

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL,
ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:
TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA ROTACIÓN DEL
PERSONAL EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL
CLIENTE EN LA EMPRESA “AMERICAN CALL
CENTER”.**

Autora:

Beltrán Vergara Karen del Rocío

Tutor:

PhD Simón Alberto Illescas Prieto

Guayaquil, Ecuador

2018

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado principalmente a Dios, por darme la oportunidad de demostrar lo que he aprendido en estos tres años de estudio, de paciencia, perseverancia y esfuerzo. A mi familia que siempre me alentó, apoyó y me dió valentía para no desistir en el camino. A mi madre Carmen que siempre estuvo conmigo dándome sabios consejos para alcanzar las metas que me he trazado.

Karen del Rocío Beltrán Vergara

AGRADECIMIENTO

A Dios porque sin su ayuda no podría alcanzar mis metas, a mi familia por la paciencia que me han brindado al tolerar mi ausencia en casa los días más complicados en los que tuve que investigar y estudiar sin casi verlos, a los profesores del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, que son los mentores y sembraron en mí el conocimiento necesario para desarrollar mis habilidades y capacidades, por su calidad y calidez demostrada en estos años de estudio y por supuesto a mi tutor quien tuvo la destreza para guiarme en la realización de la tesis.

Karen del Rocío Beltrán Vergara

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor (a) del Proyecto de Investigación, nombrado por la Comisión de Culminación de Estudios del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que después de analizado el proyecto de investigación con el tema: **“Análisis del impacto de la rotación del personal en la calidad del servicio al cliente en la empresa “American Call Center” y problema de investigación: ¿Cuál es el impacto que tiene el proceso de rotación del personal en la calidad del servicio al cliente en la empresa American Call Center ubicada en el cantón de Guayaquil de la provincia del Guayas en el año 2018?**, presentado por **Beltrán Vergara Karen del Rocío** como requisito previo para optar por el título de:

TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El mismo cumple con los requisitos establecidos, en el orden metodológico científico-académico, además de constituir un importante tema de investigación.

Presentado por la Egresada: **Beltrán Vergara Karen del Rocío**

Tutor: **PhD Simón Alberto Illescas Prieto**

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES, ADMINISTRATIVAS Y
CIENCIAS
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE: TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:
ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA
CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA “AMERICAN
CALL CENTER”.**

Autora: Beltrán Vergara Karen del Rocío
Tutor: PhD Simón Illescas Prieto

RESUMEN

En esta investigación se buscó analizar el impacto de la rotación del personal en la calidad del servicio al cliente, con lo cual se obtuvieron ideas, estrategias y posibles soluciones, que mejoraron la capacitación de sus empleados y también se utilizó la motivación como una herramienta que hizo crecer a la organización y al colaborador. Para lo cual se indagaron los criterios, teorías y conceptos sobre el talento humano, servicio al cliente, la capacitación, la motivación, y como está relacionado con el proceso de rotación del personal y cómo influyó en la productividad de la empresa; además de cómo ha evolucionado, la imagen del empleado, de su importancia en la organización. Para este proyecto se utilizó la investigación descriptiva y cualitativa, además de la técnica de la entrevista y la encuesta; cada una de estas herramientas proporcionó gran cantidad de información, sobre el clima laboral que se vivía en la empresa American Call Center, el motivo por el cual se había elevado el índice de rotación del personal y como afectó en la calidad del servicio al cliente y la productividad. Los asesores telefónicos aportaron con ideas, sugerencias de lo que ellos creían que haría mejorar y fortalecer la capacitación sobre la información de sus puestos de trabajo y como motivarlos para hacer carrera en la institución o para desempeñar con mayor entusiasmo su trabajo; en cambio el líder, coordinador y cliente resaltaron las falencias que hay por parte de los colaboradores y también aportaron con ideas de mejorar los procesos de trabajo. Con la información que se obtuvo, se pudieron sacar recomendaciones y conclusiones que definitivamente ayudaran a mejorar el proceso de rotación del personal de manera controlada y equilibrada para que sus trabajadores puedan crecer junto con la organización.

PERSONAL

CALIDAD

ROTACIÓN

SERVICIO

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES, ADMINISTRATIVAS Y
CIENCIAS
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE: TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA
CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA “AMERICAN
CALL CENTER”.**

Autora: Beltrán Vergara Karen del Rocío

Tutor: PhD Simón Illescas Prieto

ABSTRACT

This research sought to analyze the impact of staff turnover on the quality of customer service, with which ideas, strategies and possible solutions were obtained, which improved the training of its employees and motivation was also used as a tool It made the organization and the collaborator grow. To this end, the criteria, theories and concepts about human talent, customer service, training, motivation, and how it relates to the staff rotation process and how it influenced the productivity of the company were investigated; In addition to how it has evolved, the image of the employee, of its importance in the organization. For this project, descriptive and qualitative research was used, as well as the interview and survey technique; Each of these tools provided a large amount of information about the work environment that was experienced in the American Call Center, the reason why the turnover rate of the staff had increased and how it affected the quality of the customer service and the productivity. The telephone counselors contributed with ideas, suggestions of what they thought would improve and strengthen the training on the information of their jobs and how to motivate them to make a career in the institution or to perform their work with greater enthusiasm; On the other hand, the leader, coordinator and client highlighted the shortcomings that are on the part of the collaborators and also contributed with ideas to improve the work processes. With the information obtained, recommendations and conclusions could be drawn that will definitely help improve the rotation process of the staff in a controlled and balanced manner so that their workers can grow along with the organization.

QUALITY

SERVICE

PERSONAL

ROTATION

Índice General

Contenidos:	Páginas:
Portada.....	i
Dedicatoria	II
Agradecimiento.....	iii
Certificación de aceptación del tutor	iv
Cláusula de autorización para la publicación de trabajos de titulación	v
Certificación de aceptación del cegescit	VI
Resumen	VII
Abstract	VIII
Índice General	IX
Índice de cuadros	XII
Índice de figuras	XIVv
Índice de gráficos	XIVv

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema	1
Situación conflicto.....	4

Delimitación del problema.....	7
Formulación del problema	8
Variables de la Investigación	8
Evaluación del problema	8
Objetivos	9
Justificación e Importancia de la Investigación	9

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Antecedentes Históricos	12
Antecedentes Referenciales	12
Fundamentación Legal	19
Variables de la Investigación	25
Definiciones conceptuales	25

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Presentación de la empresa	29
Datos de la empresa.....	29

Diseño de la Investigación	31
Tipos de Investigación	34
Población y muestra	35
Métodos y técnicas de Investigación	38
Procedimiento de la Investigación	41

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Aplicación a las técnicas e instrumentos.....	44
Plan de mejora	68
Conclusiones	73
Recomendaciones.....	74
Bibliografía	75
Anexos	

Índice de cuadros

Contenidos:	Páginas:
Cuadro 1: Conflicto.....	3
Cuadro 2: Tipos.....	34
Cuadro 3: Universo.....	36
Cuadro 4: Proceso.....	38
Cuadro 5: Influencia de la motivación en el trabajo.....	44
Cuadro 6: Formas de cómo influencia la motivación laboral.....	45
Cuadro 7: Motivos de renuncias.....	46
Cuadro 8: Volver a trabajar en American Call Center.....	47
Cuadro 9: Conocimiento del trabajo.....	48
Cuadro 10: Tiempo para conocer el trabajo.....	49
Cuadro 11: Causas de renuncias y de rotación de personal.....	50
Cuadro 12: Procesos de aprendizaje incompletos.....	51
Cuadro 13: Posibles soluciones en Capacitación.....	52
Cuadro 14: Influencia del estado de ánimo en el trabajo.....	53
Cuadro 15: Actividades para disminuir la rotación y renuncias.....	54
Cuadro 16: Renuncias en actual trabajo.....	55
Cuadro 17: Motivos para no renunciar al actual trabajo.....	56
Cuadro 18: Motivos para no renunciar al actual trabajo.....	57

Cuadro 19: Información sobre la empresa.....	58
Cuadro 20: Información de las capacitaciones.....	59
Cuadro 21: Reconocimiento a los asesores.....	60
Cuadro 22: Relación con mi jefe.....	61
Cuadro 23: Ítems que la empresa debe mejorar.....	62
Cuadro 24: Años planeados estar en la empresa.....	63
Cuadro 25: Favoritismos en la empresa.....	64
Cuadro 26: Materiales y recursos entregados por la empresa.....	65
Cuadro 27: Motivación del jefe inmediato.....	66
Cuadro 28: Relación con los compañeros de trabajo.....	67
Cuadro 29: Plan de Mejora.....	70
Cuadro 30: Plan de capacitación.....	71
Cuadro 31: Plan para el reconocimiento monetario y no monetario.....	72

Índice de figuras

Contenidos:	Páginas:
Figura 1: Organigrama.....	30
Figura 2: Logotipo.....	32
Figura 3: Desarrollo de la Técnica de la entrevista.....	40
Figura 4: Desarrollo de la Técnica de la encuesta.....	41

Índice de gráficos

Contenidos:	Páginas:
Gráfico 1: Influencia de la motivación en el trabajo.....	44
Gráfico 2: Formas de cómo influencia la motivación laboral.....	45
Gráfico 3: Motivos de renuncias.....	46
Gráfico 4: Volver a trabajar en American Call Center.....	47
Gráfico 5: Conocimiento del trabajo.....	48
Gráfico 6: Tiempo para conocer el trabajo.....	49
Gráfico 7: Causas de renuncias y de rotación de personal.....	50
Gráfico 8: Procesos de aprendizaje incompletos.....	51
Gráfico 9: Posibles soluciones en Capacitación.....	52
Gráfico 10: Influencia del estado de ánimo en el trabajo.....	53
Gráfico 11: Actividades para disminuir la rotación y renuncias.....	54
Gráfico 12: Renuncias en actual trabajo.....	55
Gráfico 13: Motivos para no renunciar al actual trabajo.....	56
Gráfico 14: Motivos para no renunciar al actual trabajo.....	57
Gráfico 15: Información sobre la empresa.....	58
Gráfico 16: Información de las capacitaciones.....	59
Gráfico 17: Reconocimiento a los asesores.....	60

Gráfico 18: Relación con mi jefe.....	61
Gráfico 19: Ítems que la empresa debe mejorar.....	62
Gráfico 20: Años planeados estar en la empresa.....	63
Gráfico 21: Favoritismos en la empresa.....	64
Gráfico 22: Materiales y recursos entregados por la empresa.....	65
Gráfico 23: Motivación del jefe inmediato.....	66
Gráfico 24: Relación con los compañeros de trabajo.....	67

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ubicación del problema en su contexto

Según (Gan, 2013), en la actualidad las empresas son dinámicas, al igual que sus plantillas, hay un sin número de causas externas o internas que ocasionan sus cambios y diferentes modalidades contractuales que exigen incorporar a nuevos trabajadores.

Es importante, por lo tanto, que los encargados de la selección de personal, en este caso el Departamento de Gestión de Talento Humano (GTH), describan las cualidades o características que deben aportar los candidatos para que cumplan satisfactoriamente sus funciones y ellos sepan escoger a los más idóneos al cargo.

La empresa “American Call Center”, está ubicada en la ciudad de Guayaquil con sede en Quito, es una empresa formada con más de 910 estaciones operativas, con más de 1500 colaboradores, es líder en el servicio contac center en el país, sus clientes más fuertes son: Claro estando en la delantera con más de 10 campañas, le siguen Banco Pichincha, Banco Bolivariano, Tame, Salud, etc. (Recuperado de www.americancallcenter.com)

Esta industria, relativamente nueva en el país, con unos 8 años de vida, se ha ido convirtiendo en una herramienta estratégica de las compañías, grandes y pequeñas, para unir sus vínculos con sus

clientes y progresar en el mercado. (Recuperado de www.americancallcenter.com)

En la actualidad realiza constantemente reclutamiento de personal para el área de operaciones, en su gran porcentaje son jóvenes de veinte a treinta años; para poder cubrir los puestos de trabajo que dejaron sus ex colaboradores, que en su mayoría no dura en la empresa más de un año, o por creación de nuevas campañas al tener nuevos contratos.

Los factores que promueven renunciar en la empresa, suelen ser los bajos sueldos que reciben (seis horas y medias de trabajo), alguna nueva y atractiva oferta laboral, los horarios volátiles, que no les permiten continuar o emprender sus estudios, a pesar de que American Call Center años atrás se caracterizaba por ser una empresa que promovía el estudio en sus trabajadores.

Otros factores son las multas o sanciones que reciben los asesores telefónicos por no llegar a las metas de las campañas ya sea por ausentismo laboral, por una base de clientes regestionadas, por falta de técnica al cierre de una venta, o al darse una mala atención de servicio al cliente (casos MAC en las llamadas telefónicas), etc., dando como resultado no llegar a los objetivos trazados y con esto pérdidas monetarias y de recursos tanto para la empresa como a los colaboradores.

Una rotación de personal descontrolada, afecta negativamente la productividad en las diferentes campañas, disminuye la calidad en el servicio al cliente, ya que se no cumplen los procesos ni los tiempos adecuados, para afianzar el conocimiento del servicio o productos a vender y adquirir las habilidades de ventas que se desarrollan para mejorar los resultados.

Todos estos factores provocan incumplimiento de metas, provocando multas, un clima laboral deteriorado, y posibles abstenciones por parte de los clientes al renovar los contratos por los servicios contact center, siendo esto muy desfavorable para la empresa con pérdidas económicas.

El proceso de rotación de personal debería realizarse de manera controlada y sistemática, en función de las necesidades de la empresa, el crecimiento de la misma y de sus colaboradores; debe haber el crecimiento profesional, no tiene que haber favoritismo o corrupción, sino por competencias que definan los perfiles de quienes pueden asumir cargos superiores y hacer carrera en la institución.

Según (González, 2016), los programas de capacitación están dentro de las estrategias organizacionales que debe implementar el departamento de talento humanos para tener un grupo selecto de personas, acorde a las necesidades de las empresas.

La capacitación no debe ser tomada como un gasto en la empresa sino como la inversión en el capital humano para el desarrollo e incremento los índices de productividad. La capacitación junto con la motivación económica y emocional, son las herramientas más eficaces para disminuir los niveles de rotación y de renuncias por parte de los colaboradores, ya que estos no tendrán la necesidad de buscar nuevas plazas de trabajos.

El propósito de este proyecto es de proponer posibles soluciones al problema de la empresa realizando un análisis del impacto del proceso de rotación de personal en la calidad del servicio al cliente que nos orienten a establecer mejoras al proceso de capacitación del personal, y la motivación, con lo cual se evitará fugas de talentos, pérdidas en la contratación de los colaboradores, siendo esto muy beneficioso para la empresa y el personal.

Situación conflicto

Cuadro 1

Conflicto

Antecedentes	Consecuencias
<ul style="list-style-type: none">• Proceso de selección incorrecto.• Constantes cambios en los puestos de trabajo.• Falta de integración del equipo de trabajo.• Ningún incentivo económico.• Clima laboral tenso.	<ul style="list-style-type: none">• Alta rotación de personal.• El aprendizaje de las funciones no se completa.• Baja productividad y pérdidas monetarias para la empresa.• Colaboradores se resisten a los cambios.• Emociones a flor de piel al atender al cliente, provocan quejas del mismo.

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

El departamento de Gestión Talento Humano (GTH) de la empresa American Call Center ubicada en Guayaquil con sede en Quito, tiene como responsabilidad seleccionar, capacitar, motivar al personal que se desempeñará en los puestos de trabajo, con lo cual la empresa será competitiva y productiva.

Si el departamento GTH falla en la selección de los asesores telefónicos y en la capacitación de los mismos, el proceso de rotación de personal se ve incrementado, habiendo cambios en los puestos de trabajo, el personal no llega a completar el aprendizaje de sus funciones, porque el tiempo es

corto, porque hay que llegar a las metas establecidas por los coordinadores, con un excelente servicio al cliente, o sino hay sanciones.

Al momento que no hay una gestión de calidad por parte de los asesores, cometen errores, olvidan procesos, ignoran ciertas actividades que son parte de sus nuevas funciones, y no llegan a la meta individual, ellos tienen un llamado de atención verbal y económico pasado de los 3 meses que dispone la ley como periodo de prueba, lo cual desencadena en una frustración que desde la perspectiva de los colaboradores es injusta porque no tuvieron un tiempo de consolidación de información, ya que fueron de otras campañas, con otros productos, otras aplicaciones, otros procesos, en otras palabras no se cumplieron los tiempos de capacitación para ellos.

Después que se presentan las renunciaciones de los colaboradores los líderes tienen que cubrir los puestos para que no afecte la producción de las campañas y haya pérdidas monetarias, el departamento de Gestión de Talento Humano debe realizar un reclutamiento externo, para seleccionar a los nuevos asesores telefónicos, con los perfiles adecuados para estos puestos de trabajo en cada campaña, de esto depende que se cubra las bajas y no baje el rendimiento de las mismas, otra opción temporal es que otros asesores de otras campañas, con otro producto, otro desempeño aprendan en dos días lo que se tiene que saber en dos semanas, sin incentivo económico o emocional, esto refleja en los asesores resistencia a los cambios en la organización, ya que hay más responsabilidad, más presión, pero no hay aumento de remuneración.

Cuando ya hay por parte del trabajador insatisfacción en su trabajo, se empieza a deteriorar el clima laboral, surgen ideas de obtener mejores plazas de trabajo y es ahí donde se dan las fugas de talentos, asesores telefónicos que tienen un excelente desempeño en la empresa, pero al momentos que se ponen la camiseta, aceptan continuamente cambios,

ponen el hombro y sacan a flote la campaña, no hay la retribución esperada por parte de la empresa al hacer estas funciones que no les competía y tuvieron que adaptarse al brusco cambio, y cumplir objetivos.

Los cambios forzados obligan a los colaboradores aprender la información y el manejo de los aplicativos en menos tiempo del requerido para cumplir con los parámetros de calidad, servicio al cliente, y metas, esto perjudica a los asesores porque corren el riesgo de ser multados por mala información o por información incompleta al cliente.

Además de que no hay un incentivo emocional que motive a los trabajadores a dar el ciento por uno en la empresa, esta es una de las causas por el cual las personas no duran tanto tiempo en la organización renunciando, causando un gran impacto en los procesos de rotación de personal que maneja el departamento de Gestión de Talento Humano.

A pesar de que hay personas encargadas de capacitar al personal en operaciones, la manera en que están organizados y la cantidad que existe en la actualidad, dificulta la efectividad de los mismos. Hay un capacitador para seis campañas y por lo general si la campaña es grande serán de mínimo cuarenta personas.

El proceso de aprendizaje para los nuevos colaboradores en la empresa se realiza por medio de escuelas que por lo general duran alrededor de dos semanas y son ejecutadas por capacitadores, los cuales deben ser peritos en los conocimientos de cada campaña y evaluar el desempeño de cada uno de los nuevos colaboradores, y aunque en las pruebas salgan bien, esto no garantiza el rendimiento del trabajador.

Los capacitadores se encargan de subir información a la plataforma EVA donde los asesores tendrán la información actualizada de la campaña, es decir del producto o servicio, donde verán las nuevas directrices,

promociones etc., cabe mencionar que esto por lo general es mensual, pero hay cambios dentro del mes en más de una ocasión.

Esta información deben leerla los asesores en el turno de trabajo y aplicarla desde el momento que son notificados, adicional a esto se toman pruebas de conocimientos y pruebas de briefing cuya puntuación no puede ser menos de nueve sino hay repercusiones económicas, descuentos.

Existe relación en contenido de productos entre ciertas campañas, unas se encargan de vender el producto o servicio, otras se encargan de hacer firmar contratos por el servicio adquirido y otras de atender al cliente después que adquirió el servicio o producto.

Es el mismo producto pero diferentes campañas y cada campaña debería ser evaluada de acuerdo a la gestión que realizan, pero no funciona así, las pruebas van enfocadas en el plano comercial, información que la campaña de contratos no maneja. Esta es al igual que las demás una de los motivos por los que hay mal clima laboral, donde las sugerencias de los colaboradores no son escuchadas, ni tomadas en cuenta.

Delimitación del problema

Campo : Administración de Empresas

Área : Talento Humano

Aspecto : Rotación del personal, Servicio al cliente.

Tema :Análisis del impacto de la rotación del personal en la calidad del servicio al cliente en la empresa “American Call Center”.

Formulación del problema

¿Cuál es el impacto que tiene el proceso de rotación del personal, en la calidad del servicio al cliente, en la empresa American Call Center, ubicada en el cantón Guayaquil, de la provincia del Guayas en el año 2018?.

Variables de investigación

Variable independiente : Rotación del personal

Variable dependiente : Servicio al cliente.

Evaluación del Problema

Delimitado.- Este proyecto tiene la descripción muy exacta del problema, sus causas y efectos, el área donde ocurre, quienes se ven afectados y su significación en términos de tiempo, espacio y población.

Claro.- Este proyecto está redactado de la manera más sencilla y precisa para la fácil de comprensión del lector, además identifica claramente el problema con sus variables.

Evidente.- El problema que se detalla en este proyecto es muy evidente en la Empresa American Call Center, ya que tiene manifestaciones claras y observables en sus instalaciones.

Concreto.- Ya que redacta de manera precisa el problema, desarrollo y conclusiones del problema.

Relevante.- Este proyecto es relevante porque beneficia tanto a la empresa como a los colaboradores.

Importante.- Este trabajo de investigación es importante para proponer estrategias en mejoras de los procesos de capacitación y motivación en la empresa.

Factible.- Esta investigación da posibles soluciones para enfrentar el problema en la empresa.

Variables.- Se identifica las variables tanto dependiente como independiente con claridad.

Objetivos

Objetivo general

Determinar el impacto que tiene el proceso de rotación de personal para el diseño de un plan de capacitación y motivación que mantengan los índices permitidos en la calidad del servicio al cliente.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los procesos de rotación de personal y los métodos utilizados para la capacitación y motivación del personal.
- Diagnosticar los procesos de rotación de personal en la empresa.
- Diseñar un plan de capacitación con motivación que permitan disminuir el impacto del proceso de rotación de personal.

Justificación e Importancia de la Investigación

Este trabajo es conveniente porque es realizado con la finalidad de analizar el impacto que causa la rotación del personal en la atención de

servicio al cliente, para combatir los efectos que perjudican la productividad, eficiencia con nuevos métodos y técnicas de capacitación que faciliten la adaptación de los colaboradores a los cambios constantes en la empresa.

Este proyecto tiene relevancia porque con este proyecto los colaboradores serán los benefactores, tendrán más estabilidad en su trabajo, y la empresa ya no tendrá fugas de talentos, se regularan los tiempos de aprendizaje, y los todos estarán más conectados al ritmo o sistema de trabajo. Los altos directivos, y diferentes gerentes departamentales han puesto interés en la investigación aprobando el mismo y colaborando con las diferentes actividades para llegar a los resultados deseados.

Tiene implicación practica debido a que esta investigación va a optimizar el análisis del impacto de las diferentes causas, que hacen desfavorable un irregular proceso de rotación de personal, en la empresa American Call Center, no solo en la productividad de los asesores telefónicos, sino cómo influyen en la calidad de servicio al cliente y en el comportamiento del trabajador.

Al analizar las causas más frecuentes que desencadenan este conflicto, se indagará posibles soluciones que a corto plazo, no solo elevará los indicadores de la calidad en el servicio al cliente, sino que disminuirá notablemente la fuga de talentos, el trabajador se sentirá valorado, retribuido, cambiando su actitud frente a la empresa y contribuyendo con el crecimiento de la misma, ya que el crecimiento de la empresa es directamente proporcional al crecimiento del empleado.

En la actualidad todavía hay empresas que persisten en la era industrial clásica, en la cual la jerarquía estaba centralizada, no había independencia de departamentos, todo era mecanizado y había poca capacidad para el procesamiento de información.

Este proyecto no solo beneficiará a los asesores telefónicos de American Call Center, sino a toda empresa que vaya a iniciar su vida comercial, debe tener claro que el capital humano es tan importante, como los clientes, y que éxito de la empresa es el desarrollo integral de sus colaboradores.

Tiene valor teórico, porque de la investigación realizada se obtendrán nuevas ideas de cómo mejorar la calidad del servicio al cliente, empezando por motivar a los trabajadores con incentivos, sea económico o emocional, lo que hará que exista un ambiente laboral amigable, con un talento humano satisfecho y de excelencia.

Tiene utilidad metodológica porque los resultados de esta investigación están sustentados en teorías y en conceptos de los autores de los diferentes libros consultados, con las cuales se podrán sugerir ideas, recomendaciones a futuros estudios.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Antecedentes Históricos

Según (Chiavenato, 2009), el siglo xx dio grandes giros en la estructura de las empresas, así como en la administración y comportamiento.

En la era de la industrialización clásica, que fue largo periodo de desequilibrio y de mejoras, las empresas tomaron una postura organizacional burocrática, caracterizada por la forma piramidal y centralizada de las decisiones, en la cima de la jerarquía, de la departamentalización funcional, el establecimiento de reglas y políticas internas para controlar y estandarizar el comportamiento de los trabajadores, (Chiavenato, 2009).

En fin en esta época se desarrollaron los países industrializados, cuyo objetivo principal de las industrias era producir y vender, sin tener mayor importancia a las necesidades del cliente, los que ahora son denominados colaboradores antes eran llamados obreros, mano de obra, empleados. El trabajo en ese entonces era totalmente rutinario, mecánico, no había la oportunidad para todos de hacer carreras en la empresa, ascender, cambiar de puesto de trabajo. El servicio al cliente era considerado irrelevante, el cliente tenía que adquirir el producto, (Chiavenato, 2009).

Era de la industrialización neoclásica, se desarrolló después de la Segunda Guerra Mundial, época en que el mundo empezó a cambiar de manera acelerada, las transacciones comerciales se fueron haciendo

macro, desde lo local a lo regional y a lo internacional. Surge la competitividad entre las empresas. El antiguo modelo clásico no iba al ritmo de los cambios de la sociedad por eso las empresas buscaron nuevos modelos para incentivar la innovación y las condiciones cambiantes, (Chiavenato, 2009).

En la actualidad, dice (Chiavenato, 2009), estamos en la era del conocimiento, caracterizada por cambios más bruscos y turbulentos. La globalización, la tecnología, la información que agrupa la televisión, el internet hacen del mundo más competitivo.

(Chiavenato, 2009) **“A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas”** (p. 42).

Actualmente el talento humano es una ventaja competitiva para las organizaciones, sinónimo de éxito, siempre y cuando las personas escogidas sean idóneas para el cargo y cumplan los perfiles exigidos intelectualmente y de comportamiento.

Nos argumenta (Chiavenato, 2009), que las empresas seleccionan a los candidatos que desean tener como colaboradores y estos escogen a las instituciones donde buscan laborar y demostrar sus competencias.

Cuando las instituciones son reconocidas y de renombres por ejemplo las multinacionales, sus procesos de selección son más rigurosos en comparación con empresas nacionales.

Actualmente la selección de personal se la realiza como una comparación entre dos variables: el perfil del puesto a cubrir y, del otro, las competencias de los candidatos que están para disputarlo. El seleccionado será el que cumpla con todos los requisitos para asumir el cargo, (Chiavenato, 2009).

Para (Chiavenato, 2009), las organizaciones deben estar preparadas para los cambios, desafíos y exigencias del mundo competitivo. Es decir estar actualizados, en tecnología e información para continuar en este mercado agresivo. El éxito de las empresas se debe a que tienen colaboradores expertos, emprendedores, y dispuestos a todo para llegar a sus objetivos y hacer que las cosas sucedan y se presten servicios de forma espectacular. La empresa define su éxito o fracaso de acuerdo al talento humano que trabaje para este y de las condiciones de crecimiento que se le pueda otorgar a los mismos, una organización que crece es porque tiene personal que también está en crecimiento y empoderamiento.

En esta aclaración (Chiavenato, 2009), dice que **“Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella”** (p. 370).

Es así como hoy en día las empresas que triunfan y tienen éxito, invirtiendo en sus talentos, pero es importante recalcar que no todas las personas son talentos; personas con talento son las que tienen un plus en sus actitudes, comportamiento, disposición y ganas de superación. Pero hay trabajadores que son menos que una ayuda, son un problema para la empresa.

Según (Tschohl, 2008), **“en la actualidad, en muchas empresas el servicio es más eficaz que el marketing para incrementar el volumen de negocios, la promoción de ventas o la publicidad”** (p. 1).

Una excelente experiencia en el servicio, hará que el cliente regrese, que al momento de pensar en un producto, recuerde y piense en la empresa donde lo atendieron bien.

(Tschohl, 2008) dice que para esto sea una realidad en la empresa se deben cumplir las siguientes condiciones:

1. Compromiso por parte de dirección.
2. Recursos adecuados.
3. Mejoras visibles del servicio.
4. Capacitación.
5. Servicios internos.
6. Involucramiento y compromiso de todos los empleados.

La empresa que siga estas condiciones lograra la grandeza y éxito con sus clientes por el servicio que brinde.

Según (Chiavenato, 1999), el intercambio de trabajadores entre una empresa y su entorno se refiere a la cantidad de personas que ingresan y salen de la organización. Este intercambio debe tener mecanismos hemostáticos para auto regularse y obtener equilibrio constante.

(Chiavenato, 1999), En toda organización saludable debe hacer una pequeña rotación.

La rotación del personal puede estar destinada a inflar el sistema de nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para acrecentar resultados, o dirigida a desocupar el sistema (mayores salidas que entradas), reduciendo resultados.

A veces rotación escapa al control de la organización cuando el volumen de retiros efectuados por decisiones de empleados aumentar notablemente, en estos casos resulta esencial establecer los motivos para que la organización pueda actuar sobre ellos. (p. 16)

Efectivamente todo exceso es devastador, sino se llega a tener control de la situación, sino hay una investigación de los causales que motivan a los

empleados a dejar masivamente la institución, puede acarrear con terribles resultados.

Relata (Chiavenato, 1999), **“La rotación del personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal”** (p. 17).

Dependiendo desde la perspectiva, la teoría sería correcta, pero en esta ocasión, la rotación de personal en esta investigación, es la variable independiente, ya que al momento de ser un proceso desequilibrado es la causa de que no haya calidad en el servicio al cliente.

Según (Chiavenato, 1990), **“Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo, etc”** (p. 17).

Son algunas de las causas por las cuales se ha desequilibrado el proceso de rotación y por el cual la calidad en el servicio se ve afectado.

(Chiavenato, 1990), también menciona que los fenómenos internos pueden ser la política de la remuneración y de beneficios que da la organización, la supervisión, etc. Es importante que quede claro que estos beneficios están orientados a premiar y fidelizar a los mejores colaboradores que hacen de la empresa una excelente organización.

Pero (Chiavenato, 1999) nos dice que, La información correspondiente a estos fenómenos internos y externos se obtiene mediante entrevistas de retiro.

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada. Esta información junto con otras fuentes, permiten así determinar los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas

estrategias que permitan remediar los efectos sobre la rotación del personal. (p. 17)

El obtener esta información ayudara a buscar los medios y estrategias para disminuir estos efectos negativos en la rotación de personal, y buscar incentivos que puedan estar ausentes y sean posibles en la economía de la organización.

Antecedentes Referenciales

En el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología en Ecuador en el año 2017 se declaró el tema: **Propuesta de acciones para disminuir la rotación de personal en la empresa Café Bombon's S.A en el periodo 2017**, por la autora Suarez Arias Briggite Lissette.

Este trabajo, el cual se asemeja a este proyecto en uno de sus objetivos, que es mantener la satisfacción del cliente, buscando métodos y técnicas para disminuir los efectos de la rotación de personal en la empresa, pero a diferencia de este el proyecto busca solucionar no solo la desmotivación sino ir más allá, busca técnicas para capacitar de forma efectiva al personal cuando se realice el proceso de rotación del personal.

En esta tesis de Suarez Briggite (2017) también hace relación significativa entre la insatisfacción del trabajador, la rotación del personal y la calidad del servicio al cliente, de como se ve afectada la productividad en la empresa Café Bombon's S.A. haciendo hincapié en los problemas que tiene la empresa.

En el artículo realizado por Yunior Ccollana-Salazar sobre **Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores**, presentado en la Revista San Martín Emprendedor de la Facultad de

Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú el 2014, este artículo fue realizado para determinar la relación entre la rotación de personal y el absentismo laboral con la productividad de los operarios de la empresa Ángeles Eventos en el año 2010, en el cual se concluye de ser muy significativa; hace énfasis en los factores como la motivación, las deferencias de actitudes del trabajador, y la personalidad que se ven directamente relacionadas con el absentismo laboral, tema que no se trata en este proyecto pero cuyos factores resaltan al momento de darse rotación de personal sin un control sistemático y ordenado en la empresa American Call Center.

Según (Hidalgo, 2015), con su trabajo de tesis **Modelo de Gestión para mejorar la calidad de atención al usuario del GADM Cantón Babahoyo**, de la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES, identifica la relación que hay entre los procesos y los resultados de la institución pública y por otro lado la eficacia de los modelos de gestión para obtener la excelencia.

Sabemos que en las instituciones públicas hay mayor papeleo que realizar por cada gestión y siempre hay inconformidad en los usuarios con los tiempos de que se toman para realizarlos efectivamente; Hidalgo quiere hacer más eficiente el trabajo del GADM del Cantón de Babahoyo, buscando modelos de gestión que optimice los tiempos y se realice con pulcritud.

El trabajo de tesis de Hidalgo al igual que esta investigación busca estar al día en lo que es calidad en el servicio al cliente, pero se busca mejorar desde otro enfoque, ya que no son los tiempos del servicio los que afectan la calidad sino por factores intrínsecos de la misma empresa, buscamos mejorar la capacitación de los trabajadores desde la motivación.

Fundamentación Legal

Constitución de la República del Ecuador 2008

Capítulo segundo

Derechos del buen vivir

Sección octava: Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

Capítulo sexto

Trabajo y producción

Sección tercera: Formas de trabajo y su retribución

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con

inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.
7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.
8. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.

9. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.

10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.

11. Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.

12. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.

13. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.

14. Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.

15. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.

16. En las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes

cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública. Aquellos que no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo.

Ley orgánica de empresas públicas

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directo.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales.

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley.

Art. 329.- Las jóvenes y los jóvenes tendrán el derecho de ser sujetos activos en la producción, así como en las labores de autosustento, cuidado familiar e iniciativas comunitarias. Se impulsarán condiciones y oportunidades con este fin.

Para el cumplimiento del derecho al trabajo de las comunidades, pueblos y nacionalidades, el Estado adoptará medidas específicas a fin de eliminar discriminaciones que los afecten, reconocerá y apoyará sus formas de organización del trabajo, y garantizará el acceso al empleo en igualdad de condiciones.

Se reconocerá y protegerá el trabajo autónomo y por cuenta propia realizado en espacios públicos, permitidos por la ley y otras regulaciones. Se prohíbe toda forma de confiscación de sus productos, materiales o herramientas de trabajo.

Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades.

Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas.

El Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo. El Estado velará por el respeto a los derechos laborales de las trabajadoras y trabajadores ecuatorianos en el exterior, y promoverá convenios y acuerdos con otros países para la regularización de tales trabajadores.

Ley de compañías

Art. 331.- El Estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo.

Se adoptarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades.

Se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en el trabajo.

Código del trabajo

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio.

Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado

Variables de la Investigación

Variable independiente: Rotación del personal

Según (Chiavenato, 1999) es, la fluctuación de personal entre una institución y su ambiente. Es decir la entrada y salida de personal en la empresa, y también puede ser la salida dentro de un departamento o área de la empresa hacia otra en la misma institución.

Variable dependiente: Servicio al cliente.

Dice (Arturo, 2015), el servicio al cliente es el servicio que una organización otorga a sus clientes cuando atiende sus dudas, solicitudes o reclamos, ofrecerle un producto o entregarle el mismo.

Definiciones Conceptuales

Actitud : (Torcat, 2009) es la **“Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada.”**

ADR : (Chiavenato, 2009), dice que la administración de recursos humanos es el área que forma talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.

Atención al cliente : “Es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al

mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes” (Blanco, 2001, citado en Pérez, 2007, p.6).

Calidad del servicio : (Tschohl, 2008), es a guía que siguen todos los colaboradores de una organización para llegar al objetivo principal, la satisfacción del cliente, esto incluye a los que no tratan de frente al cliente.

Capacitación : (Chiavenato, 2009), dice que es el proceso de enseñar a los nuevos colaboradores las habilidades, información y comportamiento que necesitan para realizar su trabajo.

Cliente : (Thompson, 2009, citado en Solórzano, 2013) **“Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios”** (p. 6).

Clima Organizacional : (Torcat, 2009) es, **“Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.”**

Competencias	: (Torcat, 2009) son “Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular” .
Desarrollo	: (Diccionario Océano, 2012) es, “Proceso caracterizado por una rápida acumulación de capital, elevación de la productividad, mejora de las técnicas, aumento de pob. y creación o perfeccionamiento de la infraestructura.” (p. 499)
Motivación	: (Diccionario Océano, 2012) es “Factor psicológico, consciente o no, que predispone al individuo para realizar ciertas acciones, o para tender hacia ciertos fines (una necesidad o una tendencia). (p. 1104)
Productividad	: (Diccionario Océano 2012), es la “Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc.” (p. 1316)
Reclutamiento	: (Chiavenato, 2009), es una agrupación de técnicas y procedimientos que busca atraer a personas potencialmente calificadas para cubrir los puestos dentro de la empresa.
Satisfacción	: (Diccionario Océano, 2012), es el cumplimiento del deseo o del gusto.

- Selección** : (Chiavenato, 2009), es el proceso que emplea una institución para escoger, de todos los candidatos, a la persona indicada, que cumpla con el perfil para el puesto de trabajo.
- Servicio** : (Bon 2008, citado en Solórzano 2013), **“Es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos”** (p. 6).
- Trabajo** : (Diccionario Océano, 2012) es el **“Esfuerzo humano aplicado a la producción de la riqueza, extrayéndola, obteniéndola o transformándola”**. (p. 1604).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Datos de la empresa:

Nombre Comercial	: American Call Center S.A Americall
Razón social	: American Call Center S.A Americall
Fecha de Fundación	: Fundada en el año 2000.
Dirección	: Cdla. La Garzota Herradura 6ta y Av. Eloy Velásquez.
RUC	: 0991506241001
Presidente	: Ernesto Fernández Blanco.
Actividad Económica	: Actividades de atención de llamadas telefónicas

Misión

Ofrecer a nuestros clientes nacionales y extranjeros soluciones de contact center diseñadas a la medida de sus necesidades, con altos estándares de calidad, equipo humano calificado y respaldo tecnológico. (Recuperado de www.americancallcenter.com)

Visión

Ser líder en servicios integrales de contact center, contribuyendo a superar las expectativas de nuestros clientes. (Recuperado de www.americancallcenter.com)

Valores

- Actitud: positiva.
- Compromiso: con la empresa.
- Calidad: en todos los roles que desempeñen.

Organigrama

Esta estructura les permite obtener:

Eficacia: ya que facilita la colaboración de cada persona al logro de los objetivos de la institución.

Eficiencia: porque ayuda al logro de los objetivos deseados con el mínimo costo.

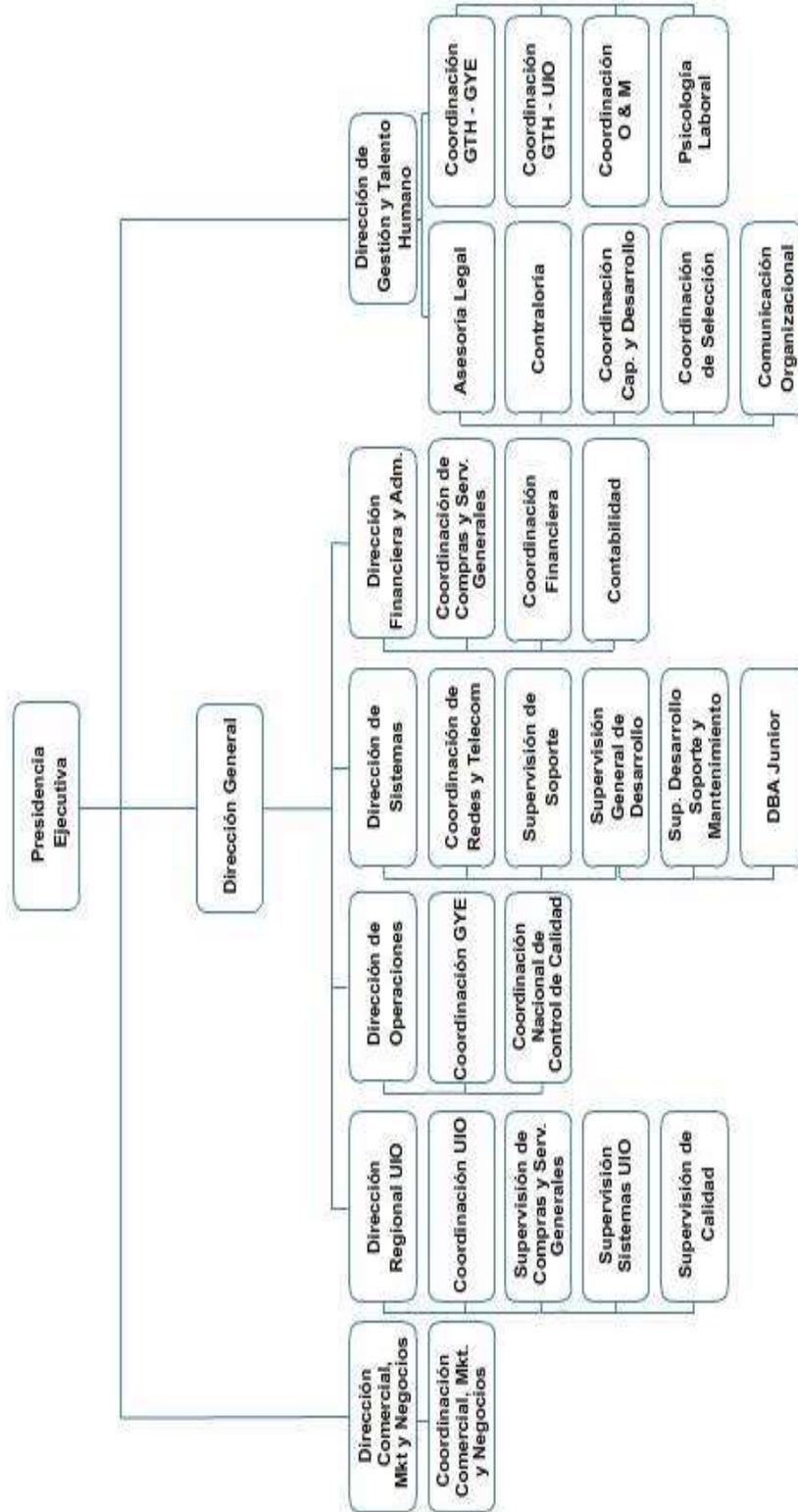
La estructura organizacional de American Call Center está formada por un equipo de Directores, Coordinadores, supervisores, líderes, agentes y tele asesores, quienes se vinculan a través de una relación lineal, que marca la diferencia de nuestra empresa. (Recuperado de www.acc.com)

ACC es la mejor herramienta de negocios para satisfacer las exigentes necesidades de comunicación «uno a uno» entre empresas y clientes, tanto a escala nacional como internacional, con un nuevo estándar de atención. (Recuperado de www.acc.com)

American Call Center es un centro de atención telefónica y de servicios localizado en Ecuador (Sudamérica) con la capacidad de conectarse con todo el mundo a través de una red propia de telecomunicaciones. (Recuperado de www.acc.com)

Figura 1

Organigrama



Fuente: www.acc.com.ec

Los principales clientes de la empresa American Call Center son Claro Conecel, Banco Pichincha, Banco Bolivariano, Banco del Pacífico, Salud S.A, Diario El Universo, Tame, Interagua, etc. Sus competidores directos son: Gea, Telenews, Abiatar.

Los principales servicios que brinda la empresa son: venta de planes portabilidad, venta de chips, venta de servicio TV Satelital, Hfc, servicio al cliente, cobranzas, venta de seguros, etc.

El puesto de trabajo que es objeto de estudio, es el de asesor telefónico, la base de la estructura organizacional, cuyas funciones son:

- Realizar llamadas telefónicas de calidad a los clientes, brindarles un servicio o producto cumpliendo las directrices y scripts de cada campaña, (si no se dicen los scripts como deben de ser, o el asesor omite información al cliente, será causal de caso MAC, lo que acarrea a fuertes sanciones económicas para el asesor).
- Llegar a la meta diaria, mensual, anual impuesta por Coordinación para lograr los objetivos de que aspiran los clientes (si el colaborador no llega a la meta mensual el líder podrá notificarlo recursos humanos para la respectiva sanción económica).
- Realizar las pruebas de conocimiento y bri-fiengs de cada campaña y obtener un puntaje no menor de nueve sobre diez (si tiene una calificación menos de nueve se aplican las sanciones económicas del caso).
- El asesor telefónico mientras esté en su jornada de trabajo en el área de operaciones no deberá: ingerir alimentos, tener aparatos electrónicos (celulares, ipod, pen drive, etc), si se le llegase a encontrar alguno será sancionado económicamente y si la empresa lo decide podría ser causal de visto bueno para el trabajador.

- Si el asesor telefónico cumpliera la meta mensual de la campaña, sino llega atrasado a su trabajo, sino tuviere ningún tipo de falta justificada o injustificada en ese tiempo, y si su calificación tanto de pruebas de conocimiento, como de comportamiento establecida por el líder, (no tener llamados de atención por recursos humanos, tener buena actitud, compromiso con la empresa), puede participar en la elección del mejor asesor cuyo valor económico equivale a cuarenta dólares americanos.
- Solo en campañas de ventas se comisiona, siempre y cuando se llegue a la meta y dependiendo de cada campaña los valores son de cuarenta hasta máximo 60 dólares, (hay techo de comisión).

Figura 2: Logotipo de la empresa



Fuente: www.acc.com.ec

Diseño de la Investigación

Según Hernández (2014), **“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.”** (p. 4)

Efectivamente todo estudio que se aplica a un problema, dará conclusiones, con los cuales se llegará a una solución.

Para el desarrollo de este proyecto se va a utilizar la investigación descriptiva y explicativa, porque se va a poner en análisis el impacto de la rotación de personal en la atención del servicio al cliente, obteniendo las propiedades, características o fenómenos que se den en el problema, buscando las causas que debiliten la calidad del mismo y encontrando los métodos y técnicas que mejoren los procesos de capacitación y motivación al personal, lo cual conlleva a un correcto equilibrio en la rotación del personal.

Población y Muestra

Población

(Hernández, 2014) **“Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.”** (p.174)

La población de nuestra investigación serán los asesores telefónicos y a los líderes seleccionados, a los cuales aplicaremos la técnica de encuesta y entrevista.

Población finita: Según el artículo de la revista El Pensante (2016), son aquellos conjuntos de miembros, que comparten características comunes, pero en una cantidad limitada, permitiendo su fácil contabilización.

Este tipo de población será la que se aplicará para la investigación y se utilizará la fórmula para obtener la muestra de población finita debido a que no pasa de cien mil. A esa muestra se le realizará la encuesta de la cual obtendremos información importante y significativa.

Población infinita: Según el artículo de la revista El Pensante (2016), un conjunto de individuos, que presentan atributos comunes, pero cuyo número se encuentra calculado más allá de cien mil.

Este tipo de población es para emplearlo en una investigación de una empresa multinacional, o para un universo cuyo número sobre pasa los cien mil que es más difícil contabilizar y del cual obtener una información más correcta y precisa para que pase por el análisis y sacar conclusiones.

A continuación se detallará en el siguiente cuadro el número de las personas que participarán en las técnicas de investigación.

Cuadro 3 **Universo**

Característica	Cantidad
Ex líderes	5
Ex asesores	5
Empleados actuales	10
Total	20

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Muestra

(Hernández, 2014) señala que **“En el proceso cualitativo, grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia”** (p. 384).

Desde el inicio que se planteó el problema sobre el impacto de la rotación del personal en la calidad de servicio al cliente, y el proceso inductivo que ha tenido la investigación, se espera encontrar los casos que sean de interés, en este tipo de trabajo se realiza la pregunta sobre qué casos son fundamentales para obtener resultados y donde se encuentran.

(Chiavenato, 2014) afirma que en los estudios cualitativos la cantidad de la muestra no es importante desde el punto de vista probabilístico, porque el objetivo no es generalizar, sino entender el fenómeno que está sucediendo, para poder responder las preguntas de la investigación, como controlarlo o combatirlo para obtener mejores resultados.

Pero como toda investigación, es crucial un muestreo adecuado y pertinente para llegar a los objetivos del proyecto.

(Chiavenato, 2014) en su libro de la metodología de la investigación nos relata que:

Por lo general son tres los factores que intervienen para “determinar” o sugerir el número de casos:

1. Capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que tenemos).
 2. El entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación, que más adelante se denominará “saturación de categorías”).
 3. La naturaleza del fenómeno en análisis (si los casos o unidades son frecuentes y accesibles o no, si recolectar la información correspondiente lleva poco o mucho tiempo).
- (p. 384)

Se analizaron los criterios de cómo elegir o determinar el número de casos en esta investigación cualitativa, y se determina que se obtendrán muestras de oportunidad, por conveniencia y afirmativas, la cantidad será de acuerdo a los resultados obtenidos, si no hay mucha información, aumenta el tamaño de la muestra.

Métodos y Técnicas de Investigación

Para este trabajo de investigación se empleara el Método inductivo – deductivo, porque se va a recolectar información y a partir de estas premisas se sacaran las conclusiones que nos permitan mejorar la vida de las personas implicadas en el proyecto.

Cuando (Maya, 2014) en su documento realizado para la Universidad Nacional Autónoma de México indica que, **“Método inductivo: Es el razonamiento mediante el cual, a partir del análisis de hechos singulares, se pretende llegar a leyes. Es decir, se parte del análisis de ejemplos concretos que se descomponen en partes para posteriormente llegar a una conclusión.”** (p. 15)

Este método científico es el se va a utilizar en el desarrollo de la investigación, siendo el más apropiado para alcanzar los objetivos: las conclusiones y recomendaciones para la factibilidad de este proyecto.

En la empresa American Call Center vamos a partir del análisis de hechos particulares de asesores, que han presenciado y palpado a lo largo de este tiempo, el proceso de rotación desordenado, desvalorado, y sin control.

Técnicas

Cuadro 4 **Proceso**

Técnicas	Herramientas
Entrevista	Formulario
Encuesta	Cuestionario

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Las técnicas que se utilizaran para esta investigación serán: la entrevista y la encuesta.

La entrevista:

Según Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, Varela-Ruiz, (2013) en su artículo, **“La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar”** (p. 163).

Esta conversación estructurada, se la realizará a cinco ex trabajadores seleccionados que reúnen los criterios a estudiar, como son excelente calidad de personal, buenos trabajadores en el tiempo que trabajaron para la empresa, calificaron para ser mejores asesores en varias ocasiones.

Son cinco ex líderes y cinco ex asesores telefónicos los cuales accederán a participar de esta investigación, con el único objetivo de encontrar más datos que corroboren las teorías y definan nuevos métodos de capacitación que mejoren la calidad del servicio al cliente y la capacitación de los asesores telefónicos.

Con la entrevista se sabrá los motivos por los cuales no continuaron en American Call Center, el tiempo que estuvieron en la empresa, las expectativas que tenían de la empresa y no fueron concretadas, que opinan de la rotación de personal en la institución, que recomendaciones darían al departamento de gestión de talento humano, departamento de capacitación y formación de los asesores.

El modelo de la entrevista que se utilizará para la obtención de información para este proyecto de investigación y que se aplicará a las personas seleccionadas por los criterios anteriormente señalados, será práctica y sencilla.

La encuesta

En el libro realizado por José Alberto Yuni y Claudio Ariel Urbano (2014), explica claramente cómo se define a la encuesta, **“la técnica de obtención de datos mediante la interrogación a sujetos que aportan información relativa al área de la realidad a estudiar”**. (p. 65)

Es un método de obtención de información más estructurada que la entrevista, ya que nos va a permitir tabular información, diseñar gráficos de los datos recolectados, y poder hacer análisis de los mismos con más precisión.

Estas dos técnicas se utilizarán para recolectar la información, la técnica de la entrevista y la encuesta.

La entrevista se la empleará para obtener información de los ex trabajadores de la empresa, el número de personas serán cinco, de los cuales habrán 5 líderes, y 5 asesores; es importante mencionar que las personas seleccionadas fueron un buen elemento para la empresa American Call Center, y lo siguen siendo en sus nuevos empleos.

La encuesta en cambio se la trabajará con los asesores que están activamente en la empresa, y serán 10 al igual que la entrevista, y estará encaminada a detectar las falencias que pueden haber en el proceso de capacitación, sobre el clima laboral y el desempeño de sus asesores.

Es importante mencionar que las encuestas serán realizadas en el área de campo que son las instalaciones de la empresa sin interferirá en los horarios laborales de los participantes.

Las entrevistas por otra parte se organizarán en citas que serán realizadas en lugares estratégicos donde se pueda entablar una conversación o preámbulo antes de las preguntas, como centros comerciales, restaurantes, etc.

Procedimiento de la Investigación

Para la realización de las entrevistas se ejecutaron las siguientes etapas:

Figura 3: Desarrollo de la Técnica de la entrevista



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Primera Etapa: en esta fase se sacaron preguntas sobre las variables dependientes e independientes, las expectativas que tuvieron de la empresa los ex empleados, el desempeño de los mismos y sobre la empresa. Con este formulario se pretende obtener información sobre el desempeño de la empresa y el trato que les dio a sus ex empleados, saber el motivo por el cual ellos renunciaron y porque no regresarían a la empresa, así se podrá detectar el problema y buscar posibles soluciones.

Segunda y Tercera Etapa: estas etapas fueron las más complicadas, ya que se debió coordinar horarios y el día en que los ex empleados darían la entrevista, por sus nuevos trabajos y el propio, estas etapas duraron dos meses. Los medios de comunicación que se utilizaron para contactar a los ex trabajadores fueron el Facebook, whatsapp, llamadas telefónicas.

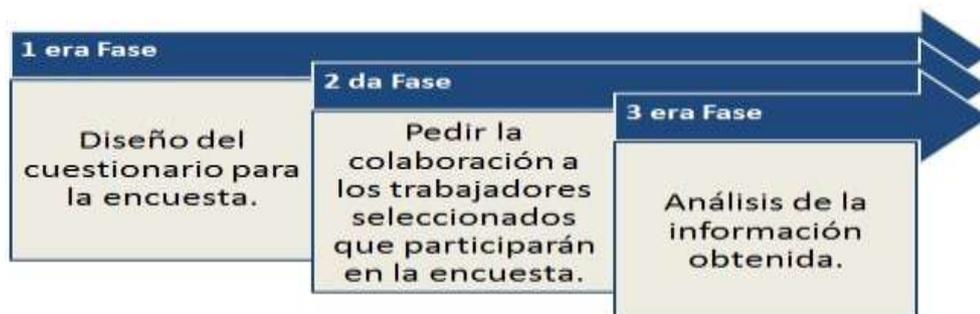
El escenario donde se desarrollaron los eventos fueron centros comerciales, restaurantes, cafeterías, lugares donde se puede disfrutar de un ambiente acogedor y relajado, algún aperitivo mientras se realiza la entrevista.

Cuarta Etapa: esta etapa se desarrollará en el siguiente capítulo de la investigación, y aportara con gran información de la cual sacaremos conclusiones y recomendaciones para fortalecer el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, el desempeño en el trabajo y las retribuciones realizadas por la empresa para disminuir la rotación de personal descontrolada y mejorar los procesos de calidad en la atención al cliente.

Para la realización de las encuestas se realizaron las siguientes fases:

Primera fase: se desarrollaron las preguntas del cuestionario para los actuales trabajadores seleccionados, enfocándose en el clima laboral, las relaciones con los compañeros, jefe inmediato, los recursos que la empresa provee para hacer el trabajo óptimamente además de los reconocimientos que ofrece la empresa.

Figura 4: Desarrollo de la Técnica de la encuesta



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Segunda Fase: se habló a cada uno de los asesores telefónicos seleccionados para que después de su jornada laboral colaboren con la investigación participando de la encuesta de manera anónima.

Esta actividad se realizó fuera de las instalaciones de la empresa, en una cafetería que está a dos cuadras. El tiempo que se llevó en realizar la actividad fue de dos semanas, debido a que son asesores de diferentes campañas pero en el área de ventas, con diferentes horarios jefes y compañeros.

Tercera Fase: Consiste en la recolección de la información, el análisis de los resultados obtenidos, los cuales son de gran aporte para conocer y mejorar los procesos que se realizan en la empresa en el área administrativa.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Aplicación a las técnicas e instrumentos

Entrevistas

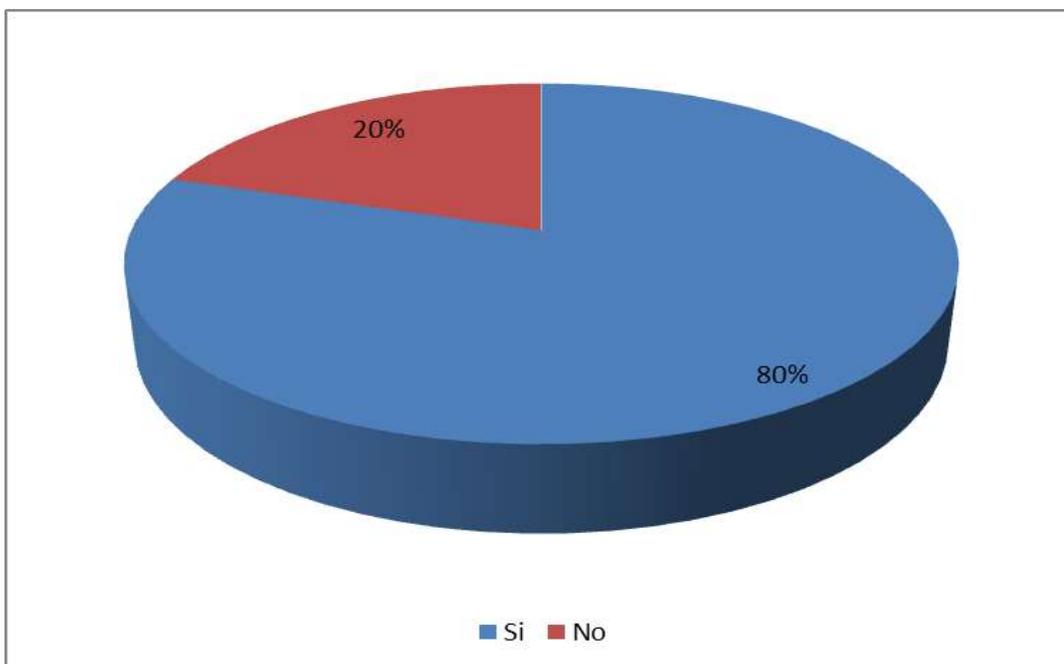
1.- ¿Considera Ud. que la motivación laboral influye en el desempeño de los asesores?

Cuadro 5 Influencia de la motivación en el trabajo

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 1 Influencia de la motivación en el trabajo



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

El 80% de los ex empleados de American Call Center dijeron que si consideran que la motivación laboral influye en el desempeño de los asesores, el 20% dijo que no.

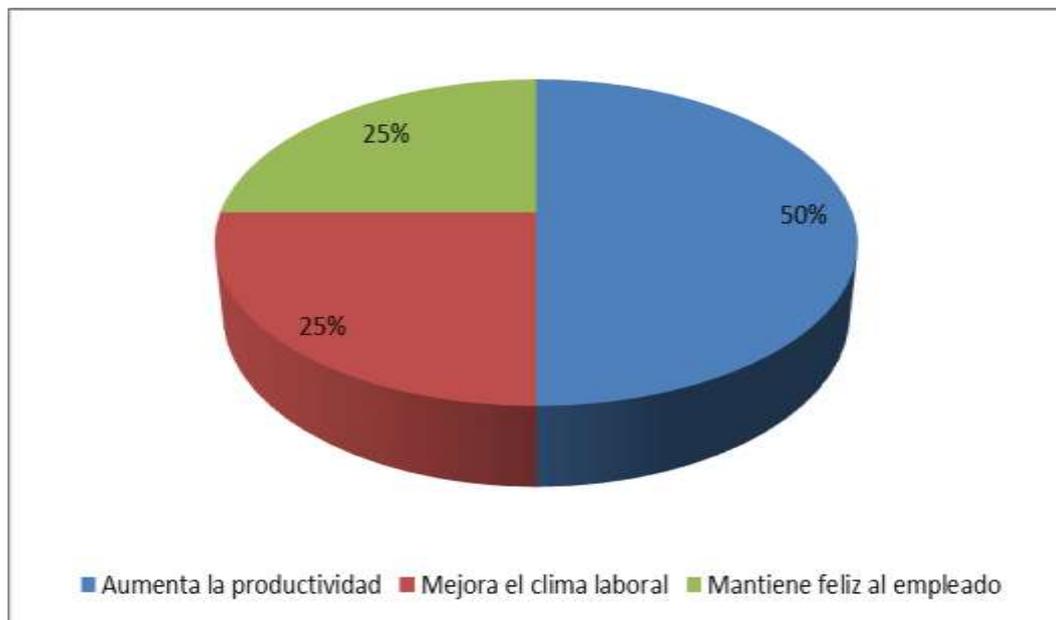
¿Cómo?

Cuadro 6 Formas de cómo influencia la motivación laboral

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Aumenta la productividad	4	40%
Mejora el clima laboral	2	20%
Mantiene feliz al empleado	2	20%
Total	8	80%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 2 Formas de cómo influencia la motivación laboral



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

El 50% de los entrevistados dijeron que aumenta la productividad, el 25% aseguró que mejora el clima laboral, y el otro 25% indicó que mantiene feliz al empleado.

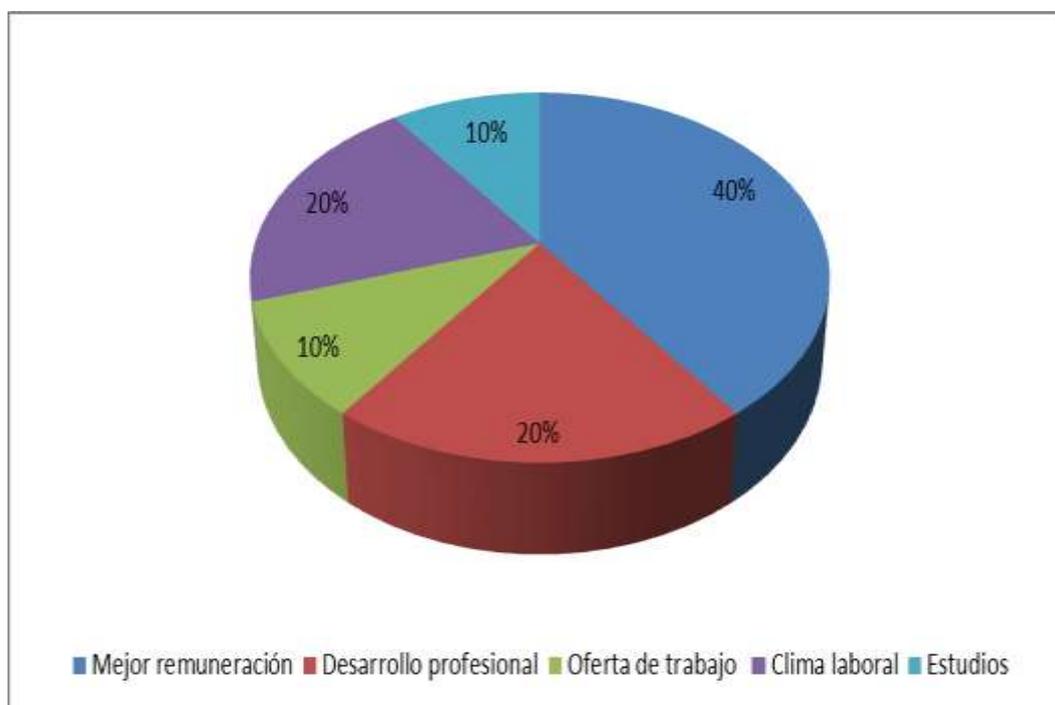
2.- Mencione el motivo determinante que le hizo tomar la decisión de separarse de la empresa.

Cuadro 7 Motivos de renunciaciones

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Mejor remuneración	4	40%
Desarrollo profesional	2	20%
Oferta de trabajo	1	10%
Clima laboral	2	20%
Estudios	1	10%
Total	10	100%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 3 Motivos de renunciaciones



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

El 40% de los ex trabajadores renunció por una mejor remuneración, el 20% por buscar desarrollo profesional, otro 20% por un mejor clima laboral, un 10% porque le ofrecieron una atractiva oferta de trabajo y por último otro 10% renunció para continuar sus estudios.

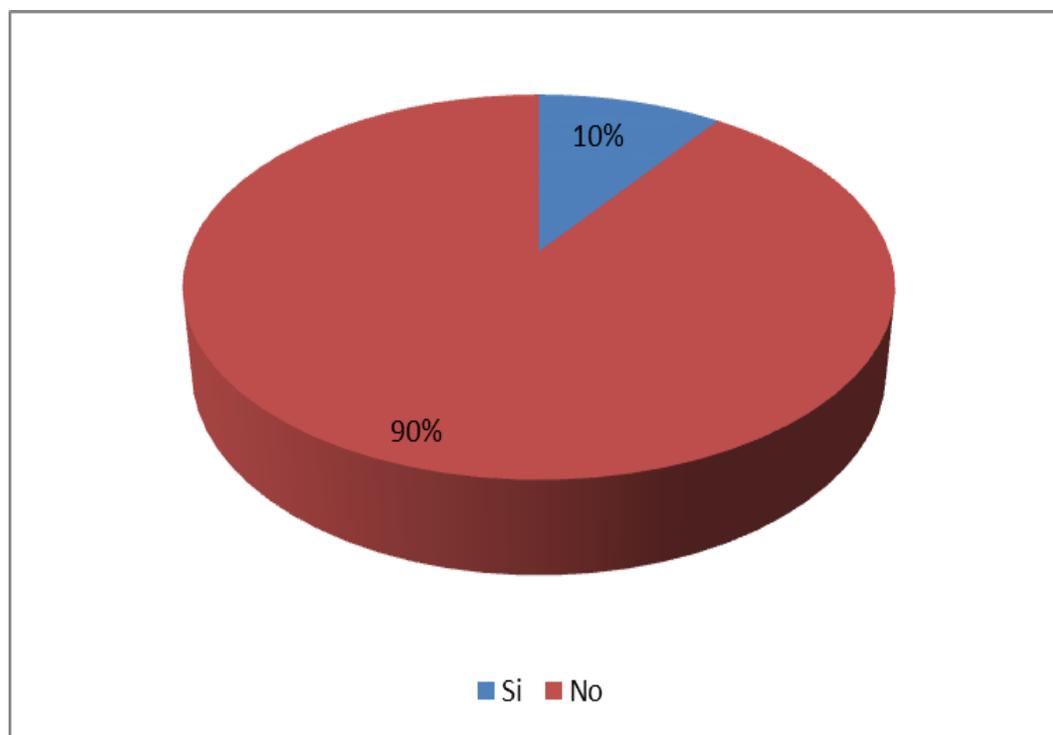
3.- Si American Call Center le pidiera que regrese a laborar con ellos, satisfaciendo sus objeciones ¿aceptaría?

Cuadro 8 Volver a trabajar en American Call Center

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 4 Volver a trabajar en American Call Center



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

El 90% de los ex empleados no volvería a trabajar en American Call Center, el 10% si lo haría.

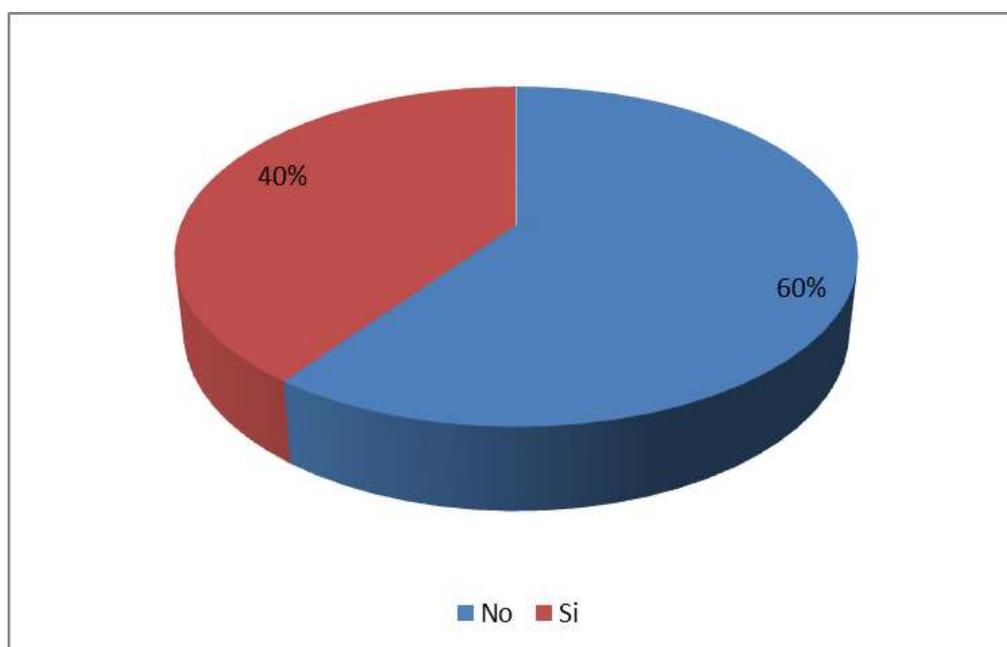
4.- Mientras fue (líder/asesor) en la empresa American Call Center, las personas que estaban (bajo su mando/junto a ud.) ¿tenían conocimiento necesario del producto, técnicas o habilidades de ventas?

Cuadro 9 Conocimiento del trabajo

Respuestas	Cantidad	Porcentajes
No	6	60%
Si	4	40%
Total	10	100%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 5 Conocimiento del trabajo



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

El 60% de los entrevistados dijeron que no contaban con el conocimiento necesario del producto, técnicas y habilidades de ventas, el 40% sugirió que si lo tenían.

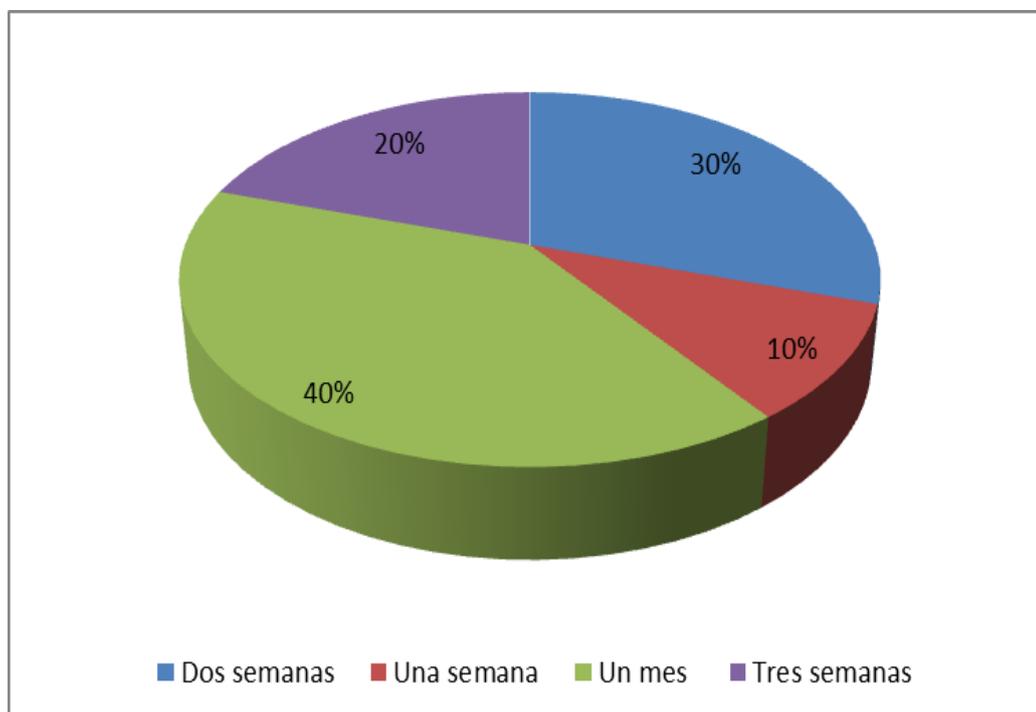
¿Qué tiempo considera Ud. que es lo ideal para que una persona no fracase en la empresa?

Cuadro 10 Tiempo para conocer el trabajo

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Dos semanas	3	30%
Una semana	1	10%
Un mes	4	40%
Tres semanas	2	20%
Total	10	100%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 6 Tiempo para conocer el trabajo



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

El 30% de los encuestados dijeron que dos semanas es el tiempo necesario para conocer el trabajo en una empresa, el 10% sugirió una semana, el 40% dijo que un mes, y el 20% en tres semanas.

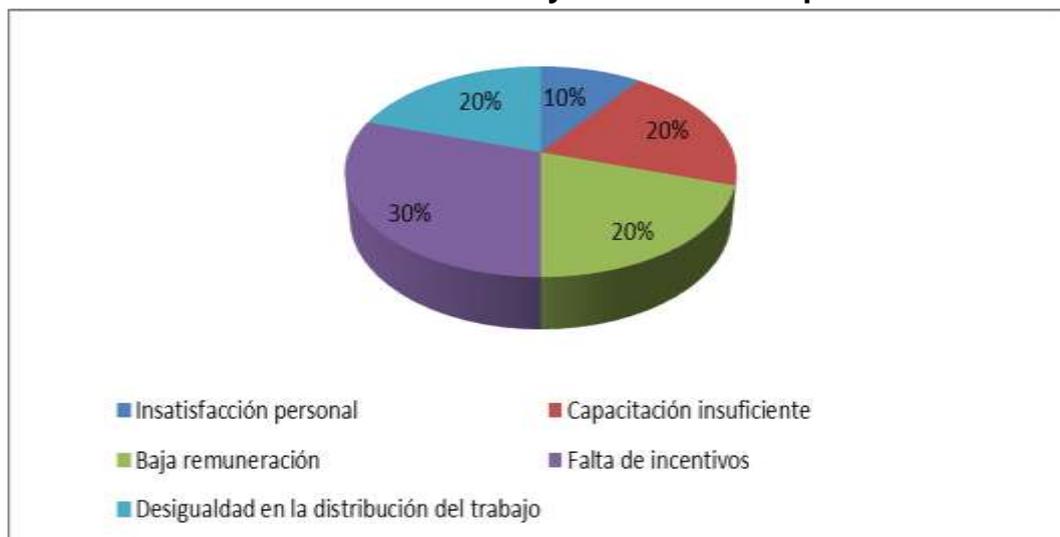
5.- Toda empresa que está en el mercado siempre se encuentra innovando, creciendo, mejorando; pero es conocimiento de todos los que un día laboraron en American Call Center, que la empresa siempre está en constante reclutamiento externo, alto índice de rotación de personal y de renuncias. ¿Cuál considera Ud. Que pueda ser la causa que provoque este fenómeno?

Cuadro 11 Causas de renuncias y de rotación de personal

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Insatisfacción personal	1	10%
Capacitación insuficiente	2	20%
Baja remuneración	2	20%
Falta de incentivos	3	30%
Desigualdad en la distribución del trabajo	2	20%
Total	10	100%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 7 Causas de renuncias y de rotación de personal



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

El 30% indicó que es por falta de incentivos, un 20% dijo por desigualdad en la distribución del trabajo, el otro 20% dijo que se debe a una capacitación, un 20% por baja remuneración, y el 10% por insatisfacción personal.

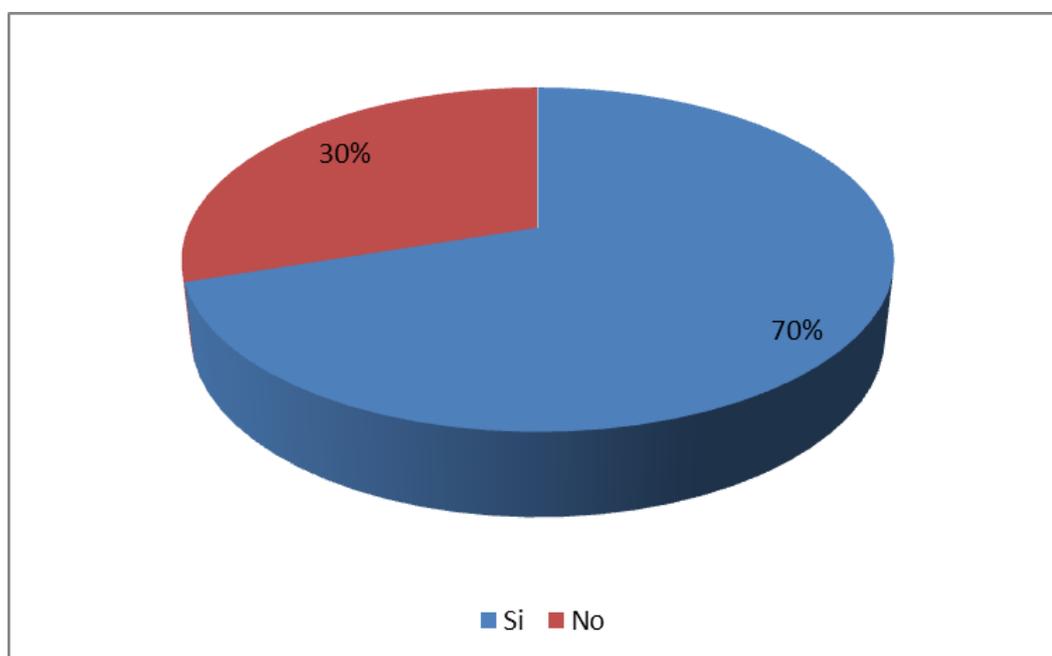
6.- ¿Cree Ud. Que el departamento de capacitación, esta de alguna manera fallando en sus procesos de aprendizaje, con los asesores?
Si es positiva su respuesta ¿Cuál sería una posible solución?

Cuadro 12 Procesos de aprendizaje incompletos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	7	70%
No	3	30%
Total	10	100%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 8 Procesos de aprendizaje incompletos



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

El 70% dijeron que el departamento de capacitación puede estar fallando en los procesos de aprendizajes en los asesores telefónicos y el 30% dijeron que no.

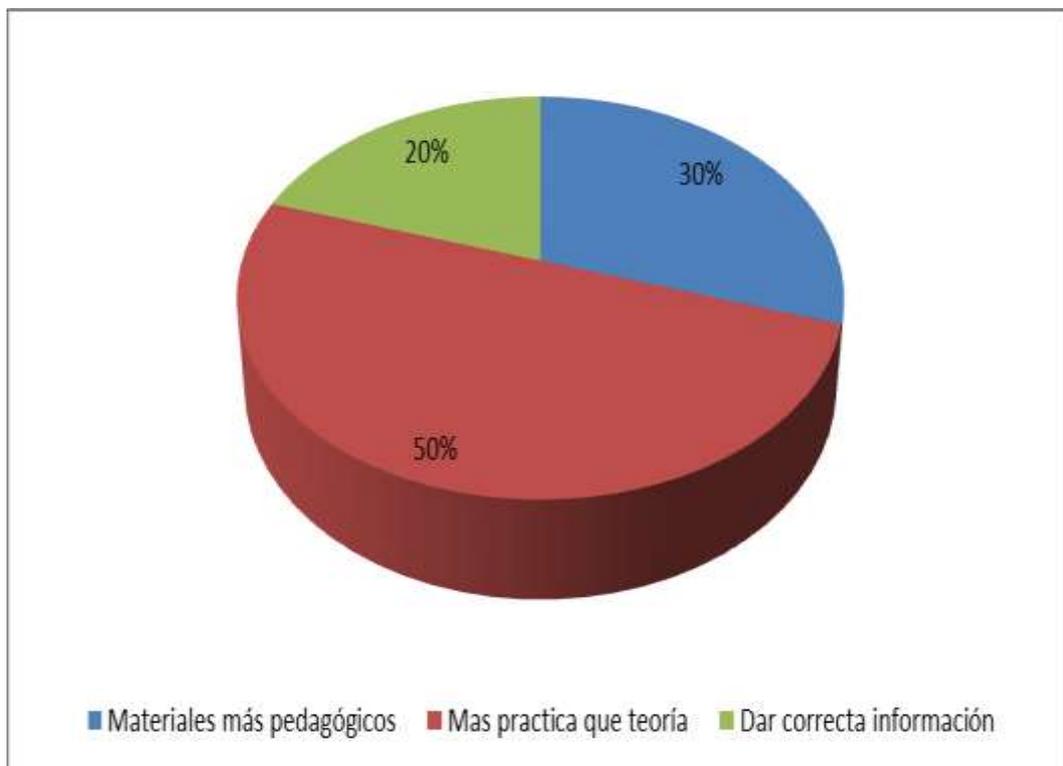
¿Cuál sería una posible solución?

Cuadro 13 Posibles soluciones en Capacitación

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Materiales más pedagógicos	3	30%
Mas practica que teoría	5	50%
Dar correcta información	2	20%
Total	10	100%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 9 Posibles soluciones en Capacitación



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

El 50% indica que la capacitación debe ser más práctica que teórica, el 30% indica que debe tener más materiales pedagógicos, el 20% indica que la información es incompleta.

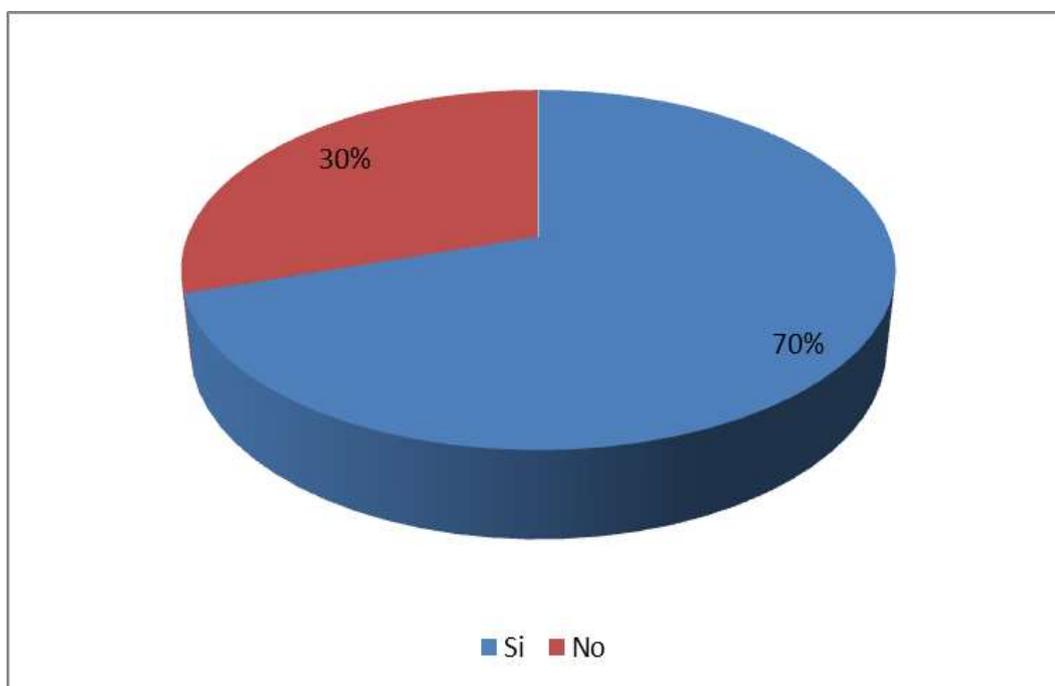
7.- ¿Cree Ud. que el estado de ánimo de una persona, se ve reflejado en el resultado del trabajo realizado? ¿Cómo puede la empresa combatir esto para obtener altos índices de calidad en el trabajo de sus colaboradores?

Cuadro 14 Influencia del estado de ánimo en el trabajo

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	7	70%
No	3	30%
Total	10	100%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 10 Influencia del estado de ánimo en el trabajo



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

EL 70% cree que el estado de ánimo si influye en los resultados del trabajo, y el 30% cree que no.

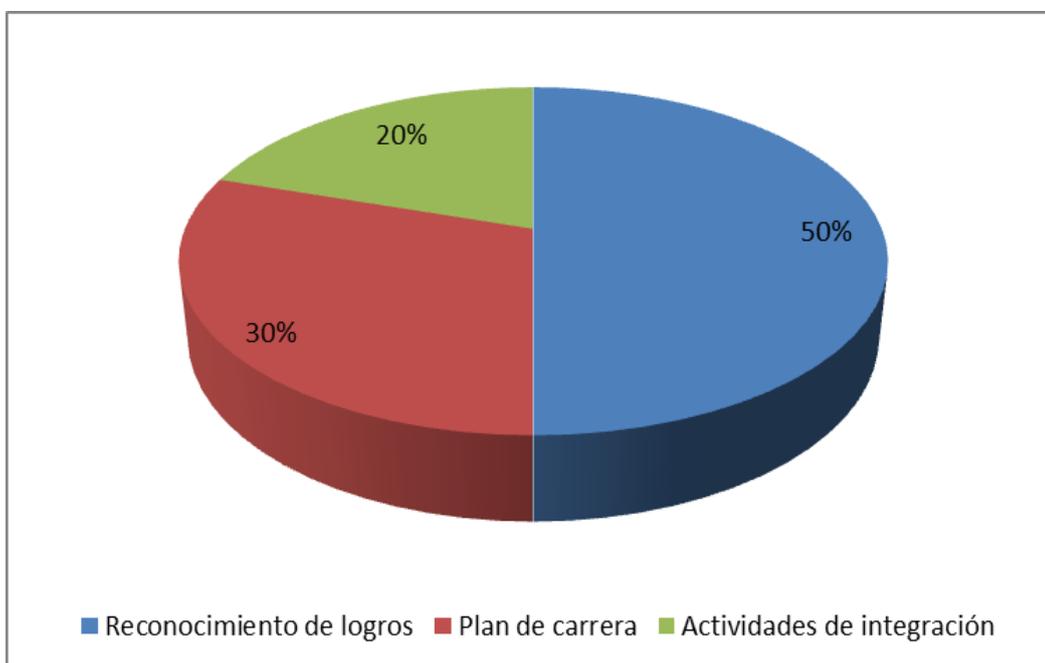
8.- Mencione acciones o actividades que Ud. considere que ayuden a disminuir la rotación de personal y las renunciaciones masivas en American Call Center.

Cuadro 15 Actividades para disminuir la rotación de personal y renunciaciones

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Reconocimiento de logros	5	50%
Plan de carrera	3	30%
Actividades de integración	2	20%
Total	10	100%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 11 Actividades para disminuir la rotación de personal y renunciaciones



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

El 50% de los encuestados menciona que debería haber reconocimiento por logros, el 30% sugiere que haya plan de carrera, el 20% dicen que deben realizarse actividades de integración.

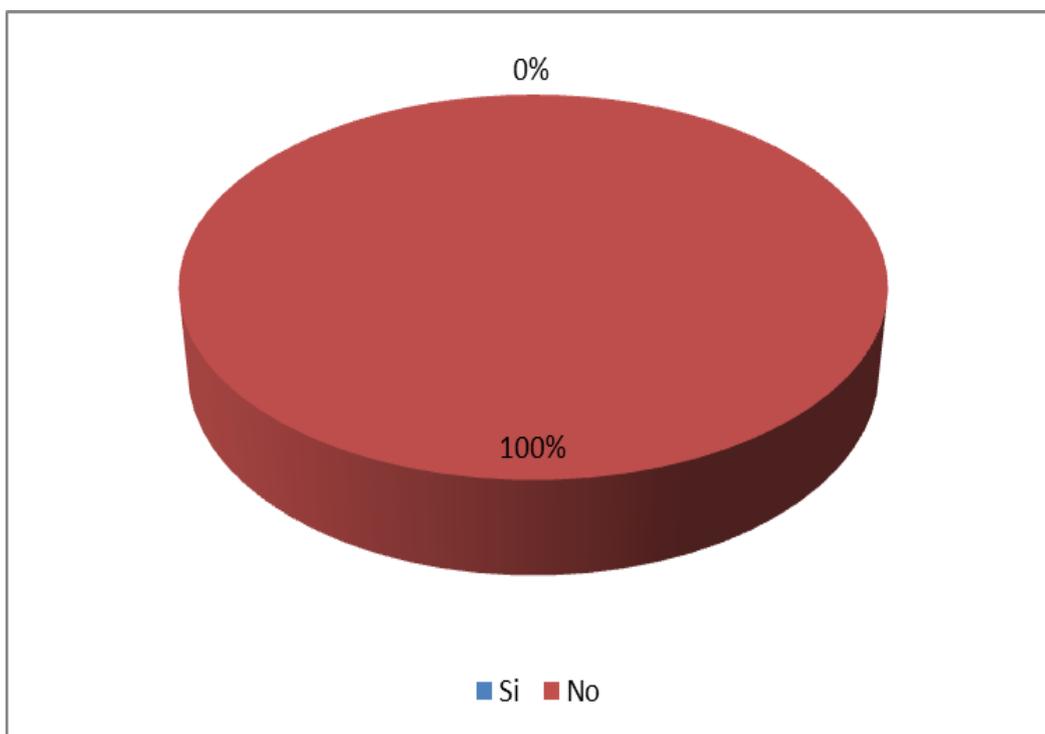
9.- ¿Renunciarías a la empresa en la cual laboras actualmente? ¿Por qué?

Cuadro 16 Renuncias en actual trabajo

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 12 Renuncias en actual trabajo



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

El 100% de los encuestados dijeron que no renunciarían a su actual trabajo.

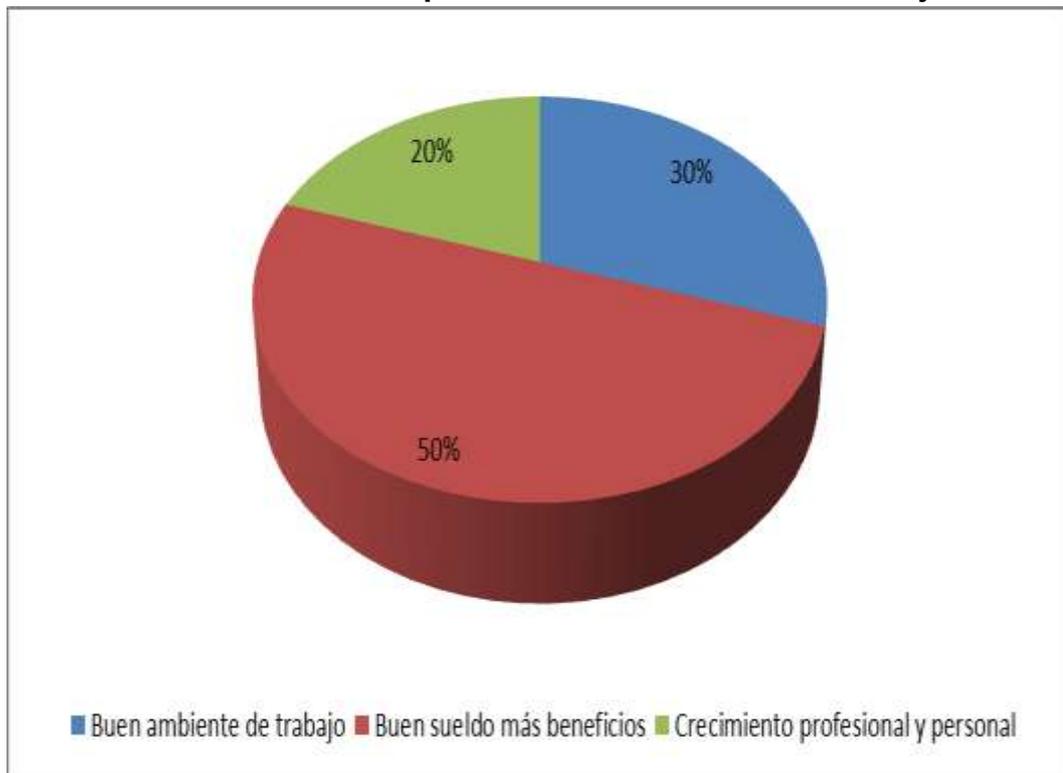
¿Por qué?

Cuadro 17 Motivos para no renunciar al actual trabajo

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Buen ambiente de trabajo	3	30%
Buen sueldo más beneficios	5	50%
Crecimiento profesional y personal	2	20%
Total	10	100%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 13 Motivos para no renunciar al actual trabajo



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

El 50% no renuncia a su actual trabajo porque percibe mejor sueldo y beneficios, el 30% porque donde trabajan hay buen clima laboral, y el 20% porque la empresa actual les brinda la oportunidad de ir creciendo de manera profesional y laboral.

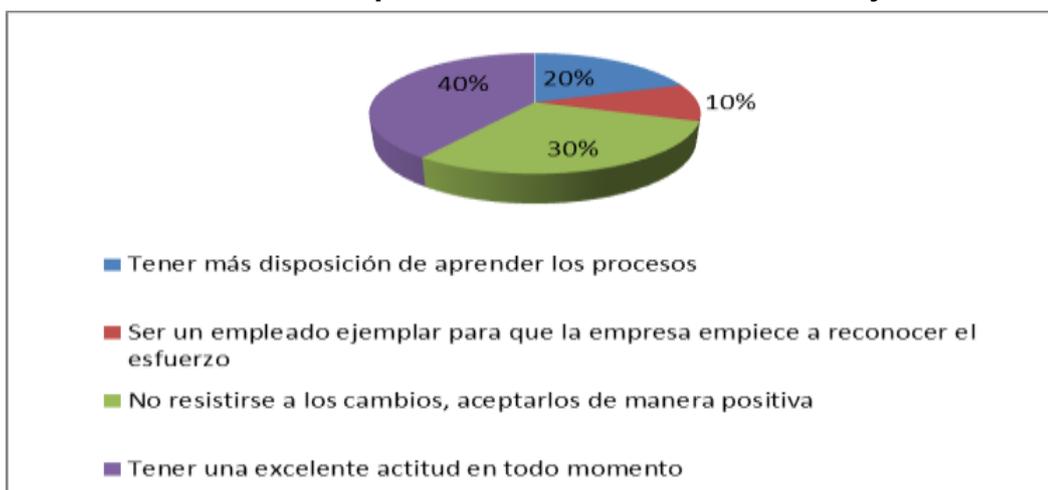
10.- ¿Qué recomendación harías a los nuevos colaboradores de American Call Center para que no fracasen, para que su estadía en la empresa sea más duradera y productiva?

Cuadro 18 Motivos para no renunciar al actual trabajo

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Tener más disposición de aprender los procesos	2	20%
Ser un empleado ejemplar para que la empresa empiece a reconocer el esfuerzo	1	10%
No resistirse a los cambios, aceptarlos de manera positiva	3	30%
Tener una excelente actitud en todo momento	4	40%
Total	10	100%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 14 Motivos para no renunciar al actual trabajo



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

El 50% sugiere a los empleados tener una excelente actitud en todo momento, el 30% pide no resistirse a los cambios, aceptarlos de manera positiva, el 20% aconseja tener más disposición de aprender los procesos, el 10% ser un empleado ejemplar para que la empresa empiece a reconocer el esfuerzo.

Encuestas

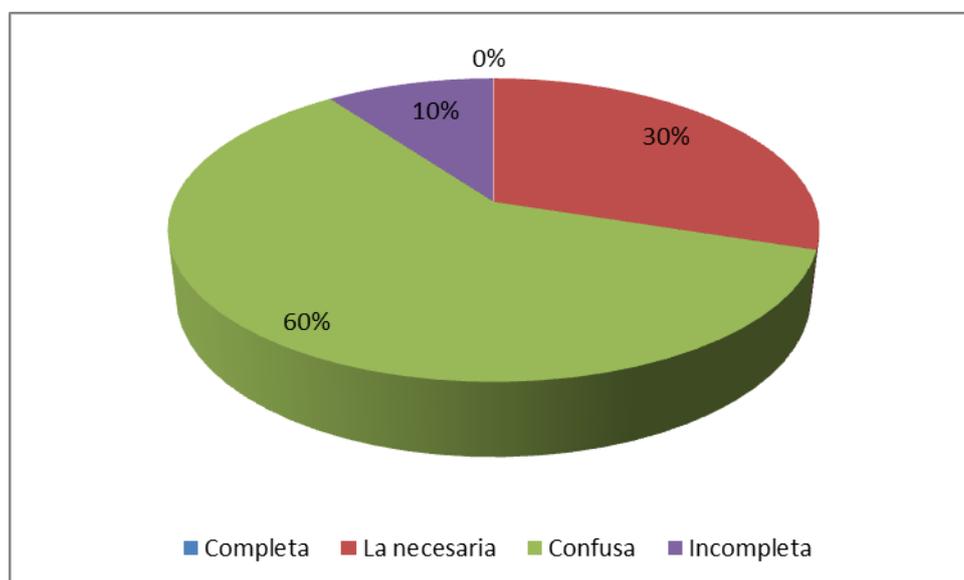
1.- Al unirse a la Compañía, la información que recibió sobre el área donde trabaja y la función que realiza fue:

Cuadro 19 Información sobre la empresa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Completa	0	0%
La necesaria	3	30%
Confusa	6	60%
Incompleta	1	10%
Total	10	100%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 15 Información sobre la empresa



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

El 60% dice que la información es confusa, el 30% indica que la información es la necesaria, y el 10% indica que es incompleta y el 0% es decir nadie, dice que es completa.

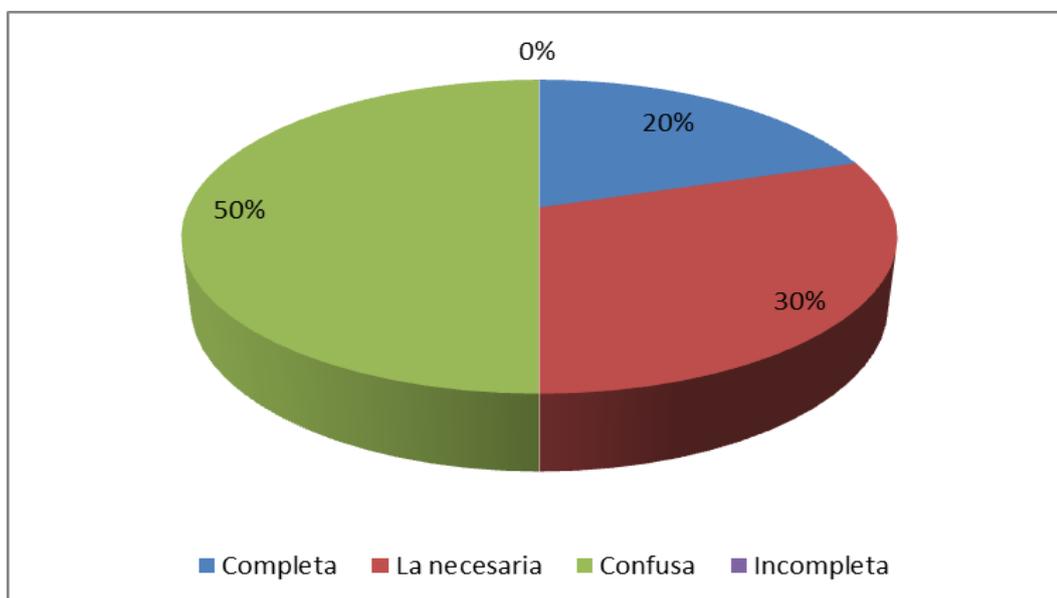
2.- Las capacitaciones mensuales que recibe sobre el producto de su campaña son:

Cuadro 20 Información de las capacitaciones

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Completa	2	0%
La necesaria	3	30%
Confusa	5	60%
Incompleta	0	10%
Total	10	100%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 16 Información de las capacitaciones



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

El 50% dice que la información es confusa, el 30% indica que la información es la necesaria, y el 20% indica que es completa y el 0% es decir nadie, dice que es incompleta.

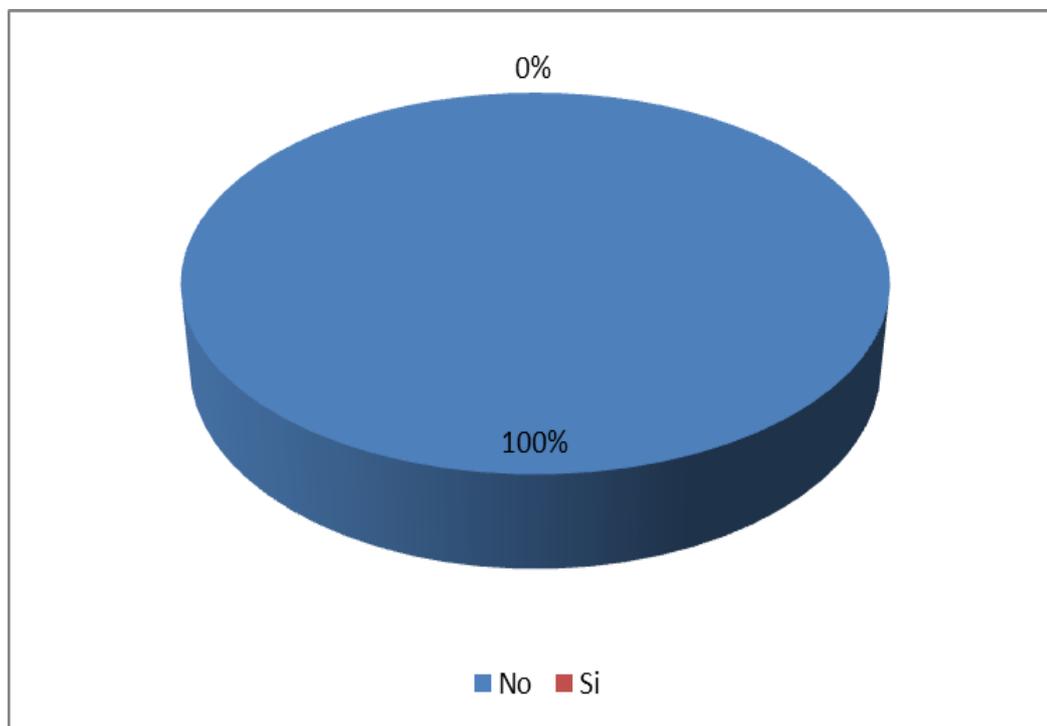
3.- ¿La empresa reconoce a los asesores un trabajo bien hecho?

Cuadro 21 Reconocimiento a los asesores

Respuestas	Cantidad	Porcentajes
No	10	0%
Si	0	100%
Total	10	100%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 17 Reconocimiento a los asesores



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

El 100% indicó que en la empresa no reconoce el trabajo bien hecho, por ende nadie indico.

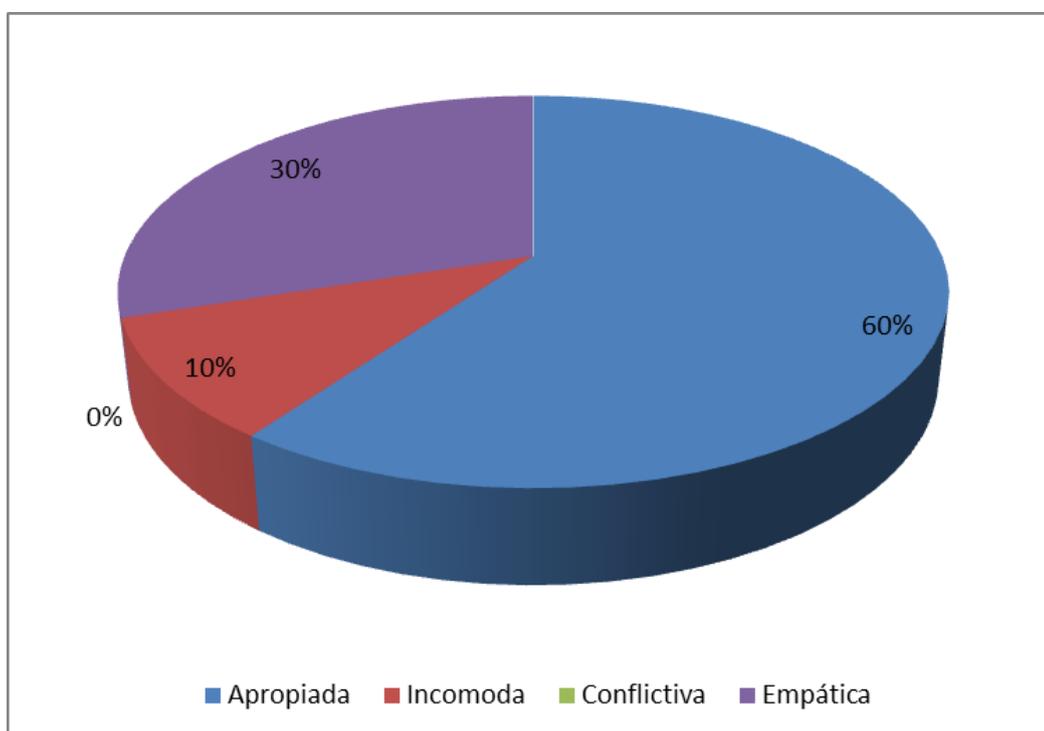
4.- La relación con mi jefe inmediato es:

Cuadro 22 Relación con mi jefe

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Apropiada	6	60%
Incomoda	1	10%
Conflictiva	0	0%
Empática	3	30%
Total	10	100%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 18 Relación con mi jefe



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

El 60% indicó que la relación con su jefe es apropiada, el 30% dijo que es empática y el 10% dijo que es incomoda la relación y nadie dijo que era conflictiva.

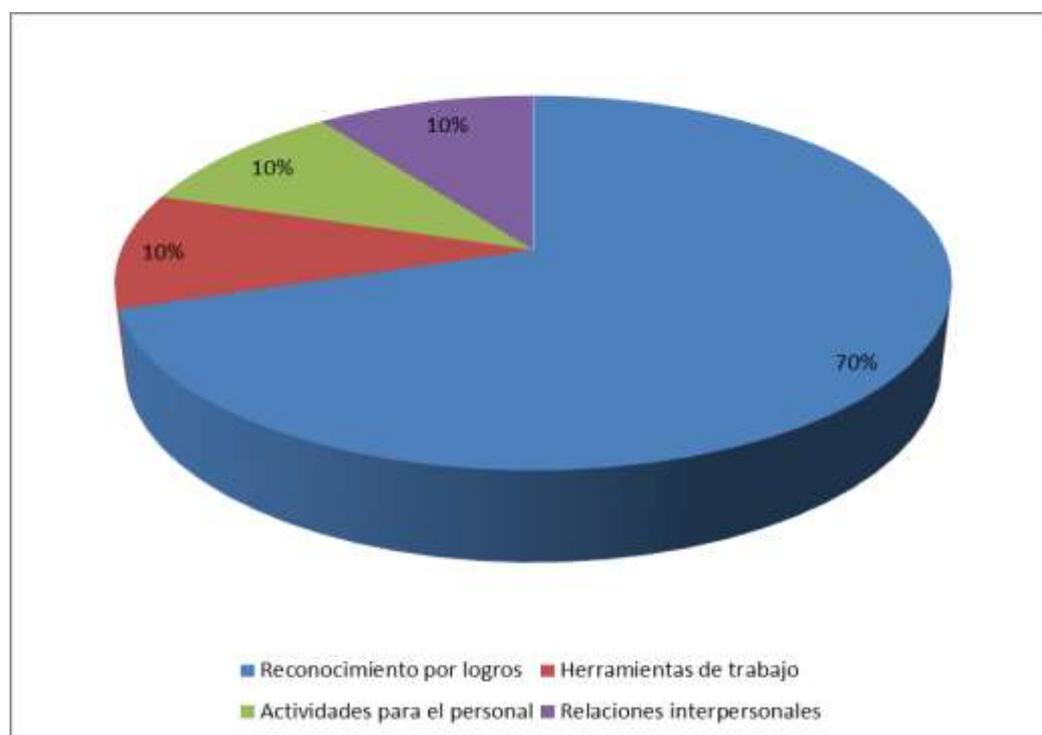
5.- Entre los ítems que conforman el clima laboral cual consideras debe mejorar:

Cuadro 23 **Ítems que la empresa debe mejorar**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Reconocimiento por logros	7	70%
Herramientas de trabajo	1	10%
Actividades para el personal	1	10%
Relaciones interpersonales	1	10%
Total	10	100%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 19 **Ítems que la empresa debe mejorar**



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

El 70% indica que la empresa debe mejorar el reconocimiento de logros, y el 30% restante se divide equitativamente para los 3 ítems faltantes que son: herramientas de trabajo, relaciones interpersonales y actividades para el personal.

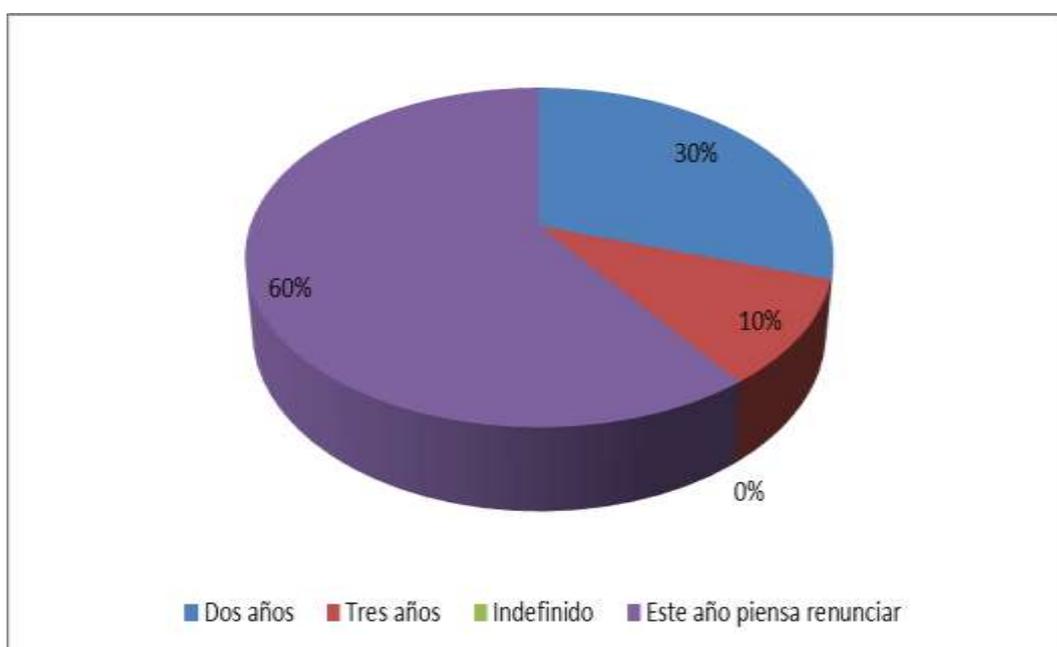
6.- ¿Cuántos años tienes planeado seguir trabajando en la empresa?

Cuadro 24 Años planeados estar en la empresa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Dos años	3	30%
Tres años	1	10%
Indefinido	0	0%
Este año piensa renunciar	6	60%
Total	10	100%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 20 Años planeados estar en la empresa



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

El 60% dijo que este año piensa en renunciar, el 30% piensa en quedarse dos años en la empresa, el 10% en quedarse tres años y nadie piensa quedarse indefinidamente.

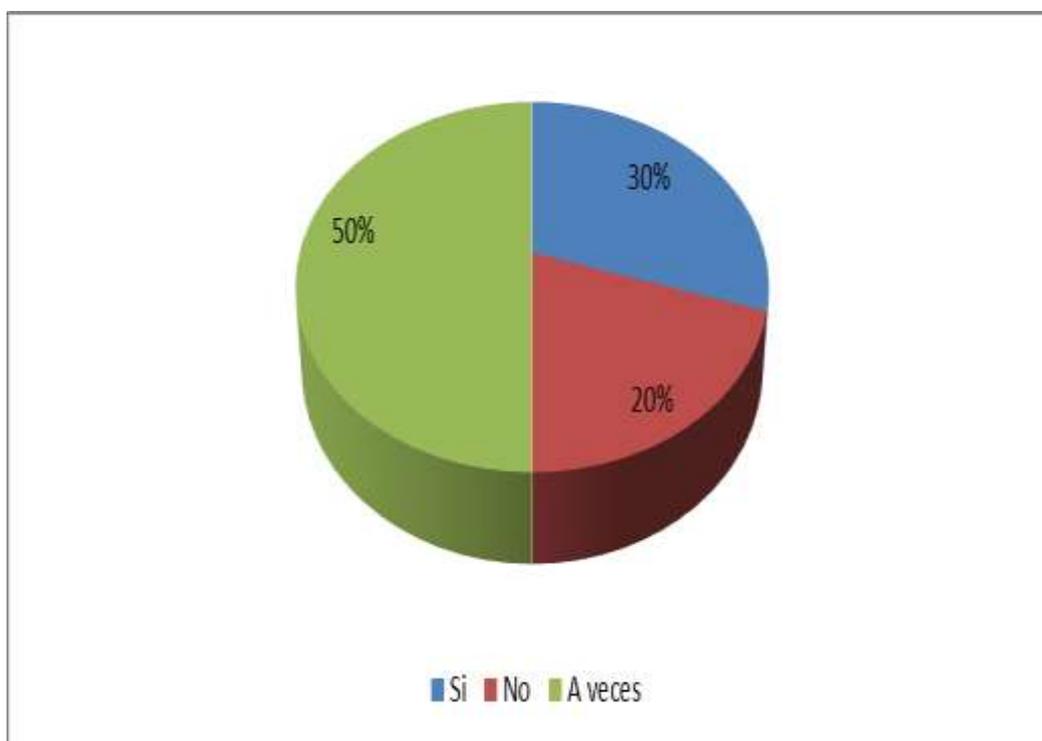
7.- ¿Considera que en su Área de trabajo hay favoritismo o alcahuetería para poder ascender a un mejor puesto?

Cuadro 25 Favoritismos en la empresa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	3	30%
No	2	20%
A veces	5	50%
Total	10	100%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 21 Favoritismos en la empresa



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

El 50% dice que a veces hay favoritismo, el 30% dice que si hay favoritismo, y el 20% dice que no hay favoritismo.

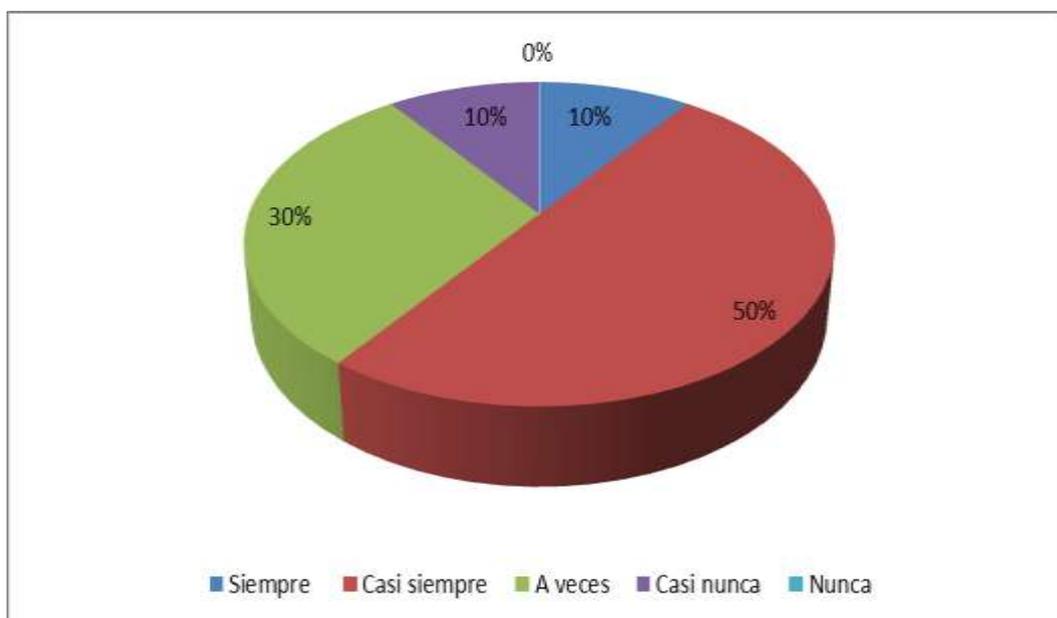
8.- ¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?

Cuadro 26 Materiales y recursos entregados por la empresa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	1	10%
Casi siempre	5	50%
A veces	3	30%
Casi nunca	1	10%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 22 Materiales y recursos entregados por la empresa



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

El 50% dijeron que casi siempre tienes los materiales de trabajo, el 30% dijeron que a veces, el 10% dijeron casi nunca, el otro 10% dijeron que siempre y nadie dijo que nunca tuvieron los materiales para trabajar.

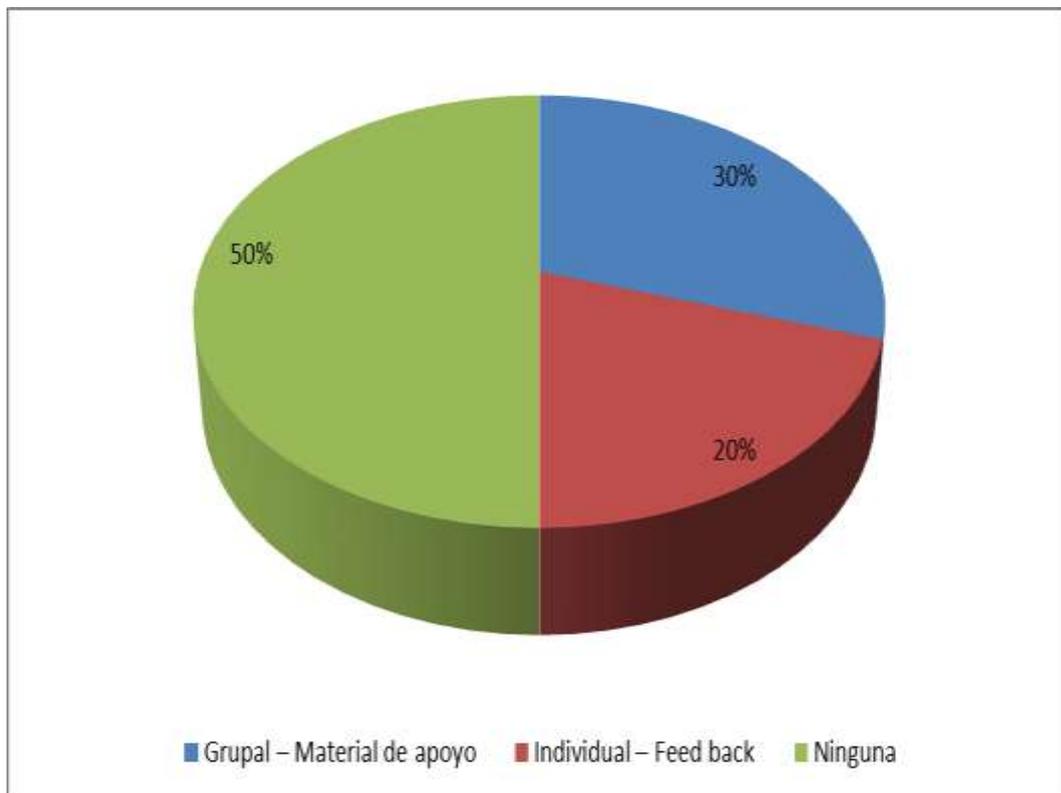
9.- ¿Qué tipo de motivación aplica mi jefe inmediato?

Cuadro 27 Motivación del jefe inmediato

Repuestas	Cantidad	Porcentaje
Grupal – Material de apoyo	3	30%
Individual – Feed back	2	20%
Ninguna	5	50%
Total	10	100%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 23 Motivación del jefe inmediato



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

El 50% indicaron que no reciben ninguna motivación, el 30% indicaron que tienen material de apoyo, el 20% dijeron que realizaban feed back.

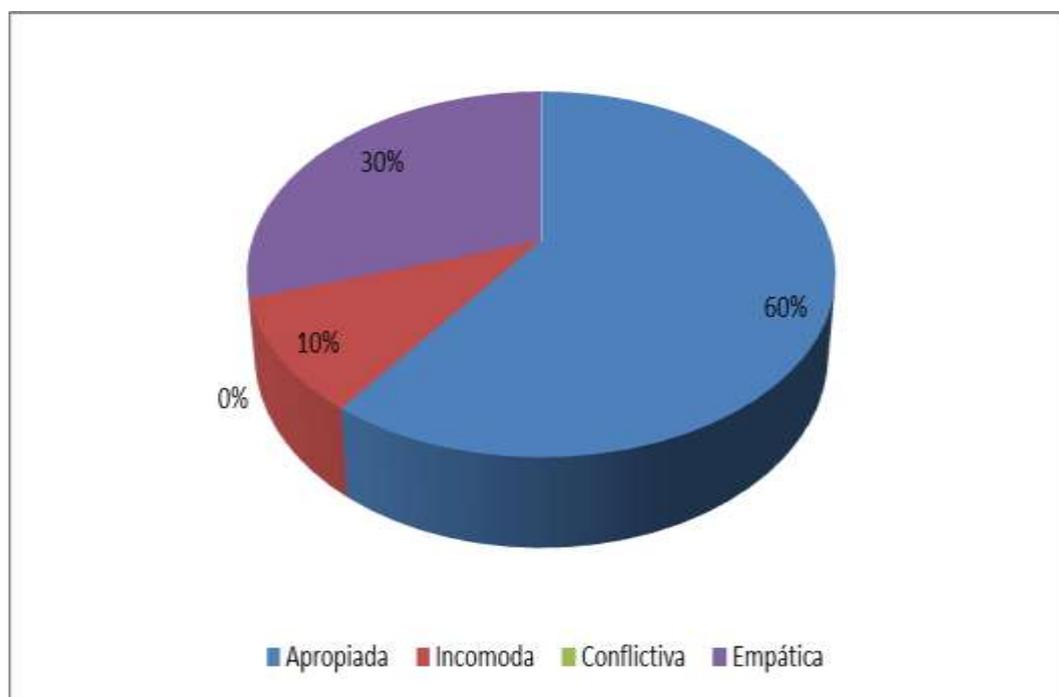
10.- La relación con mis compañeros de trabajo es:

Cuadro 28 Relación con los compañeros de trabajo

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Apropiada	6	60%
Incomoda	1	10%
Conflictiva	0	0%
Empática	3	30%
Total	10	100%

Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Gráfico 24 Relación con los compañeros de trabajo



Elaborado por: Karen del Rocío Beltrán Vergara

Análisis

El 60% indicó que la relación con sus compañeros de trabajo es apropiada, el 30% dijo que es empática y el 10% dijo que es incomoda la relación y nadie dijo que era conflictiva.

Plan de mejora

Implementación de mejoras en el área de talento humano.

Para el beneficio de la institución, clientes y trabajadores se puede reducir, en base a la información obtenidos por medio de las técnicas de investigación como son la entrevista y la encuesta que se aplicó a los ex trabajadores y a los actuales trabajadores de la empresa American Call Center.

Se utiliza una herramienta utilizada por las empresas para realizar la planificación, es el modelo 5W2H la cual consiste en responder 7 preguntas.

Plan para la capacitación del trabajo.

El plan consiste en realizar actividades, talleres que promuevan el desarrollo y formación de habilidades, actitudes y aptitudes en el trabajador, con lo cual podrá lograr los objetivos y aspiraciones que la empresa se plantea.

Contribuye además de que los asesores capten rápidamente la información necesaria para realizar su trabajo y no cometer errores con consecuencias económicas.

Todos los colaboradores están llamados a contribuir para elevar el rendimiento, productividad y eficiencia de la empresa, además de que mejorara las relaciones interpersonales, creará vínculos, mejorando el clima laboral y la productividad.

Plan para el reconocimiento monetario y no monetario.

Este plan monetario y no monetario le va a permitir a la institución a fomentar el esfuerzo del colaborador, generar la competencia sana, sin tener que desfinanciarse dramáticamente, son reconocimientos de logros, recompensas y retribuciones que motivan al trabajador:

- Los que son puntuales, sin atrasos, sin faltas participan en un sorteo de entradas al cine, cupones de KFC, de McDonald's, etc.
- Los que llegan y sobrepasan la meta reciban un bono de \$40,00 dólares por cumplimiento.
- Premiar al empleado del mes que se destaca por ser muy colaborador y fomentar la armonía y productividad con un día más de descanso.

Cuadro 29

Plan de Mejora

Objetivo: Fomentar reconocimientos e incentivos con procesos de capacitación a funcionarios de la empresa American Call Center						
Oportunidad de mejora: Plan para el reconocimiento monetario, no monetario y de capacitación para el trabajo.						
Meta: Disminuir el proceso de rotación del personal de la empresa American Call Center						
Responsable: Jefe de Operaciones y Talento Humano						
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Plan de reconocimiento e incentivos	Jefe de Operaciones y Talento Humano	Diseñar un plan de reconocimiento e incentivos	Incrementa el esfuerzo del trabajador y la sana competencia	American Call Center	2018	\$5000,00
Mejorar el proceso de capacitación	Jefe de Operaciones y Talento Humano	Diseñar un plan capacitación para los colaboradores	Fortalecer el conocimiento de los trabajadores sobre el producto, y evitar multas por errores y mantener los índices de calidad en el servicio al cliente.	American Call Center	2018	\$ 550,00
TOTAL DE PRESUPUESTO						\$ 5550,00

Los valores económicos serán financiados por la empresa.

Cuadro 30**Plan de capacitación**

Taller	Tema	Contenidos	Acciones	Técnicas	Dirigido a	H	\$
1	Relaciones interpersonales	-PNL - Escucha activa	-Analizar videos alusivos a cada tema. -Realizar un taller de preguntas sobre cada tema. -Realizar un sketch sobre el cada tema	Análisis de la información recibida	Asesores telefónicos	1	\$50,00
2	Productividad	- Técnicas de ventas - Servicio al cliente - Rebatir objeciones	-Analizar videos alusivos a cada tema al tema. -Escuchar grabaciones de los errores que se cometen en llamada y de las correcciones para cada una de ellas. -Realizar prácticas de lo aprendido	-Tormenta de ideas. -Relatos de experiencias		2	\$ 100,00
1	Introducción al aprendizaje de adultos	-La motivación en el proceso de aprendizaje-enseñanza. -Taller de dinámicas	-Conferencia de un pedagogo invitado -Analizar videos alusivos a cada tema. -Realizar un taller de preguntas sobre cada tema. -Desarrollar las dinámicas	-Tormenta de ideas. -Relatos de experiencias	Capacitadores	2	\$350,00
1	Relaciones interpersonales	-PNL -Liderazgo -Escucha activa	-Analizar videos alusivos a cada tema al tema. -Realizar un taller de preguntas sobre cada tema. -Realizar un sketch sobre cada tema.	Análisis de la información recibida	Líderes	1	\$50,00
Total de Presupuesto para el Plan de Capacitación al Personal							\$550,00

Los valores económicos serán financiados por la empresa.

Cuadro 31

Plan para el reconocimiento monetario y no monetario.

Objetivo	Estrategia	Meta	Cargo	Monetario	No monetario	Presupuesto mensual
Recompensar el esfuerzo del trabajador	Comunicar al trabajador vía intranet, correo electrónico, y en cada actividad que realice la empresa sobre los incentivos que esta otorga por el buen desempeño.	<p>Brindar incentivos de acuerdo al rendimiento, siendo la bonificación mensual.</p> <p>Incentivar al trabajador a realizar sus labores correctamente.</p> <p>Generar gratitud y un excelente ambiente laboral.</p>	Asesores telefónicos	Los asesores que llegan a la meta y que no tengan faltas en el mes se ganan un bono de \$30,00 y los que sobrepasan la meta por campaña reciban un bono de \$60,00 dólares.	<p>Los que son puntuales, sin atrasos, y los cumpleaños del mes participan en un sorteo de entradas al cine, cupones de KFC, cupones de McDonald's, etc.</p> <p>Premiar al empleado del mes que se destaca por ser muy colaborador y fomentar la armonía y productividad con un día más de descanso.</p>	<p>\$3000,00</p> <p>\$2000,00</p>
Total de Presupuesto para el Plan para el reconocimiento monetario y no monetario						\$ 5000,00

Los valores económicos serán financiados por la empresa.

Conclusiones

- Los procesos de rotación de personal y métodos utilizados se fundamentan teóricamente.
- En el diagnóstico realizado en el departamento de talento humano no aplica por completo los parámetros para ubicar a los trabajadores en el cargo.
- Los colaboradores no están correctamente capacitados, según sus perfiles y habilidades, incluidos los procesos de rotación.
- El alto índice de entradas y salidas de los colaboradores en la organización, baja notablemente su calidad de servicio al cliente.
- El departamento de capacitación utiliza métodos de aprendizajes obsoletos con los nuevos empleados, lo cual dificulta el correcto desempeño de las funciones en sus puestos de trabajo.
- La empresa tiene dificultades para integrar a sus colaboradores, para que conozcan a fondo los intereses de la empresa y viceversa.

Recomendaciones

- Para que la empresa funcione correctamente y sus empleados cumplan a cabalidad los objetivos de la organización es necesario fomentar la motivación tanto económica como profesional.
- La unidad de Talento Humano debe seleccionar y a ubicar correctamente al personal que va a laborar en la empresa, de acuerdo al perfil académico y de habilidades, debe indicar las funciones respectivas de cada puesto de trabajo.
- Cuando se realice el proceso de rotación de personal, este debe ser realizado con una previa capacitación que facilite al empleado adaptarse a los cambios con más rapidez y facilidad sin afectar los indicadores y la productividad.
- Para que la productividad y economía de la empresa no se vea afectada por el cambio y salida constante del personal, debe de haber la respectiva motivación que se ha mencionado anteriormente, y cada empleado debe de conocer algunas funciones y no se aferre en una sola, para que cuando un empleado falte por enfermedad, por renuncia etc., la empresa siga su correcto funcionamiento y no se estanque por lo mencionado.
- El departamento de capacitación debe de realizar talleres, utilizando métodos innovadores, pedagógicos que atrape la atención del trabajador, para que estén al día en la información del producto y de las técnicas de cómo realizar el trabajo, evitando así que los empleados no tengan la información completa y puedan caer en errores operativos con consecuencias monetarias importantes.
- La empresa debe realizar un test de clima laboral, aspiraciones y dificultades que puedan tener los colaboradores, para detectar los problemas y darles una oportuna solución, realizando actividades etc, y así contrarrestar distracciones y elevar la productividad.

Bibliografía

- Arturo. (30 de Octubre de 2015). *Qué es el servicio al cliente y cuál es su importancia*. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de CreceNegocios: <https://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>
- Bustos, F. G. (2013). Selección de personal. En F. G. Bustos, *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones* (pág. 66). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ccollana Salazar , Y. (Mayo-Junio de 2014). *Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores*. Recuperado el 15 de Mayo de 2018, de San Martín Emprendedor. Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad San Martín de Porres: <http://www.sme.usmp.edu.pe/index.php/sme/issue/view/10>
- Chiavenato, I. (Noviembre de 1999). *UCIPFG. Administración de Recursos Humanos*. Recuperado el 9 de Mayo de 2018, de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHIAVENATO.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz , M. (2 de Julio-Septiembre de 2013). *Redalyc.org. La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Recuperado el 29 de Mayo de 2018, de Investigación en Educación Médica: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>
- Grupo Oceano. (2012). *Nuevo Oceano Uno Diccionario Enciclopédico Color*. Barcelona: Editorial Oceano.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Hidalgo Faytong, J. R. (2015). *Modelo de Gestión para mejorar la calidad de atención al usuario del GADM Cantón Babahoyo*. Facultad de Dirección de Empresas Carrera de Administración de Empresas y Negocios. Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES. Babahoyo.
- Jamaica González, F. M. (5 de Octubre de 2015). *Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas*. Recuperado el 3 de Mayo de 2018, de Repositorio Institucional UMNG : <http://hdl.handle.net/10654/7168>
- Maya, E. (2014). *UNAM. Métodos y técnicas de Investigación*. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 23 de Mayo de 2018, de http://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos_y_tecnicas.pdf
- S/N. (14 de Abril de 2016). *La población finita*. Recuperado el 15 de Mayo de 2018, de Revista El pensante Educación: <https://educacion.elpensante.com/la-poblacion-finita/>
- S/N. (9 de Septiembre de 2016). *Población Infinita (Estadística)*. Recuperado el 15 de Mayo de 2018, de Revista El Pensante Educación: <https://educacion.elpensante.com/poblacion-infinita-estadistica/>
- S/N. (2018). *Crecimiento*. Recuperado el 15 de Mayo de 2018, de American Call Center: http://www.acc.com.ec/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=45&Itemid=106&lang=es

S/N. (2018). *Misión, Visión y Valores*. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de American Call Center:

http://www.acc.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=146&Itemid=158&lang=es

S/N. (2018). *Nuestra Estructura*. Recuperado el 15 de Mayo de 2018, de American Call Center:

http://www.acc.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=138&Itemid=152&lang=es

S/N. (2018). *Presentación*. Recuperado el 15 de Mayo de 2018, de American Call Center:

http://www.acc.com.ec/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=44&Itemid=105&lang=es

Solórzano Barrera, G., & Aceves López, J. N. (Julio-Septiembre de 2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente un pilar en la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli. Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora*, (p. 4-13).

Suárez Arias, B. L. (2017). *Propuesta de acciones para disminuir la rotación de personal en la empresa Café BOMBON´S S.A en el periodo lectivo 2017. Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología*. Guayaquil-Ecuador.

Torcat Medina, O. (4 de Agosto de 2009). *Diccionario de Administración de Empresas*. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/diccionario-administración-empresas/>

Tschohl, J. (2008). *El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. Servicio al cliente. Técnicas, estrategias y una Verdadera Cultura Para Generar Beneficios* (Quinta ed.). Minneapolis, Minesota: Best Sellers Publishing.

Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). *Recursos Metodológicos para la Preparación de Proyectos de Investigación* (2da Edición ed.). Córdoba: Editorial Brujas.

Anexos

FORMULARIO DE ENTREVISTA

Fecha: _____

Datos Generales

Nombres y Apellidos: _____

Cargo: _____

Entrevistador: _____

Objetivo: Obtener información sobre las situaciones que se vienen dando en la empresa, y a nivel personal la perspectiva que se tiene de la empresa.

1.- ¿Considera Ud. que la motivación laboral influye en el desempeño de los asesores? ¿Cómo?

2.- Mencione el motivo determinante que le hizo tomar la decisión de separarse de la empresa.

3.- Si American Call Center le pidiera que regrese a laborar con ellos, satisfaciendo sus objeciones ¿aceptaría?

4.- Mientras fue (líder/asesor) en la empresa American Call Center, las personas que estaban (bajo su mando/junto a ud.) ¿tenían conocimiento necesario del producto, técnicas o habilidades de ventas? ¿Qué tiempo considera Ud. que es lo ideal para que una persona no fracase en la empresa?

5.- Toda empresa que está en el mercado siempre se encuentra innovando, creciendo, mejorando; pero es conocimiento de todos los que un día laboraron en American Call Center, que la empresa siempre está en constante reclutamiento externo, alto índice de rotación de personal y de renuncias. ¿Cuál considera Ud. Que pueda ser la causa que provoque este fenómeno?

6.- ¿Cree Ud. Que el departamento de capacitación, esta de alguna manera fallando en sus procesos de aprendizaje, con los asesores? Si es positiva su respuesta ¿Cuál sería una posible solución?

7.- ¿Cree Ud. que el estado de animo de una persona, se ve reflejado en el resultado del trabajo realizado? ¿Cómo puede la empresa

combatir esto para obtener altos índices de calidad en el trabajo de sus colaboradores?

8.- Mencione tres acciones o actividades que Ud. considere que ayuden a disminuir la rotación de personal y las renunciaciones masivas en American Call Center.

9.- ¿Renunciarías a la empresa en la cual laboras actualmente? ¿Por qué?

10.- ¿Qué recomendación harías a los nuevos colaboradores de American Call Center para que no fracasen, para que su estadía en la empresa sea más duradera y productiva?

CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

Rotación de personal y servicio al cliente

Introducción

La realización de esta encuesta está orientada para encontrar áreas de mejora en el funcionamiento de la empresa y en la satisfacción de los profesionales que laboran ahí. Le recordamos que la investigación es confidencial. La información no será analizada de manera individual sino global.

Instrucciones

Utilice un lápiz o bolígrafo de tinta negra o azul para responder el cuestionario.

Al realizarlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo.

No hay respuesta correcta o incorrecta, solo reflejan su opinión personal.

Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta. Encierre con un círculo solo una opción, la que mejor describa lo que piensa usted.

Recuerde no se deben marcar dos opciones.

Despedida

De antemano muchas gracias por su colaboración.

1.- Al unirse a la Compañía, la información que recibió sobre el área donde trabaja y la función que realiza fue:

Completa	<input type="checkbox"/>
La necesaria	<input type="checkbox"/>
Confusa	<input type="checkbox"/>
Incompleta	<input type="checkbox"/>

2.- Las capacitaciones mensuales que recibe sobre el producto de su campaña son:

- Completas**
- Las necesarias**
- Confusas**
- Incompletas**

3.- ¿La empresa reconoce a los asesores un trabajo bien hecho?

- Si**
- No**

4.- La relación con mi jefe inmediato es:

- Apropiada**
- Incomoda**
- Conflictiva**
- Empática**

5.- Entre los ítems que conforman el clima laboral cual consideras debe mejorar:

- Reconocimiento por logros**
- Herramientas de trabajo**
- Actividades para el personal**
- Relaciones interpersonales**

6.- ¿Cuántos años tienes planeado seguir trabajando en la empresa?

Dos años

Tres años

Indefinido

Este año piensa renunciar

7.- ¿Considera que en su Área de trabajo hay favoritismo o alcahuetería para poder ascender a un mejor puesto?

Si

A veces

No

8.- ¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

9.- ¿Qué tipo de motivación aplica mi jefe inmediato?

Grupal – Material de apoyo

Individual – Feed back

Ninguna

10.- La relación con mis compañeros de trabajo es:

Apropiada

Incomoda

Conflictiva

Empática

Fotos

Edificio Matriz en Guayaquil



Colaboradores de la empresa American Call Center



Reunión de capacitación



Reunión de grupo por productividad

