



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Estudio de Civil

**DISEÑO DE INVESTIGACION DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS PARA LA ESTABILIDAD DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE
CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Julio Cesar Guerra Lara

Asesorado por el MSc. Ing. Christian Adolfo Sánchez Arenales

Guatemala, enero de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACION DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS PARA LA ESTABILIDAD DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE
CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

JULIO CESAR GUERRA LARA

ASESORADO POR EL ING. CHRISTIAN ADOLFO SÁNCHEZ ARENALES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO CIVIL

GUATEMALA, ENERO DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Luis Diego Aguilar Ralón
VOCAL V	Br. Christian Daniel Estrada Santizo
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

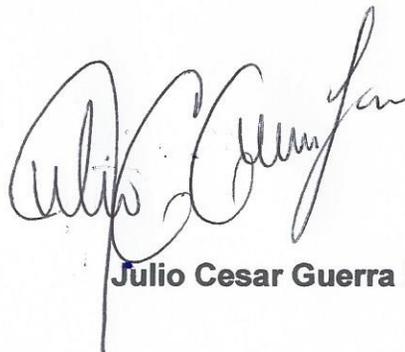
DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Luis Manuel Sandoval Mendoza
EXAMINADOR	Ing. Omar Enrique Medrano Méndez
EXAMINADOR	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

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 INVESTIGACION DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ESTABILIDAD DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 19 de julio de 2019.



Julio Cesar Guerra Lara

Ref. EEPFI-516-2019

Guatemala, 19 de julio de 2019

Director
Pedro Antonio Aguilar Polanco
Escuela de Ingeniería Civil
Presente.

Estimado Ing. Aguilar:

Reciba un 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 **Julio César Guerra Lara** carné número **199912245**, quien optó por 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 en Artes en Gestión Industrial**.

Y 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 Décimo, 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"

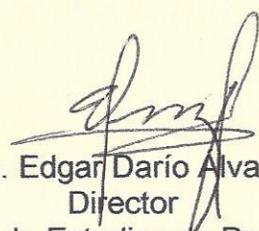


Christian A.
Sánchez Arenales
Ingeniero Industrial
Colegiado 9761

Mtro. Ing. Christian Adolfo Sánchez Arenales
Asesor



Mtro. Ing. Carlos Humberto Aroche Sandoval
Coordinador de Maestría
Gestión Industrial


Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería





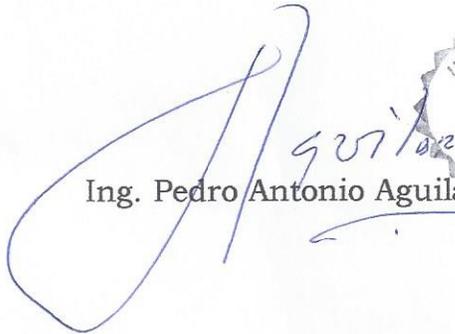
USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala
FACULTAD DE INGENIERÍA

<http://civil.ingenieria.usac.edu.gt>

ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL



El Director de la Escuela de Ingeniería Civil, después de conocer el dictamen de la Asesor MSc. Ing. Christian Adolfo Sánchez Arenales y del Coordinador de Maestría Mtro. Carlos Humberto Aroche Sandoval, al Diseño de Investigación del estudiante Julio Cesar Guerra Lara, titulado **SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ESTABILIDAD DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA** da por este medio su aprobación a dicho trabajo.


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco



Guatemala, enero 2020

/mrrm.



Mas de 136 años de Trabajo y Mejora Continua

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref.DTG.002.2020

La Decana 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 Civil, al trabajo de graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ESTABILIDAD DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario: **Julio Cesar Guerra Lara**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Inga Aurelia Anabela Cordova Estrada
Decana



Guatemala, Enero de 2020

AACE/asga
cc

ACTO QUE DEDICO A:

Dios

Gracias a Dios por bendecirme todos los días, por darme la vida, darme todo lo que tengo, por ser quien soy y por estar donde estoy.

Mis padres

Adrián Guerra (q. e. p. d.) y Arcira Lara. Ustedes son lo que todo hijo quiere tener, son mi ejemplo a seguir. Los que me guiaron y me fortalecieron a ser la persona que hoy en día soy. Los amo con todo mi corazón. Gracias por todo padres. Te extraño padre.

Mis hermanos

Lic. Sergio Adrián Guerra Lara e Irma Nazira Guerra Lara, gracias por ser los hermanos que papá y mamá me dieron. Jamás los cambiaría por nada del mundo. Este logro es de los tres. La distancia entre nosotros al final valió la pena. Desde el cielo nuestro padre está orgulloso de nosotros. Viva la familia.

Mi esposa

MSc. Angélica María Salazar de Guerra, te amo. Eres lo máximo y gracias por todo el apoyo que me has brindado. Estoy orgulloso de ti y este logro es de ambos. Gracias por ser mi esposa.

Mis hijas

Juliannie Angeline y Evangeline Arcimar Guerra Salazar. A mis hijas porque son mi motivación en la vida. Son la luz de mis días, mi gran felicidad y mi mayor alegría. Siempre estaré orgulloso de ustedes

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser la <i>alma mater</i> que me ha formado como un profesional.
Facultad de Ingeniería	Le agradezco porque en sus aulas logré aprender todo lo necesario para un estudiante. absorbí de las enseñanzas de todo catedrático.
Mi familia	Por siempre estar ahí, en los momentos más difíciles y en los momentos alegres. Por guiarme y por nunca dejarme solo.
Mis amigos	Por siempre ser un gran apoyo, por nunca dejarme solo, por estar en las buenas y en las malas. Por comprenderme. Todos ustedes son las personas que necesito tener alrededor de mi vida, gracias amigos

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
INTRODUCCIÓN	XIII
1. ANTECEDENTES	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
2.1. Descripción del problema	5
2.2. Delimitación del problema	6
2.3. Formulación del problema	7
2.3.1. Pregunta Central:.....	7
2.3.2. Preguntas auxiliares	7
2.4. Viabilidad.....	7
2.5. Consecuencias de la implementación de la investigación	8
3. JUSTIFICACIÓN	9
4. OBJETIVOS	13
4.1. General.....	13
4.2. Específicos	13
5. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN.....	15

6.	MARCO TEÓRICO	17
6.1.	Centro de contacto	17
6.1.1.	Cantidad de colaboradores en cada puesto	17
6.1.2.	Estructura organizacional	18
6.1.3.	Índice de rotación de personal	18
6.1.4.	Composición salarial actual.....	20
6.1.5.	Criterios de selección de personal	20
6.1.5.1.	Perfil de puesto requerido para cada nivel.....	20
6.2.	Estudio de mercado salarial del sector de telefonía.....	24
6.2.1.	Determinación de puestos en común	24
6.2.2.	Descriptor de puestos de estudio	25
6.3.	Administración de recursos humanos	26
6.3.1.	Proceso de administración de recursos humanos...	26
6.4.	Remuneración.....	27
6.4.1.	Sueldo	28
6.4.2.	Salario	28
6.4.3.	Compensación	28
6.4.3.1.	Tipos de compensación	28
6.5.	Estabilidad Laboral.....	30
6.5.1.	Estabilidad absoluta	31
6.5.1.1.	Forma de estabilidad absoluta	32
6.5.1.2.	La estabilidad relativa.....	33
6.6.	Inestabilidad laboral	34
7.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS	37
8.	METODOLOGÍA	39

9.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	45
10.	CRONOGRAMA.....	47
11.	RECURSOS NECESARIOS Y FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	49
	BIBLIOGRAFÍA.....	51
	APÉNDICES	55

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Estructura organizacional del centro de contacto..... 18
2. Tipos de compensación y elementos de cada clasificación 30

TABLAS

- I. Colaboradores por puesto..... 17
- II. Perfil de estudio y experiencia de cada puesto del centro de contacto..... 21
- III. Listado de puestos 25
- IV. Proceso de la administración de recursos humanos 27
- V. Operativización de variable 41
- VI. Cronograma de actividades 47
- VII. Presupuesto 49

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
%	Porcentaje
Q	Quetzal

GLOSARIO

Aceptación de normas y políticas	Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.
Actitud de servicio	Disposición de actuar.
Adaptabilidad	Capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos responsabilidades o personas.
Capacidad de decisión	Disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso.
Cliente	Se entiende como la persona o grupo de personas que buscan satisfacer sus necesidades, deseos y problemas por medio de un producto o servicio que pueda brindar alguna empresa.
Efectividad	Capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación

efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.

Gestión de recursos Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos de los cuales dispone, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo. Contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.

Planificación y organización Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

Proceso La realización del servicio y los sistemas de operación, es decir, los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades necesarias para la prestación del servicio. Cada uno de los pasos de la prestación y flujo de actividades para el servicio que experimenta el cliente, proporcionará evidencias para juzgar el servicio.

Resistencia Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de decepción.

Responsabilidad Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

Servicio	Es la actividad o el beneficio que una parte puede ofrecer a otra y, en esencia, es intangible, no deriva de la posesión de nada. Su producción puede estar ligada a un producto material o no.
Toma de decisiones	Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como posibilidades de implantación.
Valores	Corresponden a los principios de conducta que deberán tener los funcionarios de una empresa, los cuales se identifican plenamente con los establecidos por la organización misma.

INTRODUCCIÓN

Las empresas en Guatemala han tenido cambios que exigen la definición de políticas de gestión del talento humano que estén acorde con las nuevas exigencias para mantener la capacidad competitiva en condiciones de eficiencia. El personal es más que un instrumento, su administración recae en disminuir la rotación de personal. Este recurso permite el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se estancará.

El trabajo de investigación consiste en definir un sistema de gestión de recursos humanos para la estabilidad del personal de una empresa de atención al cliente.

El problema que enfrenta la empresa en estudio es la ausencia de un sistema de gestión de recursos humanos. Debido a esto se pueden generar problemas en el proceso de gestión de rotación de personal en el área de operaciones que debe mantener un indicador de rotación debajo del 10 %.

La solución del problema descrito anteriormente es de suma importancia porque se debe asegurar la continuación del personal, dado que la empresa ofrece servicio de soluciones por vía telefónica y estar capacitando constantemente genera demora en los servicios ofrecidos y aumenta sus costos de operación.

En este sentido, la empresa debe diseñar y aplicar sistemas de evaluación del desempeño que permitan identificar las fallas y limitaciones que se registran

para corregirlas y garantizar el logro de los objetivos de la empresa. En este contexto, se debe tener un ambiente favorable para el ejercicio y la estabilidad laboral, mediante la negociación y aprobación de contratos colectivos ajustados a las normas legales existentes y que incorporen salarios dignos que satisfagan a los trabajadores, de esta manera, repercutirán en sus rendimientos. Por tanto, se hace necesario precisar el desempeño del personal contratado. La estabilidad laboral que ofrece la organización por un proceso de mapa funcional, en el cual se representan las competencias que deben tener los empleados, evaluaciones de desempeño, programas de capacitación y seguimiento.

En el esquema de solución se identificarán las variables con las cuales se controlará y medirá el funcionamiento del departamento en estudio. Se determinarán los recursos necesarios para diseñar un sistema de gestión del recurso humano, evaluando el diseño de un sistema más adecuado a las necesidades de la empresa. Por lo anterior expuesto, el estudio se considera factible.

La investigación presentará, en el capítulo uno, el marco teórico, que se refiere a la investigación documental sobre la gestión de recursos humanos, la estructura de la organización en estudio. Se describe la situación actual, cuáles son las razones para realizar el análisis y propuestas de mejora basándose en la administración del recurso humano.

En el capítulo dos, se presentará la propuesta de mejora, en la cual se establecen los procedimientos para la estandarización de las operaciones, indicadores de gestión para establecer el grado de avance y seguimiento.

El capítulo tres describirá la discusión de resultados de la investigación. En este apartado se hace un análisis de las mejoras y resultados obtenidos en comparación con el estudio inicial, en el cual se describe la metodología para poder realizar el avance en las operaciones.

1. ANTECEDENTES

Las modalidades de la gestión de personal aplicadas a la práctica de la dirección empresarial competitiva han sido reconocidas y analizadas por la literatura (Huselid, 1995; Colbert, 2004), aun planteándose con la premisa que estas prácticas universales solo pueden alcanzar un alto valor si están alineadas con las estrategias del negocio.

Reconocidos trabajos, en el ámbito del estudio de la dirección de recursos humanos (Marr y García Echevarría, 1984; De Cenzo y Robbins, 1994; y Claver Cortés et al., 1996), ilustran con sus ejemplos y visión empírica este particular, analizando la evolución del contenido organizativo y las responsabilidades incluidas en la función especializada de la dirección de recursos humanos en la empresa. En ese sentido, se incluyen diversas áreas que, bajo la perspectiva estratégica y siguiendo a los autores mencionados en este trabajo, se sintetizan en ocho grupos: responsabilidades del contexto organizativo, planificación de recursos humanos, sistemas retributivos y de compensaciones, reclutamiento y selección, formación y desarrollo profesional, regulación laboral, gestiones para la salida de personal en la empresa y sistemas de información y control.

Por otra parte, y para hacer posible el ejercicio de la responsabilidad directiva en cada área de gestión, son necesarias herramientas específicas de trabajo que contribuyan a la captación y desarrollo del capital humano en la empresa: la selección de personal con métodos y criterios *ad hoc*, su formación, el sistema de compensaciones e incentivos, la configuración de un clima laboral adecuado, un sistema de promoción basado en las competencias individuales,

entre otros, mejorarán la productividad y consecuentemente el rendimiento de la empresa. (Heskett, J.L. *et al.*, 1994).

Según Domínguez y Sánchez (2013), hay que determinar si existe relación entre la variable rotación del personal, productividad y rentabilidad de la empresa, además de brindar soluciones para la disminución del movimiento de personal en la empresa. Dando como resultado que exista una relación inversa entre el desempeño y la productividad, pero una correlación entre la rentabilidad. Entre sus principales conclusiones encuentran que se llegó a determinar que las variantes tienen un impacto sobre los trabajadores de la empresa viéndose afectado su rendimiento. También se encontró que más de la mitad de los trabajadores no se encuentran satisfechos ni motivados con la empresa.

Los problemas que se plantean en la competitividad de las empresas se relacionan con la selección de personal, debido que se debe de contar con trabajadores adecuados en el puesto apropiado. Este proceso de selección constituye un elemento preponderante en el éxito, generando oportunidades de desarrollo al recurso humano.

Por otro lado, Marthans (2009) plantea estrategias que mejoren las condiciones laborales y fomenten un clima saludable evitando así rotaciones laborales. El estudio es de corte descriptivo, de campo y se tiene una muestra aleatoria simple. El instrumento utilizado fue el cuestionario, objeto de una revisión minuciosa y sometida a los conocimientos de destaca juicio de expertos conocedores del área.

Una empresa llena de rencillas entre su personal es el camino más directo a la fuga de empleados. A nadie le gusta ir a trabajar diariamente a un entorno en el que no se siente a gusto y, de prolongarse el tiempo, lo más probable es que la persona se marche. No se trata de generar un clima de amistad dentro de la empresa, pero para fidelizar a los empleados se les debe hacer sentir integrados y generar un entorno de complicidad, de buen ambiente. Se debe tener en cuenta que el empleado se pasa casi un tercio del día trabajando, como mínimo, y el no estar cómodo termina decepcionándolo hasta hacerlo marchar.

Además, Velásquez (2009) estableció que la implementación del proceso de inducción reduce la rotación en el departamento de ventas de las empresas. La implementación de la inducción al personal nuevo de ventas ayuda a su rápida y eficiente integración, reduciendo la rotación de personal.

Por lo tanto, esta investigación aporta el entender que la inducción puede ser mucho más que una bienvenida debido a que constituye una parte esencial del proceso de socialización y es el primer momento para establecer un contrato psicológico favorable entre el empleado y el empleador. El ingreso y el punto medio de la carrera de una persona en una organización son los momentos en los que la curva de aprendizaje y el riesgo de inestabilidad adquieren mayor preponderancia.

Sin embargo, Tzul (2007) concluyó que los empresarios hoteleros/hoteleras utilizan con mayor frecuencia en el proceso de selección de personal los siguientes pasos: formulario de solicitud de empleo, entrevista previa de selección, verificación de referencias y antecedentes y decisión de contratar. Con ello se omiten algunas técnicas de selección muy importantes para la correcta elección.

La técnica más importante de reclutamiento utilizada por los empresarios es a través de las referencias (amigos, familiares, conocidos). Y que las áreas más afectadas en cuanto a un nivel alto de rotación de personal en las empresas hoteleras investigadas son: restaurante y mantenimiento, esto debido a una deficiente elección de personal.

Es decir, una selección inadecuada de personal provoca problemas a las empresas que impactan de manera negativa a la productividad, teniendo como resultado un desequilibrio entre los objetivos de la organización y los logros obtenidos. Por consecuencia, a aquel empleado que no cumple con sus funciones por falta de similitud necesaria en el perfil del puesto, será necesario reemplazarlo por uno nuevo con mayor afinidad al perfil buscado, originando uno de los principales problemas de toda organización en el recurso humano, la inestabilidad del personal. Este fenómeno se presenta en toda organización, y si no se toman acciones traerá consecuencias serias para la empresa.

También Guzmán (2005) realizó una investigación cuyo objetivo fue analizar los elementos de dirección que ayudaron a minimizar la rotación de personal. Para lograr el objetivo de estudio se diseñaron tres instrumentos: un cuestionario destinado a asistentes, otro destinado a jefes y una entrevista estructurada hacia gerentes, luego se obtuvo la información de cada uno de los sujetos.

La investigación aporta los elementos de dirección que ayudan a minimizar la inestabilidad del personal en los departamentos de servicio al cliente en las empresas de servicio telefónico que son: la motivación, desarrollo, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

No se cuenta con estabilidad laboral en el área de operaciones de una empresa de servicio al cliente telefónico.

2.1. Descripción del problema

La empresa de centro de contacto ofrece a las empresas servicio de atención al cliente, soporte técnico, facturación, investigación telefónica, recolección y soporte.

Además, cuenta con servicios de telemarketing en español e inglés, gestión de citas, encuestas de satisfacción al cliente, recordatorio de pagos, entre otros.

En el área de operaciones, los trabajadores se van de la compañía (sean porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones. Lo anterior es un problema para la organización, debido que involucra costos de capacitación y administración. La rotación de personal en las empresas representa un costo considerable para las organizaciones debido que no solo tendrá que invertir en el reclutamiento, selección, contratación y capacitación de los nuevos empleados. Se requiere tiempo para la adaptación del nuevo personal a la dinámica del trabajo, lo que origina pérdidas económicas y baja competitividad para la empresa.

2.2. Delimitación del problema

El proyecto de investigación se llevará a cabo en una empresa de servicio de atención al cliente por vía telefónica. Para el desarrollo se otorgó el permiso correspondiente para efectuar el análisis de las operaciones, entrevistas, estudio de tiempo, entre otros. Por políticas de confidencialidad el nombre y marcas no pueden ser publicados. El proyecto será desarrollado en un plazo no mayor a un año y será aplicado únicamente al área de operaciones.

- Alcance de tiempo: el estudio se enmarca en el periodo de tiempo entre los meses de noviembre 2018 a octubre 2019, debido que este es el lapso propuesto por la gerencia de compras.
- Alcance de espacio: se dará en el área operaciones.
- Alcance metodológico: el estudio se desarrollará alcance descriptivo, dado que determinará la situación actual del departamento de operaciones en base a la estabilidad laboral.
- Exploración del problema: se analizará cómo afecta la alta rotación de personal.
- Aplicabilidad de los resultados: son válidos para el área de operaciones.

2.3. Formulación del problema

Se describe a continuación la pregunta central y las preguntas auxiliares del estudio.

2.3.1. Pregunta Central:

¿Cómo un sistema de gestión de talento humano permitirá la estabilidad laboral del personal en el centro de atención telefónico?

2.3.2. Preguntas auxiliares

¿Cuáles son las causas asignables de la rotación del personal en la empresa?

¿Cómo un sistema de gestión de talento humano genera estabilidad del personal a la empresa?

¿Cómo la gestión del talento humano permite dar solución en mejorar los conflictos laborales?

2.4. Viabilidad

El desarrollo de un plan de acción contribuirá a disminuir la rotación de personal. La mayor parte de las empresas tienen un alto interés en que el personal que se contrate sea de forma permanente y mantenga una estabilidad en el puesto que ayude a garantizar su eficiencia, es por ello, que se ha concluido que el fenómeno de rotación no es una causa sino un efecto de un

conjunto de factores que se encuentran tanto externa como internamente en la organización que está relacionado de manera directa con el trabajador.

2.5. Consecuencias de la implementación de la investigación

- De realizarse
 - Permitirá que los procesos de atención al cliente sean más eficientes.
 - Genera un plan de sucesión. Elimina gastos que incurren las empresas por no contar con personal competente.
 - La empresa se mostrará más competitiva ante las demás empresas de servicio al cliente.

- De no realizarse
 - La falta de plan de gestión del talento humano genera incertidumbre entre los empleados que buscan otra opción de trabajo.
 - Al no contar con un plan de capacitación no se tendrá crecimiento y la continuidad de la empresa.
 - Los costos de operación y administrativo se incrementan gradualmente en relación con la tasa de rotación.

3. JUSTIFICACIÓN

La línea de Investigación es la gestión de recursos humanos. Puede respaldarse por los cursos de desarrollo humano en la industria y gestión integrada de servicios bajo los sistemas integrados de gestión de la maestría en Gestión industrial. La base teórico-práctico para elegir la línea de investigación es la imagen organizacional, clima laboral, motivación y productividad. La rotación de personal es un elemento que afecta la misión de una organización. Cuando la rotación es excesiva, se proyecta una imagen de inestabilidad e improvisación hacia el exterior. Hay que investigar y detectar cuáles son las causas principales de la rotación de personal con la finalidad de proyectar y diseñar un sistema para poder disminuir el problema, que está afectando la relación y que se logre con calidad la misión que tiene que cumplir con sus clientes. Es importante conocer las causas de rotación de personal en la organización debido que estas necesitan poseer información sobre su propia gestión y a través de esta saber las carencias y fortalezas que genera sus operaciones.

La rotación de personal tiene un coste (sobre todo a nivel de rendimiento laboral), no solamente de tipo cuantitativo y económico, como los gastos de retiro y reemplazo; sino, también, de tipo cualitativo e intangible, como son los costes en las relaciones personales o los relacionados con la imagen de la empresa. Es necesario abarcar el problema, ya que se quiere abarcar la alta rotación existente de la empresa la cual se dedica al servicio al cliente y ventas.

El trabajo de investigación se apoya con aportes de cursos de la maestría en Gestión Industrial, tales como: valoración económica de procesos industriales, gestión integrada de servicios.

La motivación del investigador es brindarle a la empresa una propuesta de solución de estabilidad laboral, la cual debería ser entendida como la responsabilidad compartida que posee tanto el patrono como el empleado o el candidato de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral mientras ambas partes garanticen la adición de valor a los procesos, productos o servicios que generen u ofrezcan. Es por ello, que, al lograr alcanzar este nivel de satisfacción, el individuo puede llegar a tener una mejor condición de vida porque estaría logrando cubrir muchos requerimientos.

El beneficio de contar con un sistema de gestión será positivo porque se conocerán las causas internas y externas de rotación de personal. Se mejorará la satisfacción del cliente (internos y externos). Contará con una operación continua. La empresa tendrá el personal especializado en la atención del cliente. Se ahorrará en infraestructura costos y en recursos humanos. Además, *management*, se puede enfocar más en el *Core Business* porque habrá excelente clima laboral, por lo tanto, la empresa puede aspirar a hacer galardonada *The Best Place to Work*.

El beneficiario es la empresa, esta podrá incrementar la retención del personal, lo cual se traduce en estabilidad. Es posible desarrollar planes de carrera que se cumplan, el clima interno es favorecedor y muchas veces forma parte de una muy buena gestión de recursos humanos. Las empresas con baja rotación suelen retener a los empleados siendo felices ellos en el trabajo dando el 100% en sus labores diarios.

Los colaboradores, cuando hay un puesto disponible, los potenciales empleadores tienen una preferencia por los candidatos que aun pertenecen a la organización. Es más probable que reciba un ascenso en una misma empresa, el departamento de recursos humanos premia la lealtad y los años trabajados con ascensos, aumentos de sueldo y otros beneficios adicionales. Si existe la posibilidad de que sea promovido dentro de la propia entidad, podría ser mejor tener un plan para lograr esto en vez de irse a otra compañía, donde no tendrá ningún historial de salario, antigüedad, opciones sobre acciones. El beneficio del investigador será aumentar el conocimiento en que diseño funciona para la retención de colaboradores, lo que da una oportunidad de crecimiento profesional.

4. OBJETIVOS

4.1. General

Desarrollar un sistema de gestión de talento humano para mejorar la estabilidad laboral del personal en el centro de atención telefónico.

4.2. Específicos

- Identificar cuáles son las causas asignables de la rotación del personal en la empresa.
- Analizar cómo un sistema de gestión de talento humano genera estabilidad laboral del personal a la empresa.
- Determinar la forma de resolver los conflictos laborales dentro de la empresa en estudio.

5. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

Las necesidades que se pretenden cubrir comienzan por proponer un sistema de gestión para la mejora de retención del personal. Analizar la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral explicando el efecto que tiene la baja remuneración y, por último, determinar un sistema de gestión para retener el talento humano de la empresa. El problema más recurrente es las variaciones de personal en los diferentes puestos de trabajo, esto representa un riesgo latente. Por más que deseemos evitarlo, la rotación está presente. Además, siempre hay que tener en cuenta que se trabaja con el factor humano y que las personas son muy diferentes unas de otras (aunque existan perfiles similares), por ello se debe tomar en cuenta a cada persona, cada vacante y cada necesidad de una o varias organizaciones.

- Análisis inicial: realizar la revisión documental.
- Determinar el sistema de gestión de talento humano.
- Diseñar un modelo de gestión de talento humano para mejorar la estabilidad laboral y manejo de conflictos entre los departamentos de la empresa.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. Centro de contacto

Le empresa cuenta con un total de 25 puestos definidos dentro de su estructura. 18 de ellos específicos del negocio, de los cuales 4 puestos son los del área operativa y el objetivo principal de la escala salarial.

6.1.1. Cantidad de colaboradores en cada puesto

La cantidad de personas que ocupan cada uno de los puestos de estudio en la organización se encuentra distribuido de la siguiente manera (Granados 2001):

Tabla I. Colaboradores por puesto

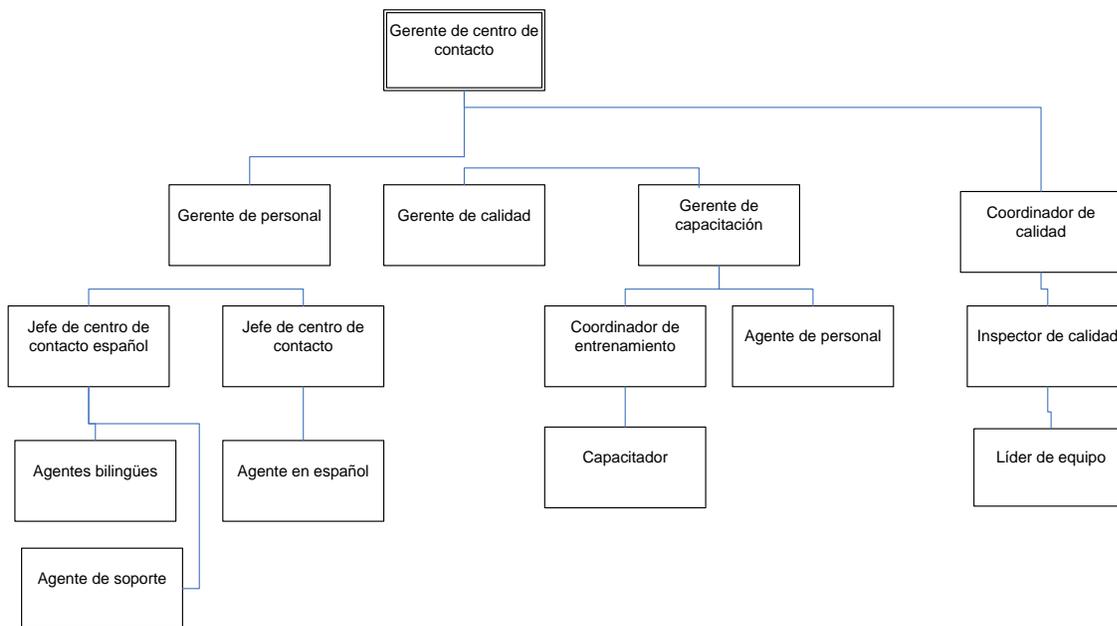
Nombre Puesto
Gerente de cuenta
Gerente de operaciones sénior
Gerente de fuerza laboral
Gerente experiencia servicio al cliente
Gerente de capacitación
Gerente de operaciones junior
Gerente de operaciones junior español
Supervisor de capacitación español
Representante de servicio al cliente sénior
Representante de servicio al cliente
Especialista en capacitación
Analista en tiempo real
Representante de soporte técnico ingles
Supervisor experiencia servicio al cliente
Asesor experiencia servicio al cliente

Fuente: Grados Espinoza, J. (2001). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.*

6.1.2. Estructura organizacional

A continuación, se presenta la estructura organizacional del centro de contacto.

Figura 1. Estructura organizacional del centro de contacto



Fuente: elaboración propia usando Microsoft Visio 2010.

6.1.3. Índice de rotación de personal

El índice de rotación se refiere a la relación porcentual que existe entre los ingresos y egresos de personal en relación con el promedio de empleados de la empresa en un determinado periodo. (Moliner 2006, p 45).

Si este índice es muy bajo se produce un estancamiento y envejecimiento del personal en la organización. Si el índice es muy alto puede perjudicar

la productividad de la empresa y con frecuencia es un síntoma de otros problemas.

El índice de rotación actual y el cuál se ha conservado en los últimos 2 años es de 7,5 %.

Fórmula para el cálculo de rotación:

Índice de rotación = cantidad de egresos (forzados y no forzados / planilla inicial del mes

Además de conocer el índice de personas que deja de laborar en la empresa, este índice se utiliza para estimar el requerimiento de personal.

Cada supervisor debe conocer qué índice de rotación se utilizó para realizar el requerimiento de nuevo personal según el dimensionamiento y trabajar durante el mes para mantener ese indicador controlado, si se desvía por encima de lo estimado, la consecuencia es falta de personal, incremento no sano de la productividad, incremento del ausentismo y, por consiguiente, incumplimiento de los niveles de servicio. Desde el punto de vista rentable también se produce un incremento de los costos, si existen penalidades impuestas por el cliente entonces también habrá una baja en los ingresos. (Molinero, 2006).

6.1.4. Composición salarial actual

Según Fitz, (1999), la forma en que se compone el salario actual de los colaboradores está diseñado de la siguiente forma:

$$\text{Salario total} = \text{salario base} + \text{bono de productividad}$$

6.1.5. Criterios de selección de personal

Los criterios para poder elegir los puestos estándar de una empresa deben ser claros y bien definidos, entre los más importantes se describen los siguientes (Ribaya 2008):

- Que los puestos que se elijan tengan sueldos que sean considerados como equitativos o justos y no se discutan dentro de la organización.
- Que exista una clara definición y descripción de los puestos elegidos. Que se entiendan bien todas sus características.
- Que tengan representatividad, o sea, que cada puesto elegido como estándar verdaderamente se asemeje a los puestos que represente.
- Que no tengan mucha variabilidad en cuanto a las funciones, requisitos y tareas a realizar.

6.1.5.1. Perfil de puesto requerido para cada nivel

Los puestos estándar se clasifican en: puestos operativos, puestos administrativos y puestos ejecutivos. (Dessler, 2001).

- Los puestos operativos son aquellos que hacen un trabajo repetitivo dentro de una organización y sus actividades o tareas casi nunca cambian- Para la empresa son los representantes de servicio al cliente.
- Puestos administrativos que ocupan los supervisores.
- Puestos ejecutivos, son los encargados de planificar las actividades según el área que tengan a cargo, supervisar, dirigir, Estos puestos los ocupan los gerentes.

Tabla II. **Perfil de estudio y experiencia de cada puesto del centro de contacto**

Puesto	Experiencia y estudios requeridos
Gerente general de centro de contacto	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado de la carrera de ingeniería Industrial, Administración de Empresas, • 10 años de experiencia en la gestión de <i>call center</i>. • Capacidad para manejar equipos de trabajo, para trabajar sobre metas y bajo presión. • Alta habilidad de comunicación, liderazgo y toma de decisiones.
Gerente de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado de la carrera de Ing. Industrial, Administración de Empresas, • 5 años de experiencia en la gestión de <i>call center</i>. • Capacidad para manejar equipos de trabajo, para trabajar sobre metas y bajo presión. • Alta habilidad de comunicación, liderazgo y toma de decisiones.
Gerente de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado de la carrera de ingeniería. Industrial, Administración de Empresas, • 3 años de experiencia en la gestión de <i>call center</i>. • Capacidad para manejar equipos de trabajo, para trabajar sobre metas y bajo presión. • Alta habilidad de comunicación, liderazgo y toma de decisiones. • Experiencia en el manejo de medición de indicadores y parámetros de calidad.

Continuación de la tabla II.

Puesto	Experiencia y estudios requeridos
Gerente de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado de la carrera de ingeniería Industrial, Administración de Empresas, carrera afín. • 5 años de experiencia en proceso de capacitación, motivación, seguimiento y evaluación del desempeño laboral. • Capacidad para manejar equipos de trabajo, para trabajar sobre metas y bajo presión. • Alta habilidad de comunicación, liderazgo y toma de decisiones.
Jefe de centro de contacto	<ul style="list-style-type: none"> • Pensum cerrado o graduado de la carrera de Ing. Industrial, carrera afín. • Completo dominio del idioma inglés, escrito y hablado. • 3 años de experiencia en la gestión de <i>call center</i> • Capacidad para manejar equipos de trabajo. • Responsable y acostumbrado a trabajar bajo resultados y metas. • Alta habilidad de comunicación, liderazgo y toma de decisiones. • Manejo de conflictos laborales y supervisión de personal.
Jefe de centro de contacto español	<ul style="list-style-type: none"> • Pensum cerrado o graduado de la carrera de Ing. Industrial, carrera afín. • 3 años de experiencia en la gestión de <i>call center</i> • Capacidad para manejar equipos de trabajo. • Responsable y acostumbrado a trabajar bajo resultados y metas. • Alta habilidad de comunicación, liderazgo y toma de decisiones. • Manejo de conflictos laborales y supervisión de personal.
Coordinador de entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Pensum cerrado o graduado de la carrera de Ing. Industrial, carrera afín. • 3 años de experiencia en enteramiento de personal de call center. • Capacidad para manejar equipos de trabajo. • Alta habilidad de comunicación, liderazgo y toma de decisiones.

Continuación de la tabla II.

Puesto	Experiencia y estudios requeridos
Agente bilingüe	<ul style="list-style-type: none"> • Dos años de estudio universitario. • Experiencia en centro de atención telefónica mínimo un año. • Capacidad para trabajar en base a resultados. • Orientado al servicio al cliente. • Dominio completo del idioma ingles hablado y escrito. • Experiencia en manejo de software de atención al cliente. • Responsable y puntual.
Agente en español	<ul style="list-style-type: none"> • Dos años de estudio universitario. • Experiencia en centro de atención telefónica mínimo un año. • Capacidad para trabajar en base a resultados. • Orientado al servicio al cliente. • Experiencia en manejo de software de atención al cliente. • Responsable y puntual.
Coordinador de calidad de centro de contacto	<ul style="list-style-type: none"> • Pensum cerrado o graduado de la carrera de Ing. Industrial, Administración de Empresas. • Experiencia en <i>call center</i> 3 años. • Capacidad para trabajar en base a resultados. • Orientado al servicio al cliente. • Experiencia en la medición de procesos. • Habilidad numérica.
Inspector de calidad de centro de contacto	<ul style="list-style-type: none"> • Pensum cerrado o graduado de la carrera de ingeniería industrial, Administración de Empresas. • Experiencia en <i>call center</i> 3 años. • Capacidad para trabajar en base a resultados. • Orientado al servicio al cliente. • Experiencia en la inspección del proceso de las llamadas de un <i>call center</i>. • Manejo de reportes a gerencia indicado el análisis y soluciones de problemas.

Continuación de la tabla II.

Puesto	Experiencia y estudios requeridos
Líder de equipo	<ul style="list-style-type: none">• Pensum cerrado o graduado de la carrera de Ing. Industrial, Administración de Empresas.• Experiencia en <i>call center</i> 3 años.• Capacidad para trabajar en base a resultados.• Orientado al servicio al cliente.• Experiencia en controlar programas de atención al cliente.• Experiencia en dirigir equipo de trabajo para el cumplimiento de metas establecidas por la empresa.

Fuente: Dessler, G. (2001) *Administración de Personal*.

6.2. Estudio de mercado salarial del sector de telefonía

En el mercado de telefonía, existe diferentes tipos de centro de contactos o *call center*, los salarios promedios oscilan entre Q 3,000.00 a Q 5,000.00, con bonificación por metas logradas. Datos proporcionados por la empresa en estudio (Tzul 2007).

6.2.1. Determinación de puestos en común

Wright, P. M. y MacMahan, G.C. (1992) exponen que los puestos objeto de análisis en el estudio de mercado, tomando como base los puestos que pertenecen a la organización y que son específicos del sector del centro de telecomunicación se definen en la tabla II:

Tabla III. **Listado de puestos**

Nombre Puesto
Gerente general centro de contacto
Gerente de centro de contacto
Gerente de personal (<i>workforce</i>)
Gerente de calidad de centro de contacto
Gerente de capacitación
Jefe de centro de contacto
Jefe de centro de contacto español
Coordinador de entrenamiento
Agente bilingüe sénior
Agente bilingüe intermedio
Agente bilingüe junior
Agente Español
Capacitador
Agente de personal (<i>Workforce</i>)
Agente de soporte técnico de centro de contacto (bilingüe)
Coordinador de calidad de centro de contacto
Inspector de calidad de centro de contacto
Líder de Equipo

Fuente: elaboración propia.

6.2.2. Descriptor de puestos de estudio

Se determinó con base a reuniones con los gerentes de operaciones, fuerza laboral, servicio al cliente, las funciones principales de cada uno de los puestos de la empresa. Esto se utilizará como herramienta para homologar los puestos que se encuentran en otras empresas del sector, debido que cada empresa puede asignar un nombre diferente a los puestos que se están investigando.

6.3. Administración de recursos humanos

La administración de los recursos humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para ocuparse de y coordinar a las personas necesarias para una empresa. La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa. (Chiavento, I. 2002).

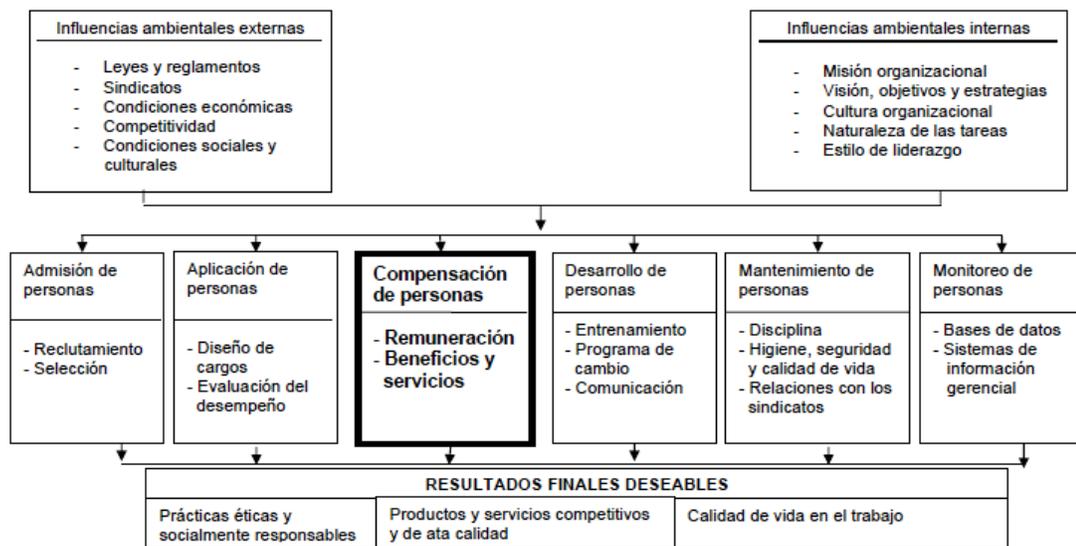
6.3.1. Proceso de administración de recursos humanos

Considerando la importancia que representan los empleados, por ser el único recurso que decide cómo manejar los otros recursos físicos o materiales, para contribuir al crecimiento y desarrollo de las organizaciones enfocado en sus esfuerzos a administrarlos y aportar beneficios tanto para las empresas como para las personas. La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño (Blake 2015).

Para lograr cubrir las demandas de las personas y empresas, la administración de recursos humanos se apoya de seis pasos básicos: admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo de personas. Todos estos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada uno tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. Si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personas más

intenso para compensar las fallas, si el proceso de recompensa de personas no es completo exige un sistema de mantenimiento de personas más intenso. Además, estos procesos se diseñan según las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí. (Chiavento, I. 2002).

Tabla IV. **Proceso de la administración de recursos humanos**



Fuente: Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano*.

6.4. Remuneración

Es el pago que recibe un trabajador por poner su fuerza de trabajo al servicio de un empleador (Marthans, 2009).

6.4.1. Sueldo

Sueldo es la retribución asignada por el desempeño de un cargo o servicio, antes de deducir sus contribuciones a la seguridad social, impuestos y otros.

6.4.2. Salario

Salario es la remuneración o pago que se le da a un trabajador por su servicio o trabajo prestado, está integrado por los pagos hechos en efectivo por cuota diaria gratificaciones, percepciones, habitaciones, entre otros. (Marthans 2009).

6.4.3. Compensación

El término es utilizado para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. Una parte muy importante de este principio lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que este realiza. (Dessler, 2001).

6.4.3.1. Tipos de compensación

La clasificación de las compensaciones está dada por los siguientes elementos (Youndt, 1996):

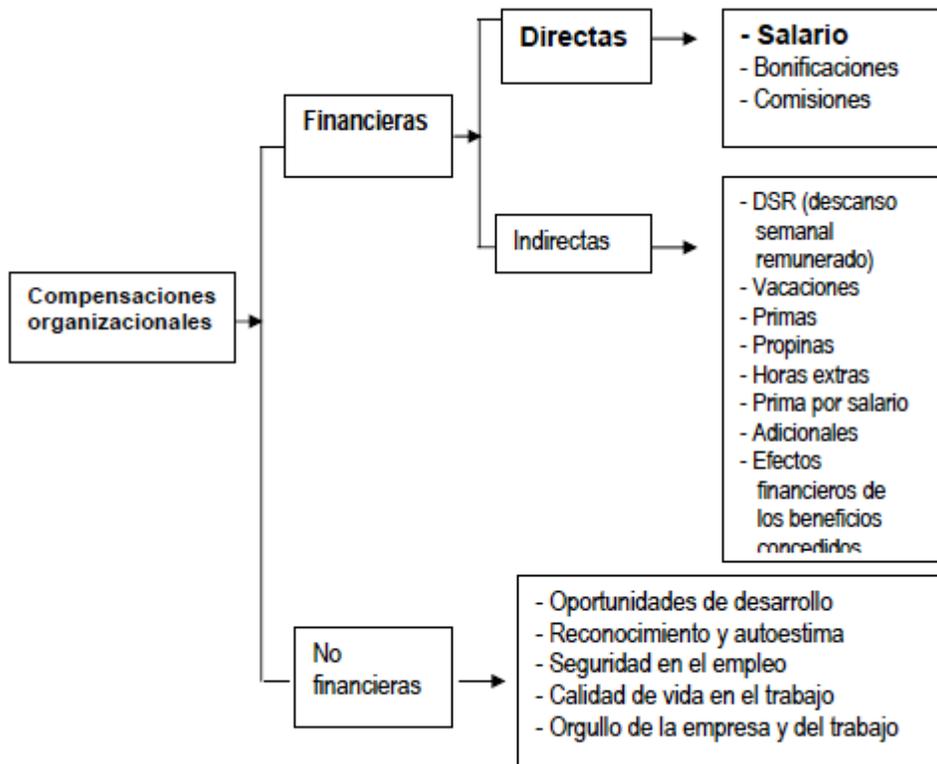
- Financieras: directas e indirectas.
 - La compensación financiera directa está representada por el dinero (salarios, bonos, comisiones, premios entre otros.) que recibe el trabajador por los servicios prestados por un determinado tiempo a la institución, éste puede ser directo e indirecto.
 - La compensación financiera indirecta se refiere al salario indirecto, al plan de beneficios sociales, a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social no remunerativa, que brinda el empleador al trabajador, ésta tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo. (Ejemplo: programas de provisión de cafetería, asesoría legal, becas, préstamo a bajo costo, exámenes médicos, vivienda, recreación, entre otras.).

La remuneración total está conformada por la suma del salario directo e indirecto.

- Las compensaciones no financieras son consideradas parte del paquete de las compensaciones por ser elementos que también afectan la satisfacción de las personas. Dentro de ellas se puede mencionar: la estabilidad laboral, seguridad en el trabajo, reconocimiento y prestigio. (Youndt, 1996).

Los elementos para incluir en las compensaciones, variará de una empresa a otra, dependiendo los objetivos que se persigan, lo importante es que los salarios guarden relación equitativa entre ellos.

Figura 2. Tipos de compensación y elementos de cada clasificación



Fuente: Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano*.

6.5. Estabilidad Laboral

Es el derecho que tiene el trabajador de conservar su empleo mientras no incurra en alguna de las causales de despido establecidas por la ley. Es la obligación del empleador de mantener el puesto de trabajo mientras no incurra en alguna de dichas causales de despido. (Dessler, 2001).

La estabilidad garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, lo que es medio indispensable de satisfacción de necesidades del núcleo familiar,

garantiza los ingresos de la empresa. Por cuanto un personal adiestrado y experto, al mismo tiempo integrado y con la mística hacia la institución, brindará índices satisfactorios de producción y productividad, redundando no solo en beneficio del trabajador y del empleador, sino también del desarrollo orgánico-económico-social, con logros a la obtención de la armonía, la paz social y laboral.

La estabilidad laboral tiende a otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo, donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador y sólo por excepción de la del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación, de la que se desprende que la estabilidad constituye un derecho para el trabajador que, por supuesto, le exige el cumplimiento de las obligaciones inmersas a la naturaleza del contrato de trabajo.

6.5.1. Estabilidad absoluta

En otras palabras, la estabilidad laboral debería ser entendida como la responsabilidad compartida que posee tanto el patrono como el empleado o el candidato de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral mientras ambas partes garanticen la adición de valor a los procesos, productos o servicios que ofrezcan o generen. Existe diversidad de criterios sobre esta estabilidad laboral, debido a variadas concepciones doctrinales e interpretaciones legislativas (Fitz, 1999).

6.5.1.1. Forma de estabilidad absoluta

Se clasifica de la siguiente manera (Rodríguez, 2008):

- Estabilidad absoluta, que puede ser rígida y flexible.
- Estabilidad relativa, que puede ser propia e impropia.
- Estabilidad casi absoluta.
- Inestabilidad relativa.

- Por la naturaleza:
 - Estabilidad absoluta: es la posesión o posición vitalicia del empleo hasta la jubilación o retiro por parte del trabajador de su cargo o función laboral. El contrato puede solo disolverse si se acreditan las causales indicadas en la ley, de lo contrario, la elección que al efecto toma el empleador.
 - Estabilidad absoluta flexible: admite el despido mediante justa causa, así como en caso de no probarse la reposición o pago de la indemnización, lo decide la autoridad.
 - Estabilidad absoluta rígida: admite como causales de despido, solo la determinada por ley admite la reposición o indemnización a elección del trabajador, en el caso de no haberse probado la causal que lo motivó.
 - Estabilidad casi absoluta: se presenta este tipo de estabilidad cuando el trabajador sólo puede ser despedido por haber incurrido en falta grave o existir trámite probado de reducción de personal o

cierre de la empresa o negocio por razones técnicas o falencia económica. No admitiéndose ninguna otra causal no determinada por la ley, que configuraría el abuso del derecho, no admisible en nuestro sistema legal.

- Estabilidad relativa: es la durabilidad. Considera que da lugar la subsistencia normal o indefinida de un contrato de trabajo y afirma: La estabilidad relativa permite al patrono o empresario poner término al vínculo contractual abonando una indemnización

6.5.1.2. La estabilidad relativa

Estabilidad relativa propia. Es igual a la estabilidad absoluta, pero no procede la reinstalación contra la voluntad del empleador. El trabajador puede realizar las mismas acciones que en el caso que la estabilidad absoluta, los salarios caídos proceden hasta la reincorporación del trabajador en su cargo o extinción del contrato. (Fitz, 1999).

Estabilidad relativa propia. Es la decisión del empleador aún sin causa (arbitraria), produce la extinción de la relación contractual (eficacia), el hecho da lugar al pago de una indemnización. La estabilidad relativa permite el patrón o empresario poner término al vínculo contractual abonando una indemnización.

6.6. Inestabilidad laboral

Las técnicas del pronóstico del personal. Existen varias técnicas tanto para pronosticar la fuerza laboral requerida en el desarrollo de los planes de ventas y producción, como para proyectar hacia el futuro el inventario anual de personal (Ardila, 2013).

Estas técnicas de proyección se pueden clasificar en cuantitativas y cualitativas. Los métodos cuantitativos proyectan los requisitos de energía humana sobre la base de juicios subjetivos, recogidos mediante encuestas. De otro lado, las técnicas cuantitativas se apoyan en el análisis estadístico de las tendencias históricas (Figuroa, 2004). La rotación de personal en la organización debería hacerse anualmente por tener una base amplia para tomar medidas frente al personal nuevo que ingresara a tomar el lugar de los puestos abandonados.

Para convencer a los líderes empresarios de que los mensajes constantes e individualizados de aprecio a los miembros del equipo laboral ayudará a su organización a ser más exitosa, se necesita comenzar con el concepto fundamental de la satisfacción laboral. La satisfacción laboral es una evaluación mensurable del grado en que un empleado (voluntario) se siente satisfecho en su función actual de su lugar de trabajo. Los que investigan el desarrollo de las organizaciones y la administración de empresas han efectuado un estudio exhaustivo de este concepto.

El objetivo del trabajo es retener al personal y detectar cuáles son las causas de la inestabilidad del personal, aplicadas al caso de una empresa que se dedica al servicio al cliente ubicado en la ciudad de Guatemala. El ambiente en el que se trabaja influye directamente en cada una de las personas de la

empresa y para ello se debe identificar y analizar qué factores provocan su interés de permanencia o de abandono en la empresa. Finalmente, lo que se pretende es que la organización pueda disponer de un mejor conocimiento de los individuos, para que de esta forma poder incentivar los comportamientos que generen mejores resultados.

La inestabilidad laboral impacta negativamente en el trabajador a través de uno de los canales de expresión: el malestar, sobre todo si existe un desajuste entre el nivel de instrucción y la tarea que realiza. A su vez, se ha corroborado que la inestabilidad laboral y el malestar que la misma genera producen altos niveles de tensión psicológica en el trabajador. Esta transformación en el mercado de trabajo fue dejando atrás nociones como identidad laboral, seguridad laboral, empleo estable y pleno empleo. (Figueroa, 2004).

7. 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

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Descripción de las condiciones actuales

1.1.1. Número de puestos de la organización

1.1.2. Cantidad de colaboradores en cada puesto

1.1.3. Estructura organizacional

1.1.4. Índice de rotación de personal

1.1.5. Composición salarial actual

1.1.6. Criterios de selección de personal

1.1.6.1. Perfil de puesto requerido para cada nivel

1.2. Estudio de mercado salarial del sector de telefonía

1.2.1. Determinación de puestos en común

1.2.2. Descriptor de puestos de estudio

1.3. Administración de recursos humanos

1.3.1. Proceso de administración de recursos humanos

1.4. Remuneración

1.4.1. Sueldo

- 1.4.2. Salario
 - 1.4.3. Remuneración
 - 1.4.4. Tipos de compensación
 - 1.5. Estabilidad laboral
 - 1.5.1. Estabilidad absoluta
 - 1.5.1.1. Forma de estabilidad absoluta
 - 1.5.1.2. La estabilidad relativa
 - 1.6. Inestabilidad laboral
2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN
 3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS
 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

ANEXOS

8. METODOLOGÍA

El enfoque de la investigación se proyecta a combinar componentes y características de los enfoques cuantitativo y cualitativo, por ello el enfoque se cataloga como mixto.

- Enfoque mixto por las siguientes razones:
 - Cuantitativo porque se utiliza la medición de variables para el control de la rotación de personal.
 - Cualitativo porque utiliza la revisión documental cuando se investiga antecedentes del problema y marco teórico relacionado.

El diseño de investigación no es experimental porque no se utilizará ensayos de laboratorio.

El tipo de estudio es descriptivo, dado que describen los hechos como son observados en el departamento de operaciones.

El alcance metodológico es descriptivo, tendrá un alcance descriptivo. Se obtendrá información.

Desde la perspectiva del estudio de investigación se centra específicamente en la estabilidad laboral que tiene la empresa.

Variables e indicadores

- Variables independientes
 - Número de reportes de personal
 - Número de reportes de llamadas de atención
 - Personal con turnos rotativos

- Variables dependientes
 - Número de plazas vacantes
 - Número personas que han renunciado
 - Número de personas contratadas
 - Calificación de la evaluación de desempeño

Tabla V. **Operativización de variable**

Objetivos	Variables	Tipo de variable	Indicador	Técnicas	Estadística descriptiva
Identificar las causas de rotación de personal	A: Número de personas contratadas durante el período considerado. D: Personas desvinculadas durante el mismo período. F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado F2: Número de trabajadores al final del período.	Dependiente cuantitativa ordinal	$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$	Registros Entrevistas Tabulación de datos	Media, mediana, porcentaje

Fuente: elaboración propia.

El proceso para cumplir con los objetivos de la investigación debe de llevarse a cabo de la siguiente manera:

Fase 1: esta etapa responde a la revisión documental para realizar la investigación de antecedentes del problema y marco teórico referente al estudio de gestión de talento humano.

Fase 2: se llevará a cabo una recopilación de datos de las actividades que del área de operaciones y determinar las causas asignables de la rotación de personal.

Las técnicas de análisis de la información del estudio se describen a continuación.

Técnicas de recopilación de datos. Para la recopilación de datos se cuentan con diversas herramientas como las siguientes:

- Análisis: se observará el proceso de evaluación del personal, para lo cual se estudiarán todas las evaluaciones realizadas durante un trimestre para identificar las causas del bajo desempeño laboral.
- Entrevistas: se realizarán entrevistas estructuradas y no estructuradas con el personal del centro de contacto para determinar cuáles son las razones que los empleados busca una mejor empresa.
- Registros: se tendrá la encuesta de satisfacción que se puede ver el formato en los anexos del protocolo.

Fase 3: se definirá la metodología de la propuesta y las estrategias de gestión de talento humano para el personal del centro de contacto ante la rotación de personal.

Fase 4: se integrará la parte de seguimiento y medición para determinar si están implementado el nuevo modelo.

Fase 5: se llevará a cabo una validación de la información recopilada con los jefes y supervisores de personal del centro de contacto para determinar los beneficios de la propuesta en cuando a costos y administración.

Fase 6: al finalizar, las fases se presentarán, discutirán y redactarán los resultados de la investigación, también se redactarán las conclusiones y recomendaciones para terminar con la redacción final del informe.

La población se tomará seleccionando un punto de partida en el mes de julio 2019, se realizará un muestro del total de renuncias presentada y establecer las causas asignables del retiro de la empresa.

La muestra por trabajar en la prueba piloto se obtendrá con la siguiente ecuación:

- Donde
 - n: es el tamaño de muestra
 - N: evaluaciones totales en el mes
 - Desviación estándar de la población a un valor constante de 0.5
 - Z: valor obtenido mediante niveles de confianza. Se toma en relación con el 95% de confianza que equivale a 1.96 e: limite aceptable de error muestra que en el presente caso se tomara igual a 0.05.

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

$$n = \frac{1000(0,5^2)(1.96^2)}{(1000-1)(0.05^2) + (0.5^2)(1.96^2)} = 57$$

Se deben tomar 57 solicitudes de renuncia.

Resultado esperado: al analizar las causas por las cuales los trabajadores renuncian se establece las brechas a cerrar por parte de la empresa como lo es el servicio al cliente interno, motivación, planes de capacitación, desarrollo organizacional, entre otros.

9. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Con relación a las técnicas que se aplicarán para este trabajo de investigación, se llevará a cabo una observación directa al realizar la investigación de campo Para la obtención de la información de la estabilidad laboral del centro de contacto, por lo que se utilizaran técnicas de la ingeniería que a continuación se describen:

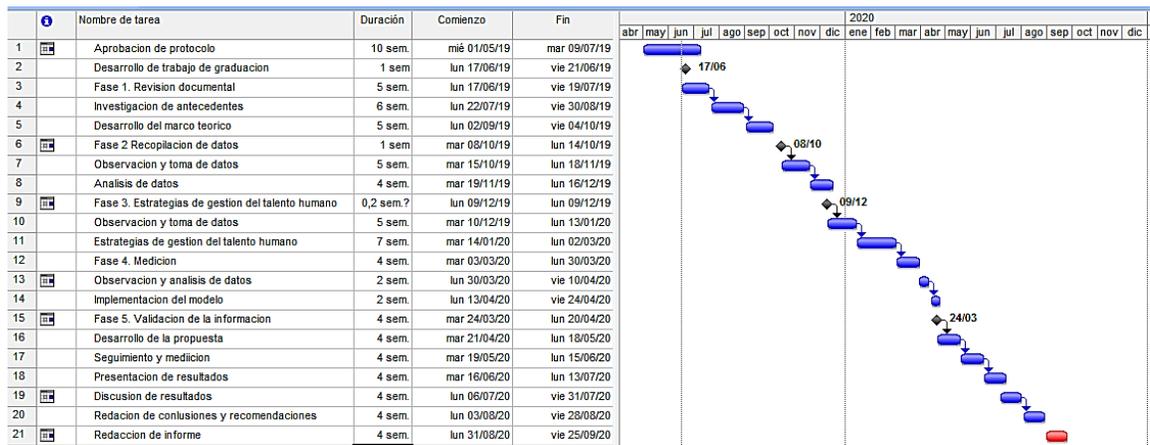
- Estadística descriptiva, como el análisis porcentual, determinando el porcentaje de personal que ha sido contratado y el porcentaje que ha rescindido relación laboral con la empresa en estudio.
- Diagrama de Pareto, gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite asignar un orden de prioridades. Utiliza el principio de 80/20 el cual indica que el 20% de las fuentes ocasiona el 80% del problema.

Técnicas cuantitativas

- Investigación documental: adquisición de información teórica como tesis, estudios, publicaciones entre otros, para ser utilizada como fuente de consulta para el desarrollo de la investigación.

10. CRONOGRAMA

Tabla VI. Cronograma de actividades



Fuente: elaboración propia

11. RECURSOS NECESARIOS Y FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

El estudio cuenta con todos los recursos económicos debidos que la empresa de servicio de atención telefónico busca mejorar su estabilidad laboral por medio de un estudio de gestión de talento humano.

Para realizar este trabajo de investigación las disponibilidades de los recursos económicos son necesarios, y para llevar a cabo los objetivos y metas señaladas en esta investigación. Se contará con los recursos financieros del estudiante. Entre los gastos se estipula el tiempo de estudio, costo de tiempo de desarrollo y costo de recurso humano que participe durante la ejecución de la investigación.

Tabla VII. **Presupuesto**

Actividad	Costo total (expresado en Quetzales)	Porcentaje
Personal técnico y tiempo propio	Q 15,000.00	46%
Estudiante	Q 9,000,00	28%
Asesoría, ad honorem	-	8%
Materiales insumos, equipos de medición y servicios técnicos para el desarrollo de la investigación.	Q 4,000.00	12%
Transporte	Q1,000.00	3%
Material bibliográfico	Q 700.00	2%
Otros (papel, impresiones, material, varios)	Q 500.00	1%
Total-horas hombre	Q 30, 200.00	100%

Fuente: elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. A. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Guatemala: Grupo Editorial Norma.
2. Ardila, N. y Ortiz, J. (2013). *Incidencia de la motivación en la estabilidad laboral del personal de la empresa Servimercado regional Pereira. Manizales.*: Tesis de maestría. Universidad de Manizales.
3. Arias Galicia, F. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.
4. Blake, O. J. (2015). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Argentina: Ediciones Macchi.
5. Chiavento, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
6. Claver Cortés (1996). *Manual de administración de empresa*. México: Limusa.
7. Colbert B. A. (2004). *The complex Resource-Based View: Implications for theory and practice in Strategic Human Resource Management*. *Academy of Management Review*. Vol. 29, Nº 3.
8. De Cenzo y Robbins (1994). *Administración de recurso humano*. México: Limusa.

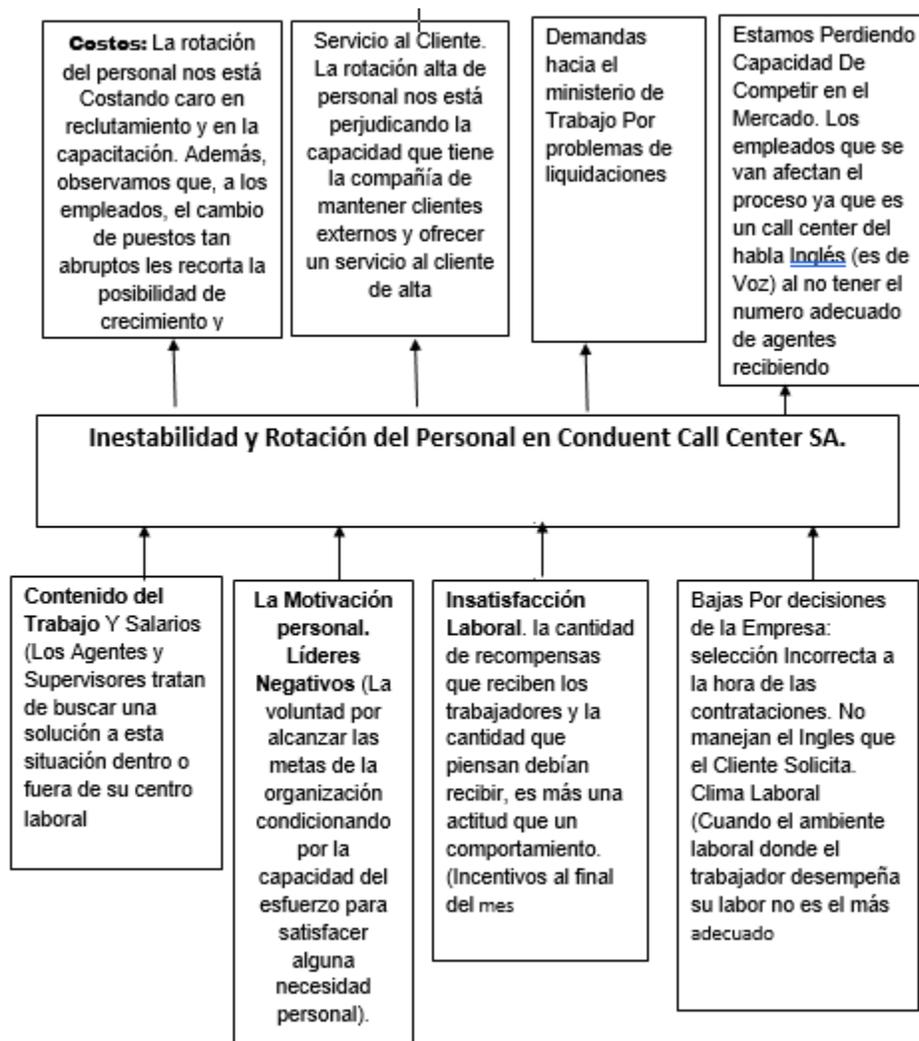
9. Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Prentice Hall.
10. Domínguez y Sánchez (2013). *Investigación: la Rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A-Planta Trujillo 20*. México: Prentice Hall.
11. Figueroa, S. (2004). *Centro de atención telefónica, Integración Informática-Teléfono*. México: Prentice Hall.
12. Fitz - Enz, J. (1999). *Cómo medir la gestión de los recursos humanos*. USA: Deusto S. A.
13. García Fernández, D. (2010). *Metodología del trabajo de Investigación*. México: Editorial Trillas.
14. Grados Espinoza, J. (2001). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. México: El manual Moderno.
15. Guzmán, L. (2005). *Elementos de dirección que deben considerarse para minimizar la rotación de personal en los departamentos de atención al cliente en las empresas de servicio telefónico*. Tesis de maestría. Guatemala. Universidad de San Carlos.
16. Heskett, James. L. (1994). *Putting the Service-Profit Chain to Work*. USA: *Harvard Business Review*.
17. Hernández Sampieri, R. (2001). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

18. Huselid, M. A. (1995). *The impact of human resource management practice on turnover, productivity and corporate financial performance*. Academy of Management Journal, Vol 38, nº 3.
19. Maristany, J. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Argentina: Prentice-Hall.
20. Marr y García Echevarría (1984). *Política de personal en la empresa, económica de recursos*. Argentina: Prentice-Hall.
21. Marthans, S. J. (2009) *El clima laboral del Centro Bibliográfico Nacional de la Biblioteca nacional UNMSM*, Perú: Sisbid.
22. Molinero, J. F. (2006). *Ausentismo Laboral*. España: Ediciones Monte Corvo.
23. Ribaya Mallada (2008). *La gestión del ausentismo laboran en las empresas*. España: Artículo publicado en Revista Inter-Fórum. 34 p.
24. Rodríguez, M. & Bonilla, R. (2008). *La motivación en el mundo del trabajo*. México: Limusa.
25. Rodríguez, M. (2005). *Diagnóstico del clima organizacional*. México: Editorial Alfaomega.
26. Tzul, G (2007). *Selección de personal: Factor para la minimización de rotación de personal en las empresas hoteleras*. Guatemala: Biblio3.

27. Valle Cabrera S., Jackson, S. E., y Schuler, R. S. (2016). *La Gestión de los Recursos Humanos, preparando profesionales para el siglo XXI*. España: McGraw-Hill.
28. Velásquez, P. (2009). *Inducción como herramienta para reducir la rotación de personal en el departamento de ventas en las empresas inmobiliarias de la ciudad de Quezaltenango*. Guatemala. Tesis de maestría. Universidad de San Carlos de Guatemala.
29. Werther, W. B. y Keith, D. (2015). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.
30. Wright, P. M. y MacMahan, G. C. (1992). *Theoretical perspectives for strategic human resources management* Journal of Management, 18 (2)..
31. Wright, P. M. y Snell, S. A. (1991): *Toward an integrative view of strategic human resource management* Human Resource Management Review, Vol 1.
32. Wright, P. M., Dunford, B. B., y Snell, S. A. (2001). *Human Resources and the resource-based view of the firm* Journal of Management, 27.
33. Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. y Lepak, D. P. (1996). *Human resources management, manufacturing strategy, and performance* Academy of Management Journal, Vol. 39, nº 4.

APÉNDICES

Apéndice 1. Árbol de problemas



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. **Matriz de consistencia**

Tema o título	Preguntas de investigación	Objetivos de investigación	Observación
<p align="center">DISEÑO DE INVESTIGACION: SISTEMA DE GESTION PARA LA ESTABILIDAD DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA</p>	<p>¿Cómo un sistema de gestión de talento humano permitirá la estabilidad laboral del personal en el centro de atención telefónico?</p>	<p>Proponer un sistema de gestión de talento humano para mantener la estabilidad laboral del personal en un centro de atención telefónico.</p>	
	<p>¿Cuáles son los problemas internos y externos que tiene el personal para retirarse de la empresa?</p>	<p>Identificar las causas internas y externas que originan la rotación de personal en la empresa del centro de atención telefónica bilingüe.</p>	
	<p>¿Qué relación existe entre la satisfacción laboral y la estabilidad del personal?</p>	<p>Analizar la relación entre la estabilidad laboral y la insatisfacción del personal - explicando el efecto que tiene la remuneración en la rotación de observada.</p>	
	<p>¿Qué sistema de gestión del talento humano favorecerá la estabilidad del personal?</p>	<p>Determinar un sistema de gestión de talento humano más adecuado para favorecer la estabilidad del personal</p>	

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. Encuesta satisfacción personal

Encuesta de satisfacción personal		
El objetivo de la presente encuesta es obtener información que refleje el grado de satisfacción o insatisfacción laboral que se presenta dentro de esta empresa.		
Instrucciones: coloque en el cuadro al lado derecho de la pregunta, el número que más se adecúa a su percepción, tomando en cuenta lo siguiente: 1 = SIEMPRE 3 = REGULARMENTE 2 = CASI SIEMPRE 4 = NUNCA		
Edad	Género Masculino Femenino	Escolaridad: Diversificado Universidad Completa Incompleta
Puesto que desempeña	Tiempo de estar en la empresa:	Horario de trabajo
1. ¿La comunicación con su jefe es buena?		
2. ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es buena?		
3. ¿Se comunican a tiempo los cambios que se realiza en su área de trabajo?		
4. ¿Se comunican los objetivos, metas y logros del departamento?		
5. ¿Entiende la información e instrucciones que recibe por parte de su jefe inmediato?		
6. ¿Los medios de comunicación que se utilizan son efectivos?		
7. ¿Lo toma en cuenta su jefe para la realización del trabajo?		
8. ¿Cuándo usted necesita apoyo de otros departamentos se lo dan?		
9. ¿Existe cooperación entre los compañeros de su departamento?		
10. ¿Todos los miembros del departamento se preocupan por el cumplimiento de sus tareas?		
11. ¿Existe respeto entre usted y sus compañeros de trabajo?		
12. ¿Su jefe le guía en la realización de sus actividades?		
13. ¿Su jefe realiza reuniones para la presentación de resultados del departamento?		
14. ¿Su jefe le comenta los resultados de su desempeño?		
15. ¿Su jefe le llama la atención con respeto?		
16. ¿Su jefe le pide opinión sobre ciertos asuntos?		
17. ¿Su jefe supervisa constantemente su trabajo?		
18. ¿Su jefe es una persona equitativa con los integrantes del departamento?		

Fuente: elaboración propia.

