



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

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REDUCCIÓN DE LA
ROTACIÓN DE PERSONAL EN UN *CALL CENTER* UBICADO EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA**

Wilmer René Jiménez Reyes

Asesorado por el MBA. Ing. Edson Iván Rodríguez Sánchez

Guatemala, octubre de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REDUCCIÓN DE LA
ROTACIÓN DE PERSONAL EN UN CALL CENTER UBICADO EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

WILMER RENÉ JIMÉNEZ REYES

ASESORADO POR EL MBA. ING. EDSON IVÁN RODRÍGUEZ SÁNCHEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2021

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. Kevin Armando Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. Leonel Estuardo Godínez Alquijay
EXAMINADORA	Ing. Sigrid Alitza Calderón de León
EXAMINADORA	Inga. Alba Maritza Guerrero Spínola
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 DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UN *CALL CENTER* UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 22 de febrero de 2021.

Wilmer René Jiménez Reyes

Ref. EEPFI-0259-2021
Guatemala, 22 de febrero de 2021

Director
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.

Estimado Ing. Urquizú:

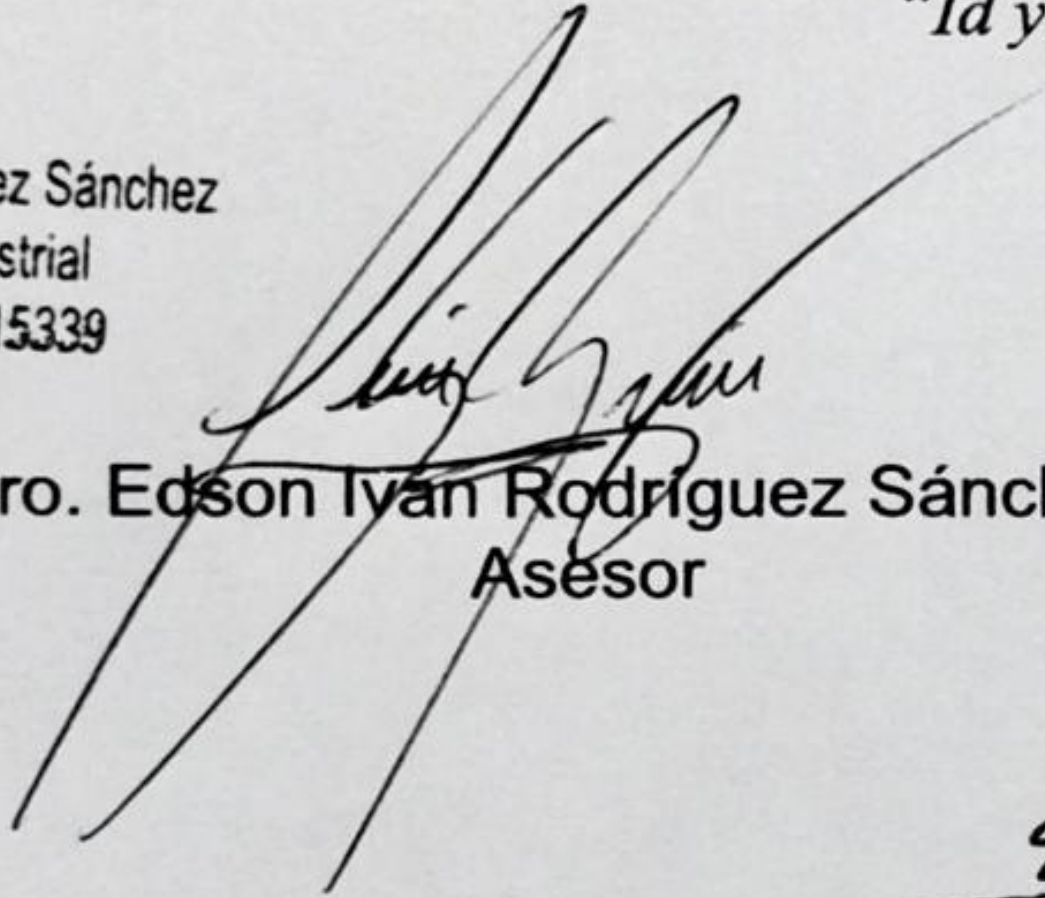
Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UN CALL CENTER UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante **Wilmer René Jiménez Reyes** carné número **201020254**, 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.

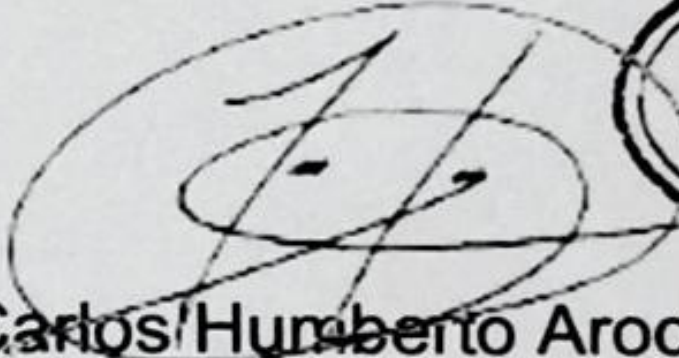
Y habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Décimo, Inciso 10.2 del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para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

Atentamente,

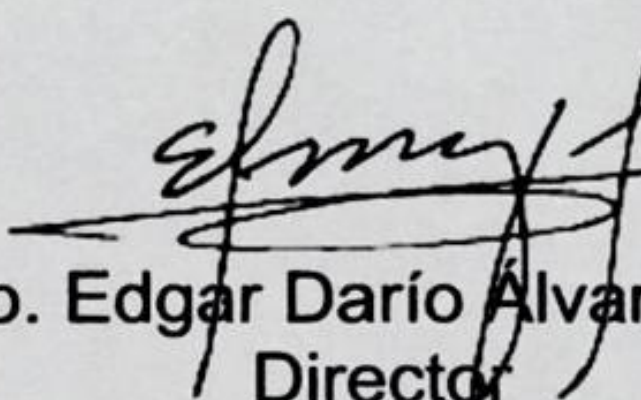
"Id y Enseñad a Todos"

Edson Iván Rodríguez Sánchez
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 15339


Mtro. Edson Iván Rodríguez Sánchez
Asesor


Mtro. Carlos Humberto Aroche Coordinador
de Maestría
Gestión Industrial – Fin de Semana




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





EEP-EIMI-023-2021

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 Coordinador y Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, del Diseño de Investigación en la modalidad Estudios de Pregrado y Postgrado titulado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UN CALL CENTER UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Wilmer René Jiménez Reyes**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería en esta modalidad.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, febrero de 2021

DTG. 503.2021

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 Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UN CALL CENTER UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario: **Wilmer René Jiménez Reyes**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
DECANA
FACULTAD DE INGENIERÍA

Inga. Anabela Cordova Estrada
Decana

Guatemala, octubre de 2021

AACE/asga

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por darme la oportunidad de vivir y materializar los sueños y metas propuestas.
Mi mamá	Por ser el ejemplo a seguir en mi vida, por darme ánimos de continuar en los momentos difíciles.
Mis hermanos	Por ser ese motor y brindarme momentos de diversión mientras estudiaba.
Mis docentes	Por siempre darme ánimos y reconocer mis virtudes y talentos y apoyarme a maximizar mis habilidades.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por ser la institución de estudio que me ha retado constantemente y me ha ayudado a descubrirme como profesional.

Facultad de Ingeniería

Por brindarme las herramientas y conocimientos que me ayudaron a forjarme como profesional.

Mis amigos

Por los buenos momentos compartidos mientras estudiábamos, sin ellos no hubiera sido tan amena la estadía en la Universidad.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO.....	IX
RESUMEN	XI
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ANTECEDENTES.....	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
3.1. Descripción del problema	7
3.2. Formulación del problema	8
3.3. Delimitación del problema	8
3.3.1. Límite temporal	8
3.3.2. Límite geográfico	9
3.3.3. Límite espacial.....	9
3.3.4. Límite institucional	9
3.4. Viabilidad	9
3.5. Consecuencias de realizar la investigación.....	10
3.5.1. De realizarse.....	10
3.5.2. De no realizarse.....	10
4. JUSTIFICACIÓN.....	11

5.	OBJETIVOS	13
5.1.	General	13
5.2.	Específicos.....	13
6.	NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN.....	15
7.	MARCO TEÓRICO	17
7.1.	Empresa del <i>call center</i>	17
7.1.1.	Servicios.....	17
7.1.2.	Perfil requerido del recurso humano.....	18
7.1.3.	Importancia del <i>call center</i> en la economía guatemalteca.....	19
7.2.	Gestión del recurso humano.....	20
7.2.1.	Dotación de personal.....	20
7.2.2.	Capacitación.....	21
7.2.3.	Índice de rotación de personal.....	22
7.2.4.	Prestaciones laborales.....	23
7.2.5.	Motivación laboral.....	23
7.2.5.1.	Implementación de la motivación laboral.....	24
7.3.	Planificación.....	25
7.3.1.	¿Qué es un plan estratégico?.....	25
7.3.2.	Partes que componen un plan estratégico.....	26
7.3.3.	Tipos de planificación.....	28
7.3.4.	Implementación del plan.....	31
7.3.5.	Seguimiento y control del plan.....	33
7.3.5.1.	Indicadores.....	36
7.3.6.	Estrategias de retención de personal.....	41

8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	45
9.	METODOLOGÍA	47
9.1.	Enfoque.....	47
9.2.	Diseño.....	47
9.3.	Tipo de estudio.....	47
9.4.	Alcance	48
9.5.	Variables e indicadores.....	48
9.6.	Operativización de variables	49
9.7.	Fases de la investigación	49
9.7.1.	Revisión documental	50
9.7.2.	Diagnóstico situacional.....	50
9.7.3.	Análisis de factores críticos.....	50
9.7.4.	Determinar los beneficios de la propuesta.....	50
9.8.	Resultados esperados	51
9.9.	Población y muestra.....	51
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	53
11.	CRONOGRAMA	55
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO.....	57
13.	REFERENCIAS	59
14.	APÉNDICE.....	65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Esquema de solución	16
2.	Cronograma de actividades	55

TABLAS

I.	Variables e indicadores	49
II.	Estudio de factibilidad	58

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
%	Porcentaje
Q	Quetzales

GLOSARIO

Agente telefónico	Es la persona encargada de brindar soluciones, ayuda o soporte técnico, vía telefónica, al público objetivo del <i>call center</i> .
Call center	Centro de llamadas en donde varias personas se encargan de brindar atención, soporte, ayuda vía telefónica al público objetivo.
Estrategia	Serie de pasos planificados para la consecución de uno o varios objetivos determinados. Es la puesta en práctica de la inteligencia para diseñar un procedimiento que lleve al cumplimiento de un objetivo o meta.
Optimizar	Utilización mínima de recursos para la maximización de productos finales en algún proceso.
Telemarketing	Técnica utilizada para contactar posibles clientes y ofrecerles productos y/o servicios vía telefónica.

RESUMEN

El capital humano en una empresa es el recurso más valioso que puede tener, debido a que las personas son las que mueven los engranajes que hacen que la organización trabaje y se conduzca hacia las metas empresariales establecidas. La alta rotación de personal dificulta alcanzar las metas y objetivos de la empresa debido a que es un proceso desgastante el cual requiere de muchos recursos económicos y humanos que ralentiza la consecución de lo propuesto por la organización.

Actualmente la empresa no cuenta con un plan orientado a retener al personal, lo cual está impactando negativamente al perder tiempo y recursos invertidos en procesos de dotación de personal.

La necesidad de realizar este diseño de investigación recae en mejorar la alta rotación de personal, debido a que la empresa invierte muchos esfuerzos en contratación y capacitación, los cuales se podrían evitar y el departamento podría enfocarse en la mejora del ambiente laboral para los trabajadores y en brindar prestaciones adicionales para que el personal se sienta motivado y permanezca dentro de la organización.

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo es una propuesta para efectuar una sistematización de un plan estratégico que evite la rotación constante del personal en una empresa de *call center*.

Esta empresa se ubica en la ciudad de Guatemala la cual adolece de una alta rotación de personal generando sobre costos en elaboración de contratos, programas de capacitación, formación y actualización, generando un derrame económico innecesario para la misma, además, de generar un impacto negativo en la atención a los diferentes clientes.

La misma busca identificar las causas del problema que permitan hacer eficientes los recursos disponibles de la empresa (talento humano, recursos económicos, espacio laboral, tiempos efectivos, entre otros).

Lo que la investigación aportará, serán importantes para el ámbito económico de la empresa, la satisfacción laboral de los agentes brindando estabilidad laboral y una mejor calidad de vida. Los clientes externos de la empresa se verán beneficiados debido a que la calidad del servicio será constante debido a contar con agentes con experiencia que desean hacer carrera en la empresa. Con la investigación se dejará planteado un plan estratégico orientado a la disminución del índice de rotación de personal. Los beneficios son ahorros en costos de contratación y capacitación, mejora del ambiente laboral, aumento en la satisfacción laboral de los agentes y un aumento en la calidad del servicio brindado a los clientes externos.

La investigación tiene una metodología con enfoque mixto porque se manejan variables cualitativas y cuantitativas. El diseño de la investigación es no experimental con un alcance descriptivo porque se realizará una recolección de datos y se planteará una propuesta de solución.

La investigación resulta factible debido a que se cuenta con los permisos y recursos necesarios tanto por la empresa como la disponibilidad del investigador quien financiará el estudio al 100 %.

La presente investigación se divide en 3 capítulos. En el primer capítulo se detallará el marco teórico el cual tendrá teoría sobre la industria del *call center* en Guatemala, gestión del recurso humano y planeación estratégica.

En el capítulo dos se hará la presentación de los resultados.

En el capítulo tres se hará la discusión de resultados.

2. ANTECEDENTES

La rotación de personal es un problema que afecta a todo tipo de organizaciones, es un problema que se presenta por más planes de carrera que se puedan tener, siempre existirán factores externos e internos que afecten las decisiones de los trabajadores respecto a quedarse o buscar nuevas oportunidades laborales. Hay varios estudios que se centran en la gestión de recursos humanos y cómo diseñar planes para retener el talento.

En su tesis *Disminución de la rotación de personal usando Diseño de Experimentos realiza un estudio de disminución de la rotación de personal* (Román, 2016) explica en detalle algunas de las razones de la deserción de personas. Dentro de lo que se pudo detectar principalmente fue la ambigüedad de rol, donde explica que esto genera estrés en los trabajadores y esto a la vez disminuye la eficiencia de los procesos. Detalla un plan para erradicar este problema y de esta manera disminuir la rotación.

Esta investigación proporcionará una guía para determinar las razones de la alta tasa rotación y utilizará los métodos utilizados por Román para abordar estas razones.

García (2019) realizó un estudio que se centró en los recursos no económicos de las empresas de servicios telefónicos de Guatemala y cómo estos recursos afectan la satisfacción laboral de los empleados. En su trabajo da a conocer los distintos beneficios no económicos que algunas empresas ofrecen y concluye que efectivamente estos inciden en como los colaboradores perciben el ambiente laboral. Indica que podrían incidir de mejor manera si las empresas de

servicio telefónico gestionaran de manera más eficaz la comunicación con los colaboradores y que los beneficios sean para toda la organización.

Santacruz (2011) interpretó el análisis de las prácticas de gestión de personas para retener el talento en la organización. En sus hallazgos menciona como las malas prácticas de contratación afectan la motivación en el personal y como esto puede afectar la continuidad de las personas.

Es importante considerar estos hallazgos en nuestra investigación, porque un buen proceso de reclutamiento afecta el sentido de pertenencia y compromiso de las personas.

Chinchilla (2014) estudió los beneficios de implementar un modelo de compensaciones. Básicamente, presenta las ventajas económicas de la empresa para mejorar la productividad, porque las personas se enfocan en alcanzar un óptimo desempeño para obtener bonificaciones del 100 %.

Este estudio puede servir de guía para evaluar si un buen plan de compensaciones puede ayudar a retener el talento de un *call center*, debido a que las compensaciones monetarias son un motivador para algunas personas.

Mina (2015) realizó un estudio para poder atraer y retener el personal. En este estudio explica como las diferentes generaciones Y, X y Baby Boomers coexisten en el mercado laboral y que cada generación tiene diferentes motivantes y gustos que las empresas deben descifrar para poder retener y atraer el talento. El caso no es diferente para Guatemala, en donde podemos encontrar trabajadores de diferentes culturas, edades y generaciones en donde se vuelve complejo tener un plan que satisfaga las necesidades de todos al mismo tiempo.

Los hallazgos de este estudio ayudarán a orientar nuestro plan de tal forma que no dejemos por fuera estas variables tan importantes en una industria donde la diversidad prevalece.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de un plan estratégico, para la retención del talento humano en un *call center* genera altos costos en la contratación y capacitación de personal.

3.1. Descripción del problema

En un *call center* ubicado en zona 9 se contrata personal bilingüe para atender diferentes cuentas de servicio al cliente para empresas que operan en Estados Unidos. Las contrataciones de personal nunca cesan durante el año debido a que constantemente las personas renuncian y estas plazas necesitan ser cubiertas para cumplir con la capacidad requerida por los clientes.

Este ambiente a la larga causa grandes costos para la empresa como para los clientes debido a que se elevan los costos de contratación, debido a que dependiendo de la cuenta a la que esté destinada el agente, la capacitación puede durar entre uno a dos meses, los cuales representan una inversión de aproximadamente Q 13,000 por persona los cuales se pierden si la persona decide dejar la empresa antes de entrar en el modo productivo. Existen otros problemas que van de la mano y estos son la deficiencia en la calidad prestada por los agentes, debido a que la empresa debe enfocarse en nuevos entrenamientos y deja de lado el seguimiento y mejora de los procesos internos lo cual repercute en la calidad del servicio percibido por el consumidor final.

3.2. Formulación del problema

El problema se ha formulado por medio de una pregunta general que engloba el problema y preguntas auxiliares que nos ayudan a descomponer a detalle lo que deseamos conocer. Esto lleva a plantear la pregunta principal de este estudio: *¿Cómo un plan estratégico mejorará la rotación de personal en una empresa de call center?* Para responder a esta interrogante se deberán contestar las siguientes preguntas auxiliares:

- *¿Cuáles son las causas de la rotación de los puestos de atención al cliente en una empresa de call center?*
- *¿Qué factores críticos se pueden mejorar para evitar la rotación de los puestos de atención al cliente?*
- *¿Cuáles son las ventajas de contar con un plan estratégico para la retención de los puestos de atención al cliente en un call center?*

3.3. Delimitación del problema

A continuación, se detalla la limitación del problema en estudio.

3.3.1. Límite temporal

El estudio se efectuará en 7 meses a partir de la aprobación del protocolo.

3.3.2. Límite geográfico

La investigación se llevará a cabo en una empresa de *call center* ubicada la ciudad de Guatemala.

3.3.3. Límite espacial

La investigación se desarrollará en el departamento de recursos humanos de la empresa de *call center*.

3.3.4. Límite institucional

La investigación se desarrollará dentro de los límites institucionales de la empresa de *call center*.

3.4. Viabilidad

La investigación se puede llevar a cabo debido a que es de suma importancia para la organización y se cuenta con la autorización del gerente general para llevar a cabo el estudio. Se cuenta con los recursos humanos y financieros para poder llevar a cabo las fases de la investigación.

Los recursos materiales y financieros para llevar a cabo la investigación serán aportados 100 % por el investigador, y la documentación e información necesaria será proporcionada por la empresa.

3.5. Consecuencias de realizar la investigación

Es un punto del planteamiento del problema que debe ventilarse, y la responsabilidad es algo muy digno de tomarse en cuenta siempre que se va a realizar un estudio.

3.5.1. De realizarse

Al llevar a cabo la investigación se pretende dejar establecido un plan estratégico para que la empresa pueda retener el talento y los índices de rotación de personal disminuya. Con esto se espera generar ahorros para la compañía y de esta forma redistribuir el dinero en programas que fomenten la pertenencia de las personas que a largo plazo genera valor y mejora la calidad del servicio otorgado a los clientes.

3.5.2. De no realizarse

De no llevarse a cabo la investigación, los índices de rotación seguirán su giro natural y las personas seguirán entrando y saliendo de la compañía, lo cual trae grandes desventajas frente a otras empresas del sector que ya han implementado programas que atraen el talento de otras organizaciones. La inversión inicial puede parecer grande al inicio, pero los beneficios que se reflejarán en el largo plazo serán mayores.

4. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se encuentra de acuerdo con la línea de investigación de Gestión del Recursos humanos de la maestría en Gestión Industrial. El curso que se apega a esta investigación es Valoración del Recurso Humano en la Industria, en el cual se adquieren los conocimientos sobre el proceso de reclutamiento, desarrollo y retención del capital humano dentro de las organizaciones, así como su importancia y los aspectos necesarios para gestionarlos adecuadamente.

Para el área de recursos humanos es muy importante contar con un plan estratégico de retención de personal el cual reduzca los índices de rotación de los agentes, debido a que esto impacta directamente en los costos de contratación y capacitación los cuales son significativos para la organización. Dichos recursos podrían reinvertirse en el personal si se lograra reducir el impacto financiero que generan.

La necesidad de realizar esta investigación reside en mejorar la alta rotación de personal, debido a que la empresa invierte muchos esfuerzos en contratación y capacitación, los cuales se podrían evitar y el departamento podría enfocarse en la mejora del ambiente laboral para los trabajadores y en brindar prestaciones adicionales para que el personal se sienta motivado.

La motivación del investigador radica en aplicar los conocimientos adquiridos en la maestría y poder contribuir con la empresa más allá de las labores diarias que realiza. Significa un reto importante debido a que en la industria de los *call center* es muy común ver indicadores altos de rotación de

personal y contribuir a la reducción de los mismos será un logro para el investigador y ayudará financieramente a la organización.

Los beneficios de la investigación será el mejoramiento de la estabilidad laboral dentro de la organización lo cual dará credibilidad y atraerá nuevos talentos y retendrá los ya existentes. Adicional se verán reflejados beneficios económicos los cuales surgirán debido a los ahorros por temas de contratación y capacitación.

Los beneficiarios principales será en primer lugar la empresa, debido a que se espera tener una reducción de costos considerable, los clientes internos, debido a que se pretende mejorar algunas de las condiciones laborales que los motive a quedarse dentro de la organización y les evitará los inconvenientes que conlleva el cambio de empleador y mejorando su estabilidad laboral. Los clientes externos del *call center* se verán beneficiados debido a que la calidad del servicio a los usuarios finales será mayor y los errores en cada transacción se verán disminuidos debido a la experiencia que tengan las personas del *call center*.

5. OBJETIVOS

5.1. General

Proponer un plan estratégico para la reducción de la rotación de personal en un *call center* ubicado en la ciudad de Guatemala.

5.2. Específicos

- Establecer las causas de la rotación de personal de los agentes de una empresa de *call center*.
- Analizar los factores críticos susceptibles de mejora para evitar la rotación de personal en los agentes.
- Determinar las ventajas que tiene la utilización de un plan estratégico en la retención de personal de agentes en un *call center*.

6. NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

La necesidad que se busca cubrir con la investigación es tener un plan estratégico para la retención del talento y así disminuir la rotación de personal debido a que los procesos de contratación son largos, ineficientes y cuando una persona deja la organización deja varias pérdidas tangibles e intangibles.

Con este estudio se espera realizar una propuesta que reduzca los niveles de rotación de personal y aumente la satisfacción laboral de los colaboradores para que sientan un sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

- Etapas de la investigación
 - Revisión documental
 - Diagnóstico situacional de la empresa de *call center* respecto al personal.
 - Recopilación de datos históricos
 - Entrevistas para determinar oportunidades de mejora.
 - Análisis de resultados.
 - Elaboración de borrador de plan.
 - Revisión con RRHH y ajustes finales del plan.
 - Presentación de propuesta final.

Figura 1. **Esquema de solución**



Fuente: elaboración propia.

7. MARCO TEÓRICO

7.1. Empresa del *call center*

Estos centros se comprometen a brindar servicio al cliente a diversas industrias donde la mayoría de los clientes se encuentran en el extranjero. La mayoría de los centros de llamadas en Guatemala hablan inglés y están dedicados a atender el mercado estadounidense.

7.1.1. Servicios

Los servicios que ofrece un *call center* pueden ser de llamadas entrantes como de llamadas salientes. Dentro de algunos de los servicios podemos encontrar:

- Servicios de llamadas entrantes:
 - Atención al cliente
 - Soporte al servicio técnico
 - Fidelización de clientes
 - Llamadas de altas y bajas
 - Realización de pedidos

- Servicios de llamadas salientes:
 - Concertación de citas comerciales
 - Optimización de bases de datos
 - Encuestas telefónicas
 - Televenta o Telemarketing

- Confirmación de asistencia a eventos
- Marketing relacional
- Cobro de morosos (Tm system, 2015, párr. 5 – 6).

Los *call center* de llamadas entrantes tienen como función principal dar atención a clientes en lo que son consultas o soporte del tipo técnico. Mientras que en un *call center* de llamadas salientes, los agentes tienen como propósito el contactar a clientes para ofrecer sus productos o servicios (Falconi, 2021).

7.1.2. Perfil requerido del recurso humano

En su publicación República (2018) hace una recopilación de los principales requisitos que una persona debe cumplir para trabajar en un *call center*. Se mencionan los requisitos necesarios para empresas como Conduent, Telus, Allied Global y Alorica.

Los requisitos necesarios se enlistan a continuación:

- DPI con fotocopia.
- Curriculum Vitae
- Recibo de luz
- Antecedentes penales y policíacos.
- Nivel de inglés entre 65 % a 80 %.
- Graduado a nivel medio.
- Contar con disponibilidad de horario.

7.1.3. Importancia del *call center* en la economía guatemalteca

La industria del *call center* ha generado muchos empleos en el territorio nacional en los últimos años, y sus salarios por encima del sueldo mínimo los ha convertido en una opción atractiva para muchos jóvenes. Agexport Guatemala (s.f.) dice:

En la actualidad la industria está compuesta por empresas internacionales y nacionales, y cuenta con alrededor de 42,000 agentes para el año 2019. Los empleos generados se reparten entre servicios de voz y no voz. El primero es alrededor de noventa por ciento, de los cuales se calcula que el sesenta y siete por ciento son empleos bilingües, que requieren de un conocimiento del idioma inglés; un treinta por ciento de los empleos son en español y un tres por ciento en otros idiomas.

La industria ha creado aproximadamente 105,000 empleos indirectos porque para crecer se necesitan otras industrias, como telecomunicaciones, seguridad, alimentos, transporte, infraestructura y atención médica. El factor estimado es 2.5, lo que muestra que cada empleo directo abierto en la industria genera 2.5 empleos indirectos. (párr. 2 y 3)

Esto genera un gran impulso a la economía guatemalteca, pues es una fuente de ingresos significativa para el país. Vides (2018) comenta:

La industria del *call center* ayuda a la economía del país según un estudio desarrollado por el Banco Mundial. Crea alrededor de 42 mil vacantes directas y 126 mil indirectos, aportando a la economía ingresos anuales en salarios de más de Q 7 mil 600 millones, alrededor de Q 850 millones en IVA, además de ISR, IGSS e IRTRA. (párr. 1)

7.2. Gestión del recurso humano

La gestión del recurso humano en las empresas es muy importante debido a que son las personas que mueven el negocio. Una persona que es tratada con importancia se sentirá a gusto con la empresa.

“Si es tratado como un esclavo y vendido al mejor postor, no querrá lealtad. Sin embargo, en Japón, los empleados son vistos como activos estratégicos de los que cuidar” (Puchol, 2003, p. 30).

7.2.1. Dotación de personal

La dotación de personal es el proceso mediante el cual una empresa adquiere recursos humanos para realizar negocios. Comience con el proceso de planificación. Puchol (2003) indica:

La planificación de personal es la asignación consciente de planes de acción dirigidos a lograr los objetivos:

- Logística; consiste en el momento y lugar adecuados, con el número adecuado de personas y las calificaciones necesarias, para realizar el trabajo de la manera más eficaz,
- Estratégico, busca prever los cambios internos que debe realizar la empresa para adaptarse al cambiante entorno competitivo.

Todos estos están optimizados para el objetivo final de la empresa. (p. 44)

Este proceso de planificación lleva a la adquisición de lo planeado por medio de la toma de decisión de la o las personas a contratar. “A través de la toma de

decisiones y la comunicación con los candidatos seleccionados, la elección en sí ha terminado” (Puchol, 2003, p. 105).

7.2.2. Capacitación

Cuando un candidato ha sido seleccionado, deberá ser capacitado para ejercer sus labores. Puchol (2003) afirma:

Al elegir un empleado para un puesto, el reclutador ya tiene dos buenas razones para aceptarlo. Primero, significa que usted: puede, saber, esperar lo sea.

La segunda razón para elegir a este candidato es su capacidad para crecer en el puesto de trabajo. (p. 169)

Puchol (2003) mencionó la capacitación interna de la empresa de la siguiente manera:

La formación es, naturalmente, una actividad a corto plazo ... El desarrollo es a largo plazo y está orientado al futuro ... La formación puede ayudar a las personas a hacer mejor su trabajo ... El desarrollo ayuda a pensar estratégicamente, crear generalistas y, en última instancia, al líder empresarial ... La capacitación debe ser distribuida, impartida y pagada por el departamento, mientras que el desarrollo debe ser concentrado y realizado por la empresa. (p. 170)

7.2.3. Índice de rotación de personal

Macario (2018) define la rotación de personal como:

(...) la proporción de personas que salen de una organización, sin tomar en cuenta los que lo realizan de una forma inevitable tales como jubilados y fallecidos, sobre el total del número de personas promedio de una compañía en un determinado período de tiempo siendo lo común de forma anual. El resultado se debe comprender desde un punto de vista porcentual y sin suspicacias, ya que puede aludir a despidos, renunciaciones y conflictos. Por lo tanto, también se tomar en cuenta el desarrollo profesional o rotación interna, se debe enfatizar ya que en su concepción original no se toma como tal la oportunidad o beneficio que un colaborador podrá obtener hacia rango superior. (p. 9)

En su trabajo de tesis, Macario (2018) nos explica el índice de rotación de personal:

El cálculo de la tasa de rotación personal se basa en un porcentaje durante un período de tiempo, relativo al número de personas que entran y salen de la organización en un área determinada de los recursos humanos de la empresa.

La ecuación descrita para calcular el índice de rotación de personal es:

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde

A= admisión de personal en el área considerada dentro del período considerado (entradas).

D= desvinculación de personal en el área considerada dentro del período considerado.

F1= Número de trabajadores al comienzo del período considerado.

F2= Número de trabajadores al final del período. (p. 10)

7.2.4. Prestaciones laborales

Santos (2008) indica que prestaciones laborales son un conjunto de contraprestaciones económicas que el trabajador tiene derecho a gozar y el patrono obligación de pagar en forma total o parcial (según sea el caso), en virtud de una relación laboral (vigente o concluida) derivada de la prestación en forma personal de servicios materiales y/o intelectual. (p. 33)

7.2.5. Motivación laboral

La motivación laboral influye en los empleados. “La motivación laboral es una parte esencial del trabajo diario de los empleados. Se trata de un cambio cualitativo a la hora de realizar el trabajo y una forma de mantener un entorno agradable y proactivo” (Grupo UP, 2020, párr. 7).

La motivación laboral es la capacidad de la empresa para mantener motivados a los empleados para que puedan desempeñarse bien en la ejecución de su trabajo, logrando así los objetivos comerciales diseñados por la organización (Grupo UP, 2020).

Es muy importante que los empleados se sientan parte de la empresa, señala Grupo UP (2020):

Esta motivación en el trabajo es la clave para mejorar su productividad empresarial y el trabajo en equipo en las diferentes actividades que realizan, y conseguir que cada integrante esté satisfecho en el trabajo y esté de acuerdo con los valores de la empresa. Esta es la mejor manera para que los trabajadores se vean a sí mismos como una parte importante de la empresa y hagan sus mejores esfuerzos. (párr. 5)

7.2.5.1. Implementación de la motivación laboral

Como hemos visto la motivación laboral es muy importante para que los trabajadores puedan ofrecer un buen desempeño, y es responsabilidad de la empresa el mantener motiva a la gente. Sobre la implementación de la motivación laboral, Grupo UP (2020) afirma:

Las empresas utilizan diferentes tecnologías para implementar y promover la motivación de los empleados. A continuación, se muestran algunos métodos que puede implementar en su empresa:

Política de incentivos: los logros deben reconocerse y recompensarse. Puede ser económico o en forma de premios, como vacaciones o viajes.

Promoción laboral: La empresa debe promover la promoción laboral de los trabajadores. Los trabajadores pueden estar motivados por promociones laborales y aumentos salariales.

Definir objetivos y funciones: es importante que cada empleado conozca su propio trabajo, tiempo y objetivos generales del individuo, el equipo y la empresa. De esta forma, podrás darle rienda suelta a tu motivación laboral y espíritu de trabajo en equipo.

Organizar correctamente la fuerza laboral: Para los trabajadores, nada está más motivado que un puesto en el que no pueden demostrar sus habilidades o bajas calificaciones. Por tanto, la correcta asignación de puestos de acuerdo con las competencias de los empleados es la clave para tener un equipo proactivo.

Promoción del puesto: La empresa debe brindar la formación necesaria para incentivar la promoción de los empleados. Mantener una potencia de trabajo constante es una técnica muy útil. (párr. 7 – 10)

7.3. Planificación

Es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento.

7.3.1. ¿Qué es un plan estratégico?

Un plan estratégico ayuda a una organización a poder crecer, organizarse y evolucionar. “La decisión de formular un plan estratégico es solo un aspecto del deseo de nuestra organización de planificar, desarrollar y formular pautas para el desarrollo organizacional” (Eco3 colecciones, s. f., p. 14).

Así bien es necesario definir que es un plan estratégico y cuáles son sus funciones dentro de una organización. Como Eco3 colecciones (s.f.) indican:

La planificación estratégica es un ejercicio excelente que hace época, marcará el futuro de la empresa. Debemos ser capaces de diseñar el futuro de la empresa y, lo que es más importante, comunicar estas pautas, hacer comparaciones y persuadir a otros agentes que interactúan con la organización para que conduzcan al éxito. Un plan estratégico es un documento que integra el posicionamiento actual y futuro de la empresa a nivel económico, financiero, estratégico y organizacional. El plan estratégico siempre es útil para definir lo siguiente:

- ¿Cuándo y cómo la empresa vive ahora aquí?
- ¿Cuál es nuestro objetivo para convertirnos en empresa? (p. 14)

7.3.2. Partes que componen un plan estratégico

Al formular un plan estratégico, se pueden definir tres etapas o etapas básicas: análisis estratégico, formulación de estrategias e implementación de estrategias. (Eco3 colecciones, s. f.)

La fase número uno consiste en el análisis estratégico el cual Eco3 colecciones (s.f.) indica:

Piense en ello como el punto de partida del proceso. Incluye trabajo previo que primero debe desarrollar e implementar efectivamente estas estrategias. Para ello, es necesario realizar un análisis externo e interno completo, que incluye los siguientes procesos:

- Analizar las metas y objetivos de la organización. Visión, misión y metas estratégicas.
- Analizar el medio ambiente. Es necesario monitorear e inspeccionar el medio ambiente y analizar a los competidores. Proporcionamos dos niveles de entorno:
 - Entorno general
 - Entorno departamental o entorno competitivo
- Análisis interno. Este tipo de análisis ayuda a identificar fortalezas y debilidades, que pueden determinar en parte el éxito de la empresa en la industria. Analizar las ventajas e interrelaciones entre las diversas actividades que constituyen la cadena de valor de una empresa puede ser una forma de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva de una empresa. (p. 19 – 20)

Luego de esta fase se presenta lo que es la formulación estratégica la cual el autor Eco3 colecciones (s. f.) indica:

La formulación de la estrategia de la empresa se lleva a cabo desde múltiples niveles:

- Estrategia corporativa. La estrategia de la empresa está dedicada a resolver problemas relacionados con el portafolio de negocios de la empresa.
- Estrategia competitiva o nivel de unidad de negocio. Las empresas exitosas se esforzarán por desarrollar la base para obtener una ventaja competitiva, que puede incluir liderazgo en costos y / o diferenciación, lo que puede lograrse centrándose en áreas de mercado pequeñas o cubriendo una amplia gama de áreas de actividad específicas.

- Estrategia operativa. Una empresa se considera una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.), y la forma de entender la empresa es analizar las funciones que desempeñan en relación con la competencia. (p. 20)

Por último, la fase tres que consistiría en la implantación estratégica la cual Eco3 colecciones (s. f.) señala:

Requiere asegurarse de que la empresa tenga un control estratégico y un diseño organizativo adecuados. Es particularmente importante asegurar que la empresa establezca medios efectivos para coordinar e integrar actividades dentro de la empresa y con proveedores, clientes y socios relacionados.

Esto requiere lograr un control total sobre la estrategia, crear diseños efectivos, crear una organización sabia y ética, promover el aprendizaje corporativo y formular nuevas estrategias. (p. 20-21)

7.3.3. Tipos de planificación

Dentro de la planificación hay diferentes propósitos de acuerdo con los objetivos que se desean alcanzar. Dentro de los que se pueden mencionar se encuentra la planificación táctica, planificación operacional y Balance Scorecard.

Según Aner (2020) los tipos de planificación se definen de la siguiente manera:

- Planificación táctica

Su función es crear y establecer las condiciones y metas para que las acciones creadas en el plan estratégico puedan ser efectivamente ejecutadas.

En otras palabras, el plan táctico se refiere a la capacidad idealizada para ejecutar el plan estratégico. El equipo de personal desarrolla aquí actividades como: gestión, producción, marketing y finanzas.

Por tanto, se necesita un modelo de planificación que sea eficaz a medio plazo, y esta función depende del plan táctico.

Además, las características de este plan son: Apoyar planes estratégicos de alto nivel. En otras palabras, apoya la planificación estratégica. Incluye las estrategias utilizadas por el plan de la organización para lograr el contenido descrito en el plan estratégico. Su alcance es a medio plazo, menos de un año. Divide el plan estratégico en partes reales.

- Plan de operación

Está relacionado con el trabajo diario de la empresa, es decir, relacionado con las decisiones de gestión laboral y acciones reales.

Entre ellos, los gerentes deben asegurarse de que las tareas diarias se planifiquen y ejecuten adecuadamente dentro de la empresa.

Este tipo de plan generalmente describe lo que sucederá a corto plazo y está diseñado para actividades y eventos claramente definidos, incluidas

estrategias para resolver problemas específicos. Este es el verdadero paso a paso de las operaciones diarias de la empresa.

Por tanto, sus características son:

- Diferenciarse de otro tipo de planes estratégicos enfocándose en todos los planes implementados en beneficio de la empresa.
- Es responsable de rastrear y analizar números para ayudar a administrar todo lo que la empresa quiere implementar.
- Cuadro de mando integral

Este es uno de los tipos de planificación estratégica más utilizados en la actualidad, creado por estudiantes Robert Kaplan y David Norton-Harvard,

De acuerdo con este método, se deben considerar los cuatro puntos de vista de la empresa y se deben definir ciertas metas dentro de cada punto de vista.

Para hacer esto, debe responder las siguientes preguntas:

- Perspectiva financiera: para satisfacer las necesidades de los accionistas, ¿qué objetivos financieros debemos alcanzar?
- Perspectiva del cliente: para lograr los objetivos financieros, ¿qué necesidades de los clientes debemos satisfacer?

- Perspectiva del proceso interno: ¿En qué procesos internos debemos alcanzar la excelencia para satisfacer a los accionistas y clientes?
- La visión del aprendizaje y el crecimiento: ¿Debe la empresa aprender e innovar para mejorar los procesos internos y satisfacer las necesidades de los clientes y accionistas?

Una vez determinados los objetivos, el plan de acción se basará en un mapa estratégico. El mapa estratégico es responsable de mostrar cómo cada punto de vista ayudará a otros puntos de vista a lograr sus objetivos establecidos.

De esta forma, la empresa puede mejorar sus procesos internos para satisfacer las necesidades del cliente y así obtener los beneficios que esperan los accionistas. (p. 13 – 20)

7.3.4. Implementación del plan

Una vez que se hace un plan, es importante convertirlo en un plan de implementación correcto y ejecutarlo según lo diseñado. "De hecho, la implementación es una parte importante del proceso de planificación estratégica, y la organización que desarrolla el plan estratégico debe esperar incluir los procedimientos para implementar el plan" (Lorette, 2020, párrafo 1).

El proceso de implementación variará según la empresa y el plan planificado, pero algunos pasos básicos pueden ayudarlo a implementar bien el plan estratégico. En su artículo Lorette (2020) habla sobre la implementación del plan estratégico, se mencionan los pasos básicos para implementar el plan:

Paso 1: Evaluar el plan estratégico. El primer paso en el proceso de implementación es dar un paso atrás y asegurarse de saber cuál es el plan estratégico. Verifique y resalte cualquier elemento del plan que pueda ser particularmente difícil. Determinar el plan puede ser poco práctico o una parte costosa de tiempo o dinero. Resáltelos y asegúrese de tenerlos en cuenta al comenzar a implementar el plan estratégico. Recuerde respaldar sus pensamientos en caso de que el plan original falle.

Paso 2: Establecer una visión para ejecutar el plan estratégico. La visión puede ser una serie de metas que se logran gradualmente o puede ser un resumen de un artículo que debe completarse. Debe asegurarse de que todos sepan cuál debería ser el producto final y por qué es necesario. Determine una imagen clara de lo que se debe hacer en el plan estratégico.

Paso 3: Seleccione los miembros del equipo para que le ayuden a implementar el plan estratégico. Asegúrese de que tiene un equipo en que "se pueda apoyar", por así decirlo, y entienda el propósito del plan y los pasos a seguir en su aplicación. Establezca un jefe de equipo, si no es usted, que pueda animar al equipo y responder las preguntas o abordar los problemas que puedan surgir.

Paso 4: Programe reuniones para discutir los informes de progreso. Proponga una lista de objetivos y déjele saber al equipo de planificación estratégica lo que se ha hecho. Independientemente de si la solicitud es puntual, anticipada o tardía, consulte el plan actual con regularidad para analizar cualquier cambio que deba realizarse. Cree un plan de recompensas para reconocer el éxito en el proceso de ejecución.

Paso 5: Invite a la alta gerencia a participar cuando sea apropiado. Permita que el jefe de la organización comprenda lo que está sucediendo e informe el progreso del plan. Informar a la dirección de la organización el avance de las aplicaciones y hacerlas parte del proceso, si hay algún problema, la dirección podrá resolver mejor el problema o el cambio potencial. (párr. 2 – 6)

7.3.5. Seguimiento y control del plan

Tras la implementación del plan estratégico es importante que se realice un estricto seguimiento y control de las acciones implementadas para asegurar que se está realizando una ejecución que vaya acorde a lo estipulado en el plan estratégico.

Calvo (2010) afirma lo siguiente respecto a lo que es el control estratégico:

Establecer puntos de referencia, reglas, métodos y equipos para medir la coherencia, el progreso, la eficiencia, la eficacia y la efectividad del logro de los objetivos estratégicos también puede permitir que las personas comprendan mejor la crisis.

Aun cuando el Planeamiento Estratégico no puede existir sin el Control Estratégico, son actividades diferentes y es importante comprenderlo.

La planificación estratégica es un procedimiento, un proceso (de ninguna manera un sistema), que formula el futuro mediante la formulación de un plan a largo plazo que establece las decisiones y acciones necesarias para lograr con precisión estas metas futuras dentro de las incertidumbres

del cambio. En relación con otras instituciones similares, la organización se encuentra en un lugar competitivo.

El control estratégico basado en la planificación estratégica consta de un grupo de equipos diseñados para influir en los resultados del plan. Para ello, establece un punto de referencia o certeza para medir la consistencia y avance en el logro de metas, el uso efectivo, de los recursos, la veracidad de la información financiera, y recolectar la información veraz de la empresa para la posterior toma de decisiones. Esto determinará los ajustes al plan táctico o plan operativo (corto plazo) y plan estratégico (largo plazo).

El sistema de control estratégico responde a tres preguntas clave para los altos directivos en la vida de cualquier organización en los sectores público y privado.

- ¿Qué tenemos?
- ¿Qué debemos hacer?
- ¿Cómo y con quién lo haremos?

Es conveniente que revisemos y establezcamos las diferencias entre el concepto “clásico” del Control y el nuevo concepto de control estratégico.

Control clásico

El concepto clásico de control tiene como objetivo encontrar información detallada sobre lo que sucedió en el pasado, y tiene un fuerte significado contable porque se limita a proteger la confiabilidad de los activos y los informes financieros. En nuestro entorno, este es el concepto o método más común.

En control estratégico, el propósito fundamental de verificar el pasado es identificar problemas relacionados con la realización de los objetivos del plan estratégico, analizar sus causas y efectos y diseñar medidas correctivas para asegurar un buen avance en el futuro. Por tanto, de acuerdo al campo del control de ejecución, este enfrenta diferentes problemas, y es necesario diseñar estrategias específicas para su aplicación.

La diferencia fundamental entre los dos conceptos o métodos es el resultado.

Siempre es "post", por lo que la atención se centra en el estudio del pasado. Se centra en identificar errores y, por tanto, encontrar personas responsables o culpables. Sus métodos de vigilancia o policiales, y su efecto más evidente e indeseable es que existe una sensación de inseguridad y desconfianza dentro de la organización. Al mismo tiempo, el diseño de su estructura es muy rígido, lo que a su vez hace que los empleados se sientan asustados, porque el sistema controla al personal mucho mejor que el proceso en sí y los resultados.

Como resultado, la organización se vuelve lenta porque "mide" sus acciones y afecta la diligencia y eficacia del trabajo. Por lo general, suele haber una atmósfera general opaca o agobiada, que podemos llamar control o parálisis de control.

Lo más importante es que a pesar de la adopción de nuevas medidas de control y el precio del miedo, la pérdida no ha sido compensada, solo está documentada. También es imposible crear una barrera protectora para futuros errores.

El control clásico se esfuerza por hacer que el ayer sea perfecto o perfecto y se centra en la contabilidad, posiblemente debido a la definición poco clara de sus objetivos básicos.

Control estratégico

El segundo enfoque es un enfoque orientado al futuro. Se parte de los principios de aprender de los errores. El objetivo es identificar puntos clave, problemas identificables y diseñar soluciones que beneficien a la organización.

En el diseño de la solución se combinan los dos elementos principales del sistema de control: especificaciones (límites, procedimientos y mecanismos de alarma y autocontrol) y efectos (conforme a condiciones que sean realmente convenientes para la empresa o institución).

Todo sistema de control mide, corrige, verifica y planea, sea clásico o estratégico, sin embargo, en el sistema de control estratégico cuyo objetivo está enfocado en el futuro, nos sugiere los elementos para una nueva definición. (párr. 1 – 16)

7.3.5.1. Indicadores

Los indicadores son utilizados para obtener datos cualitativos de características que desean ser medidas. En el ámbito de la planificación se utilizan para determinar la línea base de donde nos encontramos en relación con la situación en estudio y se van a utilizar para medir el progreso del avance conforme se realicen acciones que pretendan modificar la característica medida.

Camejo (s.f.) en su publicación sobre Indicadores de gestión nos afirma lo siguiente:

El indicador de gestión se denomina ese dato y refleja las consecuencias de medidas pasadas tomadas dentro del marco organizativo. La idea es que estos indicadores proporcionen la base para las acciones a tomar ahora y en el futuro.

Lo que permite los indicadores de gestión es determinar si el proyecto u organización tiene éxito o si se alcanza la meta. El líder de una organización suele ser la persona que establece los indicadores de gestión, que a menudo se utilizan para evaluar el desempeño y los resultados. (párr. 2 – 3)

Bajo las condiciones básicas que debe cumplir el indicador Camejo (s.f.) afirma:

Primero, el indicador debe estar relacionado con la gestión, es decir, debe brindar la información necesaria para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

Por el contrario, los cálculos basados en la amplitud observada no causarán ambigüedad. Esta calidad debe permitir la revisión de los indicadores y la evaluación externa de su confiabilidad cuando sea necesario. Además de esto, se debe asegurar que el indicador sea claro, es decir, que no permita interpretaciones contradictorias.

Los conceptos expresados por los indicadores son claros y se mantendrán en el tiempo. Este es adecuado para el indicador que se va a medir (correlación). Esta información debe proporcionarse cuando se debe tomar una decisión.

Otra característica ideal es la objetividad. Estos indicadores deben evitar verse restringidos por factores externos, como la situación en el país o acciones emprendidas contra terceros en el ámbito público o privado. También en este caso, deben someterse a una evaluación externa.

La medición del indicador debe ser lo suficientemente eficaz para identificar pequeños cambios. Es una característica de la sensibilidad del indicador y debe construirse para garantizar la calidad de identificar automáticamente los cambios en los pros y los contras de los datos.

El indicador debe tener precisión: Su margen de error debe ser aceptable. Debe agregar accesibilidad a estas cualidades: Obtenerlo tiene un costo aceptable y es fácil de calcular y explicar.

En definitiva, el indicador debe brindar una cantidad y calidad de información razonable (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que se puedan extraer de él (claro), y al mismo tiempo el indicador debe ser provisto para la toma de decisiones (relevancia, oportunidad) y todo esto en el momento oportuno. La premisa es que el costo de adquisición no exceda los beneficios potenciales de la información extraíble.

Ahora bien, es muy importante conocer cómo se desarrolla un indicador. Al respecto Carnejo (2014) afirma:

Cualquier propuesta de trabajo necesita establecer un método que ayude a sistematizar el trabajo y a proporcionar los puntos clave para establecer con éxito el objetivo que se persigue. Por ello, en este apartado analizamos los métodos necesarios para construir de forma eficaz una serie de indicadores. Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el mayor consenso entre todos los miembros de la organización, y la terminología utilizada debe ser entendida y aceptada por el grupo. En otras palabras, la información obtenida del sistema no provocará confusión alguna que dé lugar a malos entendidos entre los diferentes niveles organizativos.

Para desarrollar indicadores se debe realizar una profunda reflexión sobre la organización, dando lugar a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo hacerlo?

Esto tiene como objetivo permitir que la organización describa sus actividades principales de tal manera que utilice plantillas cuando sea posible para hacer un inventario de las actividades y describir los resultados obtenidos al realizar estas actividades.

- ¿Qué se está midiendo?

A continuación, debe seleccionar aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello, se debe establecer una relación valiosa con base en criterios establecidos para que se puedan priorizar todas las actividades. Con esta reflexión, se puede incluir una columna que muestre el porcentaje de tiempo que los empleados de la organización dedican a cada actividad, pues se recomienda enfocarse en el trabajo que consume la mayor parte de la mano de obra.

- ¿Quién usará esta información?

Una vez descrita y evaluada la actividad, se debe seleccionar a los destinatarios de la información, pues los indicadores variarán mucho según el usuario.

- ¿Con qué frecuencia?

En esta etapa de reflexión, se debe especificar la periodicidad de obtención de información. Según el tipo de actividad y el destinatario de la información, la visualización de indicadores debe tener una u otra frecuencia horaria.

- ¿Con qué o con quién?

Finalmente, se deben establecer referencias a su estructura, proceso o resultados, que pueden ser dentro o fuera de la organización y se utilizarán para la comparación.

En el proceso de formulación de indicadores, también se identifican los factores clave de éxito, que son las capacidades controlables que debe tener la organización para lograr sus objetivos: la capacidad de lograr la satisfacción del usuario, la capacidad de brindar calidad de servicio, la capacidad de brindar una entrega rápida y confiable, y Capacidad de aprendizaje.

Cabe señalar que estos indicadores generalmente se construyen alrededor de cuatro puntos de vista clave de las organizaciones públicas: punto de vista del usuario, punto de vista de resultados económicos y

financieros, punto de vista del proceso interno y punto de vista del empleado (Camejo, s.f., párr. 23 – 24).

7.3.6. Estrategias de retención de personal

Las personas son los activos de la empresa que hacen que la empresa funcione, no hay duda de que las personas son los elementos básicos de la organización. Su conocimiento y experiencia contribuyen al desempeño y mejora continua de la empresa. Como Entrepreneur (2018) afirma:

Una parte importante de la formación y fusión de la empresa son los colaboradores y empleados que trabajan juntos por el mismo objetivo. Sin embargo, la mayoría de las personas están insatisfechas con su entorno laboral, porque en ocasiones las condiciones de la empresa no son las óptimas, por lo que eventualmente abandonan sus puestos, lo que genera una rotación constante en la organización. (párr. 1)

Dentro del mismo texto Entrepreneur (2018) nos brinda seis estrategias que podemos utilizar para retener al personal dentro de la organización:

Salario razonable

En ocasiones, el salario no coincide con las horas de trabajo ni con la cantidad o calidad del trabajo realizado por el empleado, por lo que renuncian más personas. En muchos casos, aumentar el salario para motivar a los empleados a permanecer en el trabajo no es un incentivo, pero es importante que la empresa pague un salario justo y competitivo, es decir, depende de su desempeño y de lo que el mercado brinde.

Aumentar la flexibilidad

Cuando trabaja alrededor de 8 horas al día durante la semana, es difícil encontrar tiempo para asuntos personales. Por la misma razón, es común que los empleados busquen flexibilidad en el trabajo y los superiores lo garantizan.

Es valioso cambiar horarios o turnos fijos para obtener permiso para manejar asuntos personales y satisfacer las necesidades familiares. Por lo tanto, las personas querrán mantener su posición porque sentirán la comprensión y la compasión de la empresa.

Estabilidad laboral

Para los trabajadores, es importante que el jefe les agradezca por desarrollar años laborales efectivos en su trabajo. Los años de servicio de la empresa deben evaluarse y pagarse.

Las recompensas más comunes son aquellos mercados laborales más grandes donde existe una gran demanda de su producto o servicio, pero una pequeña oferta. Otra opción es proporcionar contratos a largo plazo, lo que aumentará la confianza de los empleados en que continuarán trabajando durante un período de tiempo.

Buen ambiente de trabajo

Uno de los valores básicos de la empresa es la fidelidad y fidelidad a los empleados. Esto significa que mientras el empleador proporcione un

lugar de trabajo personal, posibilidades de formación y un ambiente cálido, las personas mostrarán más lealtad a la empresa.

Al mismo tiempo, este valor del respeto por los demás tiene en cuenta la relación interpersonal entre empleadores y trabajadores, así como la relación interpersonal entre compañeros.

Canal de comunicación

Para las empresas, es beneficioso informar periódicamente sobre las ventajas laborales que mantienen y compararlas con la competencia. Pueden difundirse a través de grupos focales, bases de datos en línea y / o atención directa.

Las encuestas de actitud y cumplimiento laboral también son útiles. De esta forma, la empresa puede enfocarse en corregir las debilidades con los empleados.

Se debe contar con una estrategia de comunicación organizacional, en esta estrategia se debe comunicar continuamente a los empleados los valores, misión, visión y metas de la empresa, así como los resultados obtenidos. Establecer una imagen de empresa compartida es la mejor técnica para que los empleados estén satisfechos con su trabajo. Deben saber en que trabajan y para quién trabajan.

Agradecimiento

Cuando una empresa se encuentra en un período difícil, como una fusión, una compra de la empresa o el cierre de una fábrica debe retener a los empleados clave que puedan ayudar a la empresa a seguir funcionando.

Debe proporcionar incentivos a las personas para que retengan a los empleados durante la transición o expansión. Los programas aplicados en estos casos incluyen salario y beneficios, como el pago de motocicletas, educación, mejora de la vida de jubilación durante el período de servicio y bonificaciones adicionales. (párr. 3 – 18)

8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

HIPÓTESIS

RESUME DE MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Empresa de *call center*

1.1.1. Servicios

1.1.2. Perfil requerido del recurso humano

1.1.3. Importancia del *call center* en la economía guatemalteca

1.2. Gestión del recurso humano

1.2.1. Dotación de personal

1.2.2. Capacitación

1.2.3. Índice de rotación de personal

1.2.4. Prestaciones laborales

1.2.5. Motivación laboral

1.2.5.1. Implementación de la motivación laboral

1.3. Planificación

- 1.3.1. ¿Qué es un plan estratégico?
- 1.3.2. Partes que componen un plan estratégico
- 1.3.3. Tipos de planificación
- 1.3.4. Implementación del plan
- 1.3.5. Seguimiento y control del plan
 - 1.3.5.1. Indicadores
- 1.3.6. Estrategias de retención de personal

2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

APÉNDICES

ANEXOS

9. METODOLOGÍA

9.1. Enfoque

La investigación por llevarse a cabo se plantea con un enfoque mixto lo cual presente es una combinación de un enfoque cualitativo con uno cuantitativo. El enfoque cualitativo representara la apreciación de los diferentes factores que aportan valor para los agentes a estudiar y el enfoque cuantitativo para la medición de métricas e indicadores a optimizar para la disminución de la rotación de personal.

9.2. Diseño

El diseño de nuestra investigación será no experimental debido a que la investigación tratará de observar una situación actual en la cual no estaremos manipulando ningún tipo de variable para observar su efecto. Con base en la observación se planteará una propuesta de solución a la problemática en estudio.

9.3. Tipo de estudio

La investigación será de tipo descriptiva, transversal correlacional. Descriptiva debido a que se hace recolección de datos. Transversal debido a que la recolección de datos se realizará solamente una vez en un momento determinado de la investigación. Correlacional debido a que se busca correlacionar dos variables, dependiente con independiente.

9.4. Alcance

El alcance se define del tipo descriptivo ya que con el análisis de esta información se planteará una propuesta de solución.

9.5. Variables e indicadores

A continuación, se describen las variables de la investigación:

- Rotación de personal: porcentaje de la población en estudio que renuncia al *call center*.
- Causas de rotación: son los motivantes de la deserción laboral por parte de los agentes.
- Factores críticos por mejorar: oportunidades de mejora que la empresa de *call center* tiene para reducir la rotación laboral.
- Agentes: son los individuos objetos de estudio.
- Ventajas: condiciones a favor que se logran a raíz de la realización del estudio.
- Retención de personal: se refiere a los agentes que permanecen en la organización a través del tiempo.

Se describen los indicadores que se utilizarán para medir las variables:

- Porcentaje de agentes que renuncian: razón entre agentes que renuncian y el total de agentes laborando.
- Número de causas: cantidad de causas que motivan al agente a renunciar.
- Moda de factores críticos: cantidad de veces que un factor crítico se repite en las encuestas realizadas.
- Número de agentes: cantidad de agentes empleados.

- Ahorros: cantidad de ahorros generados por la implementación del proyecto.
- Indicador rotación de personal: razón de recursos humanos que mide la cantidad de personas que entran y salen en la organización.

9.6. Operativización de variables

En la tabla I se describe la operativización de variables.

Tabla I. Variables e indicadores

OBJETIVO	VARIABLES	TIPOS DE VARIABLES	INDICADOR	TÉCNICAS	PLAN DE TABULACIÓN
• Establecer las causas de la rotación de personal de los agentes de una empresa de <i>call center</i> .	Rotación de personal	Cuantitativa continua	Porcentaje de agentes que renuncian	Base de datos RRHH	Hoja de datos de Excel
	Causas de rotación	Cualitativa ordinal	Número de causas	Base de datos RRHH	Hoja de datos de Excel
• Analizar los factores críticos susceptibles de mejora para evitar la rotación de personal en los agentes.	Factores críticos a mejorar	Cualitativa ordinal	Moda de los factores identificados en las encuestas.	Encuestas, observación, Bases de datos, histogramas, diagramas de Pareto.	Hoja de datos de Excel
	Agentes	Cuantitativa discreta	Número de agentes	Base de datos RRHH	Hoja de datos de Excel
• Determinar las ventajas que tiene la utilización de un plan estratégico en la retención de personal de agentes en un <i>call center</i> .	Ventajas	Cuantitativa continua/ Cualitativa nominal	Ahorros/Satisfacción laboral	Comparación de presupuesto actual vs proyectado.	Hoja de datos de Excel
	Retención de personal	Cuantitativa continua	Disminución del indicador de rotación de personal	Pronóstico de deserción laboral post implementación.	Hoja de datos de Excel

Fuente: elaboración propia.

9.7. Fases de la investigación

A continuación, se detallan las fases que tendrá la investigación:

9.7.1. Revisión documental

La investigación iniciará con la revisión de la literatura existente respecto a la industria del *call center* en Guatemala y su importancia en la economía guatemalteca. También se revisarán libros, revistas, tesis, publicaciones, entre otros, que permitan profundizar sobre la deserción laboral y como mejorar disminuir la rotación de personal en una organización.

9.7.2. Diagnóstico situacional

En esta fase se recolectarán los datos iniciales para realizar un diagnóstico de la situación actual y poder establecer la línea base que nos servirá de guía para medir las mejoras que se pretenden realizar. Con el diagnóstico podremos determinar los puntos críticos que se necesitan trabajar para la elaboración de la propuesta del plan estratégico.

9.7.3. Análisis de factores críticos

Con el diagnóstico realizado se elaborará un borrador de plan estratégico el cual contenga la propuesta para la mejora de los indicadores de rotación de personal. En esta fase se realizará en colaboración con el departamento de Recursos Humanos para determinar los ajustes que sean necesarios al plan previo a la elaboración de la propuesta final.

9.7.4. Determinar los beneficios de la propuesta

En esta fase se presentará la propuesta del plan estratégico ya con los ajustes realizados. Se presentará a la empresa de *call center* y se expondrá el

plan, así como los beneficios económicos y ventajas esperadas tras la implementación del plan estratégico.

9.8. Resultados esperados

Con la realización de la investigación se espera, principalmente, disminuir el índice de rotación de personal con lo cual también se espera disminuir costos de contratación y capacitación. Además, esto subirá los niveles de satisfacción laboral lo cual mejorará la calidad de vida de los agentes y del ambiente laboral de la organización como tal.

9.9. Población y muestra

Para llevar a cabo la investigación se tomará en cuenta a los agentes del *call center* los cuales son 168 en total. De esta población se va a sustraer la muestra para la recopilación de datos la cual tendrá un nivel de confianza de 95 %.

Se optará por realizar un muestreo probabilístico el cual tenga un 95 % de confianza y 5 % de margen de error con una homogeneidad de 50 %. Con estos datos se obtiene que la muestra debe ser de 118 agentes.

Ecuación estadística para proporciones poblacionales

$$n = \frac{z^2(p*q)}{e^2 + \frac{z^2(p*q)}{N}}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

z = Nivel de confianza deseado

p = Proporción de la población con la característica deseada

q = Proporción de la población sin la característica deseada

e = Nivel de error dispuesto a cometer

N = Tamaño de la población

Margen: 5 %

Nivel de confianza: 95 %

Población: 168

Tamaño de muestra: 118

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para realizar la investigación se utilizarán múltiples herramientas para la obtención y análisis de datos. Para la obtención de datos se utilizará la observación directa (apéndice 3) la cual servirá para poder identificar las oportunidades de mejora de la organización en cuanto al manejo de personal, ambiente laboral, capacitación y soporte.

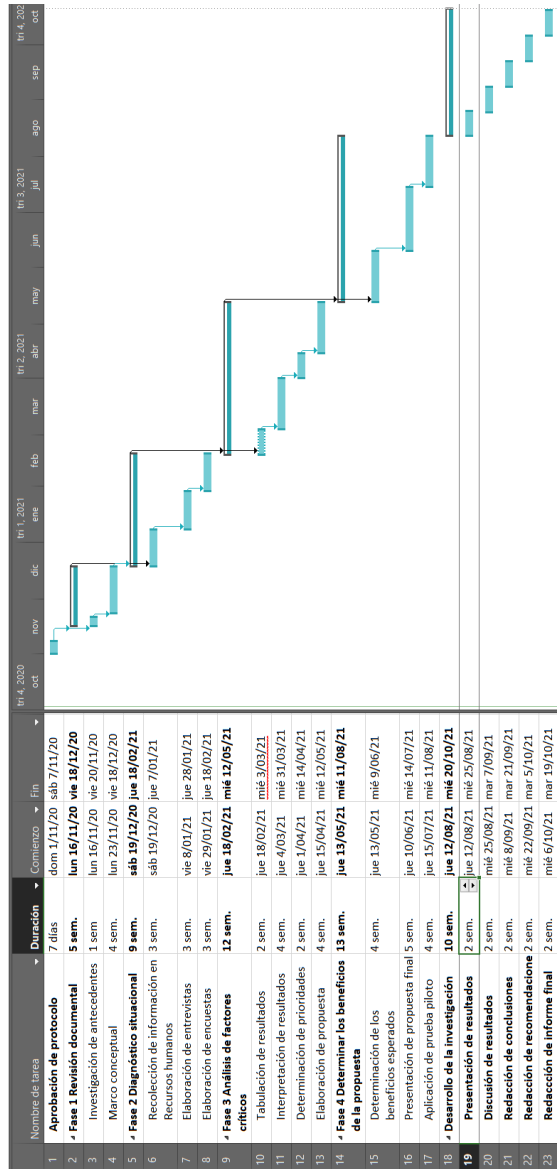
Para la determinación de los índices de rotación de personal se tomarán bases de datos existentes proporcionadas por el departamento de recursos humanos las cuales serán analizadas por medio de tablas dinámicas, diagramas de Pareto los cuales nos servirán para identificar las principales causas y factores que afectan la continuidad laboral de los agentes.

Otra técnica que se utilizará será la encuesta (apéndice 4) la cual servirá para determinar los factores críticos que los agentes tienen presentes para establecerse dentro de la organización. Esta herramienta se utilizará para entrar en contacto directamente con la población y poder determinar las oportunidades de mejora para el establecimiento de un plan estratégico para la retención de personal.

Para la fase final se realizará un análisis de costo/beneficio el cual nos ayudará a determinar los beneficios esperados de la disminución de la rotación de personal y como estos beneficios económicos pueden ser reorientados para la captación y retención de personal en la organización.

11. CRONOGRAMA

Figura 2. Cronograma de actividades



Fuente: elaboración propia.

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

La investigación es factible debido a que se cuenta con los recursos necesarios para poder llevar a cabo cada una de las fases de la presente investigación para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Los recursos a necesitar se describen a continuación:

- Recurso humano: Investigador, asesor y personal de la empresa el cual estará sujeto al estudio.
- Recursos tecnológicos y servicios: en este apartado encontramos la utilización de computadora, internet e impresora.
- Suministros: Aquí podemos encontrar tinta para la impresora, hojas para impresión, electricidad y combustible.

La investigación será financiada al 100 % por el investigador.

Tabla II. **Estudio de factibilidad**

No.	Recurso	Descripción	Monto	Porcentaje	Financiador
1	Humano	Investigador	Q. 3,000.00	25 %	Investigador
2	Humano	Asesor	Q. 2,500.00	21 %	Investigador
3	Humano	Agente	Q. -	0 %	Investigador
4	Tecnológico	Computadora	Q. 1,375.00	11 %	Investigador
5	Tecnológico	Impresora	Q. 250.00	2 %	Investigador
6	Tecnológico	Internet	Q. 3,000.00	25 %	Investigador
7	Suministros	Energía eléctrica	Q. 1,200.00	10 %	Investigador
8	Suministros	Hojas bond	Q. 100.00	1 %	Investigador
9	Suministros	Combustible	Q. 500.00	4 %	Investigador
10	Suministros	Tinta de impresora	Q. 150.00	1 %	Investigador
TOTAL			Q. 12,075.00	100 %	Investigador

Fuente: elaboración propia.

13. REFERENCIAS

1. Agexport Guatemala. (s.f.). Sector Contact Center & BPO. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://export.com.gt/sector/contact-center-bpo>.
2. Aner. (13 de mayo de 2020). Tipos de Planificación Estratégica. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.aner.com/blog/planificacion-estrategica.html>.
3. Calvo, C. (26 de enero de 2010). El Control Estratégico. [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/el-control-estrategico/>.
4. Camejo, J. (s.f.). Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos? [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>.
5. Chinchilla, E. (2014). *Beneficios financieros para la implementación de un modelo de compensación salarial de la mano de obra directa basado en productividad y calidad de servicio, en un call center en Guatemala* (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3505.pdf.

6. Eco3 Colecciones. (s. f.). *La elaboración del plan estratégico*. España: Altair Consultores. Recuperado de <http://hsjd.org/seminariogestion2013/docs/01-Dia4-PrimerModeloPlanificacion.pdf>.
7. Entrepreneur. (19 de abril de 2018). 6 estrategias para retener a los trabajadores de tu empresa. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/268268>.
8. Falconi, C. (15 de enero de 2021). Que es un Call Center y cómo funcionan. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.formaciongcc.com/que-es-un-call-center/#:%7E:text=toda%20la%20organizaci%C3%B3n,-,Tipos%20de%20Call%20Center,Inbound%20y%20Call%20Center%20Outbound>.
9. García, A. (2019). *La gestión de beneficios no económicos en empresas de servicio telefónico (Call Center) en el municipio de Guatemala* (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_6099.pdf.
10. Grupo UP. (12 de junio de 2020). La motivación laboral: ¿Qué es y cómo implementarla? [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://tinyurl.com/y49hkxeg>.

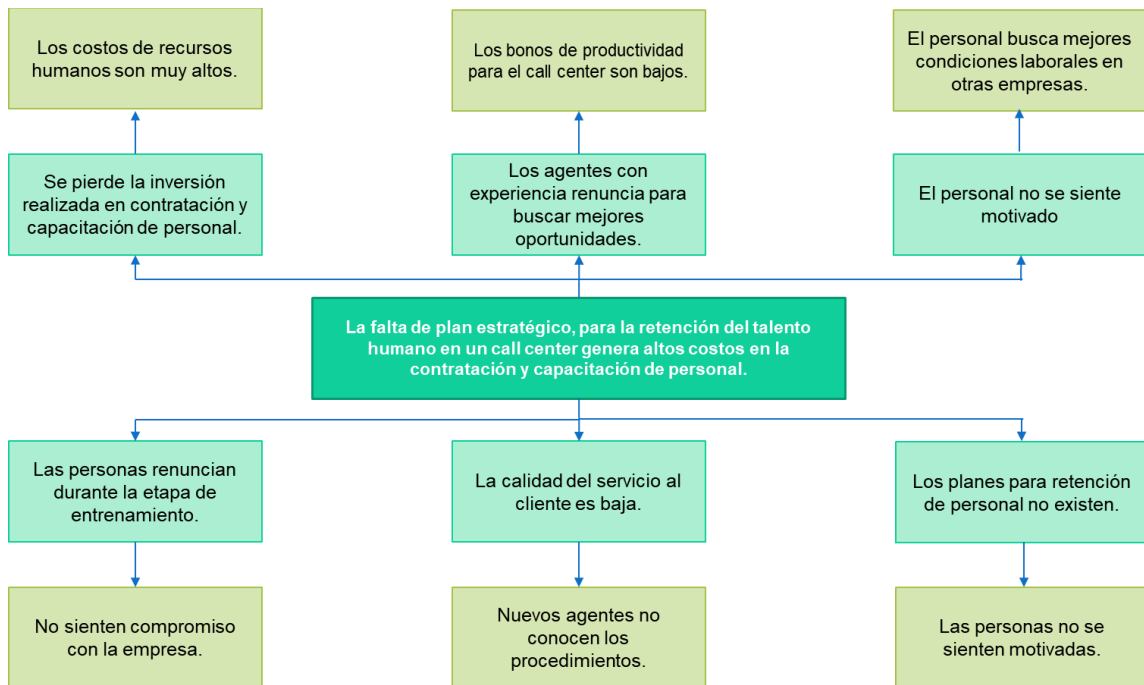
11. Lemus, E. (2011). *Causas que originan el ausentismo laboral y su impacto en la productividad del trabajo en las empresas de call center con más de 50 colaboradores ubicados en las zonas 10 y 13* (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3702.pdf.
12. Lorette, K. (3 de enero de 2020). Proceso de implementación de los planes estratégicos. [Mensaje de blog]. Recuperado 15 de octubre de 2020, de <https://tinyurl.com/y2jhtp39>.
13. Macario, F. (2018). *Rotación de personal y clima organizacional* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrtd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>.
14. Martín, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional teoría y metodología*. Madrid, España: Dykinson. Recuperado de https://www.academia.edu/36741226/INTRODUCCI%C3%93N_AL_LIDERAZGO_ORGANIZACIONAL_Teor%C3%ADa_y_metodolog%C3%ADa.
15. Mina, P. (2015). *Atracción y retención del talento* (Tesis de maestría). Instituto Tecnológico de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089_Mina_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

16. Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos*. España: Díaz de Santos. Recuperado de <https://tinyurl.com/y5e3mdz5>.
17. República (14 de agosto de 2018). Lo que tienes que saber para trabajar en un *call center*. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://republica.gt/2018/08/14/lo-que-tienes-que-saber-para-trabajar-en-un-call-center/>.
18. Román, J. (2016). *Disminución de la rotación de personal usando Diseño de Experimentos realiza un estudio de disminución de la rotación de personal* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Colombia. Recuperado de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/58075/1040038248.2016.pdf?sequence=1>.
19. Santacruz, F. (2011). *Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización* (Tesis de maestría). Universidad nacional de Colombia, Colombia. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/11053909.pdf>.
20. Santos, B. (2008). *La defensa contra la vulneración al principio de irrenunciabilidad de las prestaciones laborales* (Tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/04/04_7376.pdf.
21. tm system (2015). Servicios de *call center* a medida para empresas. [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://www.tmsystem.es/outsourcing/servicios-call-center-medida/>.

22. Vides, A. (5 de enero de 2018). Industria del Contact Center y BPO de Guatemala busca duplicar sus exportaciones. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://agexporthoy.export.com.gt/sectores-de-exportacion/sector-contact-center-y-bpo/industria-del-contact-center-bpo-guatemala-busca-duplicar-exportaciones/>.

14. APÉNDICE

Apéndice 1. Árbol del problema



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Matriz de coherencia

Problema	Preguntas	Objetivos
La falta de plan estratégico, para la retención del talento humano en un call center genera altos costos en la contratación y capacitación de personal.		General
	¿Cómo un plan estratégico de retención de personal puede mejorar la pertenencia y compromiso para mejorar la rotación del personal?	Proponer un plan estratégico para la reducción de la rotación de personal en un call center ubicado en la ciudad de Guatemala.
		Específicos
	1. ¿Cuáles son las causas que inciden en la deserción laboral de los agentes?	1. Establecer las causas de la deserción laboral de los colaboradores.
	2. ¿Cómo se podría mejorar la alta rotación laboral de los agentes?	2. Determinar una herramienta para mejorar la estabilidad laboral de los agentes.
3. ¿Cómo un plan estratégico del área de recursos humanos beneficiara la permanencia del personal en una empresa de call center?	3. Evaluar los beneficios que genera para la empresa el tener un plan estratégico de retención de personal.	

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. Formato de observación directa

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GESTIÓN INDUSTRIAL



HOJA DE OBSERVACIÓN

Fecha: _____
Ubicación: _____
Situación observada y contexto: _____
Tiempo de observación: _____
Observador: _____

Hora	CONDICIÓN OBSERVADA	ANÁLISIS DE LO OBSERVADO

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 4. Encuesta de satisfacción laboral

Encuesta de satisfacción laboral

A continuación se le presentará una serie de cuestionamientos los cuales deberá contestar seleccionando la respuesta que más se apegue a su experiencia dentro de la organización.

* Required

La comunicación con mi supervisor es buena y funcional

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Recibo la información necesaria para poder desempeñar mi trabajo día a día.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Continuación del apéndice 4.

Conozco todos los beneficios con los que cuento dentro de la empresa.

- Si
- Algunos
- No

¿Qué beneficios conoce de la empresa?

Your answer

La capacitación que he recibido me permite desempeñar mi trabajo para alcanzar las metas puestas por la organización.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Cuando hay una actualización en algún proceso, se me capacita al respecto.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Continuación del apéndice 4.

Los jefes se preocupan por mi bienestar como persona

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Considero que el sueldo que recibo es justo con la carga de trabajo asignada.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Seleccione el nivel de importancia, de cada uno de los factores que se le presentan, para su satisfacción laboral. *

	Muy importante	Importante	Indiferente	Sin importancia
Comunicación con jefe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitación constante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planes de incentivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continuación del apéndice 4.

Llevarme bien con mis compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de crecimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad de horarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestaciones adicionales (Servicio de bus, cafetería, descuentos en restaurantes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comente los aspectos positivos que usted valora en su experiencia trabajando en un call center.

Your answer

Comente los aspectos negativos que afectan su desempeño y satisfacción laboral en un call center.

Your answer

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms

Fuente: elaboración propia.

