar por los competidores del mercado.

#### **7.4. La administración empresarial**

Existen muchas definiciones para este concepto, pero todas redundan hacia la planificación, organización, dirección y control de los recursos necesarios para el logro de ciertos objetivos. Entre los recursos necesarios se pueden incluir: recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y de información. Las empresas buscan el uso o consumo eficiente de los recursos con los que disponen.

Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2009) mencionan que el ámbito netamente laboral la administración es sencillamente los que los gerentes realizan día a día.

A continuación, se describen cada una de las etapas del proceso administrativo:

#### **7.4.1. Planificación**

Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2009), menciona que “la planeación implica determinar las metas de la organización y los medios para alcanzarlas”. (p. 9). Es una etapa muy importante, debido a que establece el camino que debe seguir una empresa a través de un determinado periodo de tiempo. Esta esta etapa debe considerar responder a preguntas como ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Cuándo hacerlo? y ¿Dónde hacerlo?

Algunas de las actividades que deben incluirse en el proceso de planeación son:

- Diagnóstico de la situación actual
- Análisis de aspectos futuros
- Determinación de metas y objetivos
- Toma de decisiones
- Determinación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos



### **7.4.2. Organización**

Esta etapa incluye el diseño de la estructura de organización que se debe implementar para el logro de los objetivos establecidos en la etapa de planeación. El reto es buscar la eficiencia organizacional en todo momento.

Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2009) mencionan que organización se refiere a “proceso de decidir dónde se tomarán las decisiones, quién ocupará cuál puesto y desempeñará qué tareas y quién dependerá de quién en la empresa”. (p. 9).

Algunas de las preguntas a responder en esta etapa son:

- ¿Cuáles son las actividades que se deben realizar?
- ¿Cómo se agruparán las actividades?
- ¿Quién desarrollará dichas actividades?
- ¿Cuál es la jerarquía mediante el organigrama de la organización?
- ¿Cuáles son las responsabilidades de cada puesto?
- ¿Cómo distribuir los recursos de manera eficiente?

### **7.4.3. Dirección**

La Dirección “implica motivar a terceros con la intención que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización” (Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J., 2009, p.10).

El encargado o administrador es el responsable de dirigir al personal involucrado para el logro de los objetivos planteados. Esta coordinación del personal debe incluir las siguientes características:

- Motivación
- Liderazgo
- Comunicación efectiva
- Negociación y manejo de conflictos

#### **7.4.4. Control**

Esta etapa incluye el seguimiento oportuno que se debe dar a todas las actividades involucradas en el proceso administrativo. Esto incluye la supervisión del desempeño y el desarrollo de acciones correctivas de forma permanente para el logro de los objetivos (Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J., 2009).

Algunas de las actividades del proceso de control son:

- Supervisar el desarrollo de las personas
- Supervisar las áreas y evaluar el desempeño
- Proporcionar retroalimentación
- Identificar problemas de desempeño y corregirlos

Una quinta etapa del proceso administrativo que hoy en día se está considerando como parte fundamental para la gestión empresarial es la integración de personal, sin la cual la empresa no alcanzaría sus objetivos. Esta etapa se refiere a la dotación de personal como tal e incluye las actividades de: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo del personal.

## **7.5. La administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos también conocida hoy en día como Gestión del talento humano, tiene por objetivo aplicar las etapas del proceso administrativo descritas anteriormente, sobre el recurso humano. Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2009g) definen la administración de recursos humanos como “las filosofías, políticas y prácticas que una organización utiliza para influir en los comportamientos de las personas que trabajan en ella”. (p. 22).

### **7.5.1. Recursos humanos**

El recurso humano (abreviado RRHH) también conocido como capital humano o talento humano es un concepto que ha tomado mucha relevancia en los últimos años. Considerado como el recurso más importante para garantizar el éxito de una organización. Esto es, las personas y en conjunto de habilidades que representan y que aportan al desarrollo de las actividades de la organización. Con frecuencia suele llamarse así a los procesos que se encargan de la gestión de los recursos humanos como, por ejemplo: reclutamiento, capacitación, asistir y retener al personal.

El objetivo de los directivos de empresa es alinear a las áreas o personas que forman parte de los RRHH con la estrategia empresarial.

La administración de recursos humanos representa un concepto bastante amplio que consiste en todas aquellas actividades necesarias para la gestión de las personas y que estas contribuyan a la consecución de objetivos planteados y lograr un mayor nivel de competitividad.

Tal y como menciona Chiavenato (2004), la administración de recursos humanos como proceso tiene incidencia tanto en las personas como en la propia organización. El autor menciona que la manera de reclutar y seleccionar a las personas, de integrarlas y orientarlas, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la manera en que se administra a las personas en la organización, es de vital importancia en la competitividad empresarial.

### 7.5.2. Los cinco procesos básicos de la administración de recursos humanos

En la siguiente tabla se detallan los cinco procesos involucrados en la administración de los recursos humanos:

Tabla I. Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos

Proceso	Objetivo	Actividades Involucradas
<b>Integración</b>	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RRHH Reclutamiento de personas Selección de personas
<b>Organización</b>	Qué haran las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
<b>Retención</b>	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
<b>Desarrollo</b>	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo Organizacional
<b>Auditoría</b>	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/Sistemas de información Controles - Constancia - Productividad - Equilibrio social

Fuente: (Chiavenato, 2004, p.118).

Los cinco pasos de la administración de recursos humanos están íntimamente relacionados entre sí con funciones interdependientes y forman un sistema global a nivel de empresa en el que las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización (Chiavenato, 2004).

Según Chiavenato (2008), la administración de recursos humanos moderna debe basarse en los siguientes aspectos fundamentales:

- Las personas como seres humanos: con carácter y personalidades únicas y por lo tanto diferentes entre sí. Con conocimientos y habilidades indispensables para que contribuyan a la administración de los demás recursos de la organización. Las personas son individuos y no recursos como tal dentro de la organización.
- Las personas como activadores de los recursos de la organización: como elementos clave para impulsar el desarrollo de la organización en un ambiente cambiante y competitivo.
- Las personas como asociados de la organización: Capaces de lograr el éxito de la empresa. Las personas hacen inversiones de esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, entre otros, con la esperanza de obtener rendimientos de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, entre otros.
- Las personas como talentos proveedores de competencias: con habilidades y competencias particulares y que es aplicado sobre las actividades de la organización garantizar su sobrevivencia y buscar el éxito.
- Las personas como el capital humano de la organización: considerado como el principal activo que agrega inteligencia al negocio.

### **7.5.3. Objetivos de la administración de recursos humanos.**

La administración de recursos humanos debe ser gestionada de tal manera que los directivos estén conscientes de lo valioso que es la participación e involucramiento de las personas y que solo a través de ellas se podrá lograr el éxito de la empresa.

Muchos son los objetivos que se pueden mencionar para la administración de recursos humanos, pero todos deben estar dirigidos a buscar la eficiencia y eficacia organizacional. Entre los principales objetivos que menciona Chiavenato (2008) se pueden mencionar:

- Contribuir a que la organización logre sus objetivos.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Proporcionar a la organización personas bien capacitadas y motivadas.
- Aumentar auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo (CVT).
- Administrar e impulsar el cambio.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

### **7.6. Rotación del personal**

La rotación de personal (*turnover*, en inglés) representa la movilidad del personal, es decir, el flujo de entradas y salidas del personal. En algunas ocasiones se puede dar rotación de personal por crecimiento de la organización, esto es, cuando las entradas son mayores a las salidas, e incentivar la operación. Otras veces se puede dar rotación de personal para

disminuir la plantilla de empleados y reducir la operación. Ambos casos representan rotación inducida por la organización.

En algunos casos, la rotación puede ser por la propia iniciativa de los empleados, y en algunas ocasiones puede salirse de control causando grandes impactos negativos para la organización, y en un mercado competitivo este fenómeno es completamente desfavorable.

Chaves (2006) menciona que “la rotación es el movimiento de los trabajadores de una empresa a otra diferente en el mercado de trabajo”. (p.11). El autor hace énfasis en dos tipos reconocibles de rotación, la voluntaria (renuncias y abandonos) y la involuntaria (despidos).

Si la rotación del personal no es inducida por la empresa, se deben actuar para identificar las causas que dan origen a este problema y plantear acciones que pueden detener la salida del personal.

#### **7.6.1. Índice de rotación del personal**

En el libro de Chiavenato (2008) el cálculo del índice de rotación del personal está basado en la relación que presentan la cantidad de bajas de empleados (salidas) y la cantidad de personas al inicio de un periodo de tiempo determinado, agregando las nuevas contrataciones (ingresos) introducidos en el mismo periodo. En la mayoría de casos, el índice se representa de manera porcentual.

En forma matemática se puede representar la rotación de personal como:

Fórmula 1:

$$\% \text{ Rotación} = \frac{\text{Cantidad de bajas en el periodo}}{\text{Personal al inicio del periodo} + \text{Nuevas contrataciones}} \times 100$$

Un índice de rotación elevado es un indicador desfavorable para una empresa y significa que no está reteniendo al personal, lo que le resta una ventaja competitiva, además de afectar de forma indirecta otros indicadores. Un índice de rotación “ideal” será el establecido por la propia empresa de acuerdo al nivel considerado como aceptable, según su operación o tipo de negocio. Además, el control del índice de rotación debe permitir retener al personal clave para el logro de objetivos y reemplazar al personal que presenta deficiencias en desempeño y que no son aptas de corregir dentro de la estrategia que se desarrolla.

### **7.6.2. Diagnóstico de las causas de la rotación del personal**

Chiavenato (2008) menciona que la rotación del personal debe considerarse como un efecto y no una causa, es la consecuencia de ciertos aspectos tanto internos como externos a la organización y que condicionan la actitud y comportamiento del personal. Por lo tanto, la rotación es una variable dependiente de esos factores internos y externos. El autor hace mención a los siguientes factores externos:

- Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, entre otros.



Entre los factores internos que se presentan en la organización, se incluyen:

- Política salarial.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas, ambientales y psicológicas dentro de la organización.
- Moral de las personas de la organización.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y tipo de programas de capacitación.
- Proceso disciplinario dentro de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

### **7.6.3. Determinación de los costos de la rotación del personal**

Los costos que implica la rotación del personal pueden agruparse en costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se definen a continuación.

#### **7.6.3.1. Costos primarios**

Chiavenato (2008) distingue a los costos primarios como los que están directamente relacionados con la desvinculación de un empleado y la sustitución por otro. Entre estos:

- Costos de reclutamiento y selección: gastos de emisión y procesamiento de requisición, gastos de mantenimiento del departamento, gastos de anuncios en medios, gastos de exámenes de selección, gastos de servicios médicos, entre otros.
- Costos de registro y documentación: Gastos en formatos, documentación, registros, procesamiento de datos, apertura de cuentas bancarias, entre otros.
- Costos de integración: Gastos del departamento de capacitación, costos del tiempo de supervisión de nuevos empleados, entre otros.
- Costos de separación: Costos de las entrevistas de separación, costos de pago de liquidación, entre otros.

#### **7.6.3.2. Costos secundarios**

Chiavenato (2008) menciona que estos costos comprenden aspectos cualitativos que no se pueden medir numéricamente pero que generan efectos inmediatos de manera transversal, entre estos se incluyen:

- Repercusiones en la producción
- Repercusiones en la actitud del personal
- Costo laboral extraordinario
- Costo operativo extra

#### **7.6.3.3. Costos terciarios**

Chiavenato (2008) afirma que al igual que los costos secundarios, representan los costos transversales, pero estos son de mediano y largo plazo, entre estos se pueden mencionar:

- Costos de inversión adicionales
- Pérdidas en los negocios

## **7.7. Retención del personal**

Chiavenato (2008) menciona desde el punto de vista de la administración de personal, que una organización efectiva no solo debe poner atención a las labores de captar y aplicar de forma conveniente sus recursos humanos, sino que debe velar por la satisfacción a largo plazo de los empleados. El autor menciona que la retención de personal incluye poner especial atención al conjunto de aspectos, entre los que sobresalen los sistemas administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad ocupacional que aseguran la calidad de vida de los empleados dentro de la organización.

De acuerdo a lo anterior, el objetivo de un proceso de retención del personal es garantizar que los empleados estén lo suficientemente motivados y satisfechos y proporcionarles de condiciones físicas, psicológicas y sociales apropiadas para que permanezcan en la empresa y logren los resultados esperados sin descuidar su aspecto humano.

### **7.7.1. Plan de retención del personal**

Un plan de retención del personal puede definirse como el conjunto de actividades que se realizan como parte de la gestión empresarial y que van dirigidos a lograr la retención del personal. En este contexto, la intención de retención del personal debe estar inmersa en el plan estratégico de la organización.

Mintzberg, H., Quinn, J., & Ghoshal, S. (1999) plantean que la estrategia es un “plan de acción” el cual es una decisión que denota la intención de construir un camino para alcanzar ciertos resultados y objetivos. En este sentido, el “plan de acción” es el que permite tomar las acciones y decisiones tácticas y a corto plazo que se deben seguir de acuerdo a la estrategia planteada. Por lo tanto, respecto a la retención del personal el objetivo es lograr la permanencia del personal dentro de la organización, por medio de un plan de retención alineado a una estrategia de empresa.

Hoy en día, muchas empresas buscan enfocar sus esfuerzos hacia la satisfacción y motivación del personal, afirmando que su capital humano es lo es el recurso más importante, sin embargo, pocas son las que realmente cumplen con esta afirmación y aún menos las que lo creen en verdad.

### **7.7.2. Estrategias de retención del personal**

González (2009) hace referencia a las estrategias de retención en las que se pueden distinguir estrategias tanto monetarias como no monetarias para el diseño y aplicación de planes dirigidos a la retención del personal. A continuación, se detalla la clasificación establecida por el autor:

#### **7.7.2.1. Estrategias monetarias**

González (2009) menciona que en esta clasificación se incluyen las estrategias que requieren de una inversión monetaria para su aplicación, entre estas:

- Beneficios económicos: Son todas las ventajas económicas que una empresa puede ofrecer tanto a sus empleados como a sus familias, entre

las que se pueden mencionar, por ejemplo: créditos para vivienda o automóvil, cursos de capacitación o descuentos para la educación a nivel superior, seguros de vida y reconocimientos por incapacidad.

- Incentivos: Se refiere a todas las bonificaciones que una empresa puede otorgar a sus empleados como premio por el buen desempeño en su trabajo, ya sea por un proyecto especial o por el trabajo realizado en un periodo de tiempo.
- Políticas Salariales: Aquí se incluyen los salarios de los empleados, al ofrecerse un salario superior al mínimo establecido por la Ley vigente. Muchas empresas realizan estudios de mercado para conocer el nivel salarial promedio y poder estimar un salario para sus empleados que esté por encima de la media.

#### **7.7.2.2. Estrategias no monetarias**

En esta clasificación González (2009) menciona que se incluyen las estrategias que no requieren de una inversión o desembolso de dinero directo para su ejecución, entre estas:

- Formación: Aquí se incluyen los planes de formación y capacitación del personal, el entrenamiento continuo para el desarrollo de competencias y las becas de estudio.
- Calidad de vida: Incluyen todos aspectos que contribuyen al bienestar del personal, por ejemplo, flexibilidad de horarios, permisos especiales, espacios laborales adecuados, servicios o beneficios adicionales, celebraciones en días especiales, entre otros.

- Plan de carrera: Comprende las oportunidades que dan las empresas a sus empleados para ascender dentro de la organización (es decir, la promoción interna).
- Proceso de ingreso: Se refiere a las acciones para poder inducir al personal interno a los que requieren los puestos de trabajo. Contempla la política para atraer candidatos con los perfiles apropiados y llevarlos a inducción y capacitación.
- Clima laboral: Incluye la revisión al clima organizacional y los planes para mejorarlo. Se busca hacer sentir bien al empleado en todo momento.
- Integración familiar: Promueve la participación de las familias de los empleados en actividades recreativas.
- Estabilidad laboral: Implica la relación laboral ya sea por tiempo fijo o indefinido.
- Plan de sucesión: Se refiere a la planificación de procesos para reemplazar al personal. Se relaciona con el desarrollo de personas claves en la organización.
- Reconocimiento: Es la premiación ya sea por un medio monetario o simbólico de la buena labor de los empleados.
- Sentido de pertenencia: Aquí se busca que el empleado se identifique con su trabajo y con la empresa, el objetivo es lograr la fidelidad del empleado hacia la empresa.

- Tareas desafiantes: son desarrolladas por los líderes, quienes proveen de ciertas tareas o retos a sus empleados para desafiarlos buscando que siempre tengo algo nuevo y diferente qué aportar y vea que su labor agrega valor a la empresa.

## **7.8. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo**

Respecto a estos elementos Chiavenato (2008) se menciona que la efectiva administración de los recursos humanos es una labor de personal administrativo o comúnmente conocido como *staff*. Anteriormente se mencionó sobre los fundamentos, objetivos y procesos básicos de la administración de recursos humanos. Sin embargo, este concepto se considera más ampliamente al mencionar que éste implica la responsabilidad legal y moral de garantizar un lugar de trabajo en donde no haya riesgos laborales ni condiciones ambientales inadecuadas que puedan provocar daños a la salud física o mental de las personas (Chiavenato, 2008).

Las enfermedades profesionales y accidentes laborales provocan grandes perjuicios tanto para las personas como para las organizaciones en términos de costos humanos, sociales y económicos. Las organizaciones deben trabajar sobre planes preventivos a fin de eliminar o disminuir la ocurrencia de estos males.

### **7.8.1. Higiene laboral**

Chiavenato (2008) define la higiene laboral como “las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas”. (p. 474). El autor menciona que, respecto a las condiciones físicas, el lugar de trabajo no debe exponer a las personas a

factores externos como ruido, iluminación, aire, temperatura y equipos de trabajo que puedan causar daño a las personas de alguna u otra manera. En el aspecto mental menciona que el lugar de trabajo debe permitir a los empleados desarrollar sus actividades en ambientes psicológica y socialmente responsables y evitar repercusiones emocionales como el estrés.

Un programa de higiene laboral debería considerar los siguientes puntos:

- Entorno físico del trabajo
  - Iluminación: La cantidad de luz óptima según las actividades que se realicen.
  - Ventilación: Protección y eliminación de agentes contaminantes contenidos en el aire que se respira.
  - Temperatura: niveles adecuados.
  - Ruidos: Protección y eliminación de ruidos.
  - Comodidad: un ambiente agradable, relajado y amigable.
  
- Entorno psicológico del trabajo
  - Relaciones agradables entre las personas
  - Actividades agradables y motivadoras
  - Estilo de administración democrático y participativo
  - Eliminación de posibles fuentes generadoras de estrés
  
- Aplicación de principios ergonómicos
  - Mobiliario de trabajo adecuado para las características humanas.
  - Máquinas y equipo adecuados para las características humanas.
  - Herramientas que facilitan su uso y evitar el sobre esfuerzo humano.



- Salud ocupacional

Garantizar la salud de los empleados disminuyendo las probabilidades que sean afectados por males, accidentes o estrés emocional.

Como conclusión a lo anterior, un espacio y ambiente de trabajo adecuado para el trabajo y agradable permitirá un mejor desempeño de las personas en diferentes aspectos y mejorará la productividad, además de disminuir los accidentes laborales, enfermedades, ausentismo y rotación.

### **7.8.2. Seguridad en el trabajo**

Chiavenato (2008) menciona que “la seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas de actividad: La prevención de accidentes, la prevención de incendios y la prevención de robos”. (p. 479). Respecto a la prevención de accidentes, la seguridad en el trabajo debe velar porque se disminuya la probabilidad de ocurrencia de accidentes y también debe gestionar los riesgos ocupacionales.

Un programa de seguridad en el trabajo debe considerar los siguientes aspectos:

- Implementación de indicadores y estadísticas de accidentes.
- Sistemas de información de medidas tomadas.
- Formulación de normas y procedimientos de seguridad.
- Recompensa a los líderes por la efectiva administración de la seguridad en el trabajo.

### **7.8.3. Calidad de vida en el trabajo (CVT)**

El término fue utilizado por primera vez por Louis David en la década de 1970 y desde entonces su definición ha tenido variaciones abarcando cada vez más un sentido más amplio. Hoy en día, la CVT considera tanto aspectos físicos y ambientales, como aspectos psicológicos en el centro de trabajo. Además, la CVT implica dos facetas, por un lado, la satisfacción y bienestar de los empleados, y, por otro lado, busca responder a los intereses de la organización en cuanto a factores que potencien la productividad, calidad y competitividad.

Chiavenato (2008) menciona que la CVT considera “un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones sólo pueden elevar grados elevados de calidad y productividad si cuentas con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones”. (p. 482).

Las empresas hoy en día deben prestar especial atención a su recurso humano para lograr los resultados deseados. Su mentalidad debe considerar que si el cliente interno (empleados) está satisfechos y motivados podrán atender mejor y buscar de igual manera la satisfacción y motivación de los clientes externos. Es decir, si la empresa invierte en el personal interno, está invirtiendo indirectamente en el cliente externo.

#### **7.8.3.1. Componentes de la calidad de vida en el trabajo**

Según Chiavenato (2008) la CVT debe incluir factores como:

- La satisfacción con el trabajo realizado.
- Las posibilidades de futuro dentro de la organización.
- El reconocimiento por buen desempeño.
- El salario percibido.
- Las prestaciones recibidas.
- Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización.
- El ambiente físico y psicológico del trabajo.
- La libertad del actuar y la delegación de responsabilidad para la toma de decisiones.
- Las posibilidades de estar comprometido y participar activamente.

Dos de los factores importantes y que determinan la CVT son el desempeño del puesto y el clima organizacional. Si se presenta una mala CVT debido a fallas en alguno de esos factores, se conducirá a la insatisfacción del empleado además de mala voluntad, disminución de la productividad, comportamientos contraproducentes para la empresa como ausentismo, rotación, robo, sabotaje, sindicatos, entre otros.

Se puede hablar de diversos programas de CVT, debido a que las necesidades humanas varían de acuerdo a la cultura de cada individuo y de cada organización. Por lo tanto, no hay un modelo único a seguir, cada empresa debe implementar el programa de CVT acorde a sus necesidades y condiciones.

Los conceptos anteriores de higiene, seguridad y CVT forman parte de un concepto más amplio al hablar de compensación a los empleados, esto es la compensación global. Werther, W. & Davis, K. (1995) consideran que la compensación no es sinónimo de sueldos y salarios, sino que comprende toda gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Un nivel de

compensación adecuado, puede mejorar la productividad de los empleados, el clima organizacional y la retención del personal.

Con base en lo mencionado anteriormente, respecto a la compensación global que se debe considerar para una gestión integral del personal, en el siguiente apartado se detallan las particularidades de un programa de retención de los colaboradores, para posteriormente generar una propuesta adecuada al tipo de negocio, que será reforzada en el tiempo, a través de una metodología de mejora continua.

En la siguiente figura se muestra cómo se compone la compensación global:

Tabla II. **Elementos de la compensación global**

<b>COMPENSACIÓN GLOBAL</b>	
<b>COMPENSACIÓN DIRECTA</b>	<b>COMPENSACIÓN INDIRECTA</b>
Incentivos y participación de utilidades.	Calidad de vida en el trabajo (Incluye ordenamientos legales).
Administración de la compensación (sueldos y salarios).	Prestaciones y servicios al personal.

Fuente: elaboración propia, basado en (Werther, W. & Davis, K., 1995, p. 338).

### **7.8.3.2. Programas de bienestar de los colaboradores**

Un programa de bienestar es adoptado por las empresas que desean prevenir cualquier problema de salud que puedan padecer sus empleados. El

objetivo de un programa de bienestar es fomentar en los trabajadores la importancia en el cuidado de su salud y que participen proactivamente en un estilo de vida saludable.

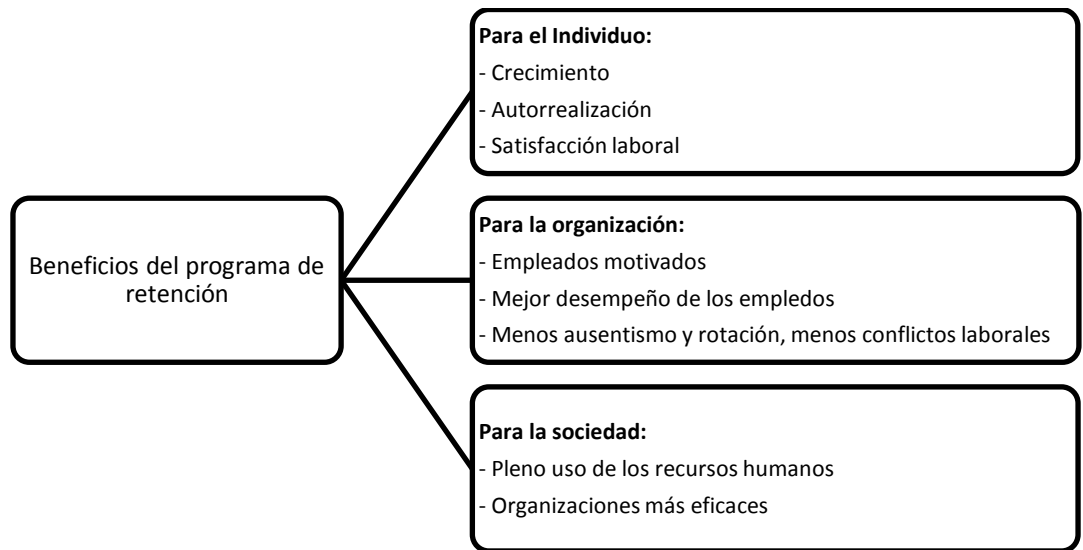
Chiavenato (2008) menciona que, por lo general, un programa de bienestar considera los siguientes aspectos:

- Ayuda a los trabajadores a identificar posibles problemas de salud.
- Enseñar a los trabajadores cuáles son los riesgos de salud, como presión arterial elevada, fumar, obesidad, dieta pobre y estrés.
- Fomentar que los trabajadores cambien su estilo de vida, haciendo ejercicio, cuidando la alimentación y vigilando su salud constantemente.

En general, los procesos para retener al personal son fundamentales para el resultado global de los procesos de la administración de recursos humanos de la que se habló anteriormente, esto a la vez, contribuye a la consecución de objetivos de empresa y nivel de competitividad.

En la siguiente figura se resumen los beneficios obtenidos al implementar un programa de bienestar para los colaboradores:

Figura 4. **Beneficios del programa de retención del personal en tres áreas**



Fuente: elaboración propia, basado en (Davis, K. & Newstrom, J., 1999, p. 320).

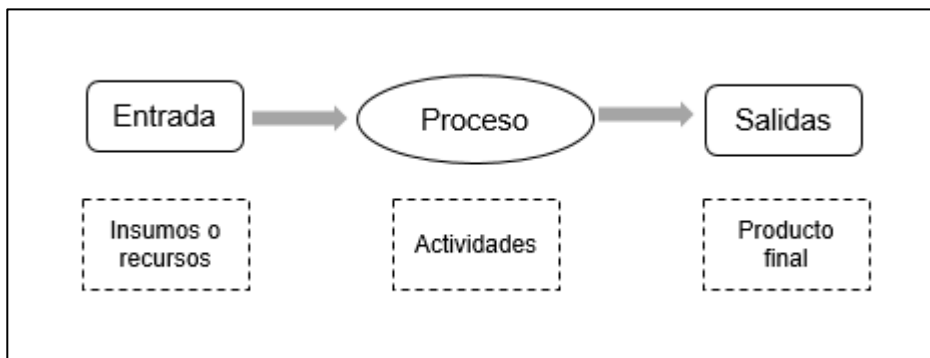
### 7.9. ¿Qué es un proceso?

Pérez (2004) menciona que un proceso es la “secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente” (p. 41) Entendiendo como valor todo aquello que el cliente, accionistas, personal, proveedores, sociedad, aprecian o estiman.

Todo proceso consta de tres elementos principales: un *input* (entradas), el proceso como tal y un *output* (salidas). En el *input* se consideran todos los recursos o materiales que serán transformados durante el proceso. El proceso es el conjunto de actividades que transforman el *input* en *output*, por lo que el *output* es el producto final.

En la siguiente figura, se esquematiza de forma general, la definición de un proceso.

Figura 5. **Definición de proceso**



Fuente: elaboración propia.

Un proceso está también constituido por diferentes factores, entre los que se pueden mencionar: personas, materiales, recursos físicos y métodos o planificación del proceso.

### **7.9.1. Tipos de procesos**

En cuanto a la clasificación que se puede realizar de los procesos referente al enfoque u orientación de procesos, se pueden mencionar los procesos operativos, de apoyo y de gestión. A continuación, se define cada uno de estos tipos de procesos:

#### **7.9.1.1. Procesos operativos**

Estos procesos incluyen todas las actividades que van dirigidas a cumplir con los requisitos del cliente externo. Estos procesos deben diseñarse de manera que inicien y terminen en el cliente.

#### **7.9.1.2. Procesos de apoyo**

Este tipo de proceso se encarga de proporcionar los recursos o soporte necesarios a los demás procesos dentro de la organización. Se establecen de acuerdo a los requisitos del cliente interno.

#### **7.9.1.3. Procesos de gestión**

Este tipo de procesos tiene como objetivo controlar, evaluar y mejorar la efectividad y funcionamiento de los procesos operativos o de apoyo. Estos procesos son ejecutados comúnmente por gerentes o coordinadores de área, y, a través de ellos, se pueden tomar decisiones preventivas y elaborar planes de mejora continua.

#### **7.9.1.4. Procesos de dirección**

Estos procesos están en la cúspide de la estructura de procesos de la empresa. De manera directa o indirecta proporcionan las directrices para la planeación y ejecución del resto de procesos, y, están alineados a la estrategia del negocio.



### **7.9.2. La gestión de los procesos**

Según Pérez (2004) “gestionar es hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución)”. Se debe entender la gestión como el conjunto de actividades que incluyen desde el establecimiento de objetivos hasta la mejora de las acciones realizadas.

La gestión de los procesos consiste en gestionar detalladamente cada uno de los procesos que componen la empresa, y no únicamente los procesos operativos o de venta, como comúnmente se hace en muchas empresas (García, M., Quispe, C. & Ráez, L., 2003, p. 863).

Respecto a lo anterior, y basado en un enfoque de procesos, toda empresa, sin importar su actividad o giro de negocio, debe verse como un sistema compuesto por procesos interrelacionados entre sí, y que contribuyen en conjunto, a la consecución de los objetivos establecidos o principalmente a la satisfacción del cliente.

Al visualizar la empresa como un sistema, o lo que es lo mismo, trabajar bajo un enfoque de procesos, se podrá llevar a cabo la gestión de los procesos, la cual debe garantizar la identificación de cada uno de los procesos en la empresa, por muy mínimo que sea, así como la interacción entre estos. Además, la gestión de procesos debe estar alineada a los objetivos estratégicos del negocio.

## 7.10. Mejora continua en las organizaciones

Según García, M., Quispe, C. & Ráez, L. (2003), citado de García *et al* (2001), mejora continua es una “actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos” siendo estos últimos la “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”. Esta definición aplica para la mejora en productos, servicios o procesos. Los autores mencionan que, para realizar un proceso de mejora continua, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Análisis y evaluación de la situación existente
- Objetivos para la mejora
- Implementación de posible solución
- Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación.
- Formalización de los cambios.

La mejora continua en las organizaciones comprende, entre varios aspectos, la utilización de un conjunto de técnicas y herramientas (para el análisis estadístico, identificación de causas, relaciones de factores, entre otros), que ayudarán a la toma de decisiones para resolver un problema o mejorar un proceso. Lo anterior como parte de la Gestión de la Calidad Total.

García, M., Quispe, C. & Ráez, L. (2003) mencionan que la gestión de la mejora continua en las organizaciones requiere de:

- Liderazgo de la Dirección
- Un comité de mejora continua
- Formación y motivación específicas

- Un sistema de gestión documentado
- Asesoramiento externo

El alcance de este trabajo de investigación, se limita a la definición y utilización de la metodología *PDCA* (o Ciclo *PDCA*) como una herramienta específica y versátil para la mejora continua de los procesos en una organización.

### **7.11. Metodología *PDCA***

Entre los métodos para la mejora y el desarrollo de procesos, existen diferentes herramientas y técnicas que se utilizan específicamente para la mejora de procesos en una organización. Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006) hacen referencia del ciclo *PDCA* (*Plan, Do, Check, Act*) como una metodología de proceso que, junto con las formas tradicionales de resolución de problemas, permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización.

El ciclo *PDCA* es una metodología para mejorar constantemente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos.

Edward Deming fue quien presentó el ciclo *PDCA* en Japón en los años 1950, aunque mencionó que el verdadero creador del concepto fue W. A. Shewhart, quien lo hizo público en 1939. Es por eso que, este ciclo también es conocido como Ciclo de Deming o Ciclo de Shewhart.

Desde su creación, el ciclo *PDCA* ha sido muy como una metodología de mejora continua que se puede aplicar a todo tipo de procesos o situaciones. En su manera original, el ciclo está basado en la subdivisión del trabajo entre

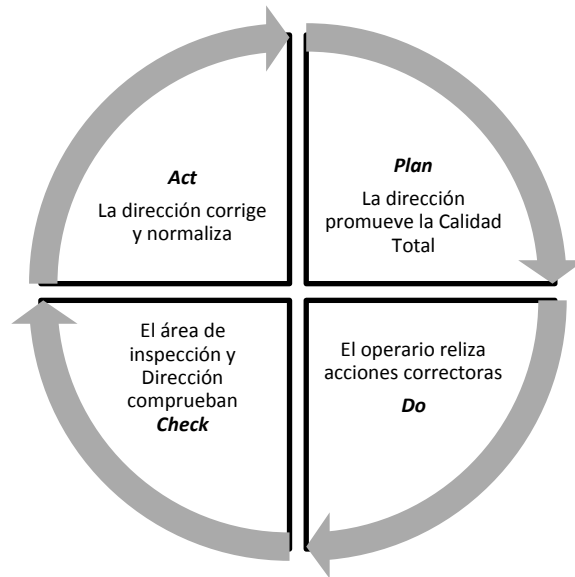
dirección, inspectores y operarios y se desarrolla en cuatro etapas o fases. La dirección de la empresa es la encargada de analizar la situación actual para formular un plan de mejora. Luego, el personal operativo es el encargado de ejecutar el plan formulado. Posteriormente, el área de inspección debe revisar si la ejecución del plan cumplió con los objetivos que se pretendían al inicio. Por último, la dirección analiza los resultados y estandariza el método para garantizar que la mejora sea a largo plazo, o en caso no se alcancen los resultados deseado, realizar las correcciones necesarias. (Camisón, C., Cruz, S., & González, T., 2006, p. 876)

Durante los inicios de la puesta en práctica de este ciclo de mejora, se detectaron algunas insuficiencias relacionadas a las acciones preventivas, las cuales son importantes si realmente se quiere trabajar con un enfoque de mejora continua. Por lo tanto, el ciclo *PDCA* tuvo ciertas modificaciones, considerando ahora que la dirección debe formular planes de mejora utilizando herramientas estadísticas, como, por ejemplo, diagramas de Pareto, diagramas de causa y efecto, histogramas, entre otros. Luego, el personal operativo aplica el plan en su área de trabajo concreta, implementando de esa manera el ciclo completo. (Camisón, C., Cruz, S., & González, T., 2006, p. 876)

La dirección junto con el área de inspección, deben verificar si se han realizado las mejoras deseadas. Por último, la dirección debe realizar las correcciones necesarias y formaliza el método con fines preventivos. Este proceso continúa a manera de siempre que se identifique una mejora, el método se formaliza para ser utilizado con nuevos planes y obtener nuevas mejoras. (Camisón, C., Cruz, S., & González, T., 2006, p. 876)

En la siguiente figura se muestra el ciclo *PDCA* luego de las modificaciones que se realizaron en su momento:

Figura 6. El ciclo *PDCA* mejorado



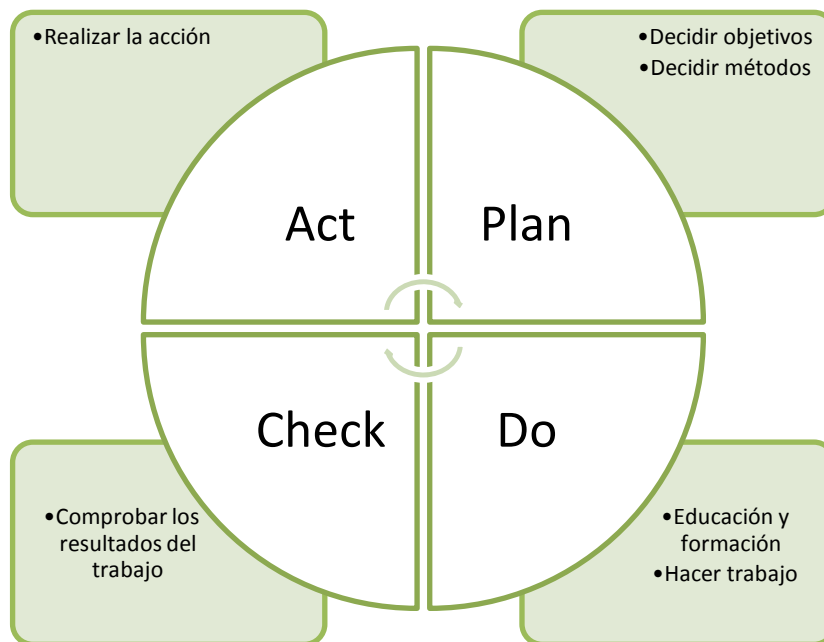
Fuente: elaboración propia, basado en (Camisón, C., Cruz, S., & González, T., 2006, p. 876).

En la presente investigación se pretende establecer el ciclo PDCA a todas las actividades involucradas en el proceso de retención del personal operativo del *contact center*. Con el fin de establecer una metodología para la mejora continua y que, al obtener los resultados deseado, la Dirección pueda formalizar el método para planes futuros.

Los autores (Camisón, C., Cruz, S., & González, T., 2006) hacen referencia a Ishikawa como uno de los máximos exponentes japoneses de la calidad, quien a su vez mencionó que la Calidad Total en toda organización se obtendrá por medio de la aplicación repetitiva del ciclo *PDCA*. Ishikawa, quien denominó a este ciclo “Ciclo de Control” se debe implementar siguiendo seis pasos consecutivos siguiendo el ciclo de manera constante.

En la siguiente figura se ilustra con ciclo *PDCA* con la idea propuesta por Ishikawa:

Figura 7. El ciclo *PDCA* de Ishikawa



Fuente: elaboración propia, basado en (Camisón, C., Cruz, S., & González, T., 2006, p. 877).

En ciclo *PDCA* se conoce en español como ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar). Este ciclo actúa como una espiral, ya que, al terminar la última fase, según se requiera, se vuelve a iniciar con un nuevo plan, dando lugar al comienzo de otro ciclo de mejora.

A continuación, se define cada una de las etapas del ciclo *PDCA*:

### **7.11.1. Etapa *PLAN* (Planear)**

- Definir los objetivos:

Definir objetivos claros y precisos es el primer paso para aplicar el ciclo de mejora continua. Los objetivos deben ser establecidos bajo un horizonte de tiempo y ser cuantificables para medir los resultados.

- Decidir los métodos a utilizar para alcanzar el objetivo:

Establecer los medios para lograr los objetivos es el segundo paso a realizar. Los medios se refieren al conjunto de técnicas que se pueden utilizar para encontrar las causas o factores que afectan a los procesos.

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006) sugieren respecto a esta etapa de planificación, seguir este orden de actividades: identificar los posibles temas o problemas, seleccionar uno en función de prioridad, definir los objetivos, analizar la situación actual, identificar las posibles causas, y diseñar un plan de mejora o acción correctora.

Para esta etapa se puede hacer uso de diferentes herramientas o técnicas, que, aplicándolas correctamente, proporcionan un amplio aspecto de la situación actual de un problema, y dirigir los objetivos con precisión hacia la resolución del problema. Algunas de las herramientas muy útiles y eficaces para esto son, las siete herramientas clásicas, así como de las siete herramientas nuevas de la calidad.

En la siguiente tabla se define cada una de las herramientas tanto clásicas como nuevas de la calidad, que se pueden utilizar tanto en esta etapa de planificación, como en las demás etapas del ciclo PDCA, las cuales se definen más adelante.

Tabla III. **Las siete herramientas clásicas y las siete herramientas nuevas de la calidad**

<b>Las siete herramientas clásicas de la calidad</b>	
<b>1. Histograma</b>	Gráfico que permite representar visualmente el comportamiento de una variable de interés, en donde cada barra es proporcional a la frecuencia de los valores representados.
<b>2. Diagrama de flujo</b>	Gráfico que utiliza una simbología especial para representar la secuencia de pasos lógicos para lograr un objetivo. Generalmente se utiliza para mostrar gráficamente un proceso determinado.
<b>3. Diagrama de causa y efecto</b>	También conocido como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado (por la forma del diagrama), permite identificar y analizar las múltiples causas que pueden estar ocasionando una falla en una característica de calidad. Se busca ir de lo general a lo específico.
<b>4. Gráfico de Pareto</b>	Gráfico que permite identificar las causas de los defectos que se producen con mayor frecuencia. Cada causa representa una barra y se ordenan de mayor a menor según su frecuencia en porcentaje.
<b>5. Análisis de regresión</b>	Metodología estadística que permite analizar la relación entre variables de interés. Especialmente la relación entre variables dependientes e independientes.
<b>6. Hoja de toma de datos</b>	Son planillas que se utilizan para la recolección y registro de información. Generalmente se utiliza tanto para registrar datos como para analizar tendencias.
<b>7. Gráfico de control</b>	Gráfico que permite plotear el comportamiento de un proceso sobre una variable en particular, para observar si cumple con los parámetros establecidos y prevenir posibles fallos utilizando métodos estadísticos.



Continuación de la tabla III.

<b>Las siete herramientas nuevas de la calidad</b>	
<b>1. Diagrama de relaciones</b>	Gráfico que muestra un cuadro completo sobre un problema o situación compleja en particular, en el que se pueden observar con facilidad, los factores que intervienen y sus relaciones entre sí, con un enfoque de causa y efecto.
<b>2. Diagrama de afinidad</b>	Considerado como una “tormenta de ideas”, permite clasificar en forma de bloques ordenados en columnas, una serie de ideas, opiniones o temas agrupados de acuerdo a su relación o categoría.
<b>3. Diagrama de árbol</b>	Denominado también diagrama sistemático, permite visualizar los medios o actividades necesarias para alcanzar un objetivo o resolver el problema.
<b>4. Diagrama matricial</b>	El objetivo de este diagrama es identificar y mostrar a través de una matriz, las relaciones o puntos de conexión entre factores, ya sea, causas, procesos, problemas, objetivos, entre otros.
<b>5. Matriz de priorización</b>	Es una herramienta que facilita la toma de decisiones, determinar alternativas y clarificar problemas a través de la ponderación y aplicación de criterios.
<b>6. Diagrama de proceso de decisión</b>	Permite el análisis de las actividades a desarrollar para lograr un objetivo, los posibles problemas que pueden surgir y qué medidas se pueden tomar para prevenir tales problemas.
<b>7. Diagrama de flechas</b>	Permite estructurar gráficamente la secuencia de actividades para realizar un objetivo o proyecto, facilitando la planificación y control del desarrollo de las actividades y determinar la ruta crítica para la ejecución.

Fuente: elaboración propia.

### **7.11.2. Etapa DO (Hacer)**

- Llevar a cabo la educación y formación

En esta parte se proporciona la educación y formación a todas las personas involucradas. Es necesario, previo a poner en práctica la planificación

generada en la etapa anterior. Es necesario que se comprenda con exactitud los lineamientos y cómo ejecutarlos. Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006) mencionan que la formación debe ser de tres tipos: 1. En grupo; 2. De los superiores a los subordinados en el lugar de trabajo, y 3. Individualmente mediante delegación de autoridad sobre su trabajo.

- Hacer el trabajo

Consiste en poner en práctica todas las acciones definidas en la parte de planificación.

En esta etapa se recomienda usar las herramientas de: Hoja de toma de datos, gráfico de control, diagrama de correlación, entre otras.

### **7.11.3. Etapa *CHECK* (verificar)**

- Comprobar los resultados

En esta etapa se comprueba si el trabajo se está realizando conforme a lo planificado. Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006) mencionan que la comprobación del trabajo debe realizarse de dos formas: 1. Observar en el lugar de trabajo que efectivamente todo funciona de acuerdo a los lineamientos, y los procesos funcionan con los factores clave bajo control, y 2. Verificar a través de resultados, es decir, examinar los resultados del trabajo.

En esta etapa es muy importante el control que se realice. No se debe únicamente inspeccionar, se trata de controlar los procesos y actividades de la organización observando el comportamiento de los resultados, obteniendo

información y descubriendo las fallas, tratando de eliminar las causas de esas fallas.

En esta etapa, se recomienda usar las herramientas siguientes: Hoja de toma de datos, diagrama de correlación, gráfico de control, diagrama de Pareto, entre otras.

#### **7.11.4. Etapa ACT (actuar)**

- Aplicar una acción

En esta última etapa, Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006) mencionan que se pueden dar dos situaciones distintas:

- Se ha alcanzado el objetivo

Sucede cuanto en la etapa *Check*, se confirma lo establecido en la etapa *Plan*. Lo importante acá es estandarizar el método y establecer las condiciones para mantenerlo. Se debe formalizar las acciones correctoras aplicadas sobre los procesos, operaciones y procedimientos y, ampliar la educación y formación.

- No se ha alcanzado el objetivo

Una vez identificadas las fallas de los procesos y las posibles causas que las generan, se debe proceder a eliminarlas. En necesario empezar de nuevo con el ciclo PDCA iniciando con la etapa *PLAN*.

## 8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ÍNDICE DE TABLAS

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS  
ORIENTADORAS

OBJETIVOS

RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

### 1. MARCO TEÓRICO

#### 1.1. Definición de *Contact Center*

1.1.1. Diferencia entre un *Call Center* y un *Contact Center*

1.1.2. Operador de un *Contact Center*

1.1.3. Características de los *Contact Centers*

1.1.4. Beneficios de los *Contact Centers*

1.1.5. Medición del desempeño laboral de un *Contact Center*

1.1.6. Aspectos de la industria del *CC&BPO* en Guatemala

#### 1.2. Estrategia Empresarial

##### 1.2.1. Tipos de Estrategias

1.2.1.1. Estrategia de liderazgo en costos

1.2.1.2. Estrategia de diferenciación

1.2.1.3. Estrategia de enfoque

- 1.2.1.4. Estrategia de estabilidad
    - 1.2.1.5. Estrategia de alianza
- 1.3. Competitividad y ventaja competitiva
  - 1.3.1. Competitividad
  - 1.3.2. Ventaja competitiva
- 1.4. La administración empresarial
  - 1.4.1. Planificación
  - 1.4.2. Organización
  - 1.4.3. Dirección
  - 1.4.4. Control
- 1.5. Administración de recursos humanos
  - 1.5.1. Recursos humanos
  - 1.5.2. Los cinco pasos básicos de la administración de RRHH
  - 1.5.3. Objetivos de la administración de RRHH
- 1.6. Rotación del personal
  - 1.6.1. Índice de rotación del personal
  - 1.6.2. Diagnóstico de las causas de rotación del personal
  - 1.6.3. Determinación de los costos de la rotación del personal
    - 1.6.3.1. Costos primarios
    - 1.6.3.2. Costos secundarios
    - 1.6.3.3. Costos terciarios
- 1.7. Retención del personal
  - 1.7.1. Plan de retención del personal
  - 1.7.2. Estrategias de retención del personal
    - 1.7.2.1. Estrategias monetarias
    - 1.7.2.2. Estrategias no monetarias

- 1.8. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
  - 1.8.1. Higiene laboral
  - 1.8.2. Seguridad en el trabajo
  - 1.8.3. Calidad de vida en el trabajo
    - 1.8.3.1. Componentes de la calidad de vida en el trabajo
    - 1.8.3.2. Programas de bienestar de los colaboradores
- 1.9. ¿Qué es un proceso?
  - 1.9.1. Tipos de procesos
    - 1.9.1.1. Procesos operativos
    - 1.9.1.2. Procesos de apoyo
    - 1.9.1.3. Procesos de gestión
    - 1.9.1.4. Procesos de dirección
  - 1.9.2. La gestión de los procesos
- 1.10. Mejora continua en las organizaciones
- 1.11. Metodología *PDCA*
  - 1.9.1. Etapa *Plan* (planear)
  - 1.9.2. Etapa *Do* (hacer)
  - 1.9.3. Etapa *Check* (verificar)
  - 1.9.4. Etapa *Act* (actuar)

## 2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

## 3. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

## 4. PROPUESTA DE UTILIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE MEJORA CONTINUA *PDCA* PARA EL PROCESO DE RETENCIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

ANEXOS

## **9. METODOLOGÍA**

### **9.1. Enfoque de investigación**

El enfoque de investigación es mixto por las siguientes razones:

- Cuantitativo porque se utiliza la medición de variables relacionadas a la rotación del personal, utilizando estadística descriptiva, tanto para la información histórica como para la información recolectada.
- Cualitativo porque utiliza la revisión documental al investigar antecedentes relacionados al problema y marco teórico como sustento de la investigación.

### **9.2. Diseño de investigación**

El presente diseño de investigación es no experimental, porque no se realizan ensayos de laboratorio para determinar resultados, tampoco pretende estudiar la relación entre variables. A través de la descripción, recolección y análisis de datos del sub grupo seleccionado como muestra, se aportará a la empresa una propuesta de un proceso de mejora continua viable para la retención del personal, adecuado según las características observadas en la recolección de información y giro del negocio.

Los datos que se analizarán en esta investigación, así como la información teórica recolectada están enmarcados en un periodo de tiempo, con el objetivo de realizar evaluaciones y comparaciones posteriores.



### **9.3. Tipo de investigación**

El tipo de investigación es descriptivo porque, a través de la información histórica y disponible se describirán y analizarán las causas que dan origen al problema, cómo esto afecta al rendimiento actual del negocio y posibles consecuencias futuras. El tipo de investigación se fortalece al mismo tiempo con la recolección de información por medio de fuentes primarias (encuestas e informes históricos de la empresa) y secundarios (libros, artículos y trabajos anteriores).

En el aspecto de estudio descriptivo, la investigación es transversal, debido a que la información a obtener de la muestra de la población se hará una sola vez. Se busca describir las características de la muestra seleccionada y a través de ello inferir sobre el grupo organizacional en estudio.

### **9.4. Alcance de investigación**

El alcance es descriptivo, debido a que, el desarrollo de la investigación queda a nivel de propuesta para mejorar de manera continua la gestión de la retención del personal operativo del *Contact Center*.

### **9.5. Variables involucradas en la investigación**

Se describen dos tipos de variables en la investigación:

#### **9.5.1. Variables independientes**

- Bajas de personal: Cantidad de personas dadas de baja por motivos voluntarios o involuntarios en cierto periodo de tiempo.

- Personal activo: Cantidad de personal activo en determinado período de tiempo.
- Personal de nuevo ingreso: Cantidad de personal recién contratado que ingresó en determinado periodo de tiempo.

### **9.5.2. Variables dependientes**

- Índice de rotación global: Valor porcentual que indica la relación de la cantidad de personas dadas de baja en determinado período de tiempo, entre la cantidad de personas que había al inicio del mismo período de tiempo, más las nuevas contrataciones.
- Índice de rotación por motivo: Valor porcentual que indica la relación de la cantidad de personas dadas de baja por motivo en un determinado periodo de tiempo, entre la cantidad de personas que había al inicio del mismo periodo de tiempo.
- Índice de rotación por periodo de tiempo: Valor porcentual que indica la relación de la cantidad de personas dadas de baja en un determinado periodo de tiempo, entre la cantidad de personas que había al inicio del mismo periodo.

### **9.5.3. Cuadro de variables e indicadores**

En el siguiente cuadro se describen las variables e indicadores a utilizar durante el desarrollo de la investigación de acuerdo a los objetivos planteados:

Tabla IV. Variables e indicadores

	OBJETIVO	TIPO DE VARIABLES	INDICADORES	TIPO DE CONTROL	OBSERVACIÓN	
GENERAL	Definir la utilización de la metodología PDCA para la gestión de la retención del personal operativo en una empresa de servicios de <i>Contact Center</i> .	<p><b>Independientes:</b>  <u>Cuantitativas Cardinales:</u>                      Cantidad de bajas del persona.                      Cantidad de personal activo.                      Cantidad de personal de nuevo ingreso.</p> <p><b>Dependientes:</b>  <u>Cuantitativas Porcentuales:</u>                      índice de rotación</p>	índice de Rotación = Cantidad de bajas/(Cantidad de personal activo + cantidad de personal de nuevo ingreso)			
ESPECÍFICOS	Diagnosticar cómo se encuentra el índice de rotación del personal operativo e identificar cuáles son los principales factores que causan dicho índice.	<p><b>Independientes:</b>  <u>Cualitativas nominales:</u>                      Sexo, estado civil, tiene hijos, estudia y, satisfacción con beneficios de la empresa y posibles causas de retiro.</p> <p><u>Cuantitativas cardinales:</u>                      Edad, cantidad de bajas por periodo de tiempo, cantidad de bajas por motivo y cantidad de personal activo.</p> <p><b>Dependientes:</b>  <u>Cuantitativas porcentuales:</u>                      índice de rotación general, índice de rotación en periodos, relación de altas y bajas de personal por periodos.</p>	1. Calculo de indicadores porcentuales en relación a las características de los empleados (por ejemplo, % hombres, % mujeres, % casado, % solteros, entre otros). 2. índice de rotación anual (aplicar mismo calculo en periodo anual). 3. índice de rotación mensual (aplicar mismo calculo en periodo mensual). 4. índice de rotación por motivos (aplicar mismo calculo según los motivos de bajas identificados).	Control del registro y tabulación de los datos según muestra seleccionada de la población.	Información obtenida por medio de encuestas estructuradas (Anexo c).  El plan de tabulación consiste en la utilización de tablas de datos para ordenar y representar la información recolectada a través de las encuestas, para luego determinar los porcentajes de los indicadores de las características de los empleados identificadas y los índices de rotación descritos. La tabulación de datos representa el ordenamientos de las variables independientes descritas.	
	Analizar los aspectos generales que debe contener un programa de retención del personal y cómo puede adaptarse a un <i>Contact Center</i> .					Investigación bibliográfica sobres programas de retención del personas, según la teoría de gestión del talento humano y análisis para establecer un programa acorde para un <i>Contact Center</i> .
	Establecer un programa de retención utilizando la metodología PDCA para la gestión de la retención del personal operativo de un <i>Contact Center</i> .					Definición de la metodología PDCA de acuerdo al programa de retención del personal establecido.

Fuente: elaboración propia.

## 9.6. Fases de la metodología a aplicar

Para cumplir con los objetivos propuestos en el diseño de la investigación, se realizará un proceso que consta de cuatro fases, las cuales se describen a continuación:

- Fase 1: Responde a la revisión documental para la realización de la investigación de antecedentes del problema y marco teórico relacionado. Se consultarán fuentes bibliográficas y electrónicas para la definición de los temas relacionados, aunado a la experiencia del investigador en los temas.
- Fase 2: Se realizará un diagnóstico situacional que permita conocer las características del grupo de empleados en estudio y su nivel de satisfacción respecto al paquete de beneficios que ofrece la empresa. Lo anterior, se hará por medio de encuestas estructuradas (Anexo c), que serán contestadas por los propios empleados de la muestra obtenida. Se tabularán los datos recolectados para generar estadísticas que permitan obtener conclusiones sobre el grupo en estudio y, para el cálculo de los resultados de la rotación de la empresa, en los últimos tres años. También para identificar los factores que influyen en el índice de rotación. En esta fase, se describirá también, cómo se realiza la gestión de retención del personal operativo en la empresa.
- Fase 3: Se analizarán y discutirán los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional, y, se estudiará el contenido o aspectos mínimos que debe incluir un programa de retención del personal, para generar una propuesta apta para el tipo de empleados y negocio, y, además, que permita la adaptación de un proceso de mejora continua y garantice los resultados deseados en cuanto a la satisfacción y permanencia del personal operativo.
- Fase 4: Se definirá cada una de las etapas de la metodología *PDCA* para generar un ciclo de mejora continua, para el proceso de retención del personal operativo, considerando los aspectos obtenidos durante el

análisis y discusión de resultados, para garantizar la efectividad y adaptación de la metodología.

## 9.7. Población y muestra

La población está formada por las 800 personas que laboran en la unidad de negocio más grande de la empresa. Esta cantidad de la población, aunque cambia de manera mensual, se tomará como base para el cálculo de la muestra y para no afectar los resultados de la investigación.

La fórmula que se utilizará para el cálculo de la muestra es:

Fórmula 2:

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

Donde

- $n$  = tamaño de la muestra
- $N$  = tamaño de la población
- $\sigma$  = desviación estándar de la población (para este caso se utilizará 0,5).
- $Z$  = valor obtenido mediante niveles de confianza. Para este caso se tomará un nivel de confianza de 95 % que corresponde a un valor de  $Z$  de 1,96.
- $e$  = límite aceptable de valor de muestra. Para este caso se tomará un valor de 0,06.

El tamaño de muestra se obtiene entonces de la siguiente manera:

$$n = \frac{(800)(0.5)^2(1.96)^2}{(800 - 1)(0.06)^2 + (0.5)^2(1.96)^2}$$

$$n = 200$$

De acuerdo al cálculo anterior, se pasarán 200 encuestas de forma aleatoria para que sean contestadas por el personal operativo cuando se acerquen a realizar alguna gestión a las ventanillas de RRHH, y otras que se harán en el área de cafetería de la empresa.

### **9.8. Resultados esperados**

Con el desarrollo de la investigación, se pretende definir cómo puede utilizarse una herramienta de mejora continua en un proceso existente, y que se realiza desde hace mucho tiempo en la empresa, esto con el objetivo de mejorar su efectividad y garantizar el logro de objetivos deseados, tanto a nivel de proceso como a nivel de negocio.

Los principales resultados esperados durante la investigación son: conocer las características de los empleados, nivel de satisfacción de los empleados en cuanto a los beneficios que ofrece la empresa, las posibles causas de retiro de los empleados y medir los resultados de la rotación en distintos intervalos de tiempo. Lo anterior, permitirá obtener conclusiones sobre cómo se ve afectado el índice de rotación, debido a una deficiente gestión de la retención del personal.

Además, si la empresa llegara a implementar la propuesta por parte de la empresa, se espera mejorar de manera directa, la calidad, productividad y eficiencia en el trabajo de los colaboradores. De manera indirecta, se espera

mejorar, el nivel de competitividad marcado por la empresa en la industria del *CC&BPO*, en lo referente a, indicadores de permanencia del personal y nivel de contratación, así como, en la referencia positiva para clientes actuales y potenciales, y, por último, a la imagen que la empresa proyecta a la sociedad.

## 10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para el análisis de información se utilizarán técnicas metodológicas y técnicas de estadística descriptiva, las cuales se describen a continuación:

Técnicas de la metodología a aplicar:

- Referencia bibliográfica

A través de fichas bibliográficas y de trabajo se recolectará información de manera sistemática, por medio de la lectura, con el objetivo de enriquecer los temas relacionados al tema y formar un marco de referencia sobre el desarrollo de la investigación.

- Análisis de proceso

Mediante la observación y entrevistas al personal administrativo y relacionado con el proceso, se realizará un diagnóstico de la situación actual de la retención del personal, analizando el problema de la deficiente gestión en el proceso desde una visión amplia, y así, obtener conclusiones que permitan el establecimiento de una propuesta adecuada y efectiva.

- Muestreo y recolección de información

Por medio del método de muestreo simple, se calculará una muestra de la población de empleados, a los cuales se les pedirá que contesten una encuesta estructurada (Anexo c), en donde se desea conocer las características del



personal (como rango de edad, sexo, estado civil, entre otros) y su opinión respecto a los beneficios que ofrece la empresa, además, las posibles causas de retiro. Para las encuestas, se escogerá a los empleados de manera aleatoria sin repetición.

Para la organización, procesamiento y análisis de información tanto histórica (en reportes e informes internos de la empresa) como la recolectada por medio de encuestas, se utilizarán las siguientes herramientas estadísticas:

- Tabla de frecuencias

Se utilizará para ordenar, clasificar y mostrar la información respecto a las características de los empleados encuestados, y también, para la información respecto a los principales factores y motivos que dan lugar a la rotación en la empresa.

- Gráfico de barras

Este gráfico se utilizará para ilustrar los datos categóricos nominales u ordinales, según el análisis que se esté desarrollando. En primera instancia, se utilizará para los datos de las principales características de los empleados y otros resultados obtenidos en la recolección de información.

- Gráfico circular

Este gráfico se utilizará principalmente para ilustrar los motivos o factores que inciden en la rotación del personal.

- Polígono de frecuencias

Se utilizará para graficar el comportamiento del índice de rotación mensual y anual de la empresa. Sin considerar una frecuencia, tal como indica el nombre de este gráfico, sino más bien, un indicador porcentual obtenido a través del análisis de la situación actual.

Se realizará un análisis más profundo de la información recolectada por medio de encuestas, utilizando herramientas como diagrama de causa y efecto, histogramas y diagrama de Pareto. Esto permitirá identificar con facilidad los principales factores que dan origen al problema.

Se utilizará una lista de los aspectos que deberían considerarse en la propuesta de un programa de retención para el personal operativo de la empresa, para que esto, posteriormente, facilite la utilización de un ciclo de mejora sobre el proceso de retención.

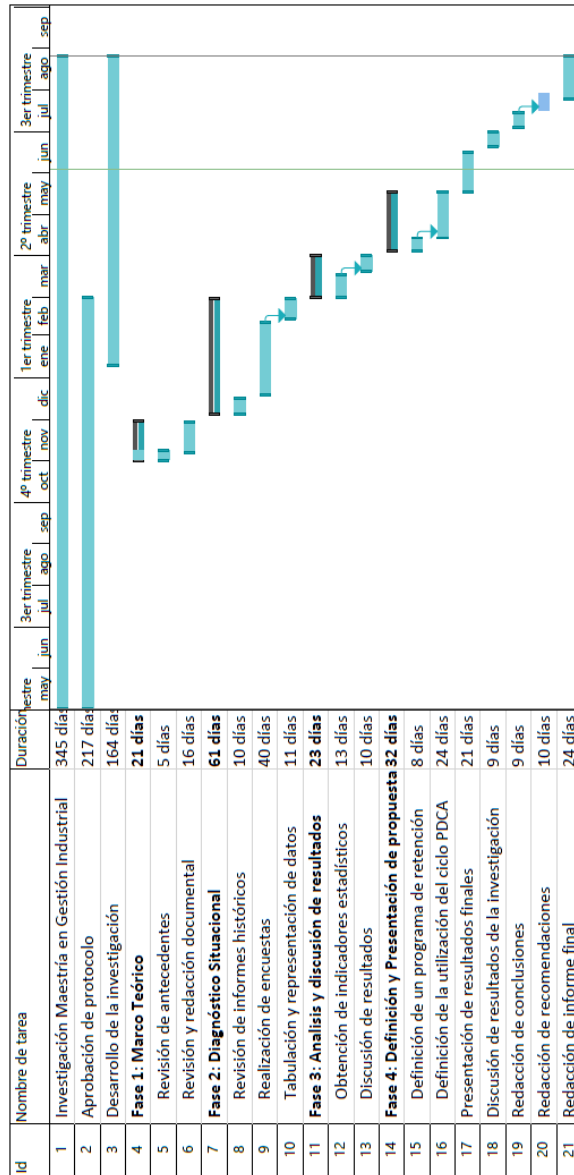
Se hará uso de diagramas de flujo de proceso para describir cómo se realiza el proceso de retención de personal en la empresa, y también, para describir los pasos para la utilización de la metodología *PDCA*.

Se considera la participación de los asesores telefónicos, coordinador de retención del talento y jefatura de recursos humanos para validar información y que esto permita generar una propuesta que agregue valor a la gestión del personal operativo.



# 11. CRONOGRAMA

Figura 8. Planificación de actividades



Fuente: elaboración propia.



## 12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

El trabajo de investigación es factible porque se cuenta con los recursos necesarios para ejecutar cada una de las fases descritas y cumplir con los objetivos propuestos.

Se tiene acceso a la información requerida en la investigación con el compromiso de respetar los derechos de propiedad de la empresa.

Entre los recursos a utilizar para el desarrollo de la investigación se incluyen:

- Recursos humanos
  - Investigador
  - Asesor de tesis
  - Colaboradores de la empresa
  
- Recursos materiales
  - Computadora
  - Impresora
  - Internet
  - Útiles de oficina
  
- Recursos intelectuales
  - Tiempo para el desarrollo de la investigación
  - Tiempo brindado por el asesor de tesis
  - Información brindada por la empresa

- Recursos financieros

Los recursos financieros necesarios para realizar la investigación serán costeados por el investigador. En la siguiente tabla se muestran los gastos relacionados al desarrollo de la investigación:

Tabla V. **Recursos financieros**

No	Descripción del gasto	Monto	%
1	Papepería y Útiles	Q 500.00	8%
2	Asesoría	Q2,500.00	40%
3	Internet	Q 400.00	6%
4	Combustible y depreciación de vehículo	Q1,000.00	16%
5	Alimentación	Q1,200.00	19%
6	Imprevistos	Q 700.00	11%
		<b>Q6,300.00</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

### 13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Camisón, C. C. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos*. Madrid: Pearson Educación, S. A.
2. Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
3. Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
4. Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.
5. *Diferencia entre Call Center y Contact Center*. (s.f.). Recuperado el 14 de septiembre de 2016, de Unitel: <https://unitel-tc.com/diferencia-entre-call-center-y-contact-center/>.
6. English, J. (2014). *Los Desafíos de la alta rotación del personal*. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de Revista La Tercera: <http://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2014/08/24-LA-TERCERA-Los-desafios-de-la-alta-rotacion-de-personal-Sebastian-Conde.pdf>.
7. *Estrategia Empresarial y Tipos de Estrategia*. (s.f.). Recuperado el 3 de noviembre de 2016, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/estrategia-empresarial-tipos-estrategias/>



8. Gárces, C. L. (2016). Retención de Empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Fundación Universitaria Luis Amigó*, 108-115.
9. García, M. Q. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Notas Científicas*, 89-94.
10. *Gestión Empresarial*. (s.f.). Recuperado el 8 de septiembre de 2016, de Deguate:  
http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/02.htm#.V-Pi\_\_nhDIU.
11. González, D. (2009). Estrategias de Retención del Personal. *Revista Universitaria EAFIT*, 45(156), 45-72.
12. Camisón, C. C. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
13. Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
14. Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
15. Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.
16. *Diferencia entre Call Center y Contact Center*. (s.f.). Recuperado el 14 de septiembre de 2016, de Unitel: <https://unitel-tc.com/diferencia-entre-call-center-y-contact-center/>.

17. English, J. (2014). *Los Desafíos de la alta rotación del personal*. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de Revista La Tercera: <http://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2014/08/24-LA-TERCERA-Los-desafios-de-la-alta-rotacion-de-personal-Sebastian-Conde.pdf>.
18. *Estrategia Empresarial y Tipos de Estrategia*. (s.f.). Recuperado el 3 de noviembre de 2016, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/estrategia-empresarial-tipos-estrategias/>
19. Gárces, C. L. (2016). Retención de Empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Fundación Universitaria Luis Amigó*, 108-115.
20. García, M. Q. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Notas Científicas*, 89-94.
21. *Gestión Empresarial*. (s.f.). Recuperado el 8 de septiembre de 2016, de Deguate: [http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/02.htm#.V-Pi\\_\\_nhDIU](http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/02.htm#.V-Pi__nhDIU).
22. González, D. (2009). Estrategias de Retención del Personal. *Revista Universitaria EAFIT*, 45(156), 45-72.
23. Hellriegel, D. J. (2009). *Administración, un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

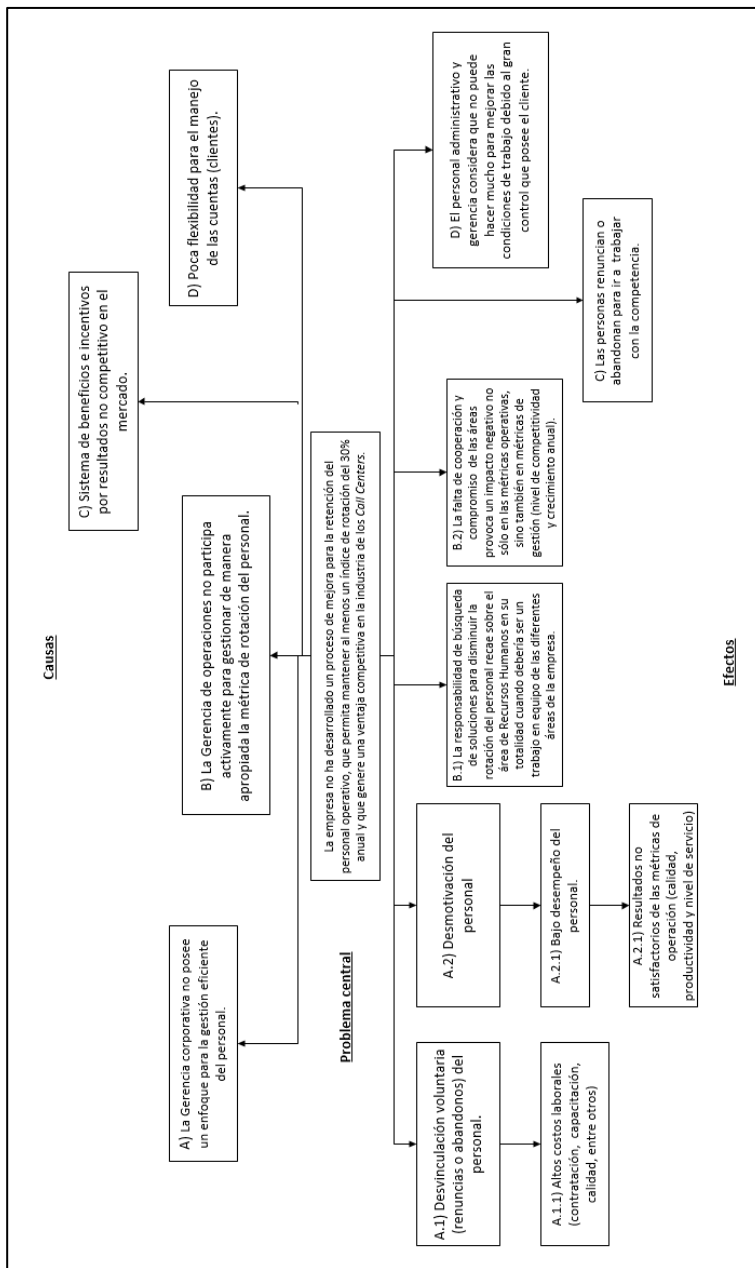
24. Lemus, E. (2011). *Causas que originan el ausentismo laboral y su impacto en la productividad del trabajo en empresas de call center con más de 50 colaboradores ubicadas en las zonas 10 y 13*. Guatemala, Guatemala: Tesis de maestría en Administración de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
25. Macario, A. (2015). *Indicadores de un Contact Center + 3 en redes*. Recuperado el 14 de septiembre de 2016, de <https://andresmacario.com/10-indicadores-de-un-contact-center-3-en-redes-infografia/>.
26. Mintzberg, H., Quinn, J., & Ghoshal, S. (1999). *El proceso Estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
27. Pérez, J. (2004). *Gestión por procesos, cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: Esic Editorial.
28. Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial Continental, S.A. de C.V.
29. Quintero, D. (2009). *Antecedentes de la intención de retiro en el contact center, estudio de caso liberty seguros*. Bogotá: Tesis de la Facultad de Ciencias Económicas de la Pontificia Universidad de Bogotá, Colombia.

30. Rodríguez , S., López, E., Forero, Y., & Gómez, S. (s.f.). Rotación del personal en call center calldinero. *Desarrollo & Gestión*, 9-14. Obtenido de Desarrollo & Gestión.
31. s.f. (s.f.). *BPO en cifras*. Recuperado el 20 de abril de 2017, de Guatemala BPO: <http://bpoguatemala.com/bpo-cifras.php>.
32. s.f. (s.f.). *Estrategia Empresarial y Tipos de Estrategia*. Recuperado el 14 de septiembre de 2016, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/estrategia-empresarial-tipos-estrategias/>
33. s.f. (s.f.). *Qué es una ventaja competitiva*. (s.f., Productor) Recuperado el 15 de noviembre de 2016, de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/que-es-una-ventaja-competitiva/>
34. Santamaria, D. (2015). *Modelo de gestión para la retención de personal en call centers colombianos como factor clave de éxito*. Colombia: Tesis de la especialización de Alta Gerencia de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada.
35. Snell, S. &. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
36. Valenzuela, C. G. (2006). *Planeación estratégica para prevenir la rotación del personal en el departamento de ventas de una empresa de mantenimiento industrial*. Guatemala: Tesis de grado de Ingeniería Industrial.

37. Werther , W., & Davis, K. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

# 14. APÉNDICES

## Apéndice 1. Árbol de problemas



Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 2. Matriz de coherencia

Pregunta central: ¿Cómo la utilización de la metodología de mejora continua PDCA puede mejorar la efectividad de la gestión de la retención del personal operativo del *Contact Center*?

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO	TIPO DE VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	METODOLOGÍA
¿Cómo la utilización de la metodología de mejora continua PDCA puede mejorar la efectividad de la gestión de la retención del personal operativo del <i>Contact Center</i> ?	Definir cómo puede utilizarse la herramienta de mejora continua PDCA para mejorar la gestión de la retención del personal operativo.	<b>Independientes:</b> <u>Cuantitativas Cardinales:</u> Cantidad de bajas del persona. Cantidad de personal activo. Cantidad de personal de nuevo ingreso. <b>Dependientes:</b> <u>Cuantitativas Porcentuales:</u> índice de rotación	índice de Rotación = $\frac{\text{Cantidad de bajas}}{\text{Cantidad de personal activo} + \text{cantidad de personal de nuevo ingreso}}$	Consulta bibliográfica sobre programas de retención y metodología de mejora continua PDCA.	Cada una de las preguntas de investigación, se formuló de manera que se logró el objetivo general del estudio.
¿Cómo se encuentra el índice de rotación de personal operativo en el <i>Contact Center</i> y cuáles son los principales factores que causan la rotación del personal?	Recolectar información sobre las principales características del grupo de empleados seleccionado como muestra. Verificar cómo se encuentra el índice de rotación y cuáles son los principales factores que influyen en el mismo-	<b>Independientes:</b> <u>Cualitativas nominales:</u> Sexo, estado civil, tiene hijos, estudia y, satisfacción con beneficios de la empresa y posibles causas de retiro. <u>Cuantitativas cardinales:</u> Edad, cantidad de bajas por periodo de tiempo, cantidad de bajas por motivo y cantidad de personal activo. <b>Dependientes:</b> <u>Cuantitativas porcentuales:</u> Índice de rotación general, índice de rotación en periodos, relación de altas y bajas de personal por periodos.	1. Calculo de indicadores porcentuales en relación a las características de los empleados (por ejemplo, % hombres, % mujeres, % casado, % solteros, entre otros). 2. índice de rotación anual (aplicar mismo calculo en periodo anual). 3. índice de rotación mensual (aplicar mismo calculo en periodo mensual). 4. índice de rotación por motivos (aplicar mismo calculo según los motivos de bajas identificados).	Información de características y opinión de empleados recolectada por medio de encuestas estructuradas. Se utilizarán gráficos estadísticos para representar la información.  Determinación de los índices de rotación por medio de calculos matemáticos utilizando las variables independientes descritas, según información en reportes proporcionados por la empresa.	Como parte de un diagnóstico situacional, se debe recabar información por medio de fuentes tanto bibliográficas, como de recolección (encuestas).  Tabulación, representación y análisis de los datos obtenidos mediante las encuestas realizadas y de los reportes históricos de la empresa.  Descripción del proceso actual aplicado para la retención del personal y estudio de los aspectos que debe considerar un programa de retención y cómo puede aplicarse al <i>Contact Center</i> .
¿Cuáles son los aspectos que debe considerar un programa de retención del personal, según la teoría de gestión del talento humano, y cómo puede adaptarse a este tipo de empresa?	Investigar sobre los aspectos mínimos que debe contener un programa de retención del personal y realizar un análisis para determinar cómo puede aplicarse en un <i>Contact Center</i> .			Investigación bibliográfica sobre los programas de retención del personal en cualquier empresa y determinación de las características del trabajo en un <i>Contact Center</i> . Establecimiento de un programa de retención apropiado para la empresa.	Estudio y definición de la metodología PDCA para el proceso de retención del personal operativo, según el programa de retención establecido.
¿Cómo puede aplicarse la metodología PDCA para la mejora continua del proceso de retención del personal operativo del <i>Contact Center</i> ?	Definir la utilización de la metodología PDCA sobre la gestión del personal operativo del <i>Contact Center</i> .			Investigación bibliográfica sobre la metodología PDCA y descripción de su utilización en el proceso de retención del personal operativo del <i>Contact Center</i> . Descripción de cada una de las fases de la metodología según el programa de retención del personal establecido.	

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. **Formato de encuesta para la recolección de datos**

**ENCUESTA DE OPINION**

**Instrucciones:** Marqué con una X el cuadro que corresponda a su respuesta para cada pregunta.

**Perfil de rasgos generales.**

1. **Sexo:**  
M  F

2. **Estado Civil:**  
Soltero(a)  Divorciado(a)  Unido(a)   
Casado(a)  Separado(a)  Otro

3. **¿Tiene hijos?**  
Sí  No

4. **¿Cuál es su último grado académico aprobado?**  
Primaria  Diversificado  Otro   
Básicos  Licenciatura

5. **¿Estudia actualmente?**  
Sí  No

6. **Rango de edad:**  
18 a 20 años  26 a 30 años  36 a 40 años   
21 a 25 años  31 a 35 años  Mayor de 40 años

**Nivel de satisfacción de los beneficios.**

**Beneficios:** descuentos en establecimientos, prestaciones y beneficios salariales, actividades recreativas, etc.

7. **¿Conoce los beneficios que ofrece la empresa?**  
Sí  No

8. **¿Considera que los medios de publicación de los beneficios que se utilizan actualmente son efectivos?**  
Sí  No

9. **¿Está satisfecho con los beneficios que ofrece la empresa?**  
Sí  No

10. **¿Qué tipos de beneficios prefiere?**  
Descuentos en establecimientos  Actividades recreativas  Otros   
Beneficios salariales  Comodidades dentro de la empresa

11. **¿Considera que la empresa se valora la permanencia y fidelidad de los empleados?**  
Sí  No

12. **Si tuviera que renunciar a su puesto de trabajo ¿Cuál sería el motivo más probable?**  
Estudios  Viaje  Motivos personales   
Horario de trabajo  Familiares  Insatisfacción con el trabajo   
Salud  Otro trabajo  Otro

Fuente: elaboración propia.



