



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

**DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS PARA
AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE UN CANAL DE TELEVENTAS DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA**

Elizardo Jiménez Cotto

Asesorado por la M.A. Inga. Sigrid Alitza Calderón de León

Guatemala, octubre de 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS PARA
AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE UN CANAL DE TELEVENTAS DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA DIRECCIÓN DE LA
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POR

ELIZARDO JIMÉNEZ COTTO

ASESORADO POR LA M.A. INGA. SIGRID ALITZA CALDERÓN DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO a.i.	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Ing. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Inga. María Martha Wolford Estrada
EXAMINADOR	Ing. Nora Leonor García Tobar
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 LA INVESTIGACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS PARA
AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE UN CANAL DE TELEVENTAS DE TARJETAS DE
CRÉDITO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Posgrado Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha octubre 2023.



Elizardo Jiménez Cotto



EEPFI-PP-1439-2023

Guatemala, 7 de octubre de 2023

Director
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.

Estimado Mtro. Urquizú

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería.

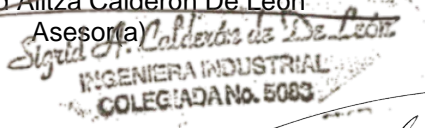
El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el Diseño de Investigación titulado: **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE UN CANAL DE TELEVENTAS DE TARJETAS DE CREDITO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA**, el cual se enmarca en la línea de investigación: **Sistemas Integrados de Gestión - Gestión de recursos humanos**, presentado por el estudiante **Elizardo Jimenez Cotto** carné número , 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 Gestion 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.

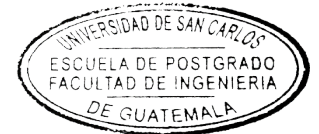
Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"

Mtra. Sigrid Alitza Calderón De León
Asesor(a)



Mtro. Carlos Humberto Aroche Sandoval
Coordinador(a) de Maestría



Mtra. Aurelia Anabela Cordova Estrada
Directora
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería



Oficina Virtual





EEP-EIMI-1347-2023

El Director de la Escuela 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: **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE UN CANAL DE TELEVENTAS DE TARJETAS DE CREDITO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA**, presentado por el estudiante universitario **Elizardo Jimenez Cotto**, 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



Mtro. César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2023

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE UN CANAL DE TELEVENTAS DE TARJETAS DE CREDITO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA**, presentado por: **Elizardo Jimenez Cotto** después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Firmado electrónicamente por: José Francisco Gómez Rivera
Motivo: Orden de impresión
Fecha: 30/10/2023 19:23:58
Lugar: Facultad de Ingeniería, USAC.

Ing. José Francisco Gómez Rivera
Decano a.i.



Guatemala, octubre de 2023

Para verificar validez de documento ingrese a <https://www.ingenieria.usac.edu.gt/firma-electronica/consultar-documento>

Tipo de documento: Correlativo para orden de impresión Año: 2023 Correlativo: 110 CUI: 2381364850301

Escuelas: Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica Industrial, Ingeniería Química, Ingeniería Mecánica Eléctrica, - Escuela de Ciencias, Regional de Ingeniería Sanitaria y Recursos Hidráulicos (ERIS). Postgrado Maestría en Sistemas Mención Ingeniería Vial. Carreras: Ingeniería Mecánica, Ingeniería Electrónica, Ingeniería en Ciencias y Sistemas. Licenciatura en Matemática. Licenciatura en Física. Centro de Estudios Superiores de Energía y Minas (CESEM). Guatemala, Ciudad

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por darme los dones necesarios para cumplir este objetivo.
- Mis padres** Elizardo Jiménez Orellana y Adriana Cotto Cobar, por traerme al mundo y darme los medios que me permitieron realizar esta meta.
- Mis hermanas** Adriana y Ana Lucia Jiménez Cotto, por ser ejemplo de esfuerzo y constancia en los estudios.
- Mi novia** Cindy María Bonilla Medina, por ser mi inspiración para concluir mis estudios.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad San Carlos de Guatemala	Por ser el <i>alma mater</i> que me permitió tener las condiciones necesarias para estudiar esta carrera.
Facultad de Ingeniería	Por proporcionarme los conocimientos necesarios para realizar este trabajo.
Mis padres	Por darme su amor incondicional y orientación en esta vida. Mi eterno agradecimiento a ellos.
Mis hermanas	Por su apoyo y cariño de cada día.
Mi novia	Por guiarme en este proceso de graduación y ser mi inspiración para concluir mis estudios.
Mis amigos	Por estar presente después de tantos años.
Mi asesora	M.A. Inga. Sigrid Alitza Calderón de León por su guía incondicional durante la realización de este trabajo.

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 general del problema	7
3.2. Formulación del problema	9
3.2.1. Pregunta central	9
3.2.2. Preguntas de investigación	9
3.3. Delimitación del estudio	10
3.3.1. Límite temporal	10
3.3.2. Límite geográfico	10
3.3.3. Límite espacial	10
3.3.4. Límite institucional	11
3.4. Viabilidad de la investigación	11
3.5. Consecuencias de realizar la investigación	11
3.5.1. De realizarse	11
3.5.2. De no realizarse	12
4. JUSTIFICACIÓN	13

5.	OBJETIVOS.....	15
5.1.	General	15
5.2.	Específicos.....	15
6.	NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN	17
6.1.	Necesidad a cubrir	17
6.2.	Esquema de solución	18
7.	MARCO TEÓRICO	19
7.1.	Modelo de gestión.....	19
7.1.1.	Concepto	19
7.1.2.	Elaboración	19
7.1.3.	Tipos	21
7.2.	Modelos de gestión del recurso humano.....	22
7.2.1.	Modelo de Besseyre Des Horts (1990)	23
7.2.2.	Modelo de Hax (1992).....	24
7.2.3.	El modelo de Chiavenato (2000).....	25
7.2.4.	El modelo de Bustillo (1994).....	26
7.3.	Gestión por objetivos.....	27
7.3.1.	Historia	27
7.3.1.1.	Concepto	28
7.3.2.	Objetivos S.M.A.R.T.....	29
7.3.3.	Implementación	31
7.3.4.	Desventajas.....	32
7.4.	Indicadores clave de rendimiento (KPI).....	32
7.4.1.	Concepto	32
7.4.2.	Identificación	33
7.4.3.	Desventajas.....	35
7.5.	Evaluación del desempeño laboral	36

7.5.1.	Métodos.....	36
7.5.1.1.	Método de la escala gráfica de calificaciones	36
7.5.1.2.	Método de clasificación alterna.....	37
7.5.1.3.	Método de la comparación por pares ..	37
7.5.1.4.	Método de la distribución forzada	38
7.5.1.5.	Método de los incidentes críticos.....	38
7.5.1.6.	Escalas de estimación ancladas.....	39
7.6.	Televentas.....	40
7.6.1.	Concepto	41
7.6.2.	Función.....	41
7.6.3.	Ventajas.....	42
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS	45
9.	METODOLOGÍA.....	47
9.1.	Enfoque	47
9.2.	Diseño	47
9.3.	Tipo	48
9.4.	Alcance.....	48
9.5.	Variables e indicadores	48
9.6.	Matriz de variables	50
9.7.	Fases de la investigación	51
9.8.	Población y muestra	53
9.9.	Técnicas y metodología.....	54
9.9.1.	Observación.....	54
9.9.2.	Entrevistas.....	54
9.9.3.	Análisis	57

10.	TÉCNICA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	59
11.	CRONOGRAMA	61
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	63
12.1.	Recursos	63
12.1.1.	Recursos humanos	63
12.1.2.	Recursos físicos	63
12.1.3.	Recursos financieros	64
	REFERENCIAS	65
	APÉNDICES	69

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

Figura 1.	Esquema de solución	18
------------------	---------------------------	----

TABLAS

Tabla 1.	Matriz de variables.....	50
Tabla 2.	Encuesta de diagnóstico.....	55
Tabla 3.	Cronograma de actividades	61
Tabla 4.	Recursos financieros	64

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
σ	Desviación estándar de la población
e	Error de la muestra
GRH	Gestión de recursos humanos
MBO	Gestión por objetivos
KPI	Indicador clave de rendimiento
NPS	Indicador neto de promotores
OKR	Objetivos y resultados claves
%	Porcentaje
n	Tamaño de la muestra
N	Tamaño de la población
Z	Tipificación del nivel de confianza de la distribución normal

GLOSARIO

Canal de televentas	Canal comercial de ventas por medio de llamada telefónica.
Cartera bancaria	Cantidad monetaria que tiene un banco otorgado a sus clientes deudores.
Criterio S.M.A.R.T.	Material en la que el analito ha sido adicionado a valores conocidos.
Institución bancaria	Conglomerado de empresas pertenecientes a una corporación bancaria.
Saturación de base	Aprovechamiento de la base de datos para llamadas telefónicas.

RESUMEN

Los créditos otorgados por una institución financiera son de suma importancia, ya que desempeñan un papel crítico en su funcionamiento y rentabilidad. En esta institución financiera se ha observado una disminución en las ventas de tarjetas de crédito a través del canal de televentas, teniendo varias repercusiones negativas tanto para la institución como para el equipo de trabajo involucrado.

Estos problemas han llevado a una disminución en el clima laboral del equipo y a la reducción de la creación de nuevos clientes potenciales para otros productos financieros, lo que afecta el crecimiento y rentabilidad a largo plazo de la institución bancaria. Además, existe el riesgo de no alcanzar las metas de crecimiento de la cartera establecidas por la alta gerencia, lo que podría tener consecuencias financieras adversas.

El objetivo del estudio es diseñar un modelo de gestión del recurso humano que aumente la productividad del canal de televentas de tarjetas de crédito en la institución bancaria. Se destaca la importancia de alinear los objetivos individuales de los agentes telefónicos con los objetivos organizacionales para mejorar el clima laboral y lograr un crecimiento sostenible. La investigación busca evitar la tercerización del proceso de televenta y cerrar el canal interno, beneficiando tanto a la institución como al recurso humano involucrado.

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo dinámico y competitivo del sector bancario, la comercialización efectiva de productos financieros es un factor crítico para asegurar el crecimiento sostenible y el éxito de una institución bancaria. En este contexto, la presente investigación se centra en la sistematización de la gestión del recurso humano, enfrentando un desafío dentro del mercado guatemalteco: la venta de tarjetas de crédito a través del canal de televentas de la institución. Dicha institución se encuentra en un momento crucial, ya que ha identificado una tendencia preocupante a la baja en la venta de tarjetas de crédito mediante este canal de ventas, lo que ha generado una serie de efectos adversos tanto para la organización en sí como para el equipo de trabajo involucrado en el proceso.

La importancia de la investigación se encuentra en la necesidad de diseñar dicho modelo de gestión con un enfoque en los objetivos necesarios para aumentar la productividad del canal de televentas, ya que su bajo rendimiento no solo ha restringido la generación de solicitudes de tarjetas de crédito, sino que también ha desencadenado una serie de consecuencias negativas alrededor de este proceso. Esta situación ha suscitado una serie de problemas interconectados que incluyen el incumplimiento de la meta para el crecimiento de la cartera de la institución bancaria, decrecimiento del resultado en la evaluación de clima laboral para la gerencia comercial de tarjeta de crédito y, quizás lo más preocupante, una reducción en la tasa de creación de nuevos clientes potenciales para la venta de extrafinanciamientos en la institución, producto que representa más de la mitad del crecimiento de la cartera del banco.

Con respecto a la factibilidad del trabajo de investigación dentro de esta institución financiera, se realizó con total libertad y autorización por parte de esta para tener acceso a la información necesaria, tanto histórica como en proceso, para analizar los diferentes aspectos y procesos claves que se tomarán en cuenta para la realización del modelo de gestión entre octubre de 2023 y julio de 2024.

En el marco teórico, se presentan en los capítulos uno, dos y tres, conceptos generales para delimitar lo que es un modelo de gestión, sus diferentes enfoques dentro del recurso humano de una organización y la importancia del enfoque en los objetivos, tanto individuales como organizacionales. Adicional, en los capítulos cuatro y cinco, se desarrollan los conceptos básicos de indicadores clave de desempeño como forma de control y evaluación para el recurso humano, explicando por último el canal de televentas y su significado como técnica de venta para productos o servicios en general.

La importancia de abordar esta problemática radica en la necesidad de rediseñar la gestión del canal de televentas, no solo para aumentar la venta de tarjetas de crédito, sino también para desarrollar un clima laboral favorable que promueva la productividad, felicidad y retención de los empleados, alcanzando una gestión integral enfocada en la satisfacción de los clientes. Además, busca sentar las bases para un crecimiento sostenible y mejora continua en la comercialización de las tarjetas de crédito de la institución bancaria.

2. ANTECEDENTES

En los antecedentes relacionados con el tema de investigación referente al diseño de un modelo de GRH para aumentar la colocación de tarjetas de crédito a través de un canal de televentas, Cabrera (2019) discute en su investigación:

El proceso de investigación asumió el tipo de estudio descriptivo con enfoque cuantitativo y diseño no experimental, toda vez que se recolectó datos para luego someterlos al proceso estadístico y, finalmente, los resultados fueron expresados en datos numéricos y porcentuales. Se partió de la premisa que contar con trabajadores con buen desempeño laboral no sólo asegura el posicionamiento de la empresa sino también su rentabilidad, en esa medida, su mejoramiento debe constituir una de las tareas prioritarias de una entidad. Bajo esa perspectiva, la oficina responsable de la gestión del talento humano debe identificar, evaluar y examinar todos los aspectos determinantes en la optimización del desempeño. (p. 23)

Esto ayudará a identificar ciertos aspectos para tener como punto de partida de nuestra investigación, adoptando el tipo de estudio acorde a esta investigación y la importancia que tiene el talento humano de una organización

para mejorar cualquier tipo de rentabilidad y eficiencia dentro de los procesos de esta.

Entendiendo esto, podemos ver que Barrera y Vallejo (2013) en su investigación menciona que después de analizar los seis modelos conceptuales de recursos humanos: Harper Y Lynch, Werther Y Davis, Idalberto Chiavenato, Beer, Martha Alles y Dave Ulrich, se concluye que el modelo propuesto por Dave Ulrich, se destaca por incorporar elementos esenciales de otros modelos analizados, como el desarrollo de capacidades críticas, procesos, información y comunicación, desempeño y gestión, entre otros, centrándose en la generación de valor a través de sus colaboradores y permitiendo minimizar las brechas existentes en el personal.

El modelo propuesto de Ulrich se caracteriza por su enfoque integral, que abarca aspectos técnicos, laborales, conductuales y comportamentales. Se destaca que este modelo articula las necesidades de los *stakeholders*, la cultura institucional y la estrategia empresarial, alineándolas con el plan de gestión estratégico de la organización.

En el estudio realizado por Mosquera y Guzmán (2021) destacan que la globalización presenta desafíos significativos para las organizaciones, lo que implica mantenerse actualizadas en un entorno altamente competitivo. Se enfatiza la importancia de la internacionalización de los procesos de gestión humana y su relevancia desde la planeación estratégica hasta las actividades de los subsistemas, con el objetivo de lograr un desarrollo óptimo y sostenible. Además, se menciona la importancia de la tecnología en los procesos de gestión y el impacto del capital humano en la rentabilidad de la cooperativa.

La metodología empleada en ese estudio incluyó la recolección de datos a través de encuestas, entrevistas y cuestionarios basados en los roles de recursos humanos propuestos por Ulrich.

Es necesario entender que, al trabajar con recurso humano, el desempeño y optimización de este recurso se puede basar en la inteligencia emocional que este desarrolle, como lo expresa Ibarra (2016) en su investigación, donde el resultado de dicha investigación es un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional, tomando en cuenta los componentes propuestos por Daniel Goleman.

El modelo busca aplicarse en entidades bancarias con el fin de obtener un equipo de trabajo competente y reducir la rotación de personal, destacando la importancia de la inteligencia emocional en el ámbito laboral y su relación con el éxito en la carrera profesional. Este modelo propuesto tiene como objetivo mejorar la comunicación y la armonización en los equipos de trabajo, lo cual puede tener ventajas en un entorno organizacional actual y globalizado. Además, menciona aspectos que impactan negativamente al rendimiento de un equipo de trabajo como la escasez de comunicación personal y no abordar las emociones de los miembros de este.

Para el diseño de un modelo de GRH, con la finalidad de alcanzar una mejora en su desempeño y productividad, Castro, Luna y Erazo (2020) proponen en su publicación un modelo que incluye elementos tales como un ambiente de seguridad laboral, una comunicación adecuada mediante el conocimiento, un plan de carrera, valoración de desempeño, un plan motivacional e incentivos a los empleados.

La implementación de este modelo mejoraría la gestión empresarial, permitiendo una correcta organización de recursos, mayor compromiso de los empleados, contratación adecuada del personal, reducción de la rotación de personal y una comunicación interna y externa adecuada. Esto ayudará a identificar ciertos aspectos para tener como punto de partida de nuestra investigación, adoptando el tipo de estudio acorde a esta investigación y la importancia que tiene el talento humano de una organización para mejorar cualquier tipo de rentabilidad y eficiencia dentro de los procesos de esta.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La baja venta de tarjetas de crédito a través del canal de televentas en una institución bancaria.

3.1. Descripción general del problema

La institución bancaria se enfrenta a diversos desafíos en la comercialización de tarjetas de crédito a través del canal de televentas. En el contexto de esta institución bancaria, esta tiene dentro de la gerencia comercial de tarjeta de crédito un canal de ventas de este producto, el cual se realiza a través de televentas (llamada telefónica saliente) y se ha identificado una tendencia a la baja de la venta de tarjetas de crédito mediante este canal. Este problema ha generado efectos negativos tanto para la institución bancaria como para el equipo de trabajo involucrado en el proceso.

A raíz de la baja venta de tarjetas de crédito a través del canal de televentas se identificó una baja saturación de llamadas a la base de datos proporcionada por la institución bancaria, ya que se ha detectado poco tiempo efectivo en llamada durante la jornada laboral de los agentes telefónicos para el contacto con los clientes de la base de datos proporcionada por la institución. Esta baja saturación limita las oportunidades de contacto con potenciales clientes, lo cual impacta directamente en la generación de solicitudes de tarjetas de crédito.

Por otra parte, en el proceso de análisis y perfilamiento del cliente contactado por los agentes telefónicos, se ha observado una baja eficiencia en

este proceso para la venta de tarjetas de crédito en el canal de televentas. Esto implica que la información y documentación requerida al cliente por los agentes telefónicos para el ingreso de las solicitudes, no cumple con las políticas y criterios establecidos por la organización para la aprobación de estas solicitudes de tarjetas de crédito, lo cual provoca reprocesos, aumentando el tiempo utilizado para el ingreso de las solicitudes y generando ineficiencias en el proceso de colocación de las tarjetas de crédito.

De igual forma, una vez realizada la oferta de tarjeta de crédito por los agentes telefónicos a través de la llamada, se ha observado un bajo porcentaje de aceptación de esta por parte de los clientes contactados por el canal de televentas. Esto sugiere una desconexión entre las expectativas del cliente y la propuesta de valor presentada por el canal de televentas, lo cual indica que el producto no cumple las expectativas del cliente o que la propuesta realizada por el agente telefónico no es correcta ante las objeciones del cliente, afectando negativamente la conversión de potenciales clientes en titulares de tarjetas de crédito.

Estos problemas generan efectos significativos en la entidad bancaria y en el equipo de trabajo involucrado dentro de la gerencia comercial de tarjeta de crédito, ya que se ha detectado que la baja colocación de tarjetas de crédito a través del canal de televentas ha provocado un decrecimiento del resultado en la evaluación de clima laboral para la gerencia comercial de tarjeta de crédito. El incumplimiento de metas y objetivos ha generado un ambiente de desmotivación y frustración entre los miembros del equipo.

Esta baja colocación de tarjetas de crédito a través del canal de televentas también impacta directamente a la creación de nuevos clientes potenciales para la venta de extrafinanciamientos en la institución, por lo que, al no lograr captar

nuevos clientes mediante la venta de las tarjetas de crédito de la institución, se reduce la tasa de crecimiento de la base de datos utilizada para un futuro ofrecimiento de otros productos financieros, lo cual afecta el crecimiento y rentabilidad de la institución bancaria a largo plazo.

Por último, la baja venta de tarjetas de crédito a través del canal de televentas puede llegar a provocar un incumplimiento de la meta para el crecimiento de la cartera de la institución bancaria establecida por la alta gerencia. Esto puede tener consecuencias financieras adversas y afectar la posición competitiva del banco en el mercado.

3.2. Formulación del problema

En los siguientes incisos se describen las preguntas que se formularon para el desarrollo de la investigación.

3.2.1. Pregunta central

¿Cuál es el mejor modelo de gestión del recurso humano para aumentar la productividad de un canal de televentas de tarjetas de crédito en una institución bancaria?

3.2.2. Preguntas de investigación

- ¿Cómo se realiza la gestión del recurso humano para la venta de tarjetas de crédito a través del canal de televentas de la institución bancaria?

- ¿Cuál es la estrategia de gestión del recurso humano que permitirá aumentar la productividad del canal de televentas de tarjetas de crédito de la institución bancaria?
- ¿Cómo se realizará la gestión del recurso humano con el modelo propuesto para aumentar la productividad del canal de televentas de tarjetas de crédito de la institución bancaria?

3.3. Delimitación del estudio

Para obtener resultados más objetivos se procedió a limitar el estudio de la siguiente manera.

3.3.1. Límite temporal

El estudio se desarrolla durante los doce meses comprendidos entre los cursos de Seminario I y Seminario III, de junio 2023 a mayo de 2024.

3.3.2. Límite geográfico

El estudio se desarrolla en la República de Guatemala.

3.3.3. Límite espacial

La investigación se llevará a cabo en el canal de televentas de tarjetas de crédito dentro de la gerencia comercial de tarjeta de crédito de la institución bancaria.

3.3.4. Límite institucional

La empresa en donde se plantea desarrollar el estudio es una institución bancaria líder en Guatemala que comercializa tarjetas de crédito en el mercado guatemalteco y se enfocará en el canal de televentas que emplea la institución bancaria para la colocación de nuevas cuentas de este producto financiero.

3.4. Viabilidad de la investigación

Determinando el problema que se presenta dentro de la organización y la decisión de la gerencia comercial en evaluar una solución a la baja venta de tarjetas de crédito a través del canal de televentas, la institución bancaria autoriza la ejecución del presente trabajo de investigación, proporcionando los recursos físicos, humanos y tecnológicos, así como la documentación e información necesaria para realizar el estudio. El financiamiento de los gastos y costos en los que se incurra para realizar la investigación serán aportados por el investigador.

3.5. Consecuencias de realizar la investigación

En la búsqueda de la solución al problema planteado en esta investigación se identifican ventajas y desventajas de realizar o no el estudio.

3.5.1. De realizarse

Se espera un aumento de la productividad del canal de televentas de tarjetas de crédito que se administra en la institución bancaria, por medio de las herramientas de gestión del recurso humano que se propongan dentro del modelo diseñado, desarrollando un clima laboral favorable, que sienta las bases

para un crecimiento sostenible de la comercialización de las tarjetas de crédito en la organización.

Esto impactará directamente al crecimiento de la cartera del banco con la creación de nuevos clientes que utilicen las tarjetas de crédito y productos derivados como el extrafinanciamiento.

3.5.2. De no realizarse

Se evaluará el cierre del canal interno de televentas de tarjetas de crédito y la contratación de servicios tercerizados que comercialicen a través de un canal de este tipo.

4. JUSTIFICACIÓN

Este estudio se sitúa dentro de la línea de investigación de gestión del talento humano en el área de Sistemas Integrados de Gestión de la Maestría en Gestión Industrial de la Universidad de San Carlos de Guatemala, pues se enfoca en establecer una propuesta para diseñar un modelo de gestión del recurso humano para aumentar la productividad de un canal de televentas de tarjetas de crédito en una institución bancaria.

Es necesario realizar esta investigación para establecer una estrategia de gestión del recurso humano encargado de la venta de tarjetas de crédito a través del canal de televentas, ya que se ha observado un bajo rendimiento de este canal que comercializa estas tarjetas de crédito de la institución bancaria, alcanzando un número de ventas menor a lo esperado e incumpliendo las metas establecidas por la gerencia. Esto ha empezado a generar una reducción de la tasa de creación de clientes potenciales para otros productos y servicios de la institución, como el extrafinanciamiento, impactando negativamente la comercialización de estos.

El diseño de un modelo de gestión del recurso humano enfocado a los objetivos es importante para alinear los objetivos de la institución bancaria con los objetivos de los agentes telefónicos, evaluando el desempeño del recurso humano a través de los indicadores clave que contribuyan con al cumplimiento de los objetivos de la organización. Alinear el cumplimiento de objetivos individuales con objetivos organizacionales ayuda a desarrollar un clima laboral integral.

La motivación de este trabajo de investigación es sentar las bases para un crecimiento sostenible y mejora continua en la comercialización de las tarjetas de crédito de la institución bancaria, diseñando procesos de gestión que contribuyan al aumento de la productividad del canal de televentas ya implementado dentro de la gerencia comercial del banco, aprovechando la oportunidad de mejora en esta área. El bajo rendimiento de este canal podría llevar a tomar la decisión de tercerizar el proceso de televenta de las tarjetas de crédito con una empresa especializada, procediendo con la baja de los contratos del recurso humano y generando el cierre del canal de televentas interno.

Determinar el mejor modelo de gestión del recurso humano de este canal de ventas beneficiaría a mantener las operaciones de venta canal dentro de la organización, además de generar un crecimiento de la base de datos de clientes potenciales del otro producto que administra la gerencia, el extrafinanciamiento. La comercialización de este producto representa más de la mitad del crecimiento de la cartera del banco, por lo que generar un aumento en la productividad del canal de televentas de tarjetas de crédito, impactará directamente al crecimiento del banco. Los beneficiarios de esta investigación son tanto la institución bancaria como el recurso humano.

5. OBJETIVOS

5.1. General

Diseñar un modelo de gestión del recurso humano para aumentar la productividad de un canal de televentas de tarjetas de crédito en una institución bancaria.

5.2. Específicos

1. Realizar un diagnóstico de la gestión del recurso humano encargado de la venta de tarjetas de crédito a través del canal de televentas de la institución bancaria.
2. Determinar la estrategia de gestión del recurso humano que permitirá aumentar la productividad del canal de televentas de tarjetas de crédito de la institución bancaria.
3. Diseñar los procesos de gestión del recurso humano para el modelo propuesto que permitirá aumentar la productividad del canal de televentas de tarjetas de crédito de la institución bancaria.

6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

La investigación tendrá como principal necesidad el cubrir la propuesta de un modelo para la gestión del recurso humano que tendrá como principal fin aumentar la productividad del canal de televentas de tarjetas de crédito de la institución bancaria, así mismo esto permitirá establecer una estrategia de gestión integral capaz mejora de igual forma el clima laboral dentro de la organización, diseñando los procesos necesarios para el modelo de gestión propuesto.

6.1. Necesidad a cubrir

Inicialmente se utilizarán métodos teóricos para profundizar en el conocimiento sobre la comercialización de productos y servicios financieros, utilizando como base artículos e investigaciones de la industria, de igual forma, se realizará la investigación sobre los modelos de gestión del talento humano ya establecidos, con el objetivo de diseñar un modelo gestión integral del recurso humano que se adapte de manera óptima a las características comerciales del canal de televentas de tarjeta de crédito de la institución bancaria.

Por otra parte, se realizará una recolección de la información y datos históricos para conocer cómo han sido y son los procesos de gestión del talento humano actuales, así mismo el impacto que estos han generado a los indicadores clave de rendimiento de la gerencia y generales del banco.

Posteriormente, se desarrollará un plan de trabajo para el diseño del modelo de gestión del recurso humano encargado de la venta de tarjetas de

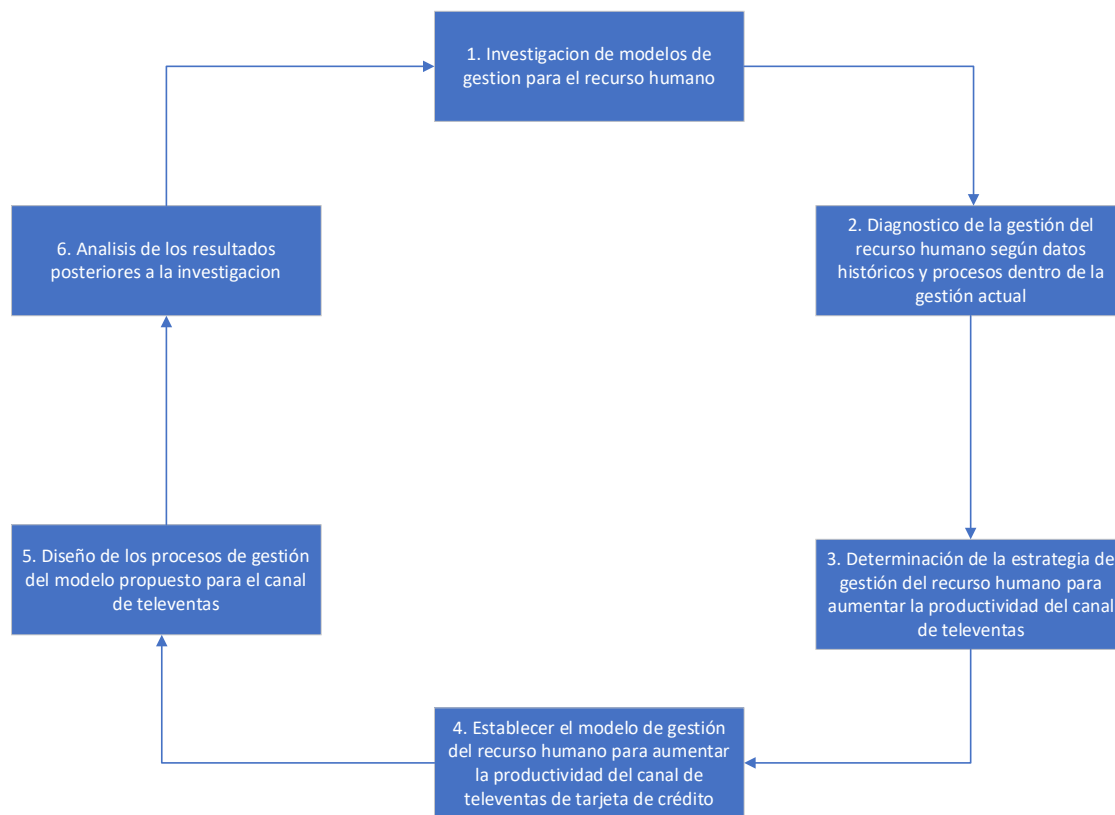
crédito a través del canal de televentas, lo que permitirá establecer la estrategia para aumentar la productividad del canal y diseñar los procesos de gestión que serán necesarios incluir dentro del modelo propuesto.

6.2. Esquema de solución

En la figura 1 se describe el procedimiento del esquema de solución para el desarrollo de la investigación.

Figura 1.

Esquema de solución



Nota. Pasos del esquema de solución. Elaboración propia, realizado con Visio.

7. MARCO TEÓRICO

En las siguientes teorías, definiciones, conceptos y métodos, se van a encontrar fundamentos teóricos del diseño de investigación propuesto, que ayude a la resolución de diseñar un modelo de gestión por objetivos (MBO) del recurso humano para aumentar la colocación de tarjetas de crédito a través de un canal de televentas en una institución bancaria y a proponer una herramienta que permita mejorar y controlar dicho proceso.

7.1. Modelo de gestión

En los siguientes incisos se detalla que es un modelo de gestión y cómo se desarrolla.

7.1.1. Concepto

Un modelo de gestión es una estructura conceptual que identifica los componentes esenciales necesarios para el logro de un objetivo, la creación de un producto o la venta de un servicio. Este modelo establece conexiones y relaciones entre dichos componentes, de manera que operen coordinadamente para identificar las herramientas que permitan una gestión eficiente (Cantabria, 2023).

7.1.2. Elaboración

Según Cuenca (2014), para trabajar el diseño de la gestión, es necesario determinar los siguientes procesos:

- Gestión estratégica y control de calidad: este proceso se concentra en la formulación y supervisión de estrategias que aseguren la calidad y el rendimiento óptimo en la organización.
- Gestión de sistemas, tecnología e información: implica la gestión de la infraestructura tecnológica y la información de la organización para garantizar su eficiencia y eficacia.
- Mantenimiento: este proceso se encarga de preservar en óptimas condiciones los activos y recursos de la organización, garantizando su disponibilidad y durabilidad.
- Operaciones: hace referencia a la gestión diaria de las operaciones de la organización, asegurando la eficacia y la eficiencia de los procesos.
- Gestión del recurso humano: engloba la gestión integral de los recursos humanos, incluyendo la selección, capacitación, desarrollo y motivación del personal.
- Gestión financiera: se encarga de la gestión de los medios económicos de una institución financiera, lo que abarca la planificación presupuestaria, el control de costos y el manejo de inversiones.
- Compras y logística: este proceso abarca la obtención de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la organización, además de la gestión de la cadena de suministro y la logística.

- Marketing: implica la planificación y ejecución de estrategias de mercadotecnia para promover los productos o servicios de la organización y satisfacer las necesidades de los clientes.

Estos procesos resultan fundamentales para la creación e implementación exitosa de modelos de gestión que posibiliten a las organizaciones alcanzar sus metas y objetivos de manera eficiente y eficaz.

7.1.3. Tipos

- Modelo de planificación: este modelo se aplica a empresas en entornos controlados y maduras, con normativas claras y predecibles. Se caracteriza por un liderazgo orientado al control disciplinario y la gestión, objetivos a corto plazo, toma de decisiones jerarquizada y directrices detalladas para los empleados. Estas empresas suelen obtener buenos rendimientos en el mercado de valores (Alvarez, 2017).
- Modelo de búsqueda: en este tipo de modelo, se encuentran empresas altamente competitivas y en crecimiento. La flexibilidad en la coordinación de actividades y la toma de decisiones es clave. Aunque se indica a los empleados qué hacer, se les da libertad para encontrar la mejor manera de lograrlo. El enfoque está en los objetivos, y el líder motiva al equipo para alcanzarlos. También se incluyen empresas que buscan reinventarse, dejando atrás modelos burocráticos y jerárquicos en busca de nuevas formas de operar (Alvarez, 2017).
- Modelo científico: este modelo es una alternativa a la planificación y permite flexibilidad en la consecución de objetivos mientras se controlan los medios. Se fomenta la búsqueda de conocimiento y la toma de

decisiones consensuada. Los objetivos se convierten en intrínsecos, y los empleados actúan por convicción, siguiendo ciertas normas, pero tomando la iniciativa. La toma de decisiones puede ser colectiva, aprovechando el conocimiento general (Alvarez, 2017).

- Modelo del descubrimiento: este modelo es muy flexible tanto en medios como en fines y puede ser adecuado para empresas en crecimiento, entornos cambiantes o que buscan un cambio. Se permite la experimentación y el aprendizaje de diversas fuentes, y se juega con la idea del ensayo y error. Es especialmente útil en organizaciones que buscan una transformación profunda (Alvarez, 2017).

7.2. Modelos de gestión del recurso humano

Los modelos de GRH son herramientas esenciales para la organización empresarial, ya que proporcionan una estructura sistemática que guía la planificación, ejecución y supervisión de las políticas y procesos del personal. Estos modelos persiguen la optimización de los procesos de gestión de los trabajadores de una empresa, asegurando tanto la eficiencia operativa como el bienestar de los colaboradores (ESIBE, s.f.).

Los modelos de GRH guían las decisiones y acciones de la alta dirección en áreas clave, como la selección de personal, la capacitación, la evaluación, la remuneración y la retención de empleados. Además, estos modelos consideran aspectos generales que influyen en el desarrollo tanto social como individual de las personas que integran la organización, como la cultura organizativa, el contexto económico y las regulaciones legales (ESIBE, s.f.).

7.2.1. Modelo de Besseyre Des Horts (1990)

El Modelo es un enfoque estratégico para la GRH que enfatiza el desarrollo de aptitudes de las personas laborantes. Este enfoque se basa en tres fases: adquisición, estímulo y desarrollo (Aduna, García y Chávez, 2017).

- Adquisición de competencias: en esta fase, la función de recursos humanos se centra en identificar las competencias necesarias para cada puesto de trabajo. Esto se hace mediante la definición de perfiles de competencias y la creación de un sistema de clasificación.
- Estímulo de competencias: en esta fase, la función de RRHH se centra en crear un entorno que promueva el desarrollo y la aplicación de competencias de los colaboradores. Esto se hace mediante el diseño de un sistema de recompensas equitativo, las pruebas de desempeño y la puesta en marcha de prácticas de administración integral.
- Desarrollo de competencias: en esta fase, la función de recursos humanos se centra en proporcionar oportunidades para que los empleados desarrollen sus competencias. Esto se hace mediante la formación, la capacitación y la transmisión de información.

Este enfoque estratégico busca garantizar que la GRH esté alineada con los objetivos y, así mismo, con las metas de la organización. Es importante destacar que el modelo se basa en un análisis continuo y en la adaptación constante de las estrategias de gestión de recursos humanos para asegurar el éxito a largo plazo de la organización (Aduna, García y Chávez, 2017).

7.2.2. Modelo de Hax (1992)

Es un enfoque para la GRH que enfatiza la planificación y el desarrollo de los colaboradores. Este enfoque se basa en la idea de que la GRH debe estar alineada con los objetivos generales de la organización (Aduna, García y Chávez, 2017).

El modelo identifica seis componentes clave de un sistema de GRH eficiente:

- Planificación general de la organización: la GRH debe estar alineada con los objetivos generales de la organización.
- Proceso de designaciones: el proceso de selección y asignación de empleados debe ser adecuado.
- Apoyo a la planificación de crecimiento y desarrollo: debe existir una planificación efectiva para fomentar el desarrollo integral de los colaboradores.
- Crecimiento y desarrollo de personas: la GRH debe facilitar el crecimiento y desarrollo de los empleados.
- Gestión de desafíos y cambios: la GRH debe abordar desafíos como la disminución del rendimiento, la obsolescencia de habilidades, la rotación de personal y las jubilaciones.
- Disponibilidad de recursos para nuevos roles: la GRH debe asegurar que haya personas con las habilidades necesarias para ocupar nuevos roles.

La principal virtud del modelo reside en su atención centrada en el mejoramiento de la eficiencia global de la organización a través de la planificación y el fomento del crecimiento de sus empleados. El modelo se centra en mejorar el rendimiento individual, ya que reconoce que todas las actividades de GRH tienen un impacto fundamental en el desempeño individual y, por lo tanto, en la productividad y el rendimiento global de la organización (Aduna, García y Chávez, 2017).

7.2.3. El modelo de Chiavenato (2000)

Aduna, García y Chávez (2017), proponen que la GRH es un conglomerado de subsistemas interdependientes que cumplen un papel fundamental en la administración de las personas. Estos subsistemas son:

- Subsistema de provisión: se encarga de adquirir el talento humano necesario para la organización. Incluye actividades como el análisis del mercado laboral, el proceso de contratación y elección de nuevos colaboradores.
- Subsistema de aplicación: se centra en la incorporación y desarrollo de los colaboradores dentro de la empresa. Implica actividades como la evaluación y explicación de las responsabilidades laborales, la incorporación de nuevos empleados, la valoración de su rendimiento y los cambios de personal.
- Subsistema de mantenimiento: garantiza la satisfacción plena de los empleados. Incluye aspectos como la remuneración, los planes de beneficios sociales, la seguridad e higiene en el trabajo, así como los registros y controles del personal.

- Subsistema de desarrollo: fomenta el crecimiento profesional. Incluye la capacitación y los planes de desarrollo del personal.
- Subsistema de control: evalúa el rendimiento de los procesos secundarios de RRHH. Incluye elementos como el banco de datos, el sistema de información de recursos humanos y las auditorías de recursos humanos.

Estos subsistemas operan en conjunto para llevar a cabo un proceso integral mediante el cual la organización adquiere, aplica, mantiene, desarrolla y supervisa a sus recursos humanos. Es importante destacar que estos subsistemas son contextuales, es decir, se adaptan a la situación y están influenciados por factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, entre otros. Son altamente variables, y un cambio en uno de ellos no implica necesariamente cambios idénticos en los demás, ni en la misma medida (Aduna, García y Chávez, 2017).

7.2.4. El modelo de Bustillo (1994)

Es una perspectiva en GRH que destaca fuertemente en la configuración de los roles laborales. En este enfoque, se argumenta que el diseño de las posiciones dentro de la empresa es esencial en la GRH, y debe estar en sintonía con la estrategia general.

El modelo propone un enfoque integrador y sistémico de la GRH. Integrador, porque reconoce la interrelación entre las diferentes actividades de GRH, y sistémico, porque considera a la GRH como un sistema compuesto por elementos interrelacionados (Aduna, García y Chávez, 2017).

Las actividades de GRH que se relacionan con el modelo son:

- Captación y selección
- Perfiles competentes
- Inventario y descriptores de puestos
- Evaluación del desempeño
- Formación
- Promoción
- Remuneración.

7.3. Gestión por objetivos

La metodología de administración o gestión por objetivos (*management by objectives*, MBO por sus siglas en inglés), fue definida por Peter Drucker la práctica de la dirección. La MBO es el proceso de establecer objetivos específicos dentro de una organización que los líderes pueden comunicar a los colaboradores, y luego determinar la forma de lograr cada objetivo de manera progresiva. Este enfoque permite a los directivos abordar el trabajo de manera gradual, creando un entorno de trabajo sereno pero productivo. Dentro de este sistema de gestión, los objetivos individuales se alinean con los objetivos generales de la empresa (Drucker, 2007).

7.3.1. Historia

En su libro *La Práctica de la Dirección* de 1954, Peter Drucker introdujo por primera vez el concepto de gestión por objetivos. Aunque las ideas fundamentales de la MBO no eran originales de Drucker, él las fusionó con otras prácticas de gestión para crear un sistema integral. Esta idea se inspiró en gran

medida en los conceptos presentados por Mary Parker Follett en su ensayo de 1926, *La emisión de órdenes* (LaFollette, 2017).

Después de la introducción de este término e idea, el estudiante de Drucker, George Odiorne, continuó desarrollándola en su libro *Decisiones de Gestión por Objetivos* publicado en 1960. La MBO ganó popularidad gracias a empresas como Hewlett-Packard, que afirmaron que esta metodología contribuyó a su éxito (LaFollette, 2017).

Hoy en día, la gestión por objetivos sigue siendo práctica común, con un enfoque en la planificación y el desarrollo que beneficia a diversas organizaciones. La investigación más reciente se enfoca en sectores específicos, adaptando la práctica de la MBO a las necesidades de cada uno. Además, como respuesta a las críticas hacia el enfoque original de la MBO, se introdujo una nueva fórmula en 2016 con el objetivo de revitalizarla, conocida como OPTIMAL MBO, que representa sus componentes clave: (O, *objectives*) objetivos desde una perspectiva externa; (P, *profitability*) metas relacionadas con la rentabilidad; (T, *target*) establecimiento de objetivos; (I, *incentives*) incentivos e influencia; (M, *measurement*) medición; (A, *agreement*) acuerdo, responsabilidad, evaluación, aprecio; y (L, *leadership*) apoyo de liderazgo (Alvarez, 2017).

7.3.1.1. Concepto

La MBO se refiere al proceso de establecer objetivos para los empleados, de modo que sepan qué se espera de ellos en el lugar de trabajo. La gestión por objetivos define los roles y responsabilidades de los empleados y les ayuda a planificar su camino futuro en la organización (Drucker, 2007).

En esencia, la gestión por objetivos (MBO) implica que los empleadores y supervisores guíen a sus subordinados al establecer metas específicas que tanto el empleado como la empresa se esfuerzan por alcanzar en un futuro cercano, trabajando de manera constante para lograr esos objetivos (Drucker, 2007).

Este proceso consta de cinco pasos:

- Examinar objetivos organizacionales
- Definir metas para los empleados
- Seguir de cerca el progreso
- Evaluar el desempeño
- Reconocer los logros con recompensas

Las empresas que implementan la MBO a menudo informan de un aumento en las tasas de ventas y en la productividad en toda la organización. Estas metas pueden abarcar todas las áreas de actividades, como producción, marketing, servicios, ventas, investigación y desarrollo, recursos humanos, finanzas y sistemas de información. Algunas metas son compartidas, mientras que otras son específicas para cada empleado individual. Ambos enfoques hacen que la tarea parezca alcanzable y permiten que los trabajadores tengan claro el panorama de qué hacer y cómo hacerlo (Drucker, 2007).

7.3.2. Objetivos S.M.A.R.T.

El acrónimo S.M.A.R.T. se asocia con el proceso de establecer objetivos en este paradigma. Los objetivos S.M.A.R.T. son:

- (S, *specific*) específicos: dirigidos a un área específica de mejora.

- (M, *measurable*) medibles: cuantifican o indican un indicador de progreso.
- (A, *assignable*) asignables: especifican quién será responsable de llevarlos a cabo.
- (R, *realistic*) realistas: indican los resultados que pueden alcanzarse de manera realista, dadas los recursos disponibles.
- (T, *time-bound*) temporales: establecen cuándo pueden lograrse los resultados.

Quienes apoyan la utilización de objetivos SMART argumentan que estos proporcionan una guía clara tanto para la persona que establece el objetivo como para la que evalúa su avance, como, por ejemplo, el empleado y el empleador, o el atleta y el entrenador. Se afirma que quien define el objetivo obtiene una comprensión precisa de lo que se debe lograr, y quien lo evalúa puede entonces valorar el resultado según criterios definidos. Los criterios SMART se asocian comúnmente con el concepto de gestión por objetivos de Peter Drucker (Drucker, 2007).

Frecuentemente se utilizan los términos Metas smart y objetivos SMART. Aunque el acrónimo SMART se mantiene generalmente igual, metas y objetivos pueden tener significados diferentes. Las metas representan el propósito específico que se espera alcanzar en un proyecto o tarea, mientras que los objetivos, por otro lado, son los pasos concretos que guiarán hacia el logro completo de las metas del proyecto (Drucker, 2007).

7.3.3. Implementación

Hay diversas maneras de implementar la gestión basada en objetivos. Es importante identificar metas concretas que se persiguen en una organización o empresa. Muchas empresas prominentes han adoptado la MBO como parte fundamental de su éxito, según ha afirmado la dirección de Hewlett-Packard (HP), una empresa de tecnología de la información. Otras compañías, como Xerox, DuPont, Intel, y muchas más, también elogian la eficacia de la MBO. Las empresas que aplican la MBO suelen informar de un aumento en las tasas de ventas y una mayor productividad en la organización.

Los objetivos pueden ser establecidos en todas las áreas de actividad, como producción, *marketing*, servicios, ventas, investigación y desarrollo, recursos humanos, finanzas y sistemas de información. Algunos objetivos son compartidos por todos, mientras que otros pueden ser metas individuales para cada trabajador. Ambos enfoques hacen que la tarea parezca alcanzable y permiten a los empleados visualizar lo que deben hacer y cómo hacerlo.

En muchas grandes empresas japonesas, a partir de finales de la década de 1990, se utilizó la MBO como base para el sistema de mérito basado en el rendimiento (*seika-shugi*), que empleaba objetivos numéricos claros para medir el desempeño, en contraste con el sistema anterior de contratos no específicos en las empresas japonesas.

Es fundamental cuantificar y dar seguimiento a las metas. Se requieren SI de gestión confiables para concretar objetivos y supervisar el índice de cumplimiento de manera objetiva. Los incentivos salariales, como bonificaciones, a menudo se vinculan a los resultados en la consecución de los objetivos.

7.3.4. Desventajas

La gestión por objetivos (MBO) tiene sus críticos, y uno de los más prominentes es W. Edwards Deming. Argumenta que la falta de entendimiento de los sistemas a menudo lleva a la aplicación incorrecta de objetivos. Deming también afirmó que establecer metas de producción podría incentivar a los trabajadores a cumplirlas a cualquier costo, lo que generalmente resulta en una baja calidad.

Las limitaciones mencionadas anteriormente, junto con los desafíos que enfrentan las empresas de servicios modernos, han dado lugar al desarrollo de métodos que incorporan elementos de la MBO pero parecen ser mucho más efectivos en su aplicación. Entre estos métodos se encuentra, por ejemplo, el método de objetivos y resultados clave (OKR), que fue desarrollado por John Doerr (entre otros) y ha tenido un gran éxito en muchas empresas, especialmente en Google. Las técnicas de gestión ágil también hacen un fuerte énfasis en los objetivos. En conjunto, este grupo de técnicas de gestión basadas en objetivos, con un enfoque sólido en el compromiso, la motivación del equipo y el liderazgo puede resumirse como métodos de Gestión por Objetivos (McGinn, 2023).

7.4. Indicadores clave de rendimiento (KPI)

A continuación, se describen con más detalles cuáles son los indicadores clave de rendimiento.

7.4.1. Concepto

Un indicador de desempeño o indicador clave de desempeño (KPI) es una forma de medir cómo se están haciendo las cosas. Los KPI evalúan si una

organización o una actividad específica (como proyectos, programas, productos y otras iniciativas) están teniendo éxito. Estos indicadores ofrecen un enfoque para mejorar tanto a nivel estratégico como operativo, proporcionan una base analítica para tomar decisiones y ayudan a enfocarse en lo que realmente importa (Fitz-Gibbon, 1990).

Dado que es esencial comprender claramente lo que es importante, se utilizan diversas técnicas para evaluar la situación actual del negocio y sus actividades clave al seleccionar indicadores de desempeño. Estas evaluaciones suelen llevar a la identificación de posibles mejoras, por lo que los indicadores de desempeño suelen estar vinculados a iniciativas de mejora del desempeño. Una manera común de elegir KPIs es aplicar un marco de gestión como el cuadro de mando integral (Dolence, 1994).

La importancia de estos indicadores de desempeño se hace evidente en el proceso típico de toma de decisiones (por ejemplo, en la gestión de organizaciones). Cuando alguien toma decisiones y considera varias opciones, debe estar preparado para analizar adecuadamente la situación actual para prever las consecuencias de las acciones futuras. Si basa su análisis en información defectuosa o incompleta, las predicciones no serán fiables y la decisión tomada podría llevar a resultados inesperados. Por lo tanto, el uso adecuado de los indicadores de desempeño es fundamental para evitar tales errores y minimizar los riesgos (Dolence, 1994).

7.4.2. Identificación

Los indicadores de rendimiento se diferencian de los impulsores y objetivos empresariales (o metas). Por ejemplo, una escuela podría considerar la tasa de fracaso de sus estudiantes como un indicador clave de rendimiento que

podría ayudar a la escuela a comprender su posición en la comunidad educativa, mientras que una empresa podría considerar el porcentaje de ingresos provenientes de clientes recurrentes como un posible KPI.

Las etapas fundamentales para identificar los KPI son las siguientes:

- Contar con un proceso empresarial predefinido (BP).
- Establecer requisitos para los BPs.
- Disponer de una medición cuantitativa/cualitativa de los resultados y compararlos con los objetivos establecidos.
- Analizar las variaciones y modificar los procedimientos o recursos según sea necesario para lograr las metas de corto plazo.

Los indicadores clave de rendimiento (KPI) son herramientas para evaluar periódicamente el desempeño de organizaciones, unidades de negocio, divisiones, departamentos y empleados. En consecuencia, los KPI se definen generalmente de una manera que sea comprensible, significativa y medible. Raramente se definen de tal manera que su cumplimiento sea obstaculizado por factores considerados incontrolables por las organizaciones o las personas responsables. En tales casos, los KPI suelen pasarse por alto por las organizaciones (Drucker, 2007).

Los KPI deben cumplir con los criterios SMART. Esto significa que la medida debe tener un Propósito específico para el negocio, ser Medible para obtener un valor real del KPI, tener metas Alcanzables, estar relacionada con el éxito de la organización y, por último, estar Temporalmente planificada, lo que

significa que se muestra el valor o los resultados durante un período predefinido y relevante (Drucker, 2007).

Los KPI deben ser establecidos a nivel directivo en una organización y luego comunicados a todos los niveles de gestión. Para poder evaluarlos, los KPI se vinculan a valores objetivo, de manera que sea posible evaluar si la medida cumple o no con las expectativas.

7.4.3. Desventajas

En la realidad, supervisar los indicadores clave de rendimiento puede resultar costoso o complicado para las organizaciones. Algunos indicadores, como el nivel de satisfacción del personal, pueden ser difíciles de medir de manera precisa. Como resultado, es posible que se adopten KPIs dudosos que se emplean como una guía aproximada en lugar de un punto de referencia preciso (Austin, 1996).

Los indicadores clave de rendimiento también pueden generar incentivos contraproducentes y consecuencias no deseadas, ya que los empleados pueden enfocarse en cumplir con medidas específicas en detrimento de la calidad o el valor real de su trabajo (Austin, 1996).

En ocasiones, la recopilación de estadísticas puede convertirse en un sustituto de una comprensión más profunda de los problemas. Por lo tanto, el uso de KPIs cuestionables puede dar como resultado un progreso en los objetivos y una efectividad medida que difieren de la realidad (Austin, 1996).

7.5. Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño no es más que una prueba para identificar y analizar el rendimiento de un colaborador. Tiene como objetivo determinar la productividad de los empleados y su capacidad para mejorar. La evaluación del desempeño también se utiliza para tomar decisiones relacionadas con la compensación, el ascenso y la reubicación de los empleados. Además, ayuda a identificar las necesidades de capacitación y los problemas personales que pueden estar afectando el desempeño laboral de los empleados (Amoros, 2007).

La evaluación del desempeño genera un control calificativo para reflejar el comportamiento del rendimiento de los colaboradores de un lugar de trabajo. Puede ayudar a las empresas a tomar decisiones sobre la compensación, el ascenso y la reubicación de los empleados. También puede ayudar a identificar las necesidades de capacitación y los problemas personales que pueden estar afectando el desempeño laboral de los empleados. La valoración del rendimiento no debe limitarse a un juicio simplista y unilateral del supervisor sobre el desempeño funcional del empleado (Guerrero, 1996).

7.5.1. Métodos

La implementación de un sistema uniforme en toda la organización resulta altamente beneficiosa, ya que facilita la adopción de prácticas coherentes y comparables en todos los niveles.

7.5.1.1. Método de la escala gráfica de calificaciones

La escala gráfica de calificaciones es una herramienta simple y popular para evaluar el desempeño. En este método, el supervisor evalúa a cada

empleado en una serie de factores, como la calidad y la confiabilidad. Cada factor tiene una escala de calificación, desde insuficiente hasta sobresaliente. El supervisor asigna una calificación a cada factor y luego suma las calificaciones para obtener una calificación total (Pérez, 2009).

Algunas empresas prefieren especificar las obligaciones que serán evaluadas en lugar de utilizar factores genéricos. En este caso, las calificaciones y su importancia se indican en forma de porcentajes.

7.5.1.2. Método de clasificación alterna

Este método implica la clasificación de empleados en función de una característica específica, organizándolos desde el mejor hasta el peor desempeño, seleccionando primero al mejor y luego al peor, hasta que todos estén ordenados. Los pasos a seguir incluyen la creación de una lista con todos los subordinados que se planea evaluar, la exclusión de aquellos cuyo desempeño no se conoce lo suficientemente bien como para asignarles un lugar en la clasificación. A continuación, se identifica al empleado que ocuparía el puesto más alto en la característica en cuestión, así como al que ocuparía el puesto más bajo. Luego, se procede a seleccionar al siguiente empleado después del mejor y el peor alternativamente hasta que todos los empleados estén ordenados en la lista (Pérez, 2009).

7.5.1.3. Método de la comparación por pares

El método de comparación por pares es una forma de mejorar la precisión del método de calificación alterna. Para ello, se compara a cada empleado con cada uno de los demás para cada característica de desempeño. Esto se hace creando una tabla con todos los pares posibles de empleados. En la tabla, se

indica con un + o un - cuál de los empleados es mejor en cada característica. El empleado que tenga más + en total es el que tiene el mejor desempeño en general.

7.5.1.4. Método de la distribución forzada

El método de distribución forzada es un sistema de evaluación del desempeño que asigna porcentajes predefinidos de empleados a diferentes categorías de rendimiento. El objetivo de este método es generar una mayor distinción entre los empleados, de manera que sea posible identificar a aquellos que se destacan (Pérez, 2009).

Para ello, el método de distribución forzada divide el conjunto de empleados en rangos de porcentajes. Cada rango tiene un porcentaje específico de empleados asignados. Para que un empleado sea incluido en un rango, debe cumplir con los criterios de evaluación establecidos para ese rango (Pérez, 2009).

7.5.1.5. Método de los incidentes críticos

El método de los incidentes críticos es una estrategia para evaluar el rendimiento que se basa en la idea de que hay ciertos comportamientos fundamentales en el comportamiento de las personas que pueden tener un impacto importante, tanto positivo como negativo, en los resultados. Este enfoque implica observar de manera sistemática el comportamiento de los empleados y registrar eventos destacados que se produzcan en el desempeño de sus tareas (Pérez, 2009).

El método se puede dividir en tres etapas:

- Observación del comportamiento: el supervisor realiza un seguimiento detallado y minucioso del comportamiento de los empleados mientras desempeñan sus funciones.
- Registro de incidentes significativos: el supervisor registra todos los eventos realmente relevantes y destacados relacionados con el desempeño del empleado. Estos incidentes pueden ser tanto positivos como negativos.
- Evaluación de habilidades y comportamientos: el supervisor y el empleado evaluado se reúnen periódicamente para discutir las observaciones, eventos y cambios pertinentes.

El formulario de evaluación utilizado en este método está estandarizado en toda la empresa. Cada factor de evaluación ocupa una hoja en el formulario, y se incluyen hojas adicionales para que el evaluador pueda registrar factores que no estén contemplados entre los seleccionados previamente (Pérez, 2009).

7.5.1.6. Escalas de estimación ancladas

Las escalas de estimación ancladas a conductas (BARS) son una herramienta de valoración del desempeño que combina el enfoque narrativo de los incidentes críticos con la cuantificación de las escalas gráficas de estimación. Las BARS se basan en la premisa de que el desempeño laboral se puede describir mejor en términos de conductas observables y medibles (Dessler, Keaveny, & Mcgann, 1975).

Para Schwab, Heneman & DeCotiis (2017) el desarrollo de una escala BARS sigue cinco pasos:

- Generación de incidentes críticos: se pide a expertos del área a ser evaluados y que describan casos reales de desempeño eficaz o ineficaz.
- Elaboración de las dimensiones del desempeño: las personas que generaron los incidentes los agrupan en un conjunto de indicadores de desempeño.
- Reasignación de incidentes: un conjunto diferente de colaboradores asigna los casos importantes iniciales a los parámetros de desempeño.
- Escalamiento de los incidentes: las personas que reasignaron los incidentes escalan la conducta descrita en cada incidente en una escala de desempeño.
- Elaboración del instrumento final.

7.6. Televentas

La televenta, en el contexto de la evolución tecnológica, se ha vuelto una estrategia de marketing directo crucial. Utiliza las ventajas proporcionadas por las nuevas tecnologías de información y comunicación para interactuar con los clientes de manera eficaz. Para llevar a cabo una televenta efectiva, es esencial contar con equipos y sistemas de telecomunicaciones que permitan una comunicación cómoda con el cliente. En este artículo, se exploran las características fundamentales de esta estrategia de marketing para comprender su funcionamiento en la actualidad (Ladrón, 2020).

7.6.1. Concepto

La televenta tiene como objetivo principal ofrecer a las empresas la posibilidad de externalizar servicios de gestión comercial y atención al cliente utilizando diversos medios, siendo el teléfono el más tradicional, aunque hoy en día se emplean métodos más modernos como los servicios de mensajería instantánea o chat. Gracias a estos canales de comunicación, las empresas obtienen dos ventajas significativas: ahorro de costos al evitar enviar representantes comerciales y fortalecimiento de la confianza del cliente al resolver problemas de manera rápida y eficiente a través de una simple llamada telefónica (Ladrón, 2020).

7.6.2. Función

Aunque la televenta es una herramienta muy demandada por medianas y grandes empresas para externalizar sus servicios de gestión comercial y atención al cliente, su definición puede resultar abstracta sin una explicación de sus procesos subyacentes. En resumen, la televenta comprende las siguientes acciones:

- Investigaciones de mercado: esta actividad clave implica la identificación de nuevos clientes potenciales y la determinación de sus características comunes. Normalmente, después de un primer contacto telefónico, los representantes de ventas se dirigen a aquellos que han mostrado interés.
- Venta de productos o servicios: cuando un producto o servicio tiene potencial para venderse de manera efectiva por teléfono u otros medios, la televenta se enfoca en persuadir a clientes potenciales para adquirirlo.

- Atención al cliente: resolver problemas que puedan surgir durante el proceso de compra o después de una venta es una función esencial de la televenta. También incluye proporcionar información relevante sobre los bienes adquiridos y realizar encuestas para mejorar cada subproceso de venta.
- Optimización del equipo de ventas: al filtrar clientes potenciales específicos para los productos o servicios de una empresa, el grupo de vendedores puede mejorar sus resultados al dirigirse a personas interesadas (Ladrón, 2020).

7.6.3. Ventajas

La televenta es una estrategia que requiere que los teleoperadores sean educados, profesionales y pacientes. Son responsables de conectar directamente a la empresa con el cliente para establecer relaciones que resulten en ventas. Algunas de las ventajas que proporciona a las empresas a través de una centralita telefónica son las siguientes:

- Establece una comunicación directa con los consumidores.
- Es más económica que otras estrategias de marketing directo.
- Permite una cuantificación inmediata de los resultados.
- Facilita la búsqueda de nuevos clientes o el contacto con clientes anteriores.

- Proporciona información de primera mano sobre los clientes, eliminando intermediarios.
- Facilita la comunicación entre ambas partes de manera efectiva.
- Abre la posibilidad de explorar nuevos mercados para lanzar nuevos productos.
- Proporciona una respuesta instantánea sobre el interés del cliente en el producto o servicio.
- Ayuda a las empresas en su expansión e internacionalización.
- Ofrece al cliente externo información detallada sobre los productos de la empresa.
- Permite a los clientes realizar compras desde la comodidad de sus hogares.
- Amplía el alcance de la empresa.
- Facilita la venta cruzada de productos.
- Se adapta a las necesidades diarias de la empresa.
- Ofrece una gran flexibilidad geográfica, eliminando la necesidad de desplazamientos.
- Permite ofrecer otros productos además de los promocionales.

- Promueve el incremento de las ventas en el corto plazo (Equipo eAlicia University, 2022).

8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS

ORIENTADORAS

OBJETIVOS

RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.1. Modelo de gestión

1.1.1. Concepto

1.1.2. Tipos

1.2. Modelos de gestión del recurso humano

1.2.1. Modelo de Besseyre Des Horts

1.2.2. Modelo de Hax

1.2.3. El modelo de Chiavenato

1.3. Gestión por objetivos

1.3.1. Concepto

1.3.2. Objetivos S.M.A.R.T.

1.3.3. Ventajas y desventajas

1.4. Indicadores clave de rendimiento (KPI)

1.4.1. Concepto

1.4.2. Tipos

- 1.4.3. Ventajas y desventajas
 - 1.5. Televentas
 - 1.5.1. Concepto
 - 1.5.2. Estrategias
 - 1.5.3. Ventajas y desventajas
- 2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN
 - 2.1. Diagnóstico de la empresa
 - 2.2. Análisis de la información
 - 2.3. Definición de la estrategia
 - 2.4. Diseño del modelo de gestión
- 3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS
- 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

ANEXOS

9. METODOLOGÍA

En la presente sección de la investigación se detalla la metodología que permitirá llevar a cabo el trabajo de investigación, se describe el estudio, las variables e indicadores a analizar, y en qué consiste cada fase de la investigación, abarcando de manera integral la propuesta de diseño del modelo de gestión del recurso humano para aumentar la productividad en un canal de televentas de tarjetas de crédito de una institución bancaria.

9.1. Enfoque

El enfoque del trabajo de investigación es mixto, en el cual se desarrollara un análisis cuantitativo y cualitativo de los factores influyentes en la gestión del recurso humano, tomando en cuenta en la parte cuantitativa a los datos históricos de desempeño del canal de televentas, como resultados de ventas, productividad y clima laboral; y de igual forma, en la parte cualitativa a los aspectos clave del diseño del modelo de gestión, como los objetivos organizacionales e individuales, herramientas de gestión y procesos que integraran el modelo propuesto.

9.2. Diseño

El trabajo se realiza bajo un diseño no experimental, pues la información de la gestión del recurso humano en el canal de televentas se llevará a cabo a través de la recopilación de información histórica y actualizada, analizando dicha gestión, a través de las siguientes técnicas:

- Observación

- Entrevistas
- Análisis estadístico.

9.3. Tipo

La investigación es de tipo retrospectivo, siguiendo la secuencia de investigación, la cual analiza los resultados de desempeño del canal de televentas y los procesos de gestión del recurso humano desde el año 2022 al año 2024.

9.4. Alcance

El trabajo de investigación pretende identificar los elementos clave que intervienen en la gestión del recurso humano en el canal de televentas de tarjetas de crédito de la institución bancaria, teniendo un alcance explicativo de los procesos que integran el modelo propuesto para aumentar la productividad de dicho canal de ventas y generar así la base para un crecimiento sostenible y de mejora continua.

9.5. Variables e indicadores

Para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación se analizan variables conceptuales y operacionales, estimando matemática y estadísticamente con los valores de estas. Estas variables son tipo cuantitativo continuo, admitiendo valores intermedios en sus valores y considerando un total de 3 para el diseño del modelo de gestión:

- Diagnóstico de la gestión del recurso humano del canal de televentas de tarjetas de crédito

La variable es de tipo cuantitativo continuo y se define en la fase de entendimiento del proceso en funcionamiento. Esta variable es independiente pues forma parte del modelo en ejecución y se asocian dos indicadores:

- Productividad del canal de televentas
- Productividad del asesor
- Determinación de la estrategia de gestión del recurso humano para aumentar la productividad.

Esta variable es de tipo cuantitativo continuo y se define en la fase de análisis de las propuestas. Esta variable es dependiente, pues se va a medir en función de las variables independientes y se asocia un indicador:

- Eficiencia del modelo de gestión propuesto
- Diseño de los procesos de gestión del recurso humano para el modelo propuesto

Esta variable es de tipo cuantitativo continuo y se define en la fase final de la investigación, en donde se plantea y recomienda la mejor opción como modelo de gestión para el recurso humano. Esta variable es independiente y se asocian tres indicadores:

- Satisfacción del cliente (NPS)
- Productividad nueva del canal de televentas
- Porcentaje de reprocesos

9.6. Matriz de variables

En la tabla 1 se describen las variables, indicadores y técnicas de recolección de datos.

Tabla 1.

Matriz de variables

Nombre de la variable	Tipo de la variable	Indicador	Técnicas de recolección
Diagnóstico de la gestión del recurso humano del canal de televentas de tarjetas de crédito	Conceptual y operacional, de tipo cuantitativo continuo, independiente	1. Productividad del canal de televentas: (Cantidad de TC vendidas por el canal) / (Tiempo) 2. Productividad del asesor: (Cantidad de TC vendidas por asesor) / (Tiempo)	Observación Digitación Toma de tiempo
Determinación de la estrategia de gestión del recurso humano para aumentar la productividad	Conceptual y operacional, de tipo cuantitativo dependiente	1.Eficiencia del modelo de gestión propuesto: (Productividad del canal de televentas) / (Productividad nueva del canal de televentas)	Observación Análisis de costos Toma de tiempo
Diseño de los procesos de gestión del recurso humano para el modelo propuesto	Conceptual y operacional, de tipo cuantitativo continuo, independiente	1.Satisfacción del cliente (NPS): (% Promotores) - (% Detractores) 2.Productividad nueva del canal de televentas: (Cantidad nueva de TC vendidas por el canal) / (Tiempo) 3.Porcentaje de reprocesos: (Cantidad de reprocesos) / (Cantidad de TC vendidas)	Observación Digitación Toma de tiempo Encuestas Tabulación

Nota. La tabla describe las variables de la investigación. Elaboración propia, realizado con Word.

9.7. Fases de la investigación

A continuación, se describen las fases que ayudarán a realizar el trabajo de investigación, el cual se realizará a través del diseño de un modelo de gestión del recurso humano que permita un aumento en la productividad de un canal de televentas de tarjetas de crédito en la institución bancaria.

Estas 4 fases, permitirán cumplir los objetivos de la investigación y deben de realizarse de la siguiente forma:

- Fase 1: revisión documental

En esta etapa inicial, se realizará una investigación exhaustiva de la literatura relacionada con modelos de gestión del talento humano, gestión por objetivos (MBO), criterio S.M.A.R.T. para objetivos, indicadores clave de desempeño, evaluación del desempeño, televentas de tarjetas de crédito en la industria financiera, estrategias y técnicas de ventas. Adicional, se recabará datos históricos del canal de televentas de tarjeta de crédito, como resultados de indicadores clave de desempeño que muestran la productividad del canal.

El objetivo principal es adquirir un profundo conocimiento teórico e histórico de estos temas, identificar modelos de gestión previamente implementados que garanticen un aumento en la productividad y recopilar la información clave que guiará el diseño para un nuevo enfoque de la gestión en el canal de televentas de tarjeta de crédito de la institución bancaria.

- Fase 2: diagnóstico

En esta fase, se llevará a cabo un análisis detallado tanto del entorno interno como externo del canal de televentas, dentro de la gerencia comercial de tarjeta de crédito, en la institución bancaria en cuestión. Esto incluirá una evaluación de la situación actual de la venta de tarjetas de crédito a través de ventas telefónicas, destacando las áreas con oportunidad de mejora. Además, se identificarán oportunidades y amenazas que puedan influir en el proceso. Simultáneamente, se realizará un diagnóstico de las habilidades y competencias del personal involucrado en este proceso.

- Fase 3: definición de la estratégica

Basándose en los hallazgos de la fase de diagnóstico, se elaborará una estrategia enfocada en desarrollar positivamente las áreas de mejora. Esto incluirá la definición de objetivos específicos y medibles para aumentar la productividad del canal de televentas de tarjeta de crédito, de igual manera, los procesos a diseñar para el desarrollo integral del equipo de trabajo del canal de televentas. Se creará un plan de acción detallado que establecerá cómo se implementará el modelo de gestión por objetivos (MBO) en la institución bancaria.

- Fase 4: definición de evaluación de desempeño

En esta fase final, se identificarán indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitirán evaluar el desempeño de la gestión por objetivos (MBO). Estos indicadores medirán de manera cuantitativa y cualitativa la operación, determinando los objetivos individuales y definiendo los objetivos organizacionales. Además, se diseñarán los procesos de seguimiento y

evaluación continua para garantizar que el modelo propuesto genere un crecimiento sostenible, aumentando la productividad del canal comercial.

9.8. Población y muestra

La población total comprende 15 colaboradores que integran el equipo de agentes telefónicos del canal de televentas de tarjeta de crédito de la institución bancaria. Para el desarrollo de la investigación se ha determinado tomar a todos los colaboradores que participan en la operación del canal de televentas pues la diferencia con la muestra calculada no es representativa.

Aplicando el análisis de muestreo estadístico con un nivel de confianza del 95 % y con un error del 5 % se calcula el tamaño de la muestra a considerar:

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

σ = desviación estándar de la población

Z = tipificación del nivel de confianza de la distribución normal

e = error de la muestra

$$n = \frac{(15)(0.5)^2(1.96)^2}{(15 - 1)(0.05)^2 + (0.5)^2(1.96)^2}$$

$$n = 14.51 \approx 15$$

9.9. Técnicas y metodología

Las técnicas fueron desarrolladas con base a la metodología de investigación propuesta.

9.9.1. Observación

Se procederá a realizar diferentes sesiones de observación dentro de las diferentes áreas de la gerencia comercial para conocer a detalle el desarrollo de los procesos de gestión del recurso humano que ejecutan dentro del canal de televentas de tarjetas de crédito.

9.9.2. Entrevistas

Se realizarán entrevistas a todos los miembros que influyen en la gestión del canal de televentas, incluyendo a los agentes telefónicos, supervisor del canal, jefe del área, facilitadores de capacitación y especialistas de control de calidad, generando información de todos los elementos que hacen posible la operación de este canal. Se realizará la siguiente encuesta a los agentes telefónicos encargados de realizar la labor de venta dentro del canal de televentas:

Tabla 2.*Encuesta de diagnóstico*

Encuesta de diagnóstico					
En cada una de las preguntas siguientes, rodee con un círculo el número que mejor se adecúe a su opinión sobre el asunto en cuestión. La escala que aparece encima de los números refleja las diferentes opiniones.					
	Escala de valoración				
Estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mi perfil se ajusta a los requerimientos que me demanda el puesto en el que laboro	1	2	3	4	5
Recibí la suficiente inducción al puesto en el momento de ser contratado	1	2	3	4	5
Recibo la capacitación necesaria para desempeñar mis labores diarias	1	2	3	4	5
La institución financiera reconoce mi labor	1	2	3	4	5
El clima laboral es óptimo para desempeñar mis labores diarias	1	2	3	4	5
Hay oportunidades de crecimiento de la institución financiera	1	2	3	4	5

Continuación de la tabla 2.

Encuesta de diagnóstico					
En cada una de las preguntas siguientes, rodee con un círculo el número que mejor se adecúe a su opinión sobre el asunto en cuestión. La escala que aparece encima de los números refleja las diferentes opiniones.					
	Escala de valoración				
Estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
	Se me comunica todos los objetivos de la institución financiera en los que apporto con mis labores diarias	1	2	3	4
Recibo retroalimentación frecuente de mi desempeño	1	2	3	4	5
Tengo equilibrio entre vida laboral y vida personal en la institución financiera	1	2	3	4	5
La institución financiera un buen lugar para trabajar	1	2	3	4	5
La institución financiera me realiza evaluaciones de desempeño	1	2	3	4	5

Nota. La encuesta fue realizada a todos los involucrados. Elaboración propia, realizado con Word.

9.9.3. Análisis

Se tendrá acceso a los datos históricos del canal, como los indicadores clave de desempeño que muestran el rendimiento del canal de televentas y el desempeño del recurso humano actualizado, para realizar el análisis correspondiente.

10. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Una vez se tengan todos los datos en un registro cerrado de manera ordenada y categorizada, se realizará un análisis estadístico descriptivo para identificar los factores que se tendrán en cuenta para la determinación de la estrategia que se utilizara en el diseño de los procesos de gestión que se incluirán en el modelo propuesto. Se procederá a realizar lo siguiente:

- Se desarrollará matrices en Microsoft Excel que detalle los siguientes datos: cantidad de ventas, nombres de asesores, categoría de tarjetas de crédito, tarjetas aprobadas, tarjetas rechazadas, reprocesos, clientes que no aplican, contactabilidad de clientes, saturación de base de datos, NPS, resultados de calidad de las llamadas realizadas, porcentaje de cumplimiento de metas, penalizaciones en bonificación, resultado de encuesta de diagnóstico.
- Exploración y análisis de los datos utilizando las siguientes herramientas:
 - Mapas de calor de contactabilidad y saturación de clientes. Gráfico circular para analizar cómo se comportan los resultados de las ventas realizadas por los agentes telefónicos, técnica de venta que utiliza el asesor, motivos de devolución, número de clientes atendidos, cantidad de ventas, pago de comisiones.
 - Gráficas de tendencia para analizar el comportamiento de los datos en función del tiempo.

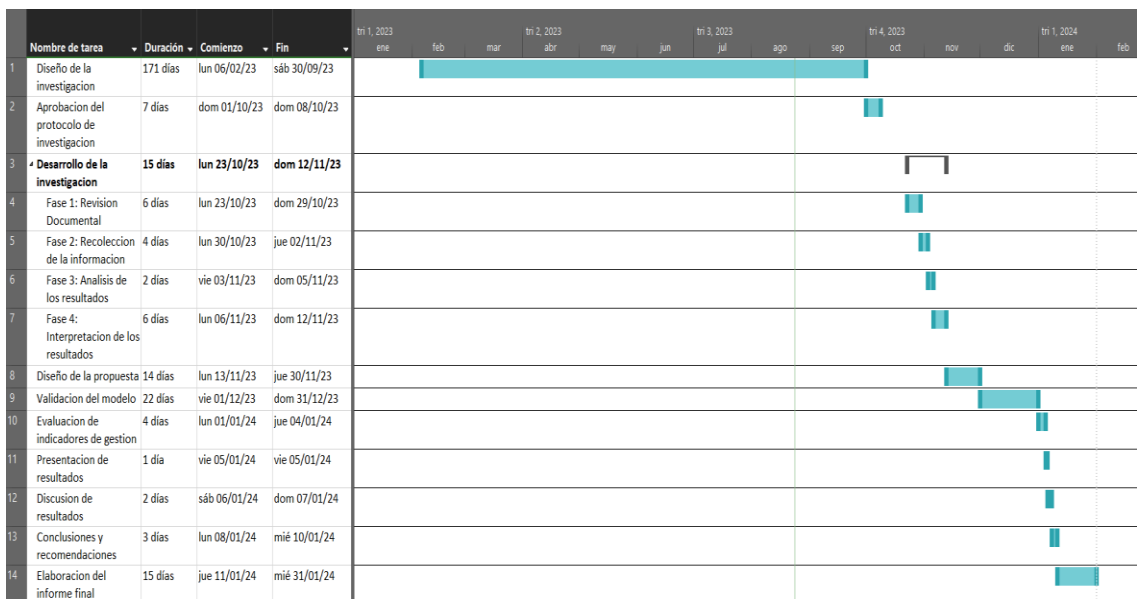
Para el análisis se deberá de contar con lo siguiente:

- Paquete de Microsoft Office
- Disponibilidad de 8 horas hábiles de trabajo por parte del investigador
- Disponibilidad por parte del asesor
- Datos y reportes históricos de las operaciones del canal de televentas
- Histórico de evaluaciones de desempeño y clima organizacional.

11. CRONOGRAMA

Tabla 3.

Cronograma de actividades



Nota. El cronograma muestra el tiempo establecido para el desarrollo de la investigación. Elaboración propia, realizado con Project.

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

12.1. Recursos

Para realizar el trabajo de investigación se identificaron los recursos correspondientes, clasificándolos según la necesidad.

12.1.1. Recursos humanos

- Agentes telefónicos del canal de televentas
- Supervisor del canal de ventas
- Jefe comercial de tarjeta de crédito
- Estudiante investigador
- Asesor de la investigación

12.1.2. Recursos físicos

- Hojas de papel bond tamaño carta
- Bolígrafos
- Folders tamaño carta
- Ganchos metálicos para folders
- Laptop
- Impresora
- Tinta para impresora
- Teléfono celular
- Servicio de internet

- Vehículo

12.1.3. Recursos financieros

En la tabla 4 se presentan los costos necesarios para el desarrollo de la investigación.

Tabla 4.

Recursos financieros

Descripción	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Recursos humanos			
Honorarios estudiante	6	Q. 1,500.00	Q. 9,000.00
Honorarios asesor	1	Q. 2,000.00	Q. 2,000.00
Recursos materiales			
Resmas de hojas de papel bond	2	Q. 50.00	Q. 100.00
Bolígrafos	6	Q. 3.00	Q. 18.00
Folders tamaño carta	6	Q. 2.00	Q. 12.00
Ganchos metálicos para folders	6	Q. 1.00	Q. 6.00
Laptop	1	Q. 10,000.00	Q. 10,000.00
Impresora	1	Q. 3,000.00	Q. 3,000.00
Tinta para impresora	4	Q. 50.00	Q. 200.00
Teléfono celular	1	Q. 3,000.00	Q. 3,000.00
Servicios			
Servicio de internet	6	Q. 250.00	Q. 1,500.00
Vehículo	6	Q. 500.00	Q. 3,000.00
Imprevistos	1	Q. 2,000.00	Q. 2,000.00
Total			Q. 33,836.00

Nota. Costos necesarios para el desarrollo de la investigación. Elaboración propia, realizado con Excel.

REFERENCIAS

- Aduna, A., García, E. y Chávez, É. (2017). Modelos de gestión de Recursos Humanos. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji Del Río*, 4(8). <https://doi.org/10.29057/estr.v4i8.2384>
- Alvarez, L. F. (2017). *Modelos de gestión*. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Amoros, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Austin, R. (1996). *Measuring and managing performance in organizations* [Medir y gestionar el desempeño en las organizaciones]. Dorset House Publishing.
- Barrera, Y. y Vallejo, C. (2013). *Propuesta de un modelo de administración de recursos humanos para el Centro Comercial UNICO*. [Tesis de maestría, Universidad ECESI de Colombia]. Archivo digital. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/79458/1/barrera_propuesta_modelo_2013.pdf
- Cabrera, J. (2019). *Estrategia del modelo de gestión del talento humano para optimizar el desempeño de los colaboradores del Banco de la Nación - Agencia Bagua, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo de Perú]. Archivo digital. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/47568>

- Cantabria, U. d. (5 de septiembre de 2023). *Modelo de gestión de la gerencia*. UNICAN. <https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/modelo-de-gestion-de-la-gerencia#:~:text=Un%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20es,identifiquen%20herramientas%20para%20la%20gesti%C3%B3n.>
- Castro, K., Luna, K. y Erazo, J. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 22(1), 184-203. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7200012>
- Cuenca, M. (2014). *Propuesta de un sistema de gestión por procesos y manual de procedimientos para la corporación Catering Service CATEMASIBO S. A.* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica de Ecuador]. Archivo digital. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/7800>
- Dessler, G., Keaveny, T. & McGann, A. (1975). A Comparison of Behavioral Expectation Scales and Graphic Rating Scales [Una comparación de escalas de expectativas de comportamiento y escalas de calificación gráficas]. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 695–703. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.60.6.695>
- Dolence, M. (1994). *Using key performance indicators to drive strategic decision making* [Usar indicadores clave de desempeño para impulsar la toma de decisiones estratégicas]. Jossey-Bass.
- Drucker, P. (2007). *The practice of management* [La práctica de la gestión]. Butterworth-Heinemann.

Equipo eAlicia University. (11 de marzo de 2022). *Servicio de televenta*. eAlicia.

<https://www.ealiciauniversity.com/post/servicio-televenta>

Escuela Iberoamericana (s.f.). *Modelos de gestión de recursos humanos (GRH): ¿cuáles son y en qué consisten?*

<https://www.escuelaiberoamericana.com/blog/modelos-de-gestion-de-recursos-humanos>

Fitz-Gibbon, C. (1990). *Performance indicators* [Indicadores de desempeño]. Multilingual Matters.

Guerrero, B. (1996). *Evaluación del desempeño más allá del ritual*.

Ibarra, L. (2016). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica de Ecuador]. Archivo digital.

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1837>

Ladrón, D. G. (2020). *Atención al cliente en el proceso comercial*. Tutor Formación.

LaFollette, W. R. (9 de marzo de 2017). *The Historical antecedents of management by objective* [Los antecedentes históricos de la gestión por objetivos]. Archive.

<https://web.archive.org/web/20170309004231/http://proceedings.aom.org/content/1977/1/2.2>

McGinn, D. (5 de septiembre de 2023). *Harvard business review* [Revisión de negocios de Harvard]. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Management_by_objectives#cite_ref-Practice_1-1

Mosquera, J. y Guzmán, C. (2021). *Modelo de gestión humana de la cooperativa financiera de antioquia un acercamiento a la propuesta de valor Dave Ulrich*. [Tesis de maestría, Universidad EAFIT de Colombia]. Archivo digital. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/26534>

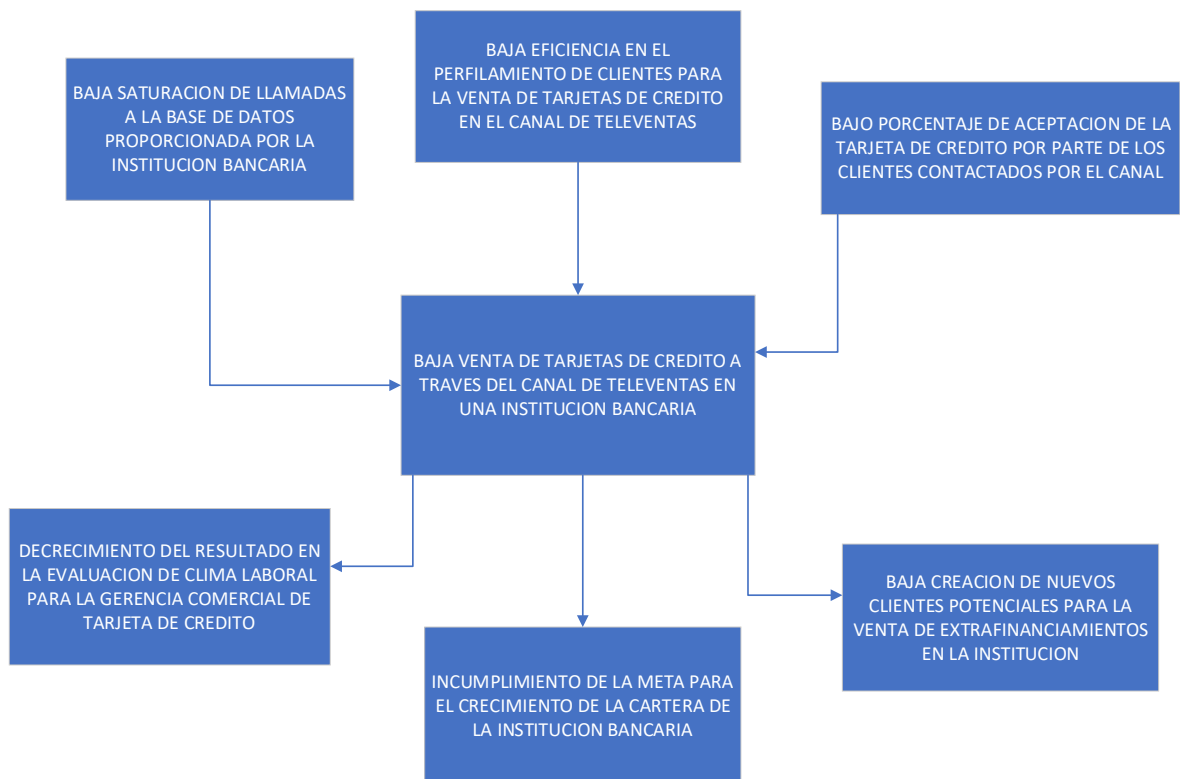
Pérez, A. (2009). Evaluación del desempeño laboral. *UPIICSA, XVII(VII)*, 50-5. <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2.pdf>

Schwab, D., Heneman, H. I. & DeCotiis, T. (2017). Behaviorally Anchored rating scales: a review of the literature [Escalas de calificación basadas en el comportamiento: una revisión de la literatura]. *Personnel Psychology*, 28(4), 549-562. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ambpp.1975.4982613>

APÉNDICES

Apéndice 1.

Árbol del problema



Nota. La figura presenta el árbol de problemas de la investigación. Elaboración propia, realizado con Visio.

Apéndice 2.

Matriz de coherencia

Tema	Título	Problema	Pregunta central	Preguntas secundarias	Objetivo guía	Objetivos específicos
Modelo de gestión de recursos humanos	Diseño de un modelo de gestión por objetivos para aumentar la productividad de un canal de televentas de tarjetas de crédito en una institución bancaria	Baja venta de tarjetas de crédito a través del canal de televentas en una institución bancaria	¿Cuál es el mejor modelo de gestión del recurso humano para aumentar la productividad de un canal de televentas de tarjetas de crédito en una institución bancaria?	1. ¿Cómo se realiza la gestión del recurso humano para la venta de tarjetas de crédito a través del canal de televentas de la institución bancaria? 2. ¿Cuál es la estrategia de gestión del recurso humano que permitirá aumentar la productividad del canal de televentas de tarjetas de crédito de la institución bancaria? 3. ¿Cómo se realizará la gestión del recurso humano con el modelo propuesto para aumentar la productividad del canal de televentas de tarjetas de crédito de la institución bancaria?	Diseñar un modelo de gestión del recurso humano para aumentar la productividad de un canal de televentas de tarjetas de crédito en una institución bancaria.	1. Realizar un diagnóstico de la gestión del recurso humano encargado de la venta de tarjetas de crédito a través del canal de televentas de la institución bancaria. 2. Determinar la estrategia de gestión del recurso humano que permitirá aumentar la productividad del canal de televentas de tarjetas de crédito de la institución bancaria. 3. Diseñar los procesos de gestión del recurso humano para el modelo propuesto que permitirá aumentar la productividad del canal de televentas de tarjetas de crédito de la institución bancaria.

Nota. La tabla muestra la matriz de coherencia. Elaboración propia, realizado con Word.