



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍAS**

Tesis

**Propuesta de metodología PDCA para mejorar la gestión por
procesos en un call center**

**Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión
Empresarial**

AUTORA

Br. Barzola Luciano Rosa Beliza

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

**Ingenierías de Sistemas e Informática, Industrial y Gestión Empresarial y
Ambiental**

LIMA - PERÚ

2019

“Propuesta de metodología PDCA para mejorar la gestión por procesos en un call center”

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Dr. Robert Julio Contreras Rivera

Secretario

Mtro. Alfredo Marino Ramos Muños

Vocal

Mg. Walter Amador Chávez Alvarado

Asesor metodólogo

Mg. Fernando Alexis Nolasco Labajos

Asesor temático

Mg. Nicolás Fedeberto Ortiz Vargas

Dedicatoria

El presente trabajo investigativo le dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados, A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido un orgullo y privilegio de ser su hija, son los mejores padres y a todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Agradecimiento


A Dios por darme las fuerzas necesarias para lograr mis propósitos y permitirme llegar hasta este momento y poder cumplir lo anhelado. A mi asesor el Mg. Nicolás F. Ortiz Vargas por el apoyo brindado durante la investigación.

Declaración de autenticidad y responsabilidad

Yo, Barzola Luciano Rosa Beliza identificado con DNI Nro. 46878121, domiciliado en Av. Jaime Zubieta - Horacio Zevallos Grp J Mz G Lt 15 – Ate egresado de la carrera profesional de Ingeniería Industrial y gestión empresarial he realizado la Tesis titulada “Propuesta de metodología PDCA para mejorar la gestión por proceso en el área de BackOffice de un Call center, Lima - 2018” para optar el título profesional de Ingeniero Industrial y de gestión empresarial, para lo cual Declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores.
3. Después de la revisión de la Tesis con el software Turnitin se declara 8% de coincidencias.
4. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
5. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
6. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el día 15 de abril del 2018



Barzola Luciano Rosa Beliza
DNI 46878121

Presentación

En la tesis de “Aplicación de metodología Kaizen para mejorar la gestión por proceso en operaciones de un call center, Lima – 2019” se tuvo como finalidad mejorar la gestión por procesos en un call center por medio de implementación de software, manual de validación de revisión, bajo las normas de la Universidad Privada Norbert Wiener, con el objetivo de adquirir el grado de ingeniero industrial y de gestión empresarial.

La investigación contiene VI capítulos establecidos por la universidad, donde paulatinamente se desarrollaron para establecer la categoría solución.

Capítulo I: Problema de la investigación

En este capítulo se logró determinar la situación problemática de la investigación a nivel internacional, nacional y local de la gestión por proceso como también permitió plantear el problema general y específicos para la investigación, así mismo se realizó la justificación práctica y metodológica. Se presentaron algunas limitaciones, pero se continuó con la investigación realizando la planeación de los objetivos específicos y generales.

Capítulo II: Marco teórico

Este capítulo de desarrollo los sustentos teóricos que requiere la investigación como también los antecedentes nacionales e internacionales que avalan el estudio que se realizó. También se realizó la descripción de la empresa a la cual se realizó la investigación detallando su marco legal, actividad económica a la que pertenece, información tributaria y financiera de la empresa como también sus proyectos actuales.

Capítulo III: Método:

En el siguiente capítulo se describió el significado de sintagma holístico, enfoque mixto del estudio realizado como también se utilizó el método cualitativo y cuantitativo. Así mismo se identificó las categorías y subcategorías que se emplearon en la investigación basada una población, muestra y unidades informantes. También se detalla las técnicas e instrumentos que se utilizó y los procedimientos que se desarrolló para obtener información y así se concluyera analizando los datos.

Capítulo IV: Resultados y discusión

En este capítulo se demostró los resultados obtenidos durante la investigación que se realizó a la empresa identificando sus problemas y las posibles soluciones que se le aplicó en base a ello de desarrollo primero fue los fundamentos de la propuesta describiendo las teorías que respaldan la propuesta que se desarrolló para eliminar los problemas presentados en la empresa posterior a ello se realizó la elección de la solución y se planteó los objetivos y justificación de la propuesta a desarrollar.

Capítulo V: Conclusiones y sugerencia

Se establecieron las conclusiones en base al objetivo general y los específicos como también se planteó las sugerencias para la propuesta desarrollada.

Capítulo VI: Referencias y anexos:

Se describieron todas las referencias que se obtuvo para el desarrollo de la investigación en base al tema seleccionado. Como también se anexaron las matrices y evidencias de las encuestas y entrevistas que se realizó en el call center.

Índice

Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración de autenticidad y responsabilidad	vi
Presentación	vii
Índice	ix
Índice de tablas	xiv
Índice de figuras	xv
Índice de cuadros	xvi
Resumen	xvii
O resumen	xviii

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Problema de investigación	21
1.2 Formulación del problema	24
1.2.1 Problema general	24

	x
1.2.2 Problemas específicos	24
1.3 Justificación	25
1.3.1 Justificación práctica	25
1.3.2 Justificación metodológica	25
1.4 Limitaciones	26
1.5 Objetivos	26
1.5.1 Objetivo general	26
1.5.2 Objetivos específicos	26

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Sustento teórico	29
2.2 Antecedentes	34
2.3 Marco conceptual	37
2.4 Empresa	43
2.4.1 Descripción de la empresa	43
2.4.2 Marco legal de la empresa	43
2.4.3 Actividad económica de la empresa	43
2.4.4 Información tributaria de la empresa	43

2.4.5 Información económica y financiera de la empresa	44
2.4.6 Proyectos actuales	44
2.4.7 Perspectiva empresarial	44

CAPITULO III

METODO

3.1 Enfoque, tipo, nivel y método	46
3.2 Categoría y subcategoría apriorística	47
3.3 Población, muestra y unidades informantes	48
3.4 Técnicas e instrumentos	50
3.5 Procedimiento	52
3.6 Análisis de datos	52

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Descripción de resultados	55
4.2 Propuesta	75
4.2.1 Fundamentos de la propuesta	75
4.2.2 Problemas	75
4.2.3 Elección de la alternativa de solución	76

4.2.4 Objetivos de la propuesta	77
4.2.5 Justificación de la propuesta	77
4.2.6 Desarrollo de la propuesta	78
4.3 Discusión	104

CAPITULO V106

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

6.1 Conclusiones	107
6.2 Sugerencias	108

CAPITULO VI

REFERENCIAS

ANEXO

Anexo 1: Matriz causa efecto	115
Anexo 2: Matriz de la investigación	116
Anexo 3: Artículo científico	118
Anexo 4: Productos de la propuesta	126
Anexo 5: Instrumento cuantitativo	131
Anexo 6: Instrumento cualitativo	133
Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)	134

Anexo 8: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	136
Anexo 9: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	142
Anexo 10: Evidencia de la visita a la empresa	154
Anexo 11: Problema, objetivo, hipótesis	156
Anexo 12: Justificación	157
Anexo 13: Matriz de teorías	159
Anexo 14: Antecedentes	172
Anexo 15: Matriz de conceptos	191
Anexo 16: Matriz de construcción de las categorías	198
Anexo 17: Matriz de método	203
Anexo 18: Población, muestra y unidades informantes	206
Anexo 19: Técnicas e instrumentos	208
Anexo 20: Procedimiento	213

INDICE DE TABLA

Tabla 1: Relación de categoría y sub categorías	47
Tabla 2: Frecuencia y porcentaje de los items correspondientes a la sub categoría procedimientos en el area de operaciones de un call center, Lima, 2019	55
Tabla 3: Frecuencia y porcentaje de los items correspondientes a la sub categoría recursos humanos en el area de operaciones de un call center, Lima, 2019	57
Tabla 4: Frecuencia y porcentaje de los items correspondientes a la sub categoría optimización en el area de operaciones de un call center, Lima, 2019	59
Tabla 5: Pareto de la categoría gestión por proceso en un call center	61
Tabla 6: Plan de actividades de cómo mejorar el proceso de la revisión correcta.	78
Tabla 7: Plan de actividades para mejorar los tiempos de respuesta	86
Tabla 8: Tiempos de backoffice	87
Tabla 9: Gastos	104
Tabla 10: Plan de actividades elaborar un programa de incentivos	105
Tabla 11: Dimensionado de horas por día	108
Tabla 12: Gastos	109

Índice de figuras

Figura 1: Proceso. Fuente: Pérez (2009)	38
Figura 2: Ciclo de gestión. Fuente: Pérez (2009)	39

Figura 3: Formula de muestra. Fuentes: (Hurtado, 2000)	48
Figura 4: Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría procedimientos en el área de operaciones de un call center, Lima, 2019	56
Figura 5: Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría recursos humanos en el área de operaciones de un call center, Lima, 2019.	58
Figura 6: Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría optimización en el área de operaciones de un call center, Lima, 2019	60
Figura 7: Pareto - identificar los problemas en operaciones de un call center	62
Figura 8: Red informativo de la subcategoría procedimiento.	63
Figura 9: Red informativo de la subcategoría recursos humanos	70
Figura 10: Red informativo de la subcategoría optimización	71
Figura 11: Red de análisis de triangulación de la subcategoría procedimientos	72
Figura 12: Red de análisis de triangulación de la subcategoría recursos humanos	73
Figura 13: Red informativo de la subcategoría optimización	74
Figura 14: Metodologías de gestión	75
Figura 15: Diagrama de Ishikawa falta de revisión de datos y guía de apoyo. Fuente: Elaboración propia	79
Figura 16: Guía de apoyo ejecutivo y back interno. Fuente: Elaboración propia	80
Figura 17: Modulo online de guía de apoyo. Fuente: Elaboración Propia	81
Figura 18: Modulo online de guía de apoyo. Fuente: Elaboración Propia	81

Figura 19: Cronograma de gestión. Fuente: Elaboración propia	83
Figura 20: Integridad de datos. Fuente: Internet	84
Figura 21: Manual de inducción. Fuente: Elaboración propia	85
Figura 22: Mejora continua. Fuente: Internet	85
Figura 23: Reporte de Umbrales de productividad. Fuente: Elaboración propia	87
Figura 24: Diagrama de Ishikawa demoras en tiempos de respuesta. Fuente: Elaboración propia	88
Figura 25: Reporte de efectividad de claro ecuador. Fuente: Elaboración propia	89
Figura 26: Errores en el Ítems. Fuente: Elaboración propia	89
Figura 27: Errores de brindar informar correcta. Fuente: Elaboración propia	90
Figura 28: No envía copia. Fuente: Elaboración propia	90
Figura 29: No ingresa comentario comentarios. Fuente: Elaboración propia	91
Figura 30: Ingreso del personal a gestión. Fuente: Elaboración propia	92
Figura 31. Ingreso del personal a gestión. Fuente: Elaboración propia	93
Figura 32. Errores críticos. Fuente: Elaboración propia	94
Figura 33. Capacitación actual en la empresa. Fuente: Elaboración propia	94
Figura 34. Cronograma de la gestión. Fuente: Elaboración propia	95
Figura 35. Rotación de personal. Fuente: Internet	95

Figura 36. Causas principales de rotación y ausentismo de personal. Fuente: Elaboración propia	97
Figura 37. Resumen de Faltas de personal – Elaboración propia	98
Figura 38. Resumen de rotación de personal – Elaboración propia	99
Figura 39. Ajuste mensual en base a las faltas obtenidas. Fuente: Elaboración propia	99
Figura 40. Facturación mensual de los últimos 6 meses. Fuente: Elaboración propia	100
Figura 41. Motivación laboral – Fuente internet.	101
Figura 42. Reconocimiento laboral público. Fuente: Elaboración propia	102
Figura 43. Programa de incentivos – Fuente: Elaboración propia.	102
Figura 42. Cronograma de actividades – Fuente: Elaboración propia	103

Resumen

En la presente investigación se expone seis capítulos para su desarrollo, en el capítulo uno se desarrolló el planteamiento del problema buscando información del problema de investigación a nivel internacional, nacional y local que permitió realizar la formulación del problema general y los específicos para el desarrollo de la investigación como también se realizó la justificación, limitación, objetivos generales y específicos, el segundo capítulo se describió el marco teórico son las teorías y antecedentes nacionales e internacionales que respaldan la investigación. En el tercer capítulo se desarrolló el método utilizado detallando el enfoque, método, categoría, subcategoría, población, muestra, técnicas, instrumentos, procedimientos y análisis de datos y el cuarto capítulo se describe los resultados obtenidos, planteamiento e la propuesta y la discusión, por último, se detalló las conclusiones y sugerencias en el capítulo cinco, en el sexto capítulo se encontrará las referencias que se utilizó para la investigación. La investigación realizada se tituló “Propuesta de metodología PDCA para mejorar la gestión por proceso en el área de BackOffice de un Call center, Lima – 2019”, como objetivo principal fue optimizar la gestión por procesos, el estudio fue de carácter holístico con diseño no experimental, enfoque mixto y de tipo proyectiva, como instrumento se utilizó encuesta a los asesores que constó de 18 preguntas basadas en las tres subcategorías, procedimientos, recursos humanos y optimización.

Desarrollo de la propuesta que consto de 3 objetivos para poder mejorar la gestión por proceso en la empresa, como primer objetivo se planteó implementar un software para las herramientas de gestión generando el uso más óptimo de las mismas, se utilizó la herramienta del ciclo Deming para poder identificar el panorama completo del proceso, posterior a ello se desarrolló el segundo objetivo que es mejorar los tiempos de repuesta de acuerdo al proceso de trabajo parte del proceso de selección se verá involucrada al área de operaciones para generar un filtro más contundente en base a lo que se requiere para la gestión como también se plantea un propuesta de mejora para el programa de capacitación trabajando de la mano con los supervisores de operaciones así captar asesores eficientes y eficaces para la gestión y así obtener buenos resultados. Finalmente se desarrolló el tercer objetivo que es implementar un programa de incentivos para reducir el porcentaje alto de rotación y ausentismo de personal, se plantea la razón y motivo por que el personal debe sentir motivado para poder realizar sus labores con buena actitud.

Palabras clave: PDCA, Gestión por proceso, procedimientos, capacitación, trabajo en equipo

Resumo

Nesta pesquisa seis capítulos para seu desenvolvimento, o capítulo um desenvolveu a aproximação ao problema que procura a informação no problema da pesquisa nos níveis internacionais, nacionais e locais que permitiram a formulação do problema geral e específico para o desenvolvimento da investigação, bem como justificção, limitação, objetivos gerais e específicos, o segundo capítulo descreveu o referencial teórico são as teorias e origens nacionais e participação internacional em apoio à investigação. O terceiro capítulo desenvolveu o método utilizado detalhando a abordagem, método, categoria, subcategoria, população, amostra, técnicas, instrumentos, procedimentos e análise de dados e o quarto capítulo descreve os resultados obtidos, abordagem (e) a proposta e o debate, enfim, as conclusões e sugestões foram detalhados no capítulo cinco, no sexto capítulo você vai encontrar as referências que foram utilizados para a investigação. A pesquisa realizada foi intitulada "proposta de metodologia PDCA para melhorar a gestão de processos na área de BackOffice de um Call Center, Lima – 2019", como principal objetivo foi otimizar a gestão de processos, o estudo foi holístico com design abordagem não experimental, de nível misto e projetivo, como instrumento, utilizou-se um Survey orientador, composto por 18 questões baseadas nas três subcategorias, procedimentos, recursos humanos e otimização. Desenvolvimento da proposta que consiste em 3 objetivos para melhorar a gestão por processo na empresa, como um primeiro objetivo foi proposto para implementar um software para as ferramentas de gestão que geram o melhor uso deles, a ferramenta do Ciclo de Deming para ser capaz de identificar o quadro completo do processo, após este o segundo objetivo foi desenvolvido, que é melhorar os tempos de resposta de acordo com o processo de trabalho parte do processo de seleção será envolvido para a área de operações para gerar um filtro mais forte com base no que é exigido para a gestão, bem como uma proposta de melhoria para o programa de formação de trabalho de mãos dadas com os supervisores de operações para atrair assessores eficientes e eficazes para a gestão e para obter bons resultados. Finalmente, o terceiro objetivo foi desenvolvido, que é implementar um programa de incentivo para reduzir a alta percentagem de volume de negócios e absenteísmo pessoal, a razão e razão pela qual o pessoal deve se sentir motivado para ser capaz de realizar o seu trabalho com bom Atitude.

Palavras-chave: PDCA, gestão de processos, procedimentos, treinamento, trabalho em equipe.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Problema de investigación

En el ámbito internacional la gestión por procesos está abarcando una suma importancia en todos los tipos de negocios. Por ese motivo que los clientes exigían siempre lo mejor. En los tiempos antiguos se identificó la calidad del servicio como un elemento básico que sirvió como descartar y generar un valor agregado a las organizaciones desarrollando la gestión por procesos, ya que, en esa época, se podía encontrar empresas que gestionaban la formalización de la atención al cliente. No se contaba totalmente la consideración de la calidad en alcanzar y complacer en su gran totalidad al cliente por encima de las expectativas que pueda tener.

No obstante, en la actualidad muchas organizaciones evidenciaron falta de capacidad, esto se debe a que los gerentes, dueños o accionistas suelen quedarse en el conformismo o el temor de gastar en algo que no sea un bien rentable. Aunque se hubieran aplicado el elemento, el consumidor se da cuenta, lo conversa y regresa a consumir, es por eso que se debió tener un elemento que haga la diferencia ante la competencia.

La gestión por procesos para las organizaciones quienes aún no implementan la gestión de este concepto. Los colaboradores cumplían un factor fundamental para la victoria de cualquier organización. Exclusivamente existió la pregunta del porque al existir una comunicación de colaborador-cliente y la carencia del cliente no se convence, automáticamente le dimos mejores oportunidades a la competencia.

En aquel tiempo actual el mercado no requería de calidad en los productos, bajos precios o una tecnología moderna, de igual manera la calidad en el servicio es una exigencia para lograr el éxito requerido. Lamentablemente solo algunos dueños empresariales se dieron cuenta de la gran importancia que tiene la calidad ya que se dio cuenta cómo es que la competencia creció con una importante aceptación en el mercado.

Es fundamental haber indicado que las capacitaciones, motivaciones e incentivos hacia el colaborador desarrollaron un rol de gran importancia para que se pueda cumplir con la gestión por procesos como una sucesión de actividad a originar valor añadido así se logre el objetivo, no obstante, los colaboradores fueron parte importante en la empresa. Ya que ellos son el rostro de la empresa ante los clientes.

A nivel nacional se vivió en una realidad donde, en menor o mayor magnitud, la mala gestión de la calidad, basado en la gestión por procesos aplicado en los servicios de un call center; esto se manifestó en las demoras de respuesta al cliente, las esperas interminables sin respuesta, las cargas impositivas elevadas en su factura, los trámites pendientes que cuestan tiempo y dinero.

Realmente se pudo entender que el servicio al cliente es un proceso importante, un punto clave para todo servicio de ventas. Pese a que, casi todos los directivos aseguraban que su servicio al cliente es excelente. Sin darse cuenta de que sus propios clientes pensaban lo contrario e su servicio o producto.

Se mencionó que es de 6 a 8 veces más costoso captar a un consumidor nuevo que mantener a un consumidor ya fidelizado. “EL 90% de los clientes ya no realizan negocios con una empresa posterior a una mala experiencia en el servicio al cliente.” A diferencia de los clientes satisfechos que han podido resolver su problema lo comentan a unas 5 a 6 consumidores futuros. Un cliente insatisfecho comento su mala experiencia a más de 15 consumidores que no se podrá atraer.

Se comprendió que por carencia de un buen desarrollo de gestión por procesos no se consigue alcanzar la confianza del consumidor con el servicio ofrecido y por lo general es uno de los obstáculos más seguidos que tuvieron todas las empresas y ello los conduce a tomar la decisión de ya no prestar del servicio. Se Intentó comprender que las luchas y necesidades de todos los días de cada uno de sus empleados por ello informen al personal de

todos los rangos, e intente reconocer lo que establecería su fidelidad y el gusto por el trabajo que desarrollan para lograr lo que se requiere con el cliente.

Los directivos no entendían que sus empleados no pueden resolver los inconvenientes de los consumidores si no va a brindarles las herramientas necesarias. Cada colaborador que entra en conexión con los consumidores debió estar bien capacitado para poder resolver los inconvenientes más generales que presentan los clientes con su empresa o un servicio.

En base a la gestión por procesos se requería identificar, diseñar y controlar cada uno de los actos importantes de la dirección que se realiza para el negocio, como, por ejemplo. Un cliente estando a la espera de una respuesta con tiempo excedido según Live Person, el 82% de los clientes dicen que el elemento principal que conduce a una óptima experiencia de servicio al cliente es el obtener las soluciones a tiempo a los inconvenientes presentados. Este elemento es aún más imprescindible, que brindar un buen detalle para calmar su mala actitud, lo que ellos necesitaban es tener sus inconvenientes resueltos en un tiempo óptimo. Al contar con colaboradores poco capacitados genero tiempos altos de respuestas y reproceso de gestión,

En el call center fue importantes e influyentes el cliente corporativo ya que cada solicitud que requiere es de suma importancia. Dentro de la empresa se prestó muchos servicios a los clientes corporativos, el rubro de call center se brindó diferentes tipos servicio de atención al cliente, ventas, retenciones, portabilidad, BackOffice y soporte de datos. Se identifica que dichas áreas no desarrollo su gestión de manera correcta en la gestión por procesos ya que como primer proceso dentro de la gestión de un colaborador fue pasar una capacitación y luego proceder a gestionar. pero a pesar de ello existió problemas que afectan el servicio actualmente, es decir que la calidad de su servicio que se brindó al consumidor corporativo se vio deficiente, porque el cliente envió su requerimiento vía correo y no le brindaron respuesta en el tiempo promedio estimado de 25 minutos como se encuentra como indicador de tiempo y también se cometió errores operativos que generaron cargo a la factura del cliente se necesita identificar cuáles serían los principales errores para que se cometan

ello. Por ahora se dice que el error es que los asesores se demoraron en realizar la transacción y tienen falta de análisis de casos por lo que cometió errores operativos, por ello los clientes están mostrando su insatisfacción mostrando que no fueron tomados en serio. En el call center hay que mejorar, para ofrecer un servicio más eficaz e eficiente, a través de la gestión por procesos podremos identificar, diseñar y controlar las secuencias de actividades orientadas a un valor añadido que asegure una buena calidad de atención brindada, ya que los consumidores son la razón de ser de toda empresa call center.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Cómo optimizar la gestión por procesos en un Call center, Lima 2019?

1.2.2 Problemas Específicos

¿Cómo evaluar la gestión por procesos en un call center, Lima 2019?

¿Cuáles son los factores de gran incidencia en la gestión por procesos en un call center, Lima 2019?

¿En qué manera las estrategias impactan en la gestión por procesos en un call center, Lima 2019?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación práctica

Sugerir la implementación en la gestión por procesos, se ejecutará por motivos que la industria de Call Center – Atención al cliente es el campo con mayor porcentaje en solicitudes y reclamo. En el sector de Call Center los teleoperadores son los encargados de atender la solicitud del cliente que no está planteado de manera correcta cada proceso de gestión.

En la actualidad los clientes exigen ser atendidos de manera rápida y oportuna, que los asesores muestren una atención de trato afectuoso y sobre todo que lo ayude con la atención y solución a su solicitud de manera que la información está clara, concisa y verdadera todo ello se obtiene con las actividades secuenciales y estructurales logrando una óptima atención al consumidor.

Las ganancias que obtenemos con la investigación son con el fin de identificar, revisar, diseñar y controlar los procesos de gestión generando un valor añadido y lograr reducir la mala percepción del cliente con la gestión que recibe. Con la implementación de la propuesta nos ayudará a alcanzar las mejoras requeridas como costos, tiempos reducidos, calidad y credibilidad en la atención al cliente, como resultado se obtendrá un cliente satisfecho.

1.3.2 Justificación metodológica

La investigación metodológica realizada es holística que desarrolla una metodología completa siendo un proceso global, evolutivo, integrador, concentrado e organizado. Trabajando en los procesos en relación con la invención y planteamiento de una proyección innovador, como también con el detalle, clasificación y consideración de elaboración de teorías y modelos.

El estudio fue realizado de tipo proyectivo desarrollando el enfoque mixto, porque permitirá diagnosticar la gestión por procesos con los métodos de cuantitativos y cualitativos. Mediante el desarrollo de la investigación holística contribuyó a mejorar la gestión por procesos, generando la mejora en los procedimientos, cronogramas de actividades y el control de los procesos. Para realizar la planificación se ejecutó el esquema de Ishikawa para poder identificar los inconvenientes y sus factores más relevantes donde se identificó que se cuenta con alta rotación de personal, tiempos de espera elevados, respuestas incorrectas, capacitaciones deficientes, por lo que se rediseña las actividades de cada proceso ya que la satisfacción del cliente es punto clave como razón de ser de la empresa. A ello el estudio contribuyo con indicadores apropiados para la estructura, mejorando los tiempos de respuestas y errores presentados. En la dirección de procesos en el call center abarca, la recepción, análisis, desarrollo, respuesta. En consecuencia, este estudio contribuirá futuras resultados óptimos que sirvan como herramienta de apoyo e información parte del sector de call center.

1.4 Limitaciones

Las limitaciones presentadas en el estudio que se está desarrollando es la disponibilidad en tiempo, por los horarios de trabajo, como también la dificultad de encontrar información acertada a cada punto de investigación y por último la solvencia económica para poder adquirir algún libro o consumo de internet con costos.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Optimizar la gestión por procesos en un Call center, Lima 2019

1.5.2 Objetivos específicos

Evaluar la gestión por proceso en un call center, Lima 2019.

Describir los factores de gran incidencia en la gestión por procesos en un call center,
Lima 2019.

Determinar las estrategias que impactan en la gestión por procesos en un call center,
Lima 2019.

CAPITULO II
MARCO TEORICO

2.1 Sustento Teórico

Teoría del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional se entiende como una planificación de procesos cambiados con relación a los sistemas socio – técnicos abiertos para lograr mejorar y aumentar la efectividad en la organización, asegurando el crecimiento mutuo tanto como empresa y colaborador (Achilles, 2004).

Aplicación que realizara el desarrollo organizacional en la investigación es poder conocer la forma de generar procesos de cambio para obtener un buen resultado con la eficiencia y eficacia en la organización permitiéndonos asegurar un crecimiento compartido entre empresa y colaborador.

También se aplicará para conocer la planificación que engloba toda la empresa, con una estrategia educacional que tiene por finalidad cambiarlas creencias, actitudes, estructuras de las organizaciones, con el objetivo que estas se puedan adaptar a las nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos.

Desarrollo organizacional también se conoce como una variedad de información relacionada entre sí, que busca el desarrollo de los objetivos generales relacionados con los objetivos planteados por la empresa. Con la interpretación, actuación y una nueva forma de pensar basado en el contexto organizacional se podrá lograr la mejora de las actividades para obtener la resolución a los inconvenientes y cambios en la empresa desarrollado por una administración eficaz (Garzón, 2005).

Nos ayudara a identificar la variedad de información que tiene la empresa relacionado con todas las áreas, para poder desarrollar el objetivo general que se ha planteado, con la ayuda de la buena gestión del talento humano se lograra el éxito deseado, ya que es punto clave para el desarrollo organizacional, comenzado por reorganizar la

estructura de la organización y conformando grupos de trabajos eficientes que permitan dar solución antes de generar algún conflicto. El desarrollo organización también se conoce como el desarrollo de la tecnología administrativa. Este concepto ayuda a que los directivos de las organizaciones puedan desarrollar sus objetivos como empresa y que sus colaboradores también puedan desarrollar sus objetivos personales para que así de una manera mutua ambos logren el éxito de manera eficiente (Sang, 1983).

[La teoría en mención permitirá conocer como es el desarrollo de la organización utilizando la tecnología y enfocados en el ambiente laboral ya que cada día se presentan cambios y deberá ser acoplado de la mejor manera con el personal para lograr la meta trazada de manera eficiente.

En relación con el desarrollo organización indica que un Gerente general, director general o presidente de la empresa (CEO), tienen más la responsabilidad por el desarrollo de la empresa logrando analizar cada una de las informaciones ya tenidas en relación con todas las áreas para el buen planteamiento de objetivos en base de las metas ya trazadas (Sander, 2012).

Nos permitirá demostrar que el desarrollo de una empresa no está solo basado en el área de recursos humanos ya que son ellos quienes reclutan personal idóneo, pero hoy en día lo que se necesita la participación de los directivos en el personal para que sientan el apoyo y motivación en su gestión.

La teoría del desarrollo organizacional nos indica que al obtener el cambio de mejora en relación a los objetivos generales es poder lograr la adaptación a los nuevos cambios generados en la empresa por los directivos del alto mando. (Díaz, y otros, 2004), permitirá conocer la importancia de que como un colaborar logre adaptarse al cambio planificado por los directivos de la compañía sin generar cambios bruscos en la estructura.

Teoría de gestión de calidad

La teoría de gestión de calidad nos indica que no necesariamente se trata de la calidad de un producto o servicio si no abarca una gestión global en base a la satisfacción del cliente, trabajando de manera continua todos los procesos con nueva técnicas de gestión orientadas a la excelencia empresarial (Griful & Canela, 2002), nos da a conocer la importancia de la satisfacción del consumidor en base a su experiencia con el servicio y así poder plantear mejoras en las actividades de gestión enfocadas a lograr el éxito.

También se conoce como la creación de la calidad en base a la implementación e aplicación de las normas ISO 9000 que podrá ayudar como guía o medios de control o brindar una seguridad al cliente que el servicio ofrecido se está gestionando con actividades, sistemas y procesos previamente controlados (Gonzales & Arciniega, 2016).

Explica que la calidad no es algo que ya está plasmado si no que se construye para lograr la fidelidad del cliente. También nos indica que se puede aplicar las normas ISO 9001 que ayuda como un conductor para un buen control de calidad y dar la confianza al cliente del servicio o producto recibido. En la gestión de la calidad indica que mediante un sistema eficaz del desarrollo de la gestión de la calidad se podrá abarcar ámbitos especializados de estudios organizacionales. La gestión de la calidad indica que se relaciona con la calidad de producto, como también es aplicable a cualquier actividad organizacional (López F. , 2003).

Dicha teoría se aplica para conocer la importancia que presenta la calidad en una empresa para lograr el estatus ante el cliente, desarrollando tácticas de mejoras para lograr la sublimidad. Indica que de manera general la calidad está enfocado a un producto, pero hoy en día eso cambia porque se puede desarrollar en diferentes rubros de empresa ya que se tiene el mismo objetivo, que es satisfacer al consumidor logrando cubrir sus respectivas y ganado la confianza que se necesita para tener un cliente fidelizado (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007).

Nos permite identificar la importancia de como la calidad ayuda a una empresa mejorar continuamente, brindando un servicio confiable para el cliente controlando cada procedimiento que se realiza en la gestión. La gestión de la calidad indica que es un sistema que ayuda a las empresas a lograr analizar e identificar cada requisito necesario de sus clientes, para definir los procesos que puedan proporcionar un servicio aceptable por el cliente, manteniendo cada procesos y actividad bajo control generando la confianza a la empresa como al cliente (Cortés, 2017).

Nos ayudara a conocer las condiciones que tiene un consumidor al percibir el servicio, así poder trabajar en ellos y mejorar los procedimientos de cada actividad para lograr un buen servicio y cubrir las expectativas que el consumidor tenga.

Teoría de seguridad de la información

Hoy en día la importancia de contar con una protección de datos es muy importante para las empresas a pesar de que confían en la buena funcionalidad de su sistema no hacen notar el mismo nivel de confianza frente a la seguridad de información que se tiene, todo está precaución se debe por la amplia difusión en internet sobre maneras de acceder a un sistema protegido, para obtener alguna información o herramienta que necesite. (Ramos, 2004).

Nos permite conocer la variedad de críticas que recibe la teoría de seguridad de la información por la sociedad ya que se dice que es un campo muy complejo en una evolución constante por la tecnología imponiéndose un gran reto para el éxito de la empresa o hace el uso de información confidencial. (Aceituno, 2004)

Menciona que la seguridad de información se determina como un proceso donde abarca un creciente número de elementos, aspectos tecnológicos, recursos humanos, economía de la empresa de forma legal de desarrollar (Areitio, 2008).

La seguridad de la información tiene como objetivo alinear dicha teoría con las actividades de negocio asegurando la que la seguridad sea confiable y eficazmente para todas las áreas de gestión (François, 2016).

Desde otra perspectiva la seguridad de la información abarca las normas ISO/IEC 17799 y se define como la perseverancia de su integridad, disponibilidad y confianza que toda organización necesita para mantener segura su información confidencial (Gómez A. 2014)

Esta teoría nos ayuda a obtener toda información sobre la seguridad de información para proteger los datos de la empresa por los aplicativos utilizados. Como también nos ayuda para fomentar con el personal la importancia de la seguridad de información que se necesita en la campaña tanto como los datos que son reservados para la empresa como también la información de sus clientes que se tiene en la base.

Teoría de selección de personal

Define como un conjunto de actividades dinámicas con el propósito de adquirir el personal idóneo para el puesto de trabajo, se toma en cuenta las aptitudes, nociones, características personales y motivación. (Nebot, 1999)

Nos menciona que la selección de personal abarca un proceso de planificación, revisión y metodología en mención a la selección adecuada e contratación del personal más eficiente y eficaz para ocupar el puesto solicitado. (García, Hierro, & Jiménez, 2001)

Nos da a conocer el desarrollo a través de técnicas para realizar la mejor selección del personal solicitado y este mismo desarrolle sus actividades, responsabilidades y funciones bajo presión, obteniendo como resultado la confirmación si el personal es el adecuado para el puesto que ocupa dentro de la compañía. (Llanos, 2005)

Nos indica que se debe tomar muy en cuenta la ética de los procesos de selección de personal, asegurando a los entrevistados que los elementos que utilizarán para la evaluación y revisión de capacidades están ligadas a las exigentes características que requiere el puesto de trabajo y que ningún otro motivo deberá influir en el proceso. (Carvajal & López, 2016)

La selección de personal es incorporada por el área de recursos humanos en una organización. Y realizan los procesos de reclutamiento y selección teniendo diferentes definiciones ya que por reclutamiento se entiende como una actividad de atracción y captación de un gran número de postulantes que cuentan con los requisitos que se solicitan para el puesto a diferencia selección se entiende como una toma de decisión en base a los postulantes que se asemejen más a los requisitos solicitados. (Vértice, 2007)

Nos permitirá tener un concepto más amplio de selección de personal para mejorar la calidad de personal que se cuenta en la gestión, ya que todo parte de la solicitud indicando los requisitos claros para que reclutar a un gran número de postulantes que se asemejen más a los requisitos solicitados, luego tomar las decisiones de quien sigue el proceso y quien no para identificar el personal óptimo para el puesto de trabajo en la empresa.

2.2 Antecedentes

Antecedentes internacionales

En Ecuador, Muñoz y Yuquilima (2017) en su tesis de *proyectar la optimización de la atención al cliente en compañías de call center en la capital de Guayaquil*, su objetivo fue realizar el diseño de un plan de optimización de los procesos en referencia a la atención al cliente en el rubro de call center. En la investigación fue realizada con enfoque mixto realizando encuestas y entrevistas, para identificar las características que describan a los colaboradores como clientes respecto al servicio que brindan y reciben. También establecen la importancia del uso de recursos tecnológicos y una necesidad de capacitar a los colaboradores para tener una atención óptima. En las conclusiones se evidencian los siguientes resultados obtenidos en el estudio indican que el 40% (clientes) son de consultas,

el 32% (clientes) por reclamos, el 20 % (clientes) por promociones y el 8% (clientes) por encuestas de satisfacción. Sobre los que realiza en el día a día en los call center. En base a la capacidad de majar los problemas se identificó que el 48% (operador) se inclinan por una solución rápida, el 36 % (operador) por ser regular, el 16% (operador) son sumamente lentos. Con respecto a generar actividades de mejora de desempeño el resultado obtenido fue que un 72% (operadores) indican que sí, el 28% (operadores) a veces, con respecto a que la gerencia realice actividades de formación técnicas de servicio/ comercial para entrenar al operador y mejorar su desempeño diario. Por percibir incentivos diarios las evaluaciones reflejan el siguiente resultado el 76% (operadores) indican de acuerdo, el 16% (operadores) indican totalmente de acuerdo, el 8% (operadores) por desacuerdo, en base a los resultados obtenidos por de evaluaciones de calidad son por subidas de puestos e incremento de salario. En conclusión, el desarrollo de optimización de los procesos ayudara a mejorar de manera integran las actividades incorporadas en el call center. Teniendo en cuenta lo siguiente. Ser una necesidad alta para no dejar de actualizar los componentes tecnológicos – informativos del servicio para un mejor proceso y servicio. Formular parámetros más enfocados en requerimientos de contratación de personal, ya que ellos influirán de manera directa en una mejora notable en el servicio. Contar con colaboradores reconocidos y motivados por el desempeño óptimo que realiza en cada actividad, se obtendrá colaboradores fidelizados, comprometidos y efectivos con la gestión que ayuda a no tener una rotación de personal elevada.

En España, González y González (2017) en su tesis del *estrés y la velocidad de anticipación en los "Call Centers"* su objetivo fue identificar cual o cuales son los efectos que ocasionan el estrés, ya que como muchos conocemos el estrés genera trastornos de toda índole, por ellos para poder minimizar el efecto causado se necesitó buscar una solución de mejora. La investigación se realizó con metodología holística con enfoque mixto al realizar encuestas y entrevistas para obtener algunos datos y poder analizarlos. Para la obtención del resultado se analizó la velocidad de anticipación que pueda disminuir en función del grado del estrés del sujeto, quiere decir que a medida que aumenta el estrés y pasan las horas de trabajo la velocidad de anticipación tiende a empeorar, para ello se debe utilizar la verificación de T-Student para una confrontación de medias de las muestras relacionadas. La prueba T-Student e entiende como una variable explicativa (variable – independiente)

intenta explicar la variable respuesta (variable – dependiente), también brinda respuestas estadísticas de contraste en base al cálculo realizado. Los resultados obtenidos indican que la velocidad anticipada en cada una de las medidas. En conclusión, la investigación realizada se detecta que los operadores que sufren más de estrés obtienen peores resultados en velocidad de anticipación con un nivel de estudio más alto y condiciones por la edad.

En Uruguay, Labarthe (2018) en su artículo *Carácter fuerte y su relación con la renuncia voluntaria en call centers* su objetivo fue objetivo aportar al entendimiento del efecto de la personalidad en el trabajo a través de un estudio empírico. El abordaje de estos elementos y componentes adecuados por la personalidad en los trabajadores que se desempeñan en los call centers con una metodología holística, proyectiva. En el análisis de resultados se identificó que la relación de unas variantes egreso voluntario y personalidad resistente, a partir de una comparación relevante. Por ello los colaboradores con menos grados de instrucción persisten más tiempo en la empresa. En conclusión, la personalidad resistente requiere entender como los operadores dan sentido a cada suceso del contexto laboral y que acciones pueden adoptar para enfrentar los mismos. En el estudio de la muestra de personalidad resistente es una variante que se conjuga con la salida voluntaria de los colaboradores de este tipo de empresas.

Antecedentes nacionales

Federico R. León¹; Oswaldo Morales²; Juan D. Ramos; Álvaro Goyenechea³; Paul A. Rojas⁴; José Meza⁵; Andrés Burga-León⁶ (2017) indican en su artículo de revista “Liderazgo orientado a la gente en call centers” tuvo como objetivo medir que los call centers generan estrés y ausentismo en el personal y la literatura sugiere que el liderazgo orientado a la gente es el tipo adecuado de supervisión para tal situación. Este estudio comparó sus efectos versus los de otros tipos de liderazgo. En el análisis de resultado Se observó que el ausentismo declina con el liderazgo orientado a la gente, aunque solo en el turno diurno, y la adición de liderazgos orientados al cambio, los resultados y el control resta validez a los modelos. En conclusión, teóricos del liderazgo se preguntarán en qué circunstancias es efectivo el liderazgo múltiple. Gerentes de call centers apreciarán el valor organizacional del liderazgo orientado a la gente en el primer nivel de supervisión.

Centeno, J. Chala, K. Chávez, R. Zuñiga, L. en su artículo “Plan de negocios para la creación de un call center de cobranzas enfocado en desarrollar una cultura organizacional que reduzca los altos índices de rotación maximizando los niveles de productividad” Tiene como objetivo proponer un plan de negocios de una empresa de call center de cobranzas que se caracteriza por tener bajos índices de rotación y altos niveles de productividad. En el análisis de resultado a través de los estudios cuantitativos se pudo validar la problemática de la rotación y la cultura organizacional en los call center de cobranzas. Así también, a través de estudios cualitativos como entrevistas, encuestas y focus group se pudo determinar o identificar los principales atributos y características que los clientes valoran al momento de contratar una empresa de call center; esto permitió identificar la brecha que existe entre lo que los clientes desean y valoran versus lo que las empresas de call center de cobranzas ofrecen y en conclusión Las estrategias de marketing están principalmente enfocadas en posicionamiento en los decisores de los bancos en que la empresa se caracteriza por tener bajos niveles de rotación y alto nivel de productividad. Así mismo, la estrategia operativa desarrollada permite identificar los procesos críticos en ese negocio que deberán ser monitoreados y auditados para evitar fallos en estos procesos que pudieran causar insatisfacción de los clientes. Con todas las estrategias definidas se evalúan los costos y los ingresos a través de una evaluación económica la cual nos devuelve un VAN positivo, por lo que, nos indica que el presente plan de negocios es económicamente viable

2.3 Marco Conceptual

Procesos

Se entiende como una serie de actividades relacionadas y que trabajan entre sí, de las cuales transforman una entrada en resultado. Para expresar su significado de una manera más clara es entender la secuencia de actividades que presenta para cuyo producto o servicio teniendo un valor intrínseco para el cliente conociendo su valor al percibir el producto o servicio. Lo que se está dando a entender es una secuencia de actividades establecida que se repite de una manera sistematizada, (Pérez, 2009)

Todo servicio o producto es un proceso ya que está destinado a un cliente ya sea interno o externo. Para algunos operarios su perspectiva de proceso es distinto que para su superior ya que para él será una actividad dentro del proceso más amplio.



Figura 1. Proceso. Fuente: Pérez (2009)

La teoría en mención ayudara a en la investigación a poder identificar cada proceso de la gestión en el call center, permitiendo registrar cada actividad que se realiza dentro del proceso de gestión de la campaña. Permitirá describir las actividades de cada proceso dentro del área de BackOffice, como la selección del personal, desarrollo de gestión en la plataforma, control de personal, motivación de personal.

Procesos	Desarrollos de actividades
Selección de personal	Realizar la convocatoria, la selección de currilum, entrevistas, capacitación.
Desarrollo de gestión	Plasmar cada actividad desde que se reciba la solicitud del cliente, el desarrollo, la solución y envió de respuesta.
Control de personal	Gestionar sus horarios, asistencias, faltas y actividades.

Cuadro 1. Procesos. Fuente: Elaboración propia

Gestión

Es descrita como como una noción de efecto que genera en los objetivos ya plasmados. Los componentes principales para desarrollar la gestión es la figura del “ciclo de gestión” que evalúa en primer lugar las indicaciones que presenta si puede ser gestionado o no.

El ciclo de la gestión se presenta como una secuencia de procesos la cual se presenta a continuación (Pérez, 2009).

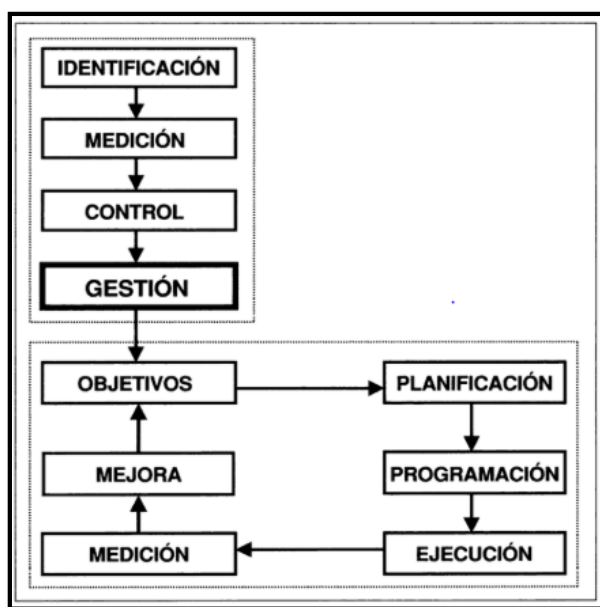


Figura 2. Ciclo de gestión. Fuente: Pérez (2009)

Esta teoría nos permitirá poder conocer cada uno de los componentes que tiene la empresa para que puede ejecutar una buena gestión como también es conocida como la secuencia de actividades que empieza por la identificación del problema la cual tendrá que ser medible y controlada para que se pueda gestionar planteando objetivos, realizando planes y programas obteniendo un resultado que si no es lo esperado se mejora y se vuelve a repetir el ciclo.

Categoría Problema

Gestión por proceso

La gestión por procesos se define como una de las necesidades de las organizaciones para lograr la satisfacción del cliente. Generar la aplicación práctica no está ajena de las dificultades consecuentes de paradigma con sus valores culturales ampliamente compartidos y anclados con el pasado. Al realizar el desarrollo de la gestión por proceso se deberá tomar en cuenta el cambio en las personas, la orientación en los directivos basados en los procesos

se necesita el uso de metodologías para la formalización y uso de herramientas para gestionar la mejora, el desarrollo de trabajo en equipo será punto clave para tener éxito alguno (López J. , 2009).

Permitirá conocer la importancia de cada uno los procesos que se desarrolla en la gestión, ya que ello demuestra si se ha logrado convencer al cliente con el uso constante del servicio sin presentan inconvenientes esto se debe también que los colaboradores estén comprometidos con la gestión y poder desarrollar un buen grupo de labor.

La gestión por procesos indica la consistencia de centrar la atención en los posibles resultados de cada uno de los procesos gestionados en la empresa. Cada directivo que interviene en la transacción lo hace, pero teniendo en cuenta el resultado final, genera su aportación sin cambiar los resultados esperados (Fernández, 2003). Ayuda a visualizar los resultados que se puede obtener al implementar la gestión por procesos por los gerentes o supervisores de la empresa enfocados en obtener un buen resultado que ya había planteado.

La gestión por procesos es una manera de realizar la dirección de toda la empresa en base de sus procesos. Dichas secuencias de actividades deberán estar dirigidas a originar un valor agregado al inicio consiguiendo como resultado y un fin que a su vez es la satisfacción del usuario. De forma general las empresas han generado una estructura en base a departamentos funcionales que genera dificultad en la orientación hacia el cliente (Rojas, 2000). Permite conocer cómo es que se realiza la organización de la compañía al desarrollar la gestión por procesos. Donde cada procedimiento deberá generar valor añadido en la resolución que es la obtención del regocijo del usuario.

La gestión por procesos indica que implementar una disciplina de gestión de la calidad en la gestión de actividades es la integración de busca de un mismo objetivo, logrando obtener la eficiencia, eficacia e identificación de los responsables en frente a una información obtenida en el seguimiento y control de todo (González, 2005).

Indica la importancia del enfoque de gestión por proceso que es obtener la efectividad como objetivo planeado. Una definición más clara para la gestión por proceso es que permite que la empresa este direcciona a un enfoque de identificar, formalizar, controlar, diseñar y lograr el progreso de las actividades de la empresa para poder captar la confianza del cliente como también es cumplir con la meta trazada considerando la efectividad. (Bravo, 2011). Brinda la definición más sencilla que es conocer que la empresa debe ejecutar la identificación, formalización, control y diseño de cada uno de los procedimientos de las actividades de la compañía para respetar los objetivos planificados.

Sub categorías

Procedimientos

Se basa en la relación de una combinación de acciones mutuamente relacionadas entre sí, no obstante, no todas las acciones retribuyen un procedimiento. Para la subsistencia de los procedimientos es importante desarrollar 3 pasos importantes, uno de ellos es que cada acción se conserve de manera individual, como segundo punto se tiene que dichas acciones deben tener una conexión y por último es que deberá estar vinculados oportunamente cada acción (Delgado & Oliver, 2008).

Nos permitirá conocer la importancia de los procedimientos que se pueda identificar en la empresa y que deberán estar vinculadas entre sí, sin perder la originalidad que presentan como individual.

El procedimiento se basa como la unión entre todos los actos del sistema por que se presenta el momento para que puedan participar de forma idónea y relacionada con los procedimientos (Kramis, 1994). Esta teoría nos permitirá conocer la manera idónea de participar en los procedimientos sin alterar su originalidad de ello. Cuando se habla de procedimientos no deberán relacionar con métodos ya que no cuentan con ninguna relación (Trepal, 2006). La teoría de procedimiento está enfocada en diferenciar su significado en base a los métodos, ya que los procedimientos son una secuencia de acciones que en conjunto agrupan una actividad parte de un proceso de gestión.

Recursos Humanos

Indican que deberán actuar con estrategia y no solo como una denominación de compañero de empresa, en realidad las organizaciones reciben muchos reclamos por ello deben trabajar en esa dirección y no dejar que los recursos humanos tomaran el control de los sucesos que se pueda presentar a futuro (Ulrich & Gerry, 2002).

Nos ayudara a aplicar el verdadero concepto de las empresas que no solo se trata de una frase que muchos la emplean que es compañero laboral, lo cual no es lo correcto. Hoy en día no hay empresa que no reciba reclamos por ello se debe trabajar en ellos para mejorar cada día.

Se basa en realizar la diferencia para que las otras empresas pueden sentir la competencia, como también es poder lograr convencer a los directivos a que realicen inversiones altas para los cambios de sus sistemas para una mejora del día a día (Alles, 2008).

Nos dará a conocer la importancia de que los directivos puedan estar convencidos que una inversión logra la competitividad ante la competencia ya que se puede realizar cambios de éxito en sus sistemas.

Los recursos humanos indican que es parte de una triada de medios tradicionales que son parte de, pese a que el desarrollo en la administración estima la comprobación de recientes medios encontrados como la tecnología informante. (Montalván, 1999). Nos permite conocer la forma tradicional de la empresa que a pesar de los tiempos se siguen desarrollando, no obstante, de reconocer nuevos medios de ciencias de comunicación.

Optimización

Se describe como la utilización escrita que simultáneamente optimiza la media y la variante. Para realizar ajuste en cada dimensión y alteración es importante identificar los factores que originan el desajuste. (Figuera, 2006).

La optimización nos ayuda a optimizar el reproceso en la gestión para mejorar los resultados trabajando con eficacia y eficiencia en el desarrollo laboral. También es importante que la optimización se considere como una noción de hacer las cosas mejor, a pesar de que este concepto abarque más en el ámbito de la ciencia. Pero también una actividad que se realiza en la búsqueda de posibles soluciones aun inconveniente que tiene poco tiempo para ser atendido (Duarte, Pantrigo, & Carrillo, 2007). La teoría nos ayudara a identificar posibles soluciones a cualquier inconveniente presentado por el usuario corporativo que solicita la solución en el menor tiempo posible y cambiar el enfoque de hacerlo mejor.

2.4 Empresa

2.4.1 Descripción de la empresa

Empresa del sector de telecomunicaciones que brinda atención al consumidor para diferentes clientes corporativos. La empresa tiene como prioridad al cliente, logrando que el cliente reciba una buena experiencia de servicio que solucione su consulta o asistencia requerida, porque así los clientes recomendaran el servicio que recibió.

Su grupo de trabajo se desarrolla para ser exitoso, poseen un equipo de asesores con buen potencial. Su objetivo de plan de labor está orientado en brindar atención y solucionar inconvenientes. Ellos tienen la vocación por la atención de servicio y mejorar cada día la atención y obtener la excelencia frente a sus clientes. es conscientes del esfuerzo y contribución en la empresa para un mejor trabajo y expansión de este, dentro del mercado sumamente competitivo y diferente día a día. En conclusión, no es laborar bien, el enfoque es ser cada vez mejor.

2.4.2 Marco legal de la empresa

Sociedad anónima cerrada.

2.4.3 Actividad económica de la empresa

Según SUNAT la empresa está clasificada en Actividades de servicio en telecomunicaciones

2.4.4 Información tributaria de la empresa

2.4.5 Información económica y financiera de la empresa

Empresa no brinda la información por confidencialidad de datos.

2.4.6 Proyectos actuales

Por el momento la empresa no desarrolla proyectos.

2.4.7 Perspectiva empresarial

Se encuentra desarrollando de un programa de reportes de personalización usuarios.

CAPITULO III

METODO

3.1 Enfoque, tipo, nivel y método

Enfoque

Enfoque mixto se entiende como una recolección de datos cuantitativos y cualitativos obteniendo resultados en base a un esquema de triangulación de ambos enfoques (Gómez, 2006).

La investigación se realiza con el enfoque mixto realizando la combinación de información cuantitativa y cualitativa.

Tipo proyectiva

La investigación de tipo proyectiva corresponde a diseñar o crear las propuestas dirigidas a una solución de diferentes situaciones (Hurtado, 2000).

En la investigación realizada se desarrollará una resolución proyectiva referente a la investigación del inconveniente resaltado, el propósito es implantar mejoras a largo plazo y que la empresa continúe de manera correcta cumpliendo los objetivos trazados.

Nivel Comprensivo

Se enfoca en el campo de las explicaciones. Así mismo el investigador no solo se basa en percibir elementos explícitos en cada evento ya que también puede encontrar aspectos menos explícitos, ya que establece relación entre varios aspectos donde le permitirá desarrollar la formulación de explicaciones (Hurtado, 2004).

Método deductivo e inductivo

El método deductivo se entiende como un camino lógico para buscar la solución a cada problema que se plantee, como también consiste en generar las hipótesis basadas en las posibles soluciones al problema generado (Cegarra, 2012).

El método inductivo se basa en la revisión de enunciados singulares que describe los resultados observados o experiencias que permiten plantar enunciados universales en las hipótesis o teorías (Cegarra, 2012). Para el estudio se implementará el método inductivo y deductivo para realizar la recolección de datos, y desarrollarlo con una expectativa específica, permitiendo encontrar repuestas a los inconvenientes resaltados durante el desarrollo del proceso.

3.2 Categoría y subcategoría apriorística

Tabla 1

Relación de categoría y subcategorías

Categoría problema: Gestión por proceso	
Sub categoría	Indicadores
	Tiempos de respuestas
Procedimientos	Respuestas incorrectas
	Falta de capacitación
Recursos Humanos	Alta rotación
	Cantidad de correos enviados a otros usuarios
Optimización	Correos sin gestión
Categoría emergente	
Herramienta de validación	
Calidad de servicio	

Fuente: elaboración propia

3.3 Población, muestra y unidades informantes

Población

Considera que la población es un cúmulo de partes que pertenecen al marco del cual se desea realizar el estudio (Hurtado, 2000). Esta idea nos permite asignar una población de 80 teleoperadores para el estudio que se está realizando.

Muestra

Es una parte de la población que se selecciona para efectuar la investigación (Hurtado, 2000).

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

Figura 3. Formula de muestra. Fuentes: (Hurtado, 2000).

n	?
Z ²	3.84
P	0.95
q	0.05
N	80
e ²	0.0025
n-1	79

$$n = \frac{3.84 * 0.95 * 0.05 * 80}{0.0025 * (80 - 1) + (3.84 * 0.95 * 0.05)} = 66$$

Nos ayudará a aplicar una fórmula que nos dará como resultado la muestra de 66 colaboradores para ejecutar las técnicas de la investigación.

Unidades informantes

Sampieri Hernández, donde la investigación puede ser la mayor información y datos en el transcurso de la investigación.

Unidades informantes cuantitativas

66 teleoperadores del área de call center

Unidad informante Cualitativa

02 supervisores de Operaciones

01 jefe de operación

Jefe de operaciones

Es quien abarca la vicepresidencia de operaciones en relación con una empresa de call center quien está a cargo de los supervisores de operaciones y es la responsable del área (Krajewski & Ritzman, 2000). Nos permite describir a un jefe de operaciones, quien es el encargado de revisar las facturas del mes y liderar a su equipo de supervisores para tener una gestión óptima.

Teleoperadores

Son aquellos encargados de la atención a los usuarios contando con técnicas psicológicas, interlocutores y utilización de varias tipologías de usuarios adaptados a una repuesta final (Ayuso, 2007). Nos permite identificar la importancia de los teleoperadores en la empresa,

ya que son ellos quienes brindan la atención a los usuarios, revisando su solicitud o reclamos para buscar posibles soluciones y brindar una respuesta oportuna, donde el cliente sienta la satisfacción del servicio recibido.

3.4 Técnicas e instrumentos

Encuestas

Las encuestas se definen como un método de recolección de información sobre una muestra. Es consecuente y dependiente de preguntas que respalda la información obtenida por una muestra que permita analizar mediante un método cuantitativo y que los resultados permitan extraer consecuencias. Así mismo las encuestas también pueden ser personales y no personales.

A ello indica que las encuestas personales dependen de una unión entre dos personas donde se obtiene la información requerida por la otra en base al cuestionario. En general se desarrolla en base a un cuestionario pre específico o armado ya que no se puede alterar por el entrevistador. Así mismos estos se clasifican en diferentes clases depende donde se procese.

Con respecto a las encuestas no personales son aquellas que se realizan por correo, son llamadas de esa manera porque se recoge información a través de un cuestionario que es enviado a una persona que reenvía la información por correo (Ildefonso, 2005).

Entrevistas

La entrevista se identifica como un dialogo entre dos personas una llamada entrevistador y otro el entrevistado. Su principal objetivo es realizar la búsqueda común en base a lo que se desea encontrar. Generalmente las entrevistas normales realizarse en un lugar del entrevistador en la misma empresa para que se genere la evaluación del resultado requerido. Así mismo las entrevistas se desarrollan en diferentes formas ya que se puede presentar de

manera interrogatorio o también se presenta como una conversación con la que se puedan sentir cómodos (Puchol, 2010).

Instrumentos

Cuestionario

Los cuestionarios se entienden como una formulación estructural de preguntas con la mínima participación del encuestador. Para un cuestionario óptimo, se requiere que sea claro y conciso con un orden estable donde no se puede alterar ninguna información. A través de ello se puede generar respuestas cortas y con contenido limitado ya que en este tipo de instrumento los involucrados de participación tienen poco tiempo de comunicación. Los cuestionarios son empleados en tiempos cortos y en un solo encuentro con la finalidad de recolectar datos de una gran cantidad de encuestados en base al problema de investigación (García, 2004).

Guía de entrevista

La guía de entrevista deberá contar con información general de la identificación del entrevistado, como sus datos censales o sociológicos y dicha información debe tener relación coherente con la investigación.

Para este tipo de instrumento se cuenta con varias fases de elaboración, como primer paso es plasmar y delimitar el tema de investigación. Como segundo paso se tiene la identificación y definición de cada evento que se requiere obtener información en base a las personas que cuenten con la información. Como tercer paso es ordenar desde lo más general hasta lo más específico teniendo en cuenta una secuencia lógica. En el cuarto paso indica realizar la formulación y redacción de preguntas (Hurtado, Metodología de la investigación holística, 2000).

Confiabilidad

Se dice que una herramienta es creíble si al probarla con los mismos elementos indica los mismos resultados, cabe resaltar que por tratarse de individuos se pueden encontrar ciertas diferencias por los atributos de estos. (Moreno, 2000).

Alfa de crombach	N° Elementos
0.81	32

3.5 Procedimiento

Para la investigación en desarrollo primero se realiza la solicitud del permiso a la empresa y así poder empezar con la investigación. Posterior a ello se procede con la recopilación de información de libros, tesis, revistas y artículos en referencia al problema de investigación. Para esta investigación se optó por emplear la fórmula de muestreo probabilístico en la población trabajada. A través de las encuestas y entrevista a los operadores se podrá obtener información importante para la investigación como también se realizará entrevistas a tres expertos de la empresa que conozco todo sobre la gestión. Como punto importante se debe tener en cuenta que las preguntas planteadas para el cuestionario deberán constar con preguntas abiertas – cerradas para poder identificar el problema como también tendrá que pasar la revisión de los expertos en el tema trabajado. Y para terminar se realizará la recolección de los datos cuantitativos y cualitativos para que pasen un proceso de análisis de datos.

3.6 Análisis de datos

Diagrama de Pareto

Se conoce como una técnica que permite ser empleado en diferentes tipos de empresas para poder evidenciar los defectos o alguna actividad que este causando la inconformidad en la empresa. Lo que sugieren es poder mostrar en dos formas el diagrama, como primera opción es describir la totalidad de defectos como, por ejemplo; retrabajos, reclamos, insatisfacción y tiempos de retrasos y como segunda forma es plasmar las actividades optimas que se cuentan (Miranda L. , 2006).

Atlas Ti

El atlas Ti se entiende como un trabajo bien claro, consecuente y orden que permitirá el acceso a cualquier documento, códigos, notas de proyecto y citas del plan de investigación. El atlas Ti también permite desarrollar el plan con datos en tipo de formato como textos, gráficos o sonidos. La característica más importante del uso es el desglose de los menús para activar las herramientas de análisis (Bisquerra, 2009).

Triangulación

La triangulación hace referencia a un enfoque delicado que describe la utilización de los multimétodos, la triangulación emite el resultado cuando hay una divergencia con relación a los diferentes métodos que se plantea a ello se describe como contradictorio. La utilización de la triangulación se enfoca en integrar diversas aproximaciones. La triangulación también se desarrolla en base a las 6 vías de fundamentos de triangulación; teórica, metodológica, sujeto, momento, experto y múltiple (Ocampo, 1998).

CAPITULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Descripción de resultados

Resultados cuantitativos

Categoría problema Gestión por proceso

Tabla 2

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría procedimientos en el área de operaciones de un call center, Lima, 2019.

Ítem	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Considera que los procedimientos del área de BackOffice contienen las actividades necesarias para procesar las solicitudes de los clientes?	4	6.06%	10	15.15%	25	37.88%	10	15.15%	17	25.76%
2. ¿Considera que el tiempo establecido para el desarrollo de una solicitud es aceptable?	2	3.03%	26	39.39%	22	33.33%	12	18.18%	4	6.06%
3. ¿Realiza la revisión de procedimientos de cada gestión en la guía?	2	3.03%	13	19.70%	11	16.67%	25	37.88%	15	22.73%
4. ¿Usted participa de la revisión y actualización de los procedimientos?	14	21.21%	20	30.30%	11	16.67%	8	12.12%	13	19.70%
5. ¿Comprende usted los procedimientos de cada solicitud del cliente?	0	0.00%	2	3.03%	10	15.15%	37	56.06%	17	25.76%
6. ¿Las solicitudes se direccionan de manera correcta?	4	6.06%	13	19.70%	28	42.42%	10	15.15%	11	16.67%
7. ¿Ejecuta los procedimientos completos para no cometer errores repetitivos?	5	7.58%	17	25.76%	18	27.27%	12	18.18%	14	21.21%

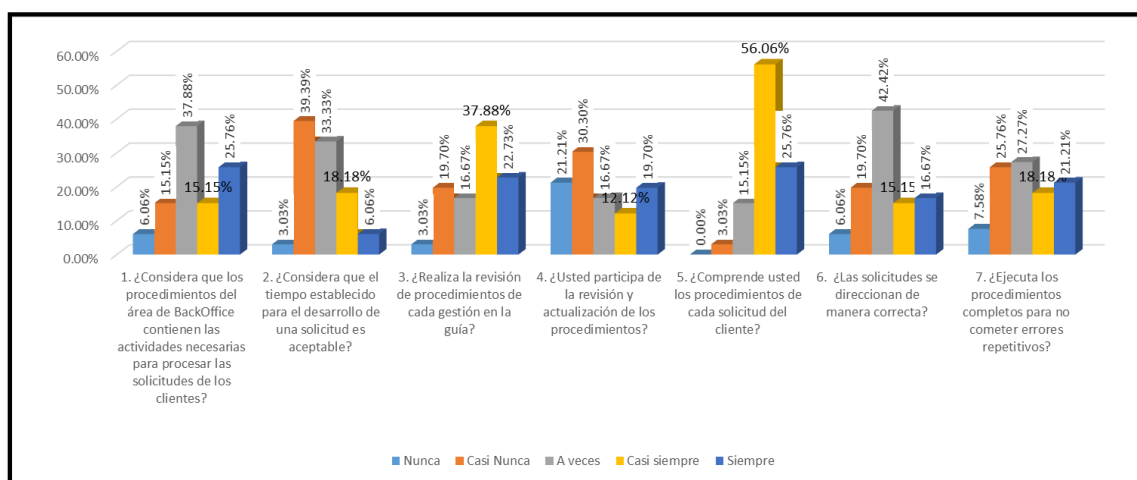


Figura 4. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría procedimientos en el área de operaciones de un call center, Lima, 2019

Interpretación:

En la figura 1 en la categoría de procedimiento se detecta lo siguiente, que en la pregunta número 1 el 37.88% de los encuestados indican que a veces los procedimientos de las solicitudes no contienen las actividades necesarias para procesar una solicitud como también 15.15% indica que nunca que se cuenta con las actividades necesarias. Con respecto a la pregunta número 2 el 39.39% indica que casi nunca el tiempo establecido para el desarrollo de una solicitud es aceptable como también el 33.33% indican a veces es aceptable el tiempo establecido. En la pregunta número 3 indican que el 39.40% de nunca a veces realizan la revisión de la guía de apoyo este porcentaje considerable hace que se exista errores operativos y afecte de manera general. Con respecto a la pregunta 4 se identificó que el 30.30% casi nunca participa de la revisión y actualización de los procedimientos así mismo el 21.21% que nunca lo realiza. Motivo por el cual no se encuentran actualizados ante cualquier información nueva que influya en la gestión.

Así mismo en la pregunta 5 nos indican que el 56.06% casi siempre entiende los procedimientos de las solicitudes del cliente y el 25.76% siempre entiende, eso da entender que no existe problema en base a lo mencionado.

En la pregunta número 6 el 42.42% indican que a veces las solicitudes se direccionan de manera incorrecta originando respuestas erradas y el 19.70% indican que casi nunca las solicitudes se derivan de manera correcta.

Con respecto a la pregunta número 7 se considera un 27.27% que a veces generan ejecutan los procedimientos completos para no cometer errores repetitivos, como también se tiene el 25.76.30% que casi nunca se ejecuta los procedimientos completos. En conclusión, en base a la imagen 1, se identificó los siguientes problemas, que un 39.39% de los encuestado indican que casi nunca el tiempo establecido para la gestión es aceptable como también un 42.42% indican que a veces las solicitudes son direccionadas de manera correcta.

Tabla 3

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría recursos humanos en el área de operaciones de un call center, Lima, 2019.

Ítem	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8. ¿Los briefings son óptimos para la gestión?	3	4.55%	14	21.21%	22	33.33%	13	19.70%	14	21.21%
9. ¿La información brindada en briefing es relevante?	0	0.00%	13	19.70%	26	39.39%	18	27.27%	9	13.64%
10. ¿en el área de back office se cumple con la asistencia del día?	4	6.06%	20	30.30%	18	27.27%	11	16.67%	13	19.70%
11. ¿La ausencia de tus compañeros te genera carga operativa?	2	3.03%	13	19.70%	23	34.85%	14	21.21%	14	21.21%
12. ¿En el área de BackOffice la rotación de personal afecta?	0	0.00%	15	22.73%	20	30.30%	16	24.24%	15	22.73%
13. ¿En el área de BackOffice el clima laboral es estresante?	8	12.12%	14	21.21%	22	33.33%	11	16.67%	11	16.67%
14. ¿todo el personal que ingresa cumple los 3 meses de prueba?	0	0.00%	28	42.42%	22	33.33%	7	10.61%	9	13.64%

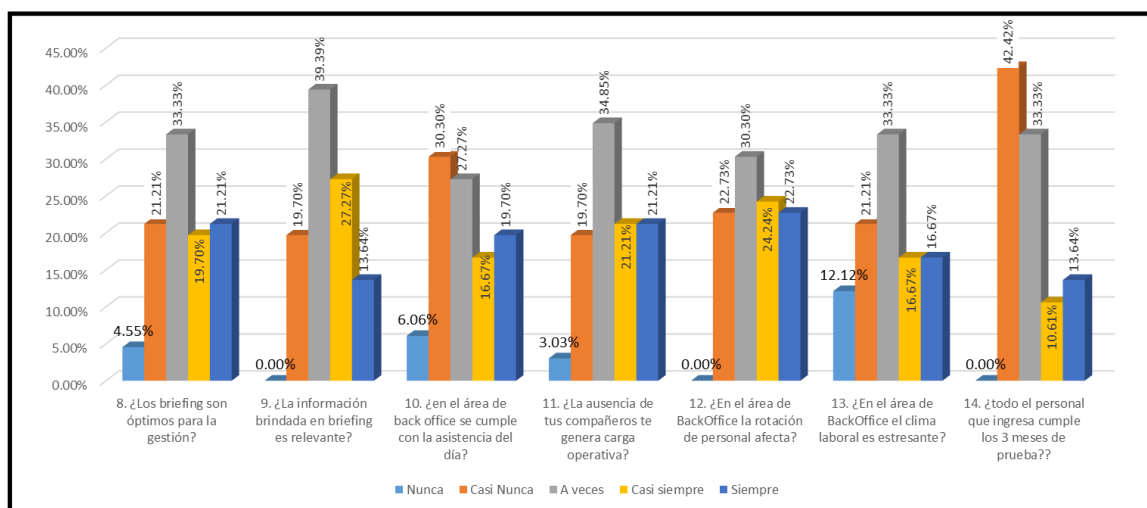


Figura 5. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría recursos humanos en el área de operaciones de un call center, Lima, 2019.

Interpretación:

En la figura 2 en la categoría recursos humanos en la pregunta número 8 indican que el 33.33% a veces los briefings son óptimos y el 21.21% indica que casi nunca, por otro lado, en la pregunta número 9 se tiene un 39.39% indica que a veces la información brindada en los briefings con relevantes como también un 19.70% indican que casi nunca es relevante. Así mismo en la pregunta número 10 se obtiene un 30.30% de casi nunca asiste todo el personal programado para el día y un 27.27% que a veces si asisten todo el personal.

Con respecto a las ausencias de personal en la pregunta número 11 se identificó un 34.85% que indican que a veces genera carga operativa la ausencia del personal, así mismo en la pregunta número 12 se identificó un 30.30% que a veces la rotación de personal afecta la gestión generando más impacto en las fechas de corte.

En la pregunta número 13 con respecto al clima laboral indican que el 33.33% a veces se siente estresado por la carga operativa que pueda tener en el día y el 21.21% indican que casi nunca sienten estrés solo en fechas de corte que ingresan un mayor número de solicitudes que demandan más tiempo de atención. Y por último en la pregunta número 14 se identificó un 42.42% que indican que casi nunca el personal nuevo cumpla los 3 meses de prueba y un 33.33% indican que a veces si cumplen con los 3 meses de prueba.

En conclusión, de identifico los siguientes problemas que existe un 42.42% indican que casi nunca cumplen los 3 meses de prueba generando rotación continua en la campaña afectando el dimensionado de personal por día, como también se identificó que el 33.33% indican que a veces el clima laboral es estresante generando malestar en el asesor motivo por el cual gestiona de mala gana y comete errores operativos.

Tabla 4

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría **optimización** en el área de operaciones de un call center, Lima, 2019.*

Ítem	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15. ¿Todos los correos que usted emite se envían al destinatario correcto?	10	15.15%	25	37.88%	29	43.94%	2	3.03%	0	0.00%
16. ¿Realizan el uso correcto de la base digital para no cometer errores en los destinatarios?	11	16.67%	17	25.76%	18	27.27%	10	15.15%	10	15.15%
17. ¿Los correos de los clientes son atendidos en su totalidad?	0	0.00%	16	24.24%	19	28.79%	15	22.73%	16	24.24%
18. ¿En el área de BackOffice, el personal es suficiente para realizar la atención oportuna de correos recibidos?	3	4.55%	20	30.30%	16	24.24%	17	25.76%	10	15.15%

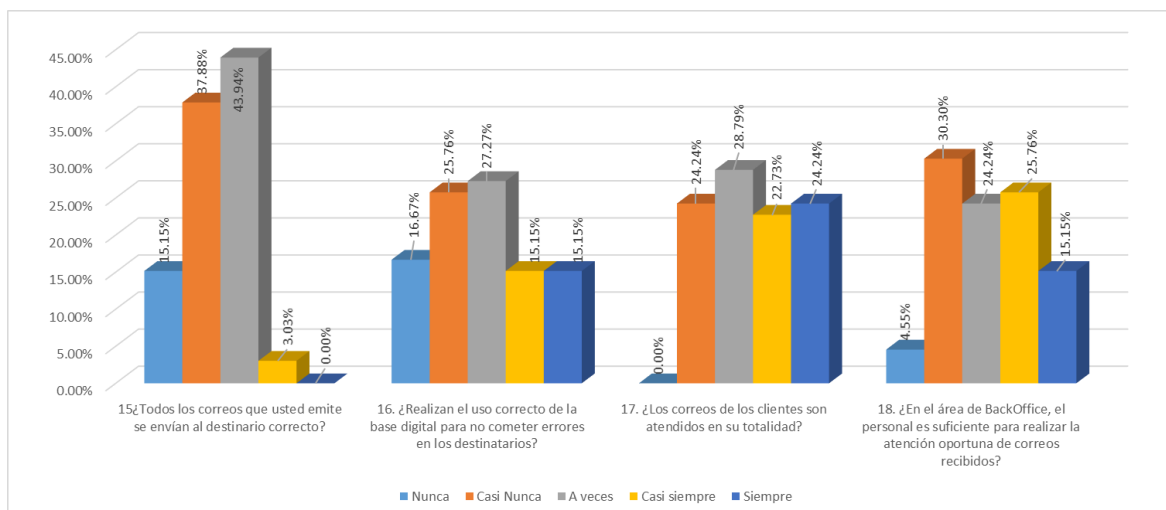


Figura 6. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría optimización en el área de operaciones de un call center, Lima, 2019.

Interpretación:

En la figura 3 en la categoría de optimización en la pregunta 15 se cuenta con un 43.94% indican que a veces se envían al destinatario correcto y el 37.88% indican que casi nunca se envía al destinatario correcto y esto se debe a que no están realizando el uso correcto de la base de datos de los clientes. Así mismo en la pregunta número 16 se obtuvo un 27.27% que indican que a veces realizan el uso correcto de la base de autorizados para no generar errores en los destinatarios y el 25.76% indican casi nunca se realiza el uso correcto de la base de autorizados.

En la pregunta número 17 se obtuvo un 28.79% que a veces se atienden la totalidad los correos y el 24.24% indica que casi nunca se cumple con la total atención de los requerimientos de los clientes. Así mismo en la pregunta número 18 se obtiene un 24.24% que indica que a veces si es suficiente el personal para una atención oportuna al cliente y el 30.30% indica que casi nunca es suficiente el personal.

Tabla 5

Pareto de la categoría gestión por proceso en el área de operaciones de un call center, Lima, 2019.

Nro. Ítem	Ítem	Puntaje	Porcentaje %	Acumulativo %	20%
15	¿Todos los correos que usted emite se envían al destinatario correcto?	64	8.79%	8.79%	20%
2	¿Considera que el tiempo establecido para el desarrollo de una solicitud es aceptable?	50	6.87%	15.66%	20%
14	¿Todo el personal que ingresa cumple los 3 meses de prueba?	50	6.87%	22.53%	20%
16	¿Realizan el uso correcto de la base digital para no cometer errores en los destinatarios?	46	6.32%	28.85%	20%
4	¿Usted participa de la revisión y actualización de los procedimientos?	45	6.18%	35.03%	20%
6	¿Las solicitudes se direccionan de manera correcta?	45	6.18%	41.21%	20%
13	¿En el área de BackOffice el clima laboral es estresante?	44	6.04%	47.25%	20%
10	¿En el área de back office se cumple con la asistencia del día?	42	5.77%	53.02%	20%
7	¿Ejecuta los procedimientos completos para no cometer errores repetitivos?	40	5.49%	58.52%	20%
1	¿Considera que los procedimientos del área de BackOffice contienen las actividades necesarias para procesar las solicitudes de los clientes?	39	5.36%	63.87%	20%
8	¿Los briefings son óptimos para la gestión?	39	5.36%	69.23%	20%
9	¿La información brindada en briefing es relevante?	39	5.36%	74.59%	20%
18	¿En el área de BackOffice, el personal es suficiente para realizar la atención oportuna de correos recibidos?	39	5.36%	79.95%	20%
11	¿La ausencia de tus compañeros te genera carga operativa?	38	5.22%	85.16%	20%
12	¿En el área de BackOffice la rotación de personal afecta?	35	4.81%	89.97%	20%
17	¿Los correos de los clientes son atendidos en su totalidad?	35	4.81%	94.78%	20%
3	¿Realiza la revisión de procedimientos de cada gestión en la guía?	26	3.57%	98.35%	20%
5	¿Comprende usted los procedimientos de cada solicitud del cliente?	12	1.65%	100.00%	20%

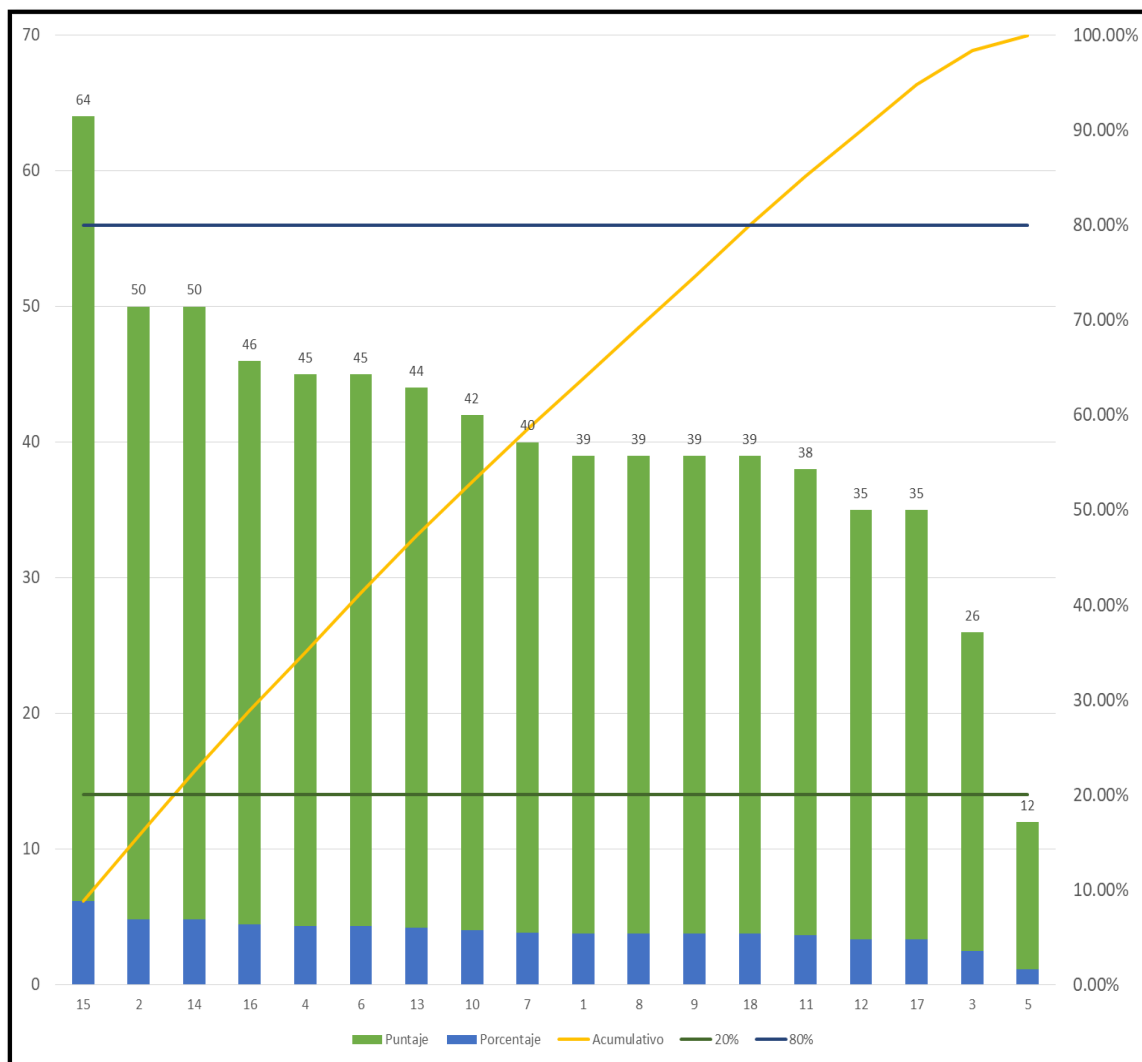


Figura 7. Pareto Para identificar los problemas en el área de operaciones de un call center, Lima, 2019.

Interpretar:

En la imagen 4 se identifican 2 problemas, el primer problema 15 está basado en que los asesores están cometiendo el error de envío de los correos ya que no se está derivando a la dirección electrónica correcta y esto está relacionado a que los asesores realizan un mal uso de base de datos de clientes que genera los correos mal direccionados. En el problema 2 se cuenta con el problema que no está planteado el tiempo real para una solicitud dependiendo el escenario ya que no se realiza un diagrama de actividades para calcular el tiempo de cada actividad y contar con el tiempo real del proceso.

Resultados Cualitativo

Conclusiones aproximativas de la categoría gestión por procesos

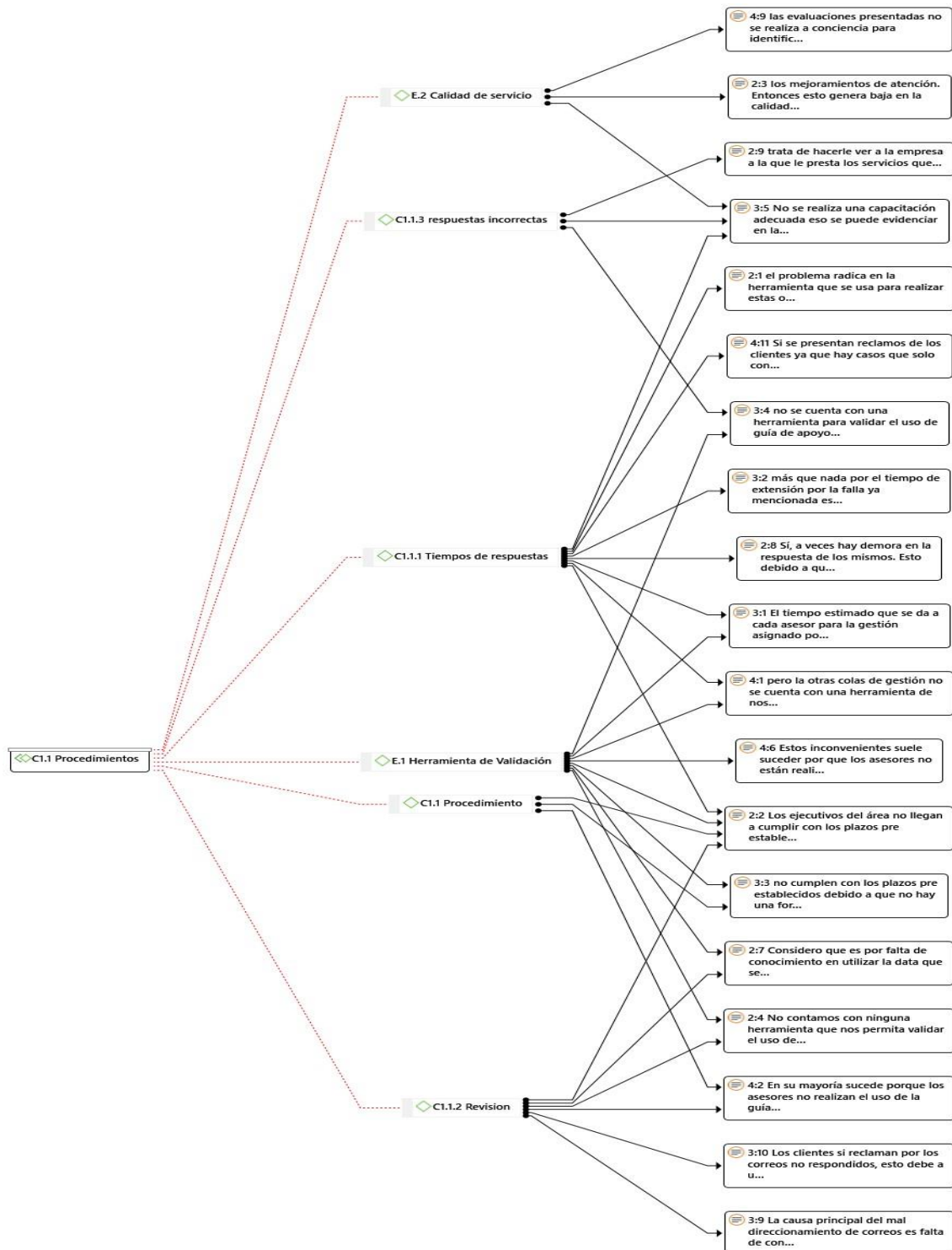


Figura 8. Red informativa de la subcategoría procedimiento

Análisis de la sub categoría procedimiento nos indica que los asesores no realizan la revisión de la guía de apoyo por ende tienen a no completar todos los procesos establecidos por cada proceso generando errores operativos, esto también conlleva a que no cumplan con los tiempos establecidos para cada requerimiento, al no revisar la guía de apoyo realizan malas derivaciones generando retrasos en la solicitud y malestar en los clientes para ello se necesita contar con alguna herramienta que nos brinde el reporte que cada solicitud si se ejecutó de manera correcta, en base al indicador tiempos de respuesta nos detallan lo ya expuesto, como también que no tiene estandarizado un tiempo real medido con una herramienta de ingeniería para cada solicitud por que actualmente solo esta segmentado el TMO (tiempos de atención) por área y no por diferentes tipologías ya que hay casos que requieren un tiempo mínimo como otros que superan el tiempo plasmado por el área, ello también se ve afectado por que no se cuenta con una buena capacitación porque se cuenta con personal que no conoce a la perfección el manejo de la herramienta y esto genera retrasos en la gestión que al momento de sacar un promedio de tiempos eleva el promedio real que debería ser por gestión.

En el indicador revisión se detalla que los asesores no cuentan con el hábito de uso de la guía de apoyo para validar el proceso de cada solicitud que se requiere para una buena gestión, porque un asesor no se puede recordar todos los procesos de cada solicitud ya que se cuenta con más de 100 transacciones La importancia de la revisión de la guía de apoyo nos ayuda a reducir la cantidad de mejoramientos de atención al cliente porque se reducirá la cantidad de correos con respuesta incorrectas que generan malestar en los cliente porque no se le soluciona su problema o no le brindan la información que necesita. La empresa está mal enfocada ya que prefiere quedar bien con el cliente de claro mostrándole unos buenos resultados en el examen del mes cuando no está realizado a conciencia la prueba y no se muestra los verdaderos resultados que se necesita saber para poder implementar mejoras.

Para la ejecución de un proceso se debe desarrollar 3 pasos importantes que estuvimos revisando, el primero es que cada acción se ejecute de manera individual seguido que cada acción debe tener una conexión que esté vinculada a cada acción. (Delgado & Oliver, 2008).

Con respecto a la herramienta de validación indica que la empresa no cuenta con ello que permite la validar que los asesores si cumplan con los procesos establecidos por cada solicitud, como también permitan validar que los asesore no están cumpliendo con las solicitudes. Así mismo como calidad de servicio indican que no se tiene el enfoque hacia el cliente que se le brinda el servicio si no más se preocupan en cumplir con el cliente de claro, pero eso no debería ser así por que como problema principal se requiere mejorar los tiempos y reducir los errores operativos que está generando perdida a la empresa como se muestra en la imagen 11.

Análisis de la subcategoría recursos humanos nos indica que el problema está basado en el alto porcentaje de rotación de personal que existe en la campaña y absentismos constantes generan retrasos y carga operativa en la gestión. La rotación de personal existe por varios factores uno por que el personal no está de acuerdo con las acciones que toma la empresa cuando no cumplan con los procesos correctos y políticas de la empresa con este personal se procede a sancionar administrativamente y en caso persiste se deja de contar con su servicio también tenemos al personal que no continua en la campaña por motivos de estudios por que los horarios no son acorde a los que tiene en la universidad y se cruzan sus horarios o personal que se retira porque no se cumple con lo que se le prometió al momento de ser entrevistado, todos los escenario presentados afecta de manera directa a la campaña por que nos quedamos con déficit de personal y contar con personal tenemos que adaptarnos a la curva de aprendizaje generando retrasos de atención.

Estos escenarios se deben filtrar desde un inicio en base a las entrevistas deben ser claros con el asesor y no ofrecer cosas que no cumplirán, en base a que si el asesor cuenta con la capacidad para la gestión ya viene delas evaluaciones de capa ya que hay personal que ingresa después de ser capacitación y no saben el uso básico de los aplicativos e interpretación de correos para poder gestionar una solicitud del cliente y esto debe ser solventado desde capacitación para que el asesor ingrese optimo a operaciones y no tengamos que prescindir de su trabajo muy aparte de ello las faltas que se presentan el día también es un problema que se presenta en la campaña por que para la gestión del día ya se cuenta con un dimensionado y proyectado para cumplir con las horas solicitadas pero al contar con faltas se complica porque se tendrá que solicitar horas extras y es un gasto más

para la empresa, además genera retrasos en la gestión ya que al no contar con el personal solicitado la distribución de correos se retrasa y generamos molestias ante los cliente corporativos cuando nuestro principal objetivo es tener al cliente satisfecho solucionando su requerimiento y absolviendo sus consultas para obtener una buena calidad de servicio ya que como cliente corporativo no podemos perder la credibilidad y confianza ante el cliente para pedir sus solicitudes. Se debe actuar con estrategia y no solo como una denominación de compañero de empresa, porque en la actualidad todas las organizaciones reciben muchos reclamos y se debe trabajar en esa dirección y no dejar de tomar control de los sucesos que se pueda presentar a futuro (Ulrich & Gerry, 2002), tal como se muestra en la imagen 12.

Análisis de la sub categoría optimización nos indican que como no se cuenta con una herramienta de validación de procesos se está tratando de manera presencial educar y concientizar al asesor que se realice el uso de la guía de apoyo y base de datos para optimizar los errores operativos presentados en la campaña como los correos que son respondidos a otros destinatarios generando malestar en el cliente porque su información confidencial lo tiene otra empresa esto debe porque no realizan la revisión correcta en la base de datos y solo se dejan llevar por lo revisado en el aplicativo axis lo cual no es una información confiable y eso hace que se comentan errores de envió a otros destinatarios y dejando sin respuesta al quien hace la solicitud elevando los tiempos de atención.

Así mismo no se está cumpliendo con la totalidad atención de los correos ingresados y esto también genera molestia al cliente porque no tiene una respuesta oportuna de parte del canal de atención porque se encuentran encolados hasta con más de 10 horas motivo que hace que los correos atendidos no son del momento si no puede ser del día anterior muy aparte que genere molestia al cliente también se presentan reclamos de solicitudes con afectación monetaria porque se debió realizar en el momento y no esperar más de 24 horas de atención esto suelo pasar en casos de activación o inactivación de servicios roaming, paquetes adicionales de megas o llamadas, anulación de líneas y envió de facturas antes de su cierre contable de la empresa etc. Esto es generado porque existe alto porcentaje de rotación y absentismo de personal por ende no se cumple con el dimensionado del día por hora por ello se requiere optimizar la rotación y faltas de personal para no ver afectado en el dimensionado y cumplir óptimamente con los tiempos de atención con ellos también se reducirá los reclamos del cliente, tal como se muestra en la imagen 13.

El análisis en la categoría procedimiento se menciona que existe personal que no maneja la herramienta de gestión al 100% generando retrasos en la atención y al momento de sacar un promedio de tiempos se eleva el promedio general ya que tienden a no completar todos los procesos establecidos generando errores operativos, actualmente no se cuenta con una herramienta de validación y solo se valida de manera presencial tratando de educar y concientizar al asesor para el uso diario de la guía de apoyo y base de datos con el fin de optimizar los errores operativos ya que por el mal uso de estas herramientas se cuenta con un 45.45% de los encuestados que siempre se originan respuestas incorrectas por los procedimientos mal direcciones y el 12.12% indican que solo a veces se originan respuestas incorrectas por el proceso mal direccionado por otro lado se tiene a un 39.39% de encuestados indican que casi nunca el tiempo establecido para la gestión no es aceptable esto es basado porque se cuenta con más de 100 transacciones por ende no tienen grabado todo el proceso por ello la gran importancia de utilizar las herramientas ya mencionadas, ello también va de la mano de un 37.88% de los encuestados indican que los procedimientos de las solicitudes cuentan con demasiados pasos.

También se cuenta con un 30.30% que casi nunca participa de la revisión y actualización de procedimientos ello con el fin de saber si hubo algún cambio en los procesos ya plasmados para cada gestión, así mismo indican que no se cuenta con un tiempo real para cada solicitud utilizando una herramienta de ingeniería solo está dividido por áreas de atención calculado con el promedio de atención porque actualmente al no contar con un tiempo real, el asesor se toma tiempos innecesarios que podría ser utilizado para otra gestión y evitar los reclamos de los cliente por tiempos de atención. Así mismo se identificó que un 19.70% de los asesores no realizan la revisión de la guía de apoyo y base de datos de los clientes para realizar un gestión optima por ello también se cuenta con un 27.27% de encuestados indican que por el uso inadecuado de la base genera errores en los destinatarios y ello afecta la calidad de servicio que se requiere obtener como empresa corporativa porque al tener estas falencias se pierde la confianza del cliente al tener un solicitud en base sus servicios contratados ya que a veces realiza consultas básicas pero el canal se demora más de 72 horas en atención motivo porque se encuentra encolado en la gestión por contar con déficit de personal en el día como evidencia se tiene un 30.30% de encuestados que indican

que no es suficiente el personal para la gestión por ello no se cumple con lo solicitado en el dimensionado y empiezan a arrastrar un encolamiento de correos que hace que se atiendan con retraso los correo de los clientes pero ya generando molestia en ellos. Para la revisión de todos estos escenarios presentado sería viable implementar una herramienta de validación para poder optimizar la cantidad de errores operativos tal como se visualiza en la imagen 14.

El análisis en la categoría de recursos humanos se detalla que un 30.30% de faltas de los asesores afectan la gestión en el día y motivo principal de que exista rotación de personal con un 42.42 % de asesores es que no cumplen con los 3 meses de prueba, estos escenario de falta y alta rotación de personal afecta la gestión, ya que en el día se cuenta con una programación de personal para cumplir con lo solicitado y al no tener el personal suficiente los correos empezaran a tener tiempos de esperas más elevados generando molestias en los clientes y carga operativa en los asesores.

El hecho que los asesores no cumplan con los 3 meses de prueba sucede por distintos motivos uno de los más recurrentes son asesores que estudian y por motivos de horario porque no se adecuan a sus horarios universitarios, otro es porque no se logra cubrir la expectativa del asesor según lo que le ofrecieron en la entrevista y se quedan inconformes por ende tienden a renunciar como también esta motivo más importante para la empresa es que se cuenta con personal que no cumple con lo solicitado que como básico después de pasar una capacitación es el uso correcto de la herramienta de gestión y eso es responsabilidad del área de capacitación ya que últimamente se contaba con asesores que no cubrían con lo que se solicitaba dentro de operaciones motivo por el cual se deja contar el asesor y se adquiere nuevo personal asumiendo la curva de aprendizaje que pueda tener ya al ser nuevo los tiempos de atención serán más extenso afectando el promedio general de tiempos. Esto parte desde el filtro de la entrevista ya no deberían ofrecer cosas que no se puede realizar en 1 mes de gestión como también esta las capacitaciones óptimas para que un asesor ingrese a plataforma con el 100% del uso completo del aplicativo y conceptos básicos de la gestión ya que para ello se cuenta con la guía de apoyo pero para su uso se debe contar con el análisis correcto del caso pero hasta el momento se ha identificado que la

empresa solo busca mostrar que el servicio que brindan es el correcto y sus colaboradores están muy bien capacitados ya que en el examen mensual hacen que el asesor copie las respuestas solo para mostrar en su nota general que el 100% de asesores está bien capacitado cuando la realidad es otra porque existen asesores con muchas falencias en la gestión y este examen mensual debería mostrar las falencias que por falta de capacitación o talleres se están presentando en plataforma afectando la gestión y no se dan cuenta que se pierde la calidad de servicio que se puede brindar como un servicio para clientes corporativos donde sienta confianza en solicitar algo y que le puedan solucionar su problema a tiempo tal como se visualiza en la imagen 15.

En la categoría de optimización indican todos los puntos ya tocados como es la falta de personal en el día que afecta en la gestión generando que no se cumpla con el dimensionado ya solicitado y que sus compañeros sientan carga operativa que por culminar rápido la gestión al sentir presión por parte del superior por ello existe un 27.27% de asesores que a veces el uso inadecuado de la base de autorizados genera errores en los destinatarios y todo porque no realizan la revisión de la base datos y guía de apoyo los asesores de manera constante en cada gestión ya que existe un 19.70% de asesores que casi nunca revisan la base y guía de apoyo generando errores constantemente. Lo que se requiere es contar con una herramienta de validación para obtener mejores resultados y optimizando cada día los errores operativos que afectan a la empresa si bien es cierto a quien descuentan es al asesor implicado, pero como cara al cliente se encuentra la empresa que le brinda servicio y al tener un alto porcentaje en mejoramientos de atención se pierde la credibilidad que se necesita para captar más clientes y no dejar que porten a la competencia. También se identificó que cuentan con un alto porcentaje de rotación de personal por diferentes motivos ya mencionados esta falencia presentada por parte operaciones representa mucho en la gestión ya que contar continuamente con personal nuevo los demás asesores deberán adaptarse a la curva de aprendizaje de sus compañeros y agilizar la gestión para que no se vea afectado pero aun así existe un 30.30% de asesores que indican que casi nunca el personal es suficiente para la gestión y al no contar con el personal suficiente bien capacitado realizan derivaciones incorrectas generando retrasos en la gestión.

Se cuenta con un 45.45% de asesores que indican que siempre se originan respuestas incorrectas por procedimientos mal direccionados esto sucede por realizar la gestión de

manera rápida y con distracción sin seguir con los procesos completos que debe por ello también se cuenta con un 39.39% de asesores que indican que casi nunca el tiempo establecido para el desarrollo de una solicitud es aceptable para una gestión, tal como se muestra en la imagen 16.

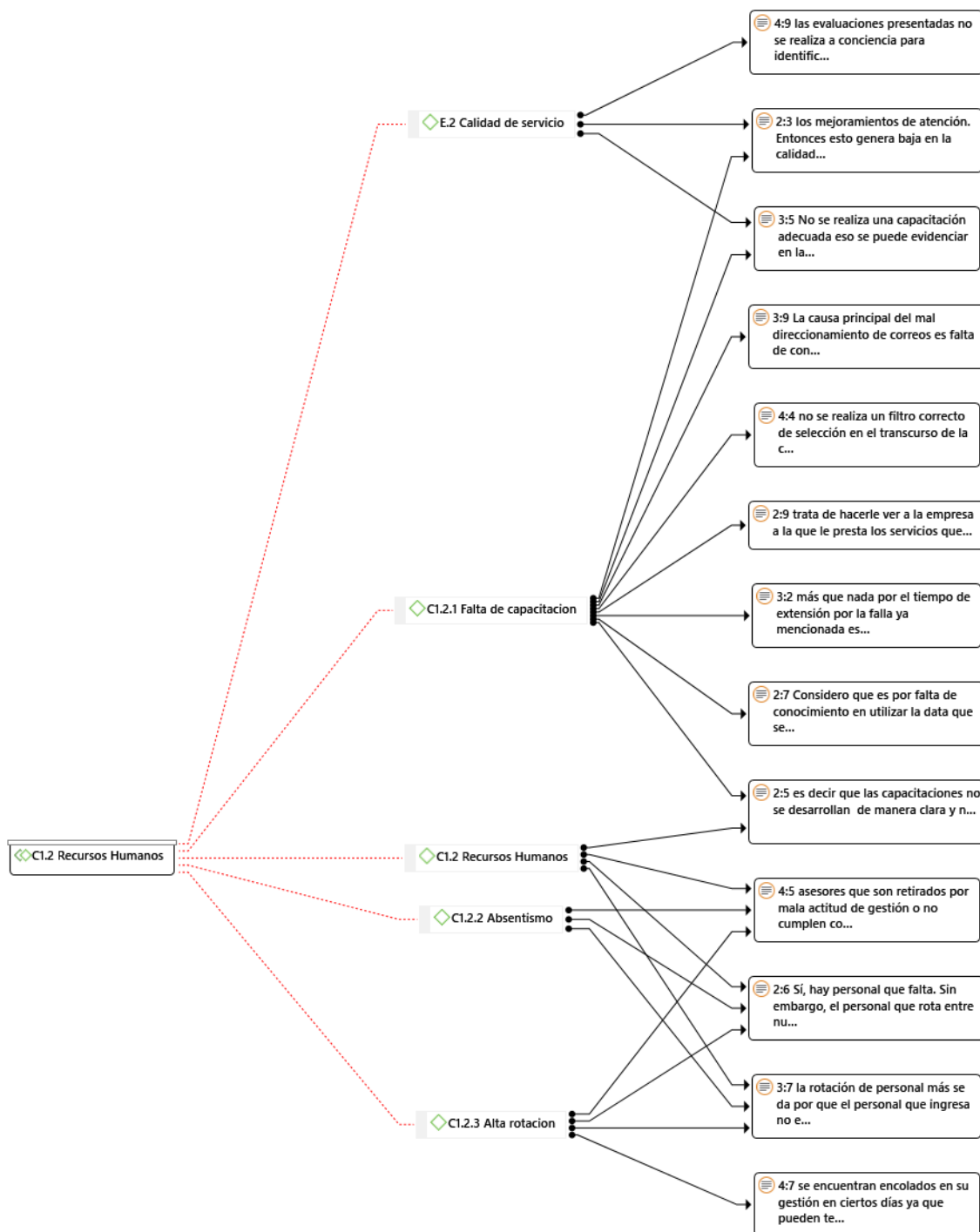


Figura 9. Red informativa de la subcategoría recursos humano.

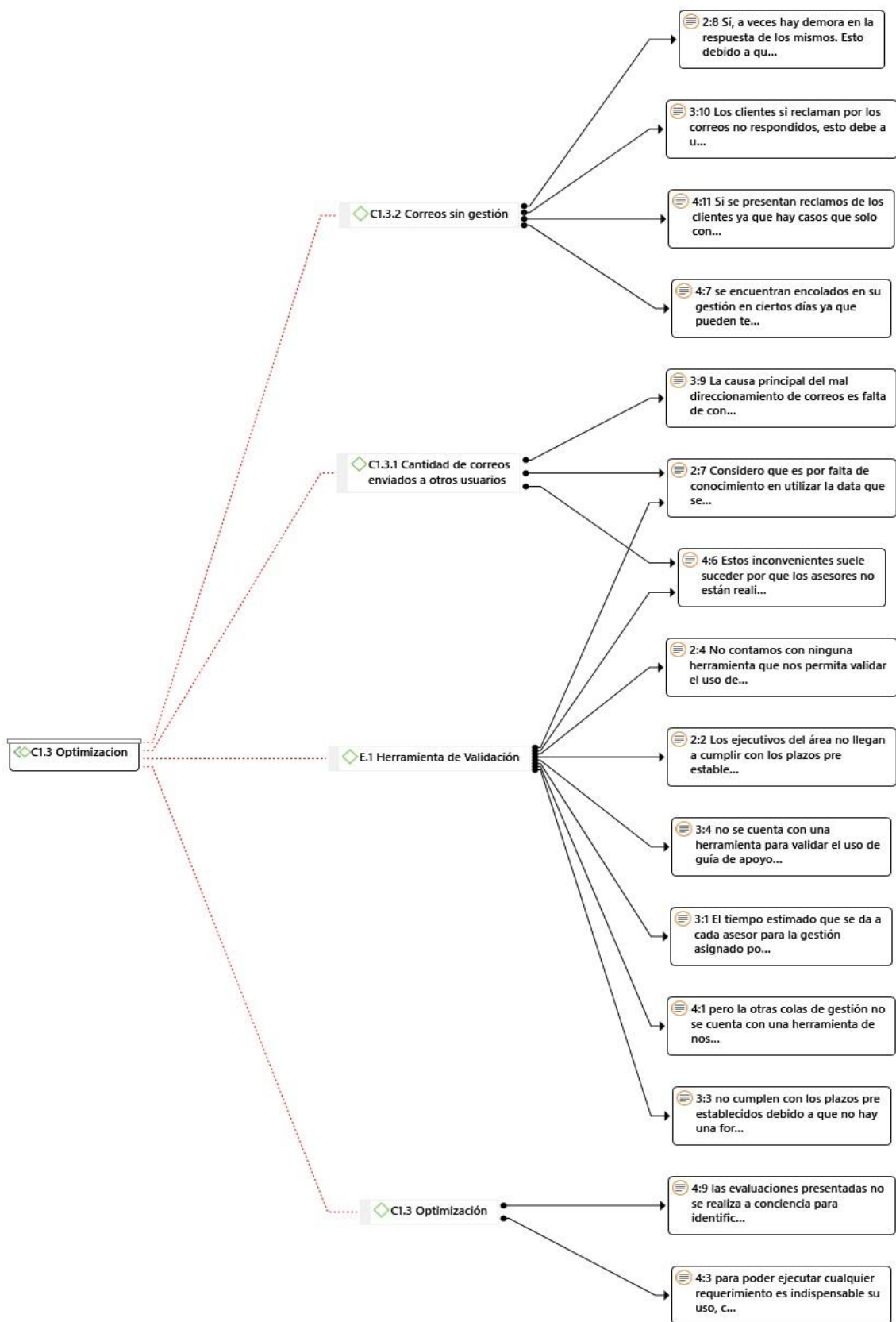


Figura 10. Red informativa de la subcategoría optimización.

Triangulación Mixta

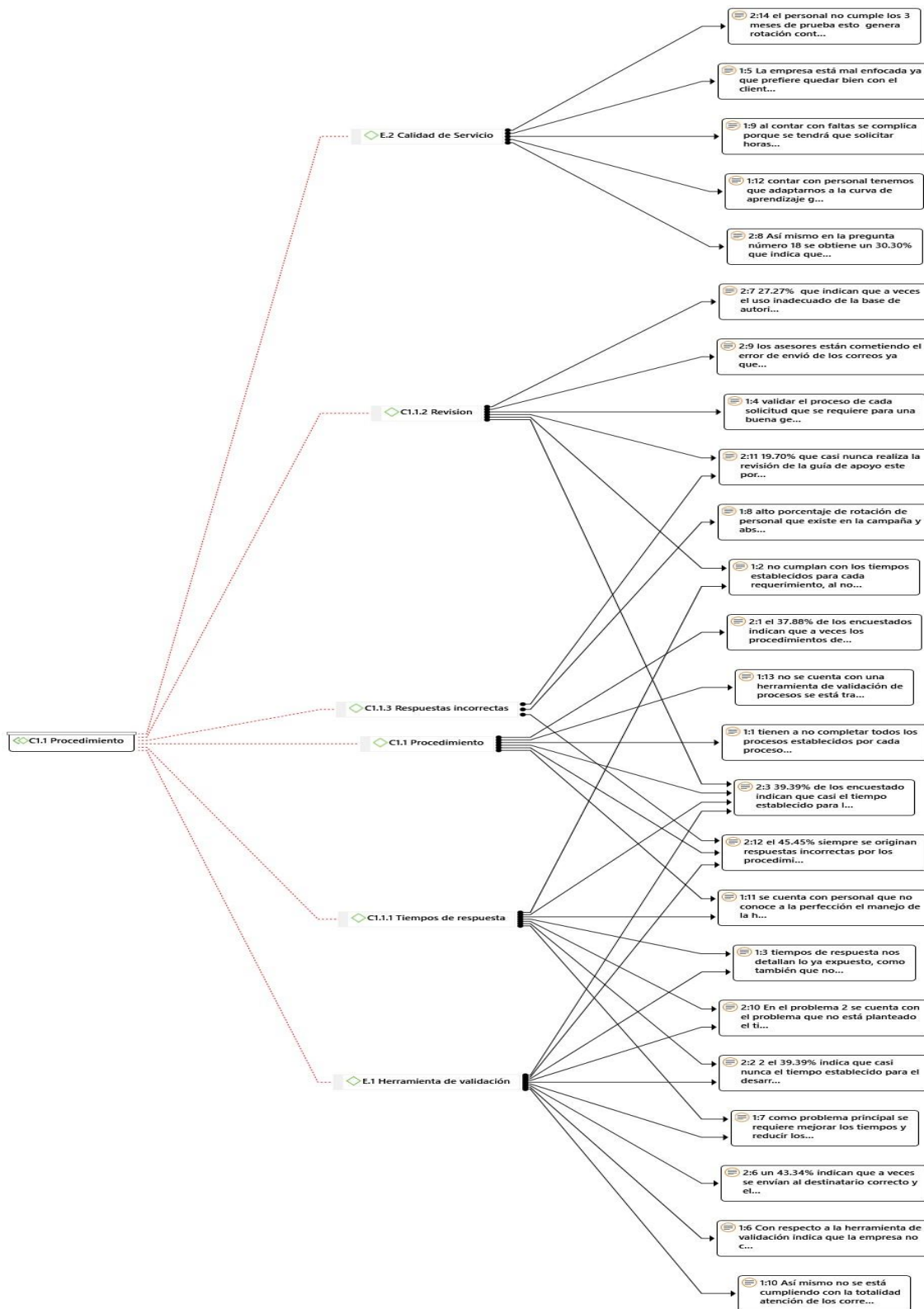


Figura 11. Red de análisis de triangulación de la subcategoría procedimientos.

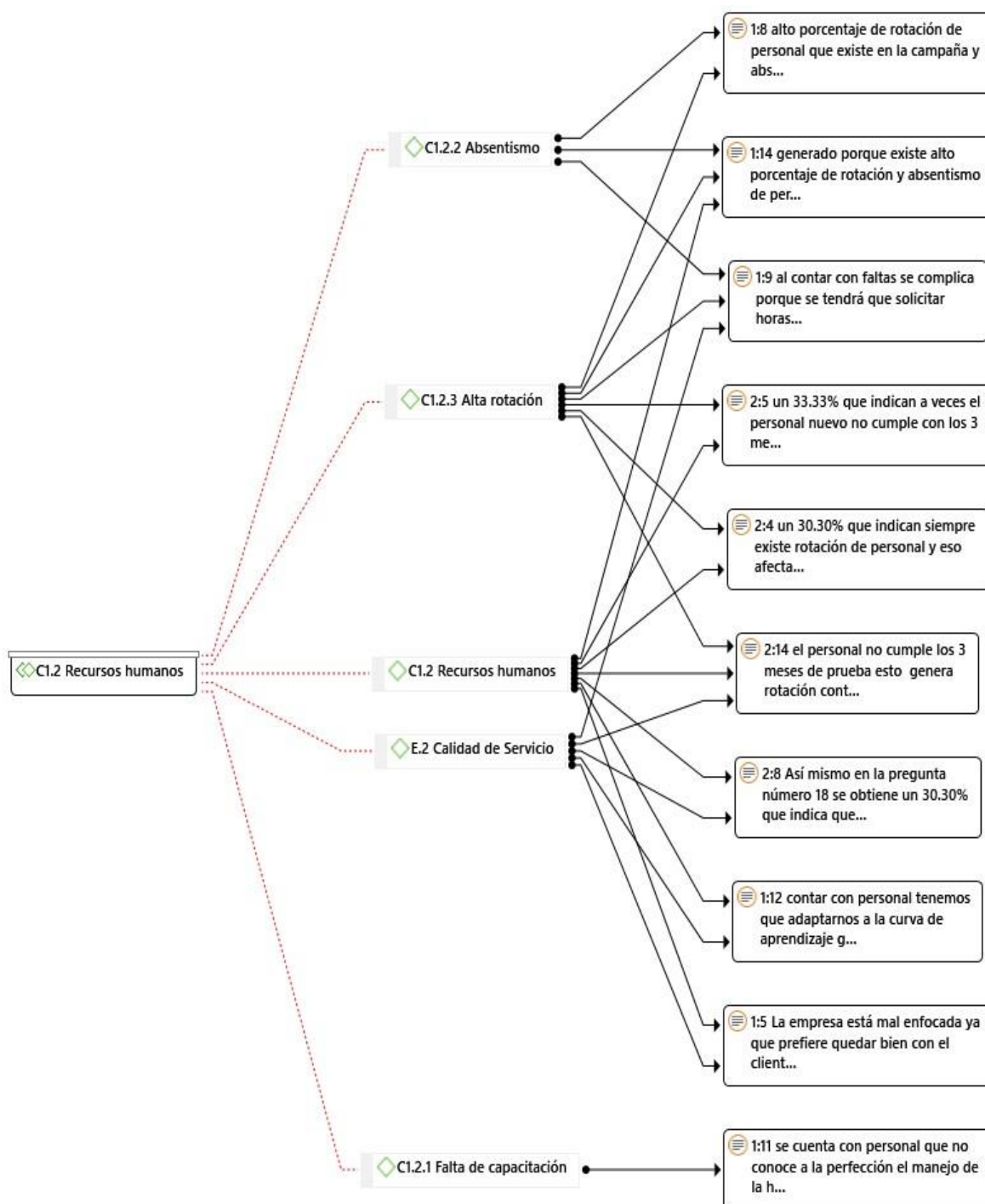


Figura 12. Red de análisis de triangulación de la subcategoría recursos humano.

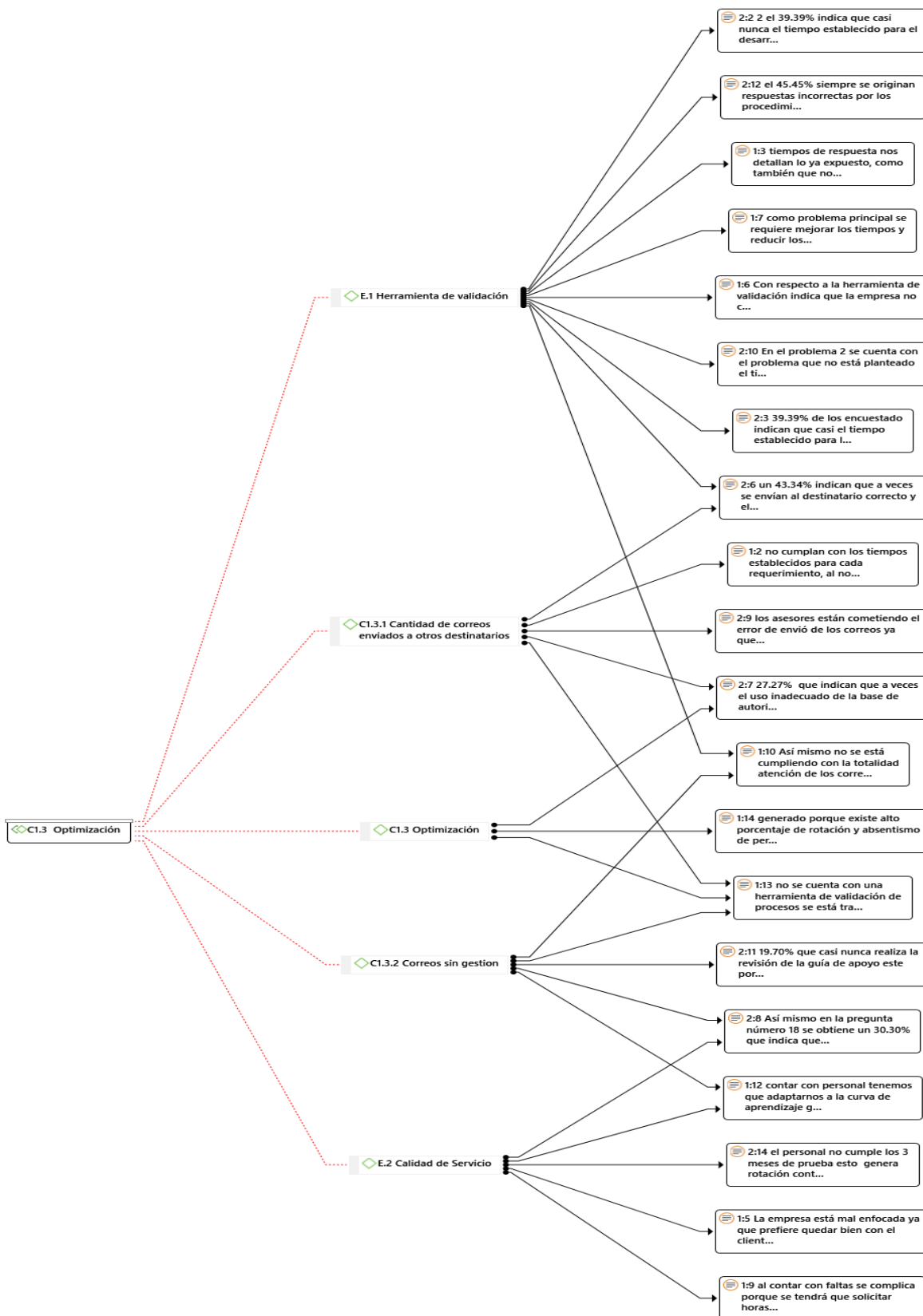


Figura 13. Red de análisis de triangulación de la subcategoría optimización.

4.2 Propuesta

4.2.1 Fundamentos de la propuesta

En la actualidad el call center es uno de los servicios con más quejas de los clientes por la falta de calidad de atención que presentan en las distintas áreas del BackOffice a nivel nacional por no contar con una buena organización y dirección de sus procesos, ante ello surge la necesidad de estudiar la gestión por proceso en el call center utilizando en la investigación la metodología PDCA para el problema en estudio.

La propuesta está basada en mejorar algunos problemas identificados durante la investigación como crear un software de la base de datos y guía de apoyo para una revisión óptima y menos tiempo, como también mejorar los tiempos de respuesta de acuerdo con el proceso de trabajo y Proponer un programa de incentivos para disminuir las ausencias y rotación de persona.

Al desarrollar las propuestas, las capacitaciones deben ser constantes porque al implementar el acceso virtual a las herramientas de apoyo en la gestión que se irá actualizando continuamente la información como también se podrá monitorear cuanto personal está realizando el uso y ello se deberá informar al personal buscando la concientización y fidelización del mismo así poder optimizar los problemas presentados. La propuesta abarca todas las áreas de BackOffice que brindan atención al cliente, empezando la solicitud en la cola online y siendo derivado a la cola de pendientes por ser una solicitud con mayor análisis de gestión como también están las solicitudes ingresadas y finalizadas en la cola online por ser casos con menor análisis de gestión.

4.2.2 Problemas

En base al análisis cualitativo y cuantitativo reflejan problemas muy fuertes en la gestión por proceso en el área de BackOffice, no se cuenta con una herramienta de validación de datos que permita saber que el asesor realiza el uso de la guía de apoyo y la base de datos de cliente para que no puedan cometer errores operativos y clientes insatisfechos porque reciben respuestas incorrectas o información confidencial de otras empresas generando miedo en el cliente que pase lo mismo con su información confidencial, como segundo problema es que los tiempos de atención no son los adecuados para cada gestión generando retrasos en la cola

de correos y como tercer problema se cuenta con alto porcentaje de ausentismo y rotación de personal que también afecta la gestión en el día porque ya se cuenta con un dimensionado a cumplir y al no contar con el personal ya proyectado no se cumple el objetivo solicitado.

4.2.3 Elección de la alternativa de solución

Como alternativa de solución se aplicará la metodología PDCA para mejorar la gestión por proceso del call center con la finalidad de optimizar los errores operativos en la gestión lograr cumplir las expectativas del cliente como atención al cliente corporativo.

Cuando se realiza la selección de solución se basa en los problemas principales que reflejan en las encuestas y entrevistas, al estudiar el problema inicial y la categoría solución debe estar conectada con cada diseño de solución planteada para cada problema para así lograr cumplir con los objetivos planteados.



Figura 14. Metodologías de gestión

4.2.4 Objetivos de la propuesta

Implementar un acceso virtual a las herramientas de gestión generando el uso óptimo de las mismas para optimizar los errores operativos.

Mejorar los tiempos de respuesta de acuerdo al proceso de trabajo.

Proponer un programa de incentivos para disminuir las ausencias y rotación de personal.

4.2.5 Justificación de la propuesta

La propuesta está basada en utilizar la metodología PDCA para reducir la cantidad de errores operativos y mejorar la calidad de atención al cliente como también el mejoramiento de procesos en respuestas de atención aplicando el ciclo Deming el cual permitirá identificar las principales actividades a realizar para mejorar el proceso en base a las 4 etapas del ciclo de Deming.

4.2.6 Desarrollo de la propuesta

Objetivo 1:

Implementar un acceso virtual para las herramientas de gestión generando el uso óptimo de las mismas para optimizar los errores operativos. Se procederá con el desarrollo de actividades aplicando el ciclo Deming para la implementación del acceso virtual a la base de datos y guía apoyo ayudando a mejorar el uso de la información en el call center logrando optimizar errores operativos, las fases implantadas por desarrollo de la herramienta permitirá evidenciar las actividades a desarrollar dentro del plan de actividades.

Tabla 6.

Plan de actividades de cómo mejorar el proceso de la revisión correcta de la base de datos y guía apoyo de manera constante para realizar un proceso correcto.

Etapas	Actividad	Logro parcial	Tiempo en días
Planificar	Análisis de la situación actual	Informar sobre el problema	3
	Análisis del módulo del nuevo programa	Revisión en tiempo real	2
	Toma de decisión del nuevo programa	Oportunidad de mejora	2
	Presentación del cronograma a la Gerencia	proyección de utilización del software	1
	Gestión del proyecto de implementación	Desarrollo organizado	3
Hacer	Implementación del programa	Mejora y optimización de procesos	1
	Instalar el hardware	Asegurar las condiciones para el software	1
	Instalar el software (piloto)	Pruebas reales de cada modulo	3
	Capacitación de todo el personal involucrado	Personal más eficiente y eficaz	7
Verificar	Revisar la integridad de la base de datos	Aseguramiento de la información completa	3
Actuar	Análisis continuo	Avances de mejoras continuas	15
Total			41

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo del plan de actividades:

- 1. Análisis de la situación actual:** Se trata de realizar un análisis de la situación actual en la que se encuentra la empresa, a través de la recolección de datos se identifica que el personal no realiza el uso de la guía de apoyo y base de datos de los clientes autorizados.

Diagrama de Ishikawa

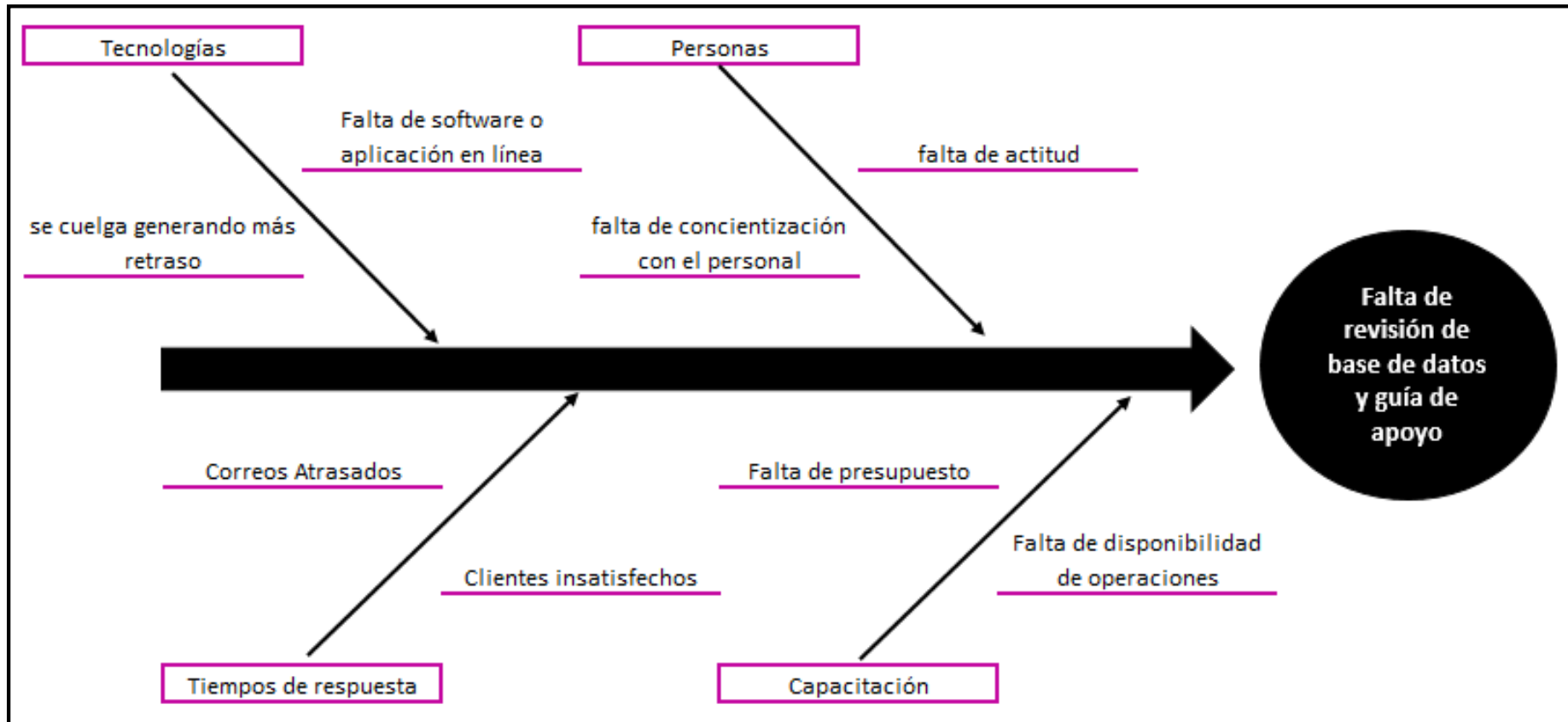


Figura 15. Diagrama de Ishikawa falta de revisión de datos y guía de apoyo. Fuente: Elaboración propia

2. **Análisis de módulos del nuevo programa:** Se trata de analizar los módulos óptimos que se pueda aplicar para la guía de apoyo y base de datos porque actualmente se maneja en tipo de archivos Excel a nivel macro.

Herramienta Actual: Es una herramienta en Excel utilizando macros con la información de cada proceso que se realiza en la gestión, pero tiende a tener fallas en ciertos momentos motivo por el cual retrasa en la gestión, estas fallas suelen suceder por que las maquinas no cuentan con capacidad suficiente como para soportar el acceso para varios archivos con una capacidad alta y tampoco permite visualizar si el asesor está realizando el uso.

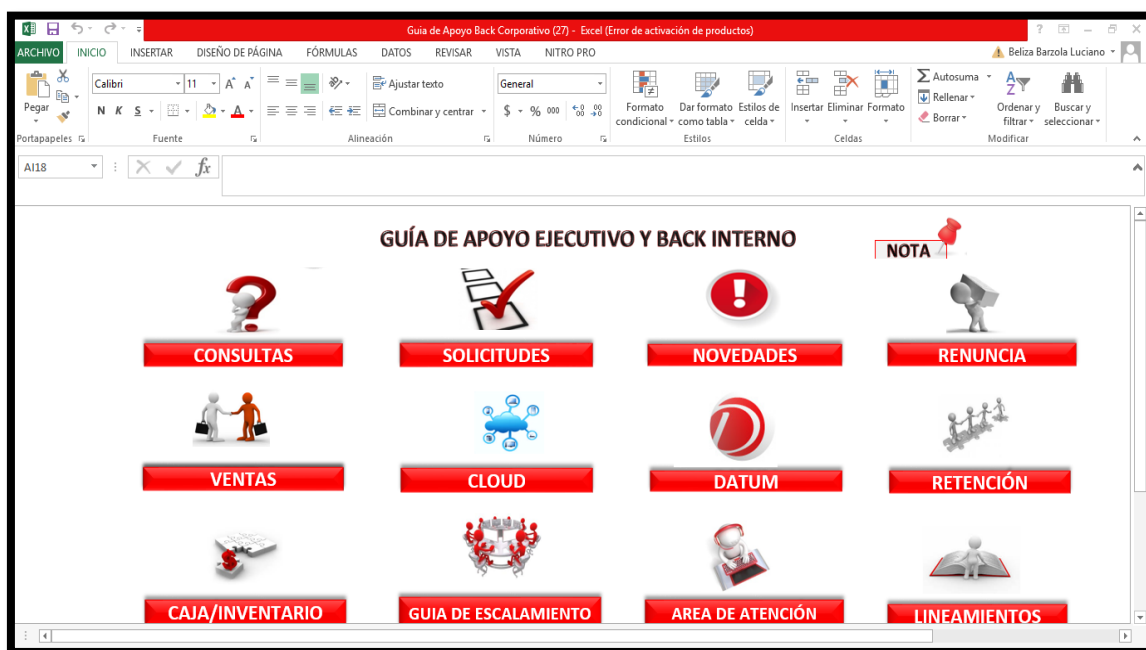


Figura 16. Guía de apoyo ejecutivo y back interno. *Fuente:* Elaboración propia

Herramienta Esperado: Se desea elaborar el acceso de manera virtual donde refleje la revisión óptima por cada asesor y así optimizar los errores operativos porque cada solicitud se estará generando tal y como indica la guía de apoyo, como punto a favor es que se podrá evidenciar que los asesores si están realizando el uso de la herramienta.

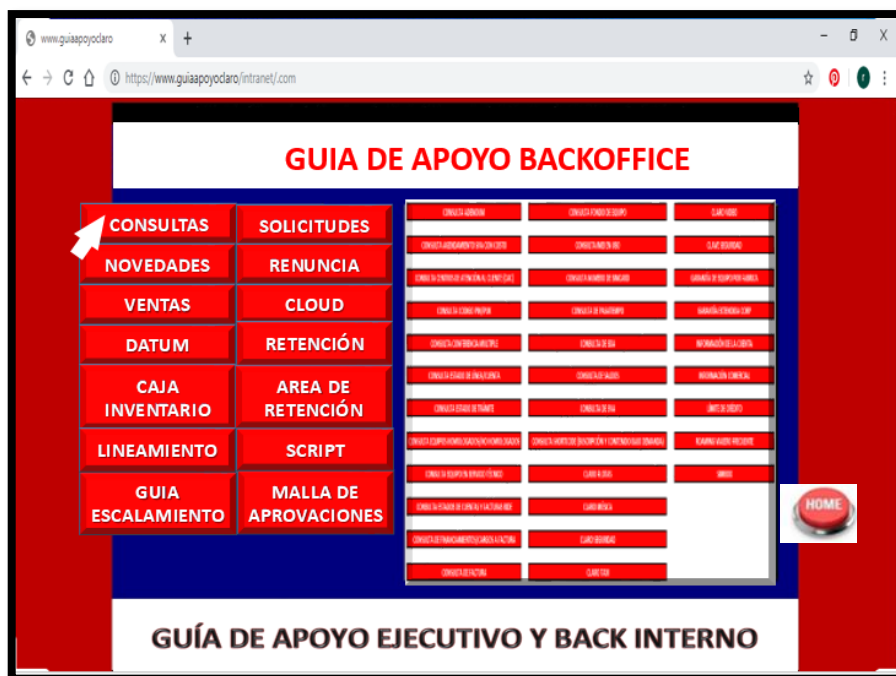


Figura 17. Modulo online de guía de apoyo. Fuente: Elaboración Propia



Figura 18. Modulo online de guía de apoyo. Fuente: Elaboración Propia

3. Toma de decisión del nuevo programa: En el medio de todo tipo de negocio no existe un único ERP para todas las empresas, al contrario utilizan más un software que es gradual y ofrece muchas posibilidades de especialización., el ERP se compone de multitud de módulos que ofrecen funcionalidades generales para cualquier compañía: recursos humanos, marketing, finanza, operaciones para ello la alta dirección debe tomar la decisión de instalar un sistema de información capaz de integrar estos módulos logrando nivelar las necesidades de la empresa y aumentar sus prestaciones a medida que sea necesario. La toma de decisión de la implementación del nuevo programa la lleva a cabo la organización con control severo y burocrático de una toma de decisión centralizada jerárquica y flujo de información vertical. La decisión de instalar el acceso virtual de la herramienta de apoyo dependerá del tipo de negocio que desarrolle la empresa, la cual debe ser tomada por la alta dirección de la organización motivo por el cual se realiza la validación de los directivos que buscan la mejora dentro de operaciones para que se pueda implementar este software con el fin de mejorar la gestión.

Personal de estructura / Calidad /Capacitación	Cargo	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Carlos Alarcón	Sub Gerente operaciones	x			
Isabel Márquez Rebaza	Jefa de operaciones	x			
Wolfgang Jiménez	Jefe de Capacitación	x			
Claudia Mesa	Sub Gerente calidad y capacitación	x			
Alfred Marín	Jefe de Calidad	x			

Cuadro 2. Aprobación de implementación de software. Fuente: Elaboración propia

- 4. Gestión del proyecto de implantación:** se procede con implementación de la herramienta virtual donde se realiza la configuración de la solución de acuerdo a la planificación de procesos, procedimientos y requerimientos que en la etapa anterior se definieron. Es importante en esta etapa que la persona a cargo del proyecto de parte de la empresa mantenga el contacto con el área de sistema para validar cualquier duda que pudiera surgir ya que en esta etapa la solución va tomando forma para quedar adecuada a las necesidades reales del negocio. La necesidad de una planificación estratégica alineada con el uso de metodologías de gestión y sus prácticas relacionadas es lo que determinara el éxito o fracaso del proyecto. Es importante la planificación de todas las actividades con respecto al programa a instalar con el uso de estrategias que aseguren el buen desarrollo del sistema de información a implantar.
- 5. Implementación del programa:** Es esta etapa se desarrollará la implementación de la herramienta virtual donde se tendrá que seguir paso a paso para que sea óptimo y mejore los problemas identificados en el call center.
- 6. Presentación del cronograma:** Es muy importante que el área de sistema que te vaya a hacer la instalación te mantenga informado de todo y establezca un cronograma detallado con las actividades a realizar, las fechas de inicio y las fechas estimadas para el fin. Así como tener establecidas las entregas en cada una de las etapas de la implementación. Revisar la integridad de la base de datos

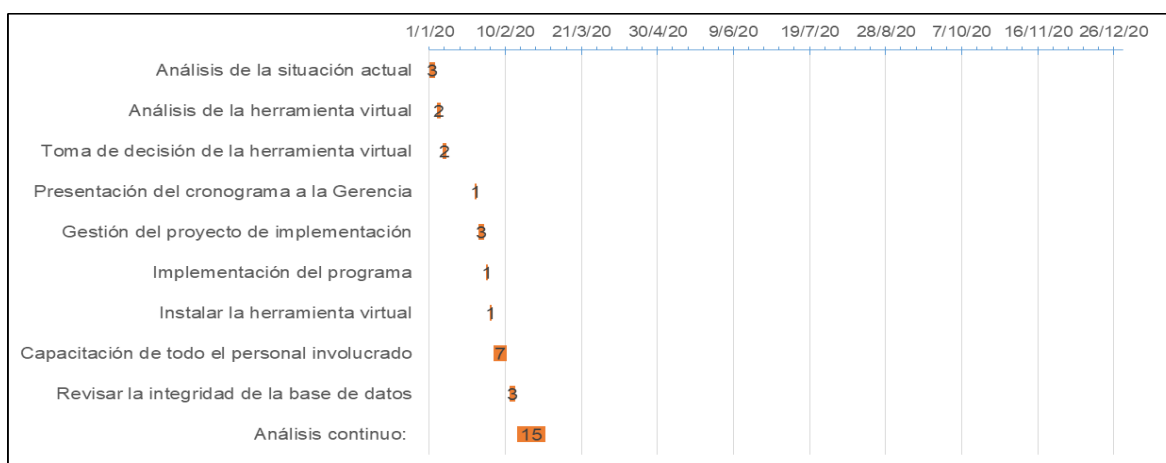


Figura 19. Cronograma de gestión. Fuente: Elaboración propia

- 7. Revisar la integridad de la base de datos:** La función de la herramienta virtual es agrupar toda la información en un mismo lugar. Por lo tanto, los datos deben estar completo con toda la información que desea agrupar, es uno de los pasos importantes en la implementación ya que estamos hablando de un sistema de información.

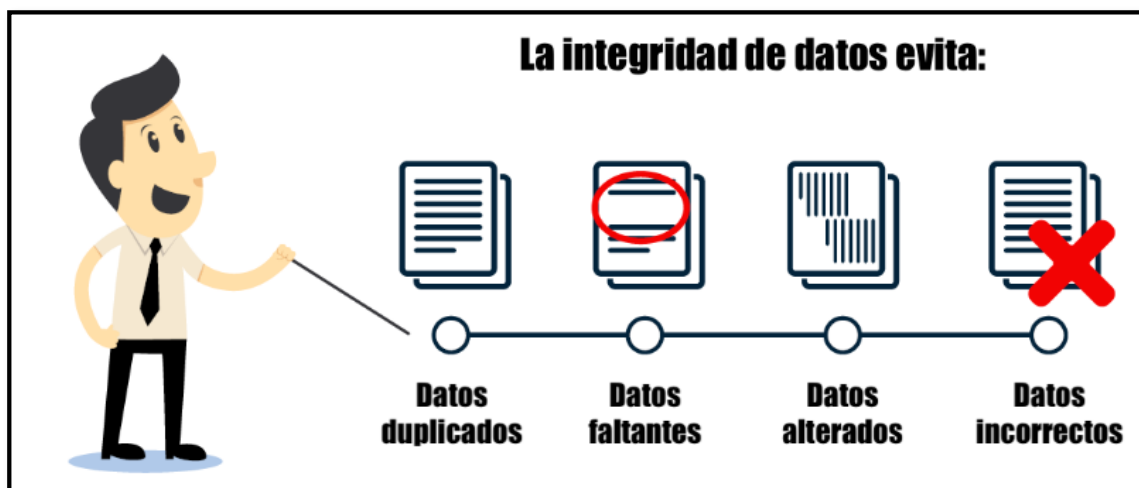


Figura 20. Integridad de datos. Fuente: Internet

- 8. Instalar la herramienta virtual:** Se procederá con la instalación, pero por norma general se instala un piloto que servirá de prueba para ver si todo funciona correctamente y para hacer las primeras pruebas. Esto debe ser un paso con mucha precaución para obtener los resultados deseados.
- 9. Capacitación de todo el personal involucrado:** En esta etapa se programa la capacitación para los empleados para que sean capaces de utilizar la nueva herramienta virtual y los pueda ayudar en su gestión del día. Para lograr esto es importante hacer un manual en la que se muestre la forma en la que van a poder sacar el máximo provecho de la herramienta. Existen algunos Sistemas más complejos o avanzados que requieren una enseñanza algo más técnica. Además, también cabe resaltar que por norma general se capacita al equipo utilizando ese piloto construido en el paso anterior.

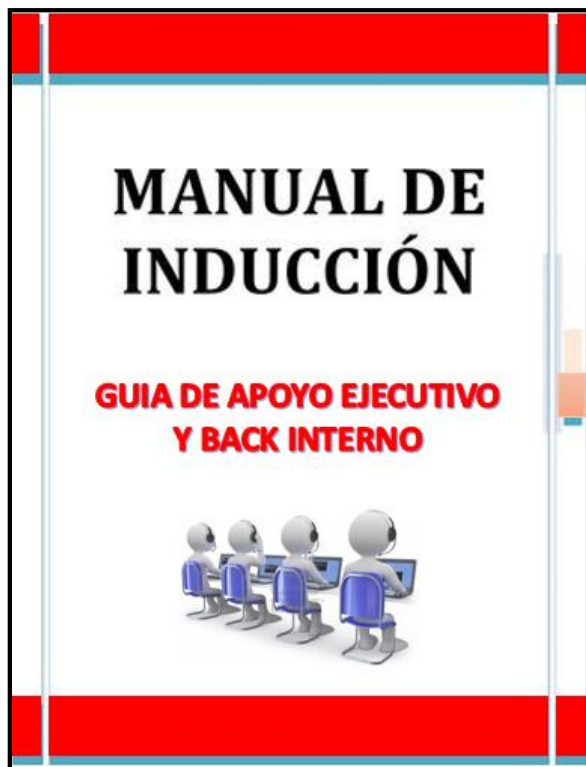


Figura 21. Manual de inducción. Fuente: Elaboración propia

10. Análisis continuo: Se basa en tener la revisión continua de la herramienta ya que siempre hay posibilidad de mejorar, por lo que se debe evaluar continuamente posibles adecuaciones del sistema.



Figura 22. Mejora continua. Fuente: Internet

Objetivo 2

Mejorar los tiempos de respuesta de acuerdo con el proceso de trabajo, Se ejecutará las siguientes actividades aplicando el ciclo Deming para la mejora de los tiempos de respuestas en los correos atendidos solicitado por los clientes corporativos y lograr la satisfacción del cliente.

Tabla 7.

Plan de actividades para mejorar los tiempos de respuesta de acuerdo con el proceso de trabajo

Etapas	Actividad	Logro parcial	Tiempo
Planificar	Definir el problema actual	Conocer los problemas	7
	Analizar las causas potenciales	Conocer las razones del problema	5
	Descripción del impacto que recibe la campaña	Solucionar el problema	15
Hacer	Diseñar el proceso de ingreso de personal	Realizar acciones correctivas	7
	Mejorar programa de capacitación	Personal más optimo	4
Verificar	Revisión y seguimiento	Presentación del nuevo proceso de ingreso de personal	10
Actuar	Difusión de la secuencia de trabajo	Se colocará en la página el nuevo proceso de ingreso	2
Total			50

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de las actividades:

1. Definir el problema actual.

Actualmente en la empresa se está presentando retrasos de atención y los clientes están presentando muchos reclamos ya que las solicitudes que envían deberían ser atendidas en máximo de 25 minutos pero las respuestas la tienen mayor a 24 horas, esto se debe a varios puntos uno por que el personal no esta tan concientizado con la gestión que obvian el tiempo ya establecido no teniendo la actitud que se necesita para cumplir con lo solicitado y este va de la mano con el uso de herramienta de gestión “guía de apoyo” ya que al no realizar la revisión correcta cometen errores en direccionamientos generando que la solicitud del cliente se retrase. Como tercer punto se tiene la inadecuada capacitación, ya que existe personal nuevo cada cierto tiempo y no son capacitados acorde a la necesidad de campaña generando lentitud en el proceso y así eleva los tiempos de repuesta a pesar de que la campaña ya tiene un tiempo ya está estandarizado según los requerimientos que recibe.

Tabla 8:

Tiempos de BackOffice

Tiempos BackOffice	
ACDmail	25 min
Back Facturación	40 min
Seguimiento	40 min
Back SIS	25 min
Total	130 min

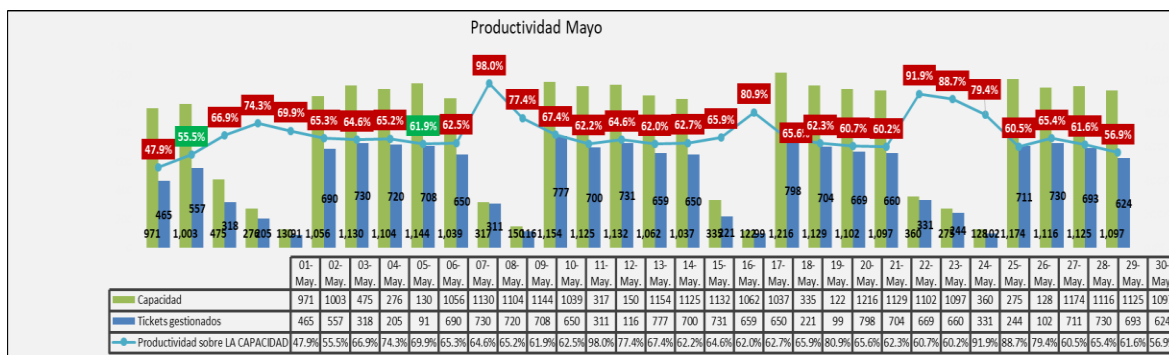


Figura 23. Reporte de Umbrales de productividad. Fuente: Elaboración propia

2. Analizar las causas potenciales:

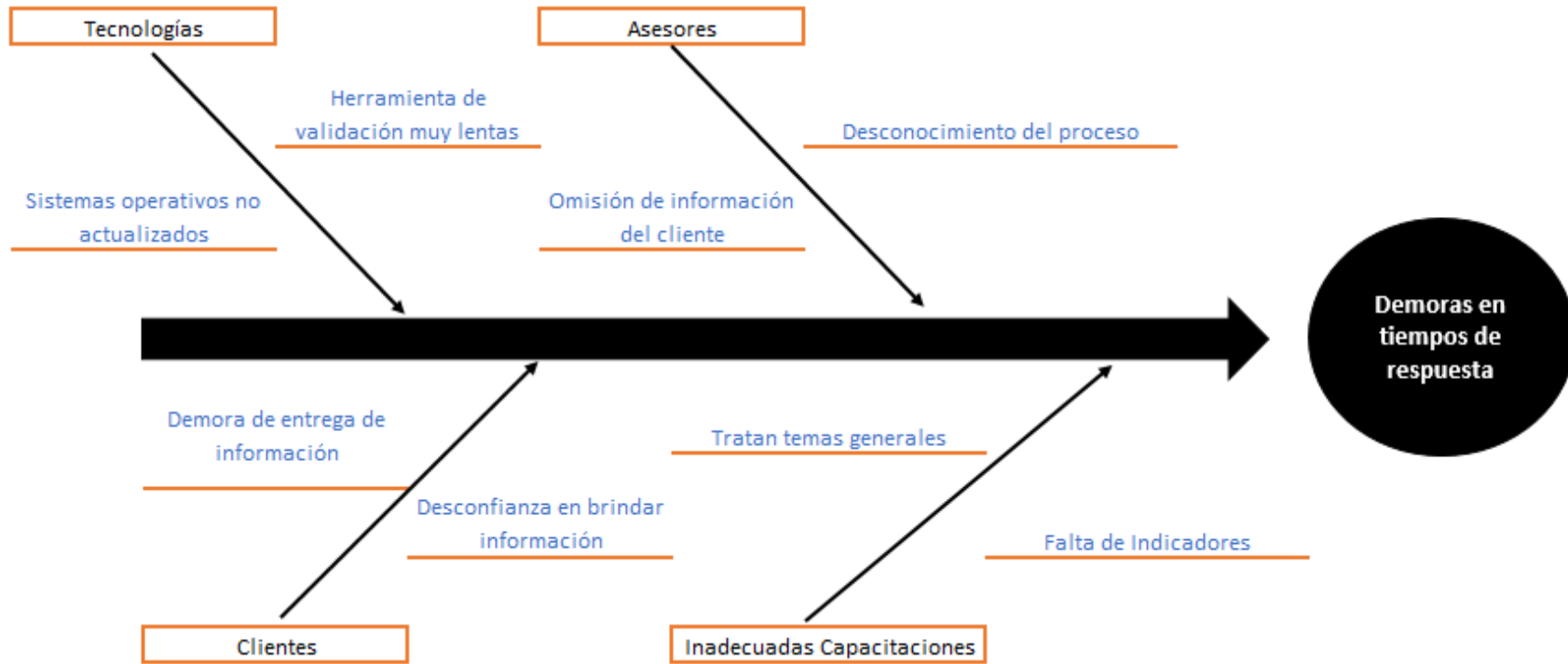


Figura 24. Diagrama de Ishikawa demoras en tiempos de respuesta. Fuente: Elaboración propia

3. Descripción del impacto que recibe la campaña.

Dentro de la gestión se identifica el impacto que recibe la campaña por los problemas ya descritos que se requiere cambiar a un impacto positivo en la efectividad de la gestión. Ello se puede obtener con constante capacitación a los asesores, ya que el desempeño del asesor en el área de call center no solo involucra el proceso y el tiempo que se invierte en completar el servicio sino requiere de una serie de características complementarias para prestar un buen servicio de calidad. A continuación, se muestra el impacto que se presenta en la efectividad en los últimos 6 meses.



Figura 25. Reporte de efectividad de claro ecuador. Fuente: Elaboración propia

Redacta de forma coherente formal completa

Detalle de ITEM - Comentario del asesor	Q Errores	% Errores
+ Palabra mal empleada / Incorrecta	26	48.1%
+ No tiene coherencia	14	25.9%
+ Mala ortografía	10	18.5%
+ Gramática - Uso de mayúsculas	3	5.6%
+ Uso de tildes	1	1.9%
Total general	54	100.0%

Figura 26. Errores en el Ítems de redacta de forma coherente formal y completa. Fuente: Elaboración propia

Brinda información correcta clara completa en la respuesta brindada		
Detalle de ITEM - Comentario del asesor	Q Errores	% Errores
⊕ Incompleta / información de la línea	18	29.5%
⊕ Incorrecta / información de la línea	11	18.0%
⊕ Incompleta Roaming	7	11.5%
⊕ incompleta pagina MiClaro (NO INCENTIVA)	6	9.8%
⊕ No redacta el número donde se comunico	4	6.6%
⊕ Incorrecta Roaming	4	6.6%
⊕ incorrecta / ticket de atención	3	4.9%
⊕ No sugiere la regularización	2	3.3%
⊕ incorrecta / Cliente no regularizado	2	3.3%
⊕ incompleta reposición de simcard	1	1.6%
⊕ incompleta / Cliente no regularizado	1	1.6%
⊕ Adjunta información erronea	1	1.6%
⊕ Incompleta administrador	1	1.6%
Total general	61	100.0%

Figura 27. Errores de brindar informar correcta clara completa en la respuesta brindada.

Fuente: Elaboración propia

Envía copia y realiza las secuencias establecidas para la gestión de Grupal a través de email		
Detalle de ITEM - Comentario del asesor	Q Errores	% Errores
⊕ No envía correo en primera instancia al cliente	15	31.9%
⊕ Envía correo a persona NO autorizada	13	27.7%
⊕ Coloca correo de copia oculta no autorizado	7	14.9%
⊕ No envía correo al cliente autorizado	6	12.8%
⊕ No coloca en copia a otros correos autoridos incluidos en el historial	3	6.4%
⊕ No coloca correo de copia oculta	2	4.3%
⊕ No coloca en copia a ejecutivo	1	2.1%
Total general	47	100.0%

Figura 28. No envía copia y realiza la secuencia establecidas para la gestión del grupal a través del email. Fuente: Elaboración propia

Ingresa comentarios correctos y completos en CRM		
Detalle de ITEM - Comentario del asesor	Q Errores	% Errores
⊕ ID incorrecto	9	25.7%
⊕ Comentarios incorrectos/ Redacción	8	22.9%
⊕ Comentarios incompletos / Redacción	7	20.0%
⊕ Comentarios incorrectos/ Información	6	17.1%
⊕ No registra ID	2	5.7%
⊕ Hora y fecha de Gestor de archivo/incorrecto	1	2.9%
⊕ Comentarios incompletos / Información	1	2.9%
⊕ Formato del gestor del archivo	1	2.9%
Total general	35	100.0%

Figura 29. No ingresa comentario comentarios correctos y completos en CRM. Fuente: Elaboración propia

En las figuras mostradas líneas arriba se detalla la efectividad presentada en el mes en un rango de tiempo de diciembre 2018 hasta el mayo 2019 logrando identificar las fallas presentadas por el asesor que hace que los tiempos de respuesta será tardío o el cliente se quede sin una respuesta óptima, todos ello debido a que no se cuenta con una capacitación adecuada con el respectivo control y seguimiento que se necesite para mejorar. En la actualidad el área de BackOffice cuenta con un formador/capacitador encargado de la formación y capacitación del asesor, los procesos de la gestión y habilidades blandas intrínsecas al servicio.

4. Diseñar el proceso de ingreso de personal

Se muestra el proceso real que realizan para el ingreso de un personal nuevo a la empresa y se logra identificar que se requiere incorporar al área de operaciones a unos filtros más específicos para captar personal más idóneo para la gestión.

- Proceso actual de ingreso de personal a la gestión.

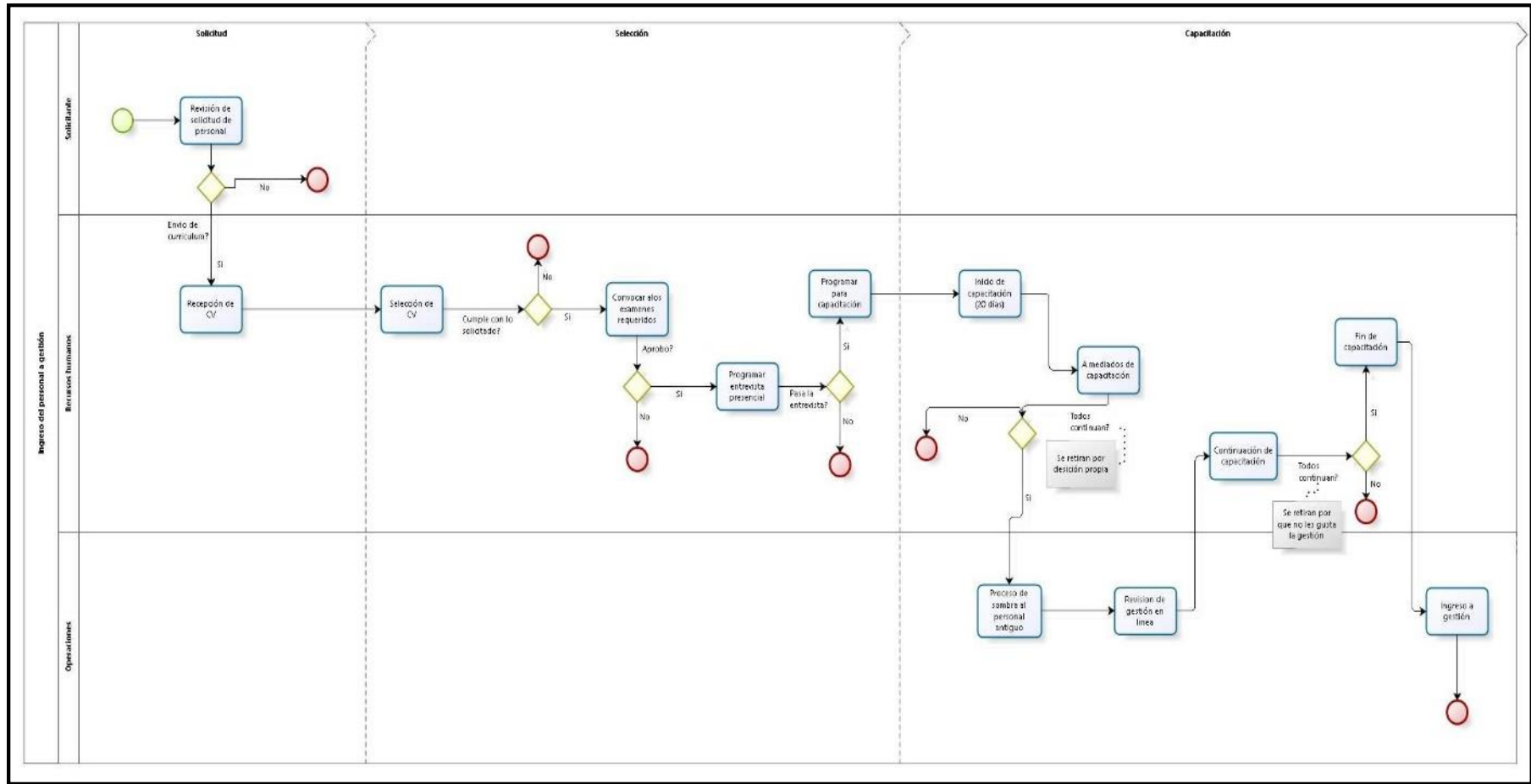


Figura 30. Ingreso del personal a gestión. Fuente: Elaboración propia

- Proceso mejorado de ingreso de personal a la gestión.

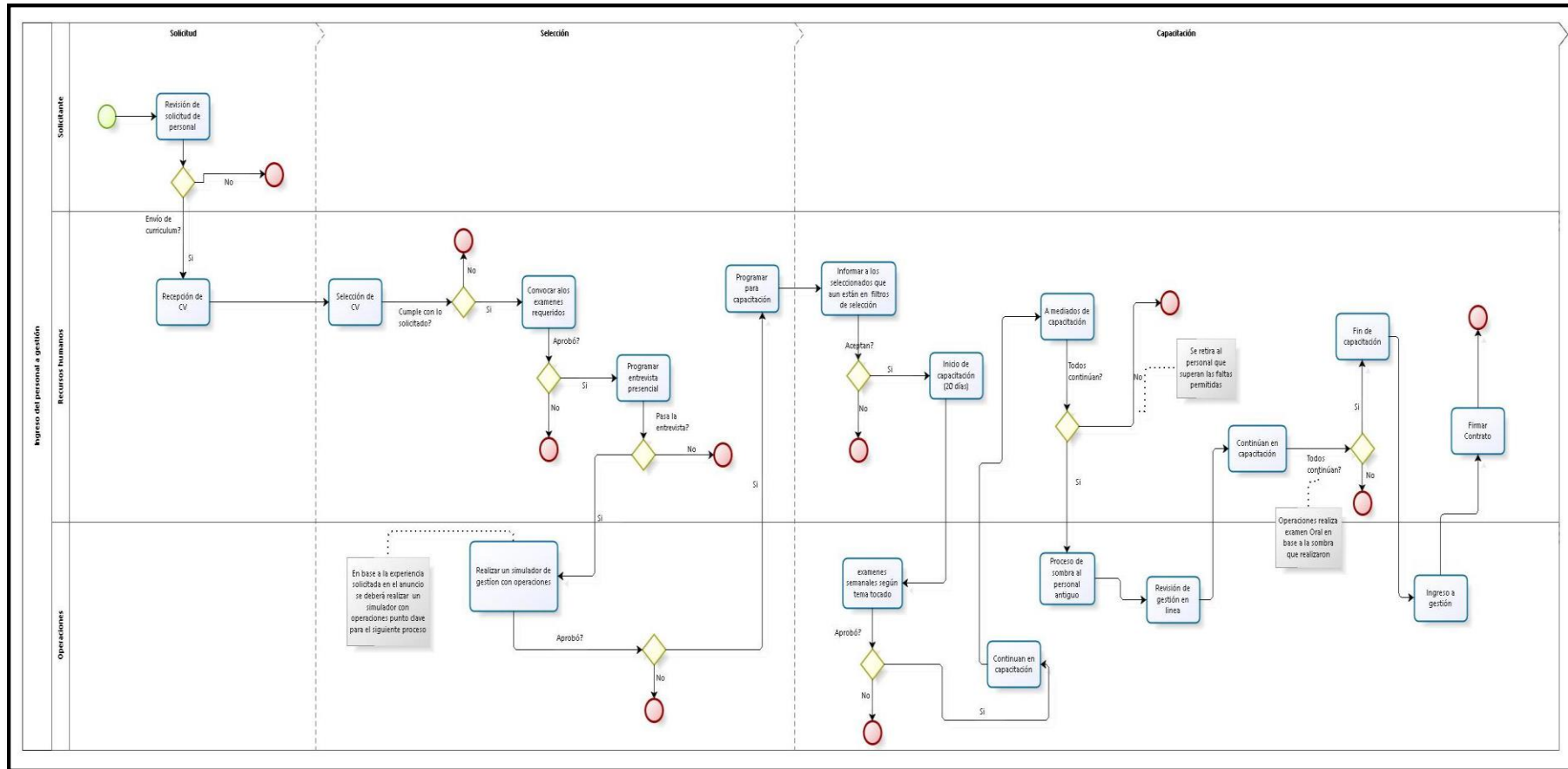


Figura 31. Ingreso del personal a gestión. Fuente: Elaboración propia

5. Mejorar programa de capacitación

La capacitación al asesor es muy fundamental desde la formación que se requiere antes y durante su estancia en el centro de trabajo para que así el desenvolvimiento del asesor en el área de call center sea la óptima frente a una buena atención al cliente. Para obtener una buena atención no necesariamente abarca el tiempo y procesos de atención que se invierte en completar el servicio, lo que se requiere es una serie de complementos para prestar un servicio de calidad. A continuación, se muestra el impacto de los errores críticos de atención.

ERROR CRÍTICO DE USUARIO FINAL	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total general
Redacta de forma coherente formal con bi	30,0%	23,8%	37,7%	29,0%	30,1%
Brinda información correcta clara complet	20,0%	31,0%	34,0%	29,8%	29,7%
Adjunta de forma correcta y completa la ir	0,0%	7,1%	1,9%	25,2%	14,5%
Envía link derivando a la encuesta	6,7%	9,5%	9,4%	9,2%	9,0%
Valida información en la base de clientes c	10,0%	7,1%	7,5%	3,1%	5,5%

Figura 32. Errores críticos. Fuente: Elaboración propia

En la siguiente imagen se mostró los errores críticos en base a las evaluaciones realizar al asesor con un 30.10% no redacta de forma correcta, un 29.70% brinda información incorrecta, el 14.50% adjunta de forma incorrecta, un 9.00% no envía link de encuestas y el 5.50% no valida información del cliente en la base de datos.

En ese entonces el área de call center contaba con un formador/capacitador encargado de la formación y capacitación constante del asesor sobre la gestión y habilidades blandas intrínsecas al servicio.

Programa de capacitación actual.



Figura 33. Capacitación actual en la empresa. Fuente: Elaboración propia

Mejora de programa de capacitación.





	Capacitación (20 días)	Evaluaciones semanales	Seguimiento (15 días)	Atención
PROPUESTA	 <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos teóricos • Conocimientos prácticos • Habilidades blanda • Correos simulados 	 <ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones semanales - Capacitación (oral – escrito) - Operaciones (oral – escrito) • Simulador de gestión de correo con operaciones • Resultados =>15 	 <ul style="list-style-type: none"> • Gestión realizada con el monitoreo del formador • Revisión y evaluación de registros de gestión. • Monitoreo y seguimiento por operaciones. 	 <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso a gestión con las optimas condiciones que favorezca la gestión

Figura 34. Mejora de programa de capacitación. Fuente: Elaboración propia

6. Revisión y seguimiento:

Se solicitará a los involucrados realizar revisiones continuas del proceso de ingreso de personal de manera mensual para ver los resultados obtenidos y que favorezcan al área. Como también nos permita identificar algo que se pueda mejorar a tiempo.

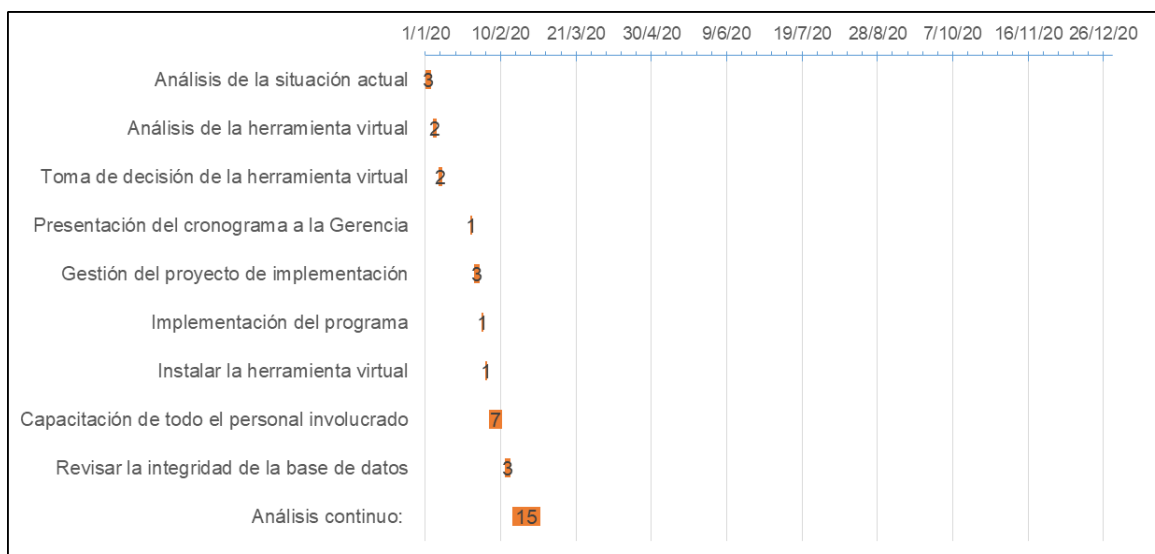


Figura 35. Cronograma de la gestión. Fuente: Elaboración propia.

7. Tabla 9: Gastos

Objetivo 2				
Nº Actividad	Materiales	Cantidad	Precio	Sub total
1	Copias	80	0.1	8
2	Copias	82	0.1	8.2
3	Copias	80	0.1	8
4	Separata	21	0.1	2.1
5	Asesoría de consultor externo	1	300	300
	Imprimibles	21	1	21
6	Sin costo	0	0	0
7	Separata	21	0.1	2.1
Total				349.4

Objetivo 3

Proponer un programa de incentivos para disminuir el porcentaje de rotación y ausencia de personal para se desarrollará las siguientes actividades utilizando como metodología ciclo Deming, planteando como objetivo retener al personal más tiempo de lo habitual según las estadísticas obtenidas.

Tabla 10.

Plan de actividades elaborar un programa de incentivos para disminuir el porcentaje de rotación y ausencia de personal.

Etapas	Actividad	Logro parcial	Tiempo
Planificar	Análisis del ausentismo y rotación de personal	Conocer los problemas	7
	Definir las causas del ausentismo y rotación de personal	Conocer las razones del problema	15
	Cálculo del índice de ausentismo y rotación de personal	identificar la cantidad exacta del impacto que ocasiona	30
	Revisión de costos de la rotación y ausentismo de personal	identificar impacto monetario	2
Hacer	Propuesta para reducir el índice de rotación de personal	Reducir costos	15
Verificar	Revisión de resultados de la implementación de la propuesta	contar con clientes más satisfechos	15
Actuar	Estandarizar Mejoras aplicadas	Optimizar actividades	2
Total			86

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de las actividades

1. Análisis del ausentismo y rotación de personal

La ausencia y la rotación de personal es uno de los factores que también afecta la gestión diaria, porque la campaña ya cuenta con un dimensionado por día y al contar con ausencias o renuncias repentinas causa que se penalice en el día y no se facture las horas programadas generando pérdidas para la empresa otro impacto que ocasiona es el retraso de atención en las solicitudes del cliente generando molestias y reclamos de atención.

Uno de los motivos más frecuentes de contar con rotación de personal son las renuncias por voluntad del asesor ya sea por estudios, enfermedad o mejores ofertas laborales en otra empresa como también los factores que influye en las ausencias de personal son las mismas.



Figura 36. Rotación de personal. Fuente: Internet

Tabla 11:

Dimensionado de horas por día.

campañas	FC de horas						
	lun	mar	mie	jue	vie	sab	dom
Empresarial + micro general	501	417	417	397	501	50	36
BackOffice – caja	16	16	16	16	16	9	0
BackOffice – facturación	45	45	45	45	45	27	0
Seguimiento cecor	101	101	80	67	67	65	20
Seguimiento empresarial + general	30	30	30	30	30	13	10
Back sis	28	28	28	28	21	10	10
total	721	637	616	583	680	174	76

Fuente: Elaboración propia

2. Definir las causas del ausentismo y rotación de personal

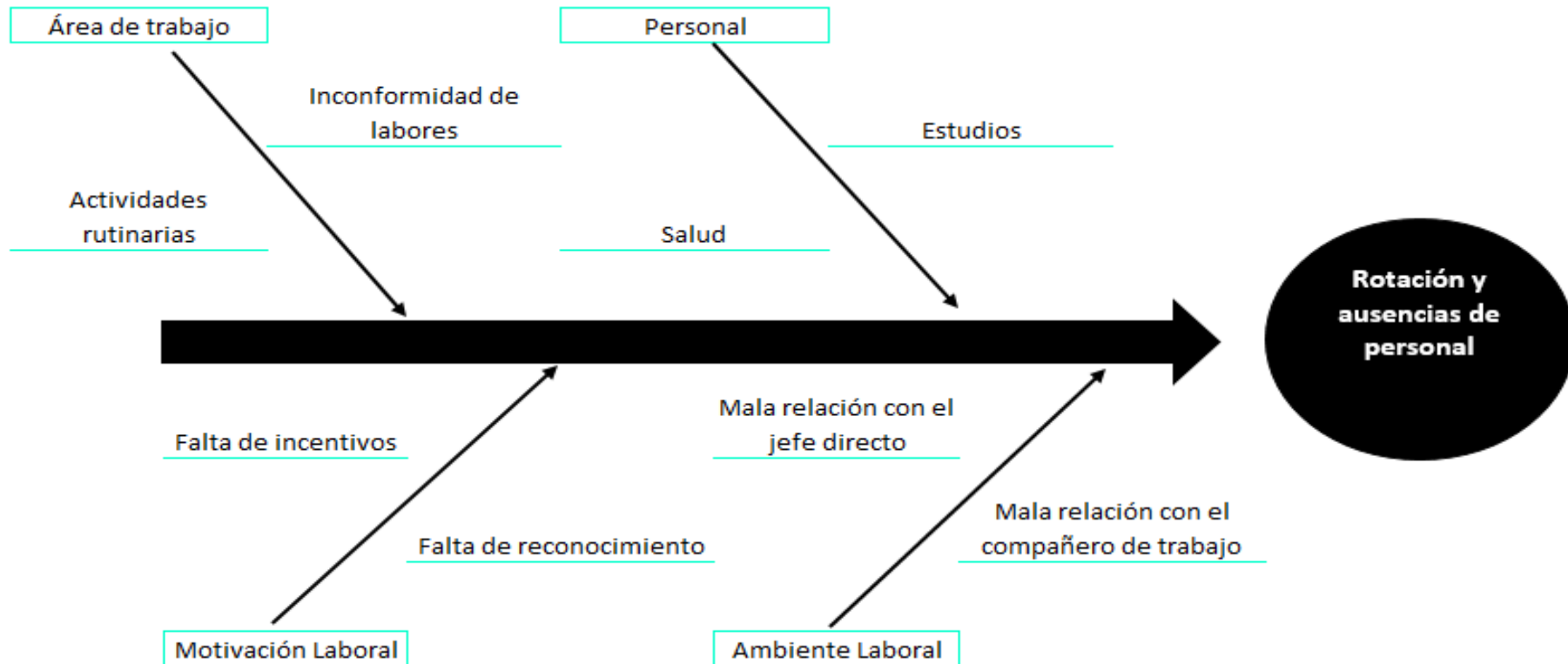


Figura 37. Definición de las causas principales de rotación y ausentismo de personal. Fuente: Elaboración propia

3. Cálculo del índice de ausentismo y rotación de personal

En esta etapa se detalla la cantidad de rotación y ausentismo de personal se tiene desde inicios de año hasta la actualidad y así permitirnos identificar el impacto económico que ocasiona a la empresa al no cumplir con el dimensionado solicitado por día.

Etiquetas de		Etiquetas de						Total
Suma de Data "Faltas"	columna	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
Etiquetas de fila		2019						Total general
Faltas		66	64	69	73	74	68	414
Total general		66	64	69	73	74	68	414

Figura 38. Resumen de Faltas de personal – Elaboración propia

En la imagen numero 37 podemos visualizar que casi todos los meses se cuenta con una cantidad razonable de ausencias de personal que está afectando a la campaña tanto en gestión como también económicamente ya que al no cumplir lo solicitado al cierre de factura se realiza el ajuste correspondiente. Los motivos de las ausencias presentadas son por estudios, salud o no tener las ganas de ir al trabajo porque no siente el clima laboral que se necesita para realizar una buena gestión

Cuenta de Tipo de Cese		Etiquetas de						Total general
	columna	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
Etiquetas de fila		2019						Total general
Renuncia		4	7	4	7	3	4	29
Abandono		1	2		2	1		6
Cese		2			2	1	1	6
Termino de Contrato					1	1		2
Total general		7	9	4	12	6	5	43

Figura 39. Resumen de rotación de personal – Elaboración propia

En base a la rotación de personal en los últimos 6 meses se identificó que el personal tiende más a más renunciar a que sea separado por qué no cumple con las características, las renuncia se basan que la empresa no llega a cumplir sus expectativas, por estudios, salud u otras ofertas laborales acorde con lo que buscan en un trabajo.

4. Revisión de costos del ausentismo y rotación de personal

Al realizar el cierre de factura se identifica que aproximadamente el ajuste que recibe la empresa al no cumplir con lo solicitado. A continuación se detalla el incumplimiento de conexión por día de los últimos 6 meses.

En la implicación económica por rotación de personal es el 10% de lo facturado por mes, y como podemos ver en la siguiente imagen de la facturación total se realiza el descuento de 10% por contar con rotación de personal y recién se emite el pago.

				10%	
Etiquetas de fila	Costo por día	Ajuste del día	Facturado	Rotacion de personal	Pago Final
Enero	\$ 106,384.16	\$ 4,003.56	\$102,380.60	7	\$ 92,142.54
Febrero	\$ 94,009.52	\$ 3,882.24	\$ 90,127.28	9	\$ 81,114.55
Marzo	\$ 100,277.72	\$ 4,185.54	\$ 96,092.18	4	\$ 86,482.96
Abril	\$ 103,162.44	\$ 4,428.18	\$ 98,734.26	12	\$ 88,860.83
Mayo	\$ 106,673.98	\$ 4,488.84	\$102,185.14	6	\$ 91,966.63
Junio	\$ 95,694.52	\$ 4,124.88	\$ 91,569.64	5	\$ 82,412.68
Total general	\$ 606,202.34	\$ 25,113.24	\$581,089.10	43	\$ 522,980.19

Figura 40. Facturación mensual de los últimos 6 meses. Fuente: Elaboración propia

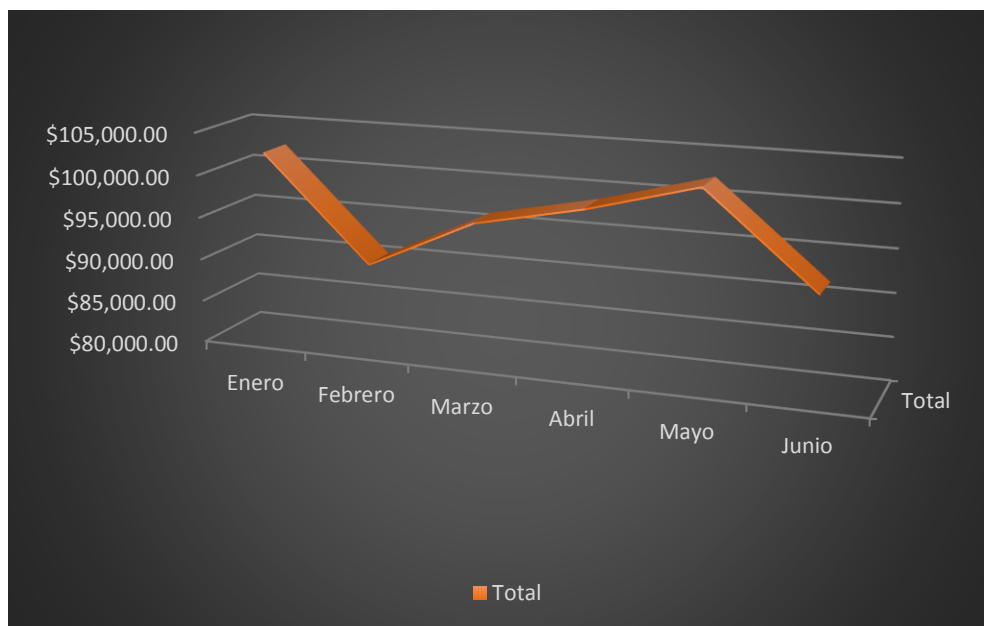


Figura 41. Ajuste mensual en base a las faltas obtenidas. Fuente: Elaboración propia

5. Propuesta de incentivo de personal para reducir las ausencias y rotación de personal.

Motivarnos nosotros mismo y generar la motivación al personal es un punto muy importante en la gestión del día ya que sin motivación no se podría obtener un desempeño laboral y no se estaría cumpliendo los objetivos planteados. Lo más difícil es identificar las distintas formas de motivación porque cada personal tiene diferentes formas de motivarse. Si bien es cierto existe personas que tienen a estar motivados a pesar de que exista obstáculos en su camino o como otros que solo sienten la motivación por horas o minutos por diferentes causas en estos tipos de escenarios es donde el supervisor deberá aplicar sus conocimientos para saber cómo manejar esos hábitos de motivación empleando la conexión con su colaborador para conocer que lo mantiene motivado o que lo motiva.

Si bien es cierto la motivación está conectada con la satisfacción de necesidades de cada persona, es decir que la motivación que se le realice al asesor no basta si su salario no cumple con sus motivos personales es por ello que motivarlo o mantener la motivación en un asesor no es tarea fácil.

En el call center los puntos negativos que se tiene es que la gestión puede ser verdaderamente monótona por ello es muy necesario crear un buen ambiente laboral con incentivos, el espíritu de superación, fomentando el valor de su gestión.

Otro punto en contra es el individualismo del colaborador es que el asesor trabaja de manera que solo piensa en sí mismo y eso evita lograr el éxito como equipo. Por ello se debe dirigir hacia un equipo en base a ello tendrán la capacidad para lograr obtener una solución grupal, detectando fallos significativos a través de la compensación en diversión puntos de vista de los integrantes.

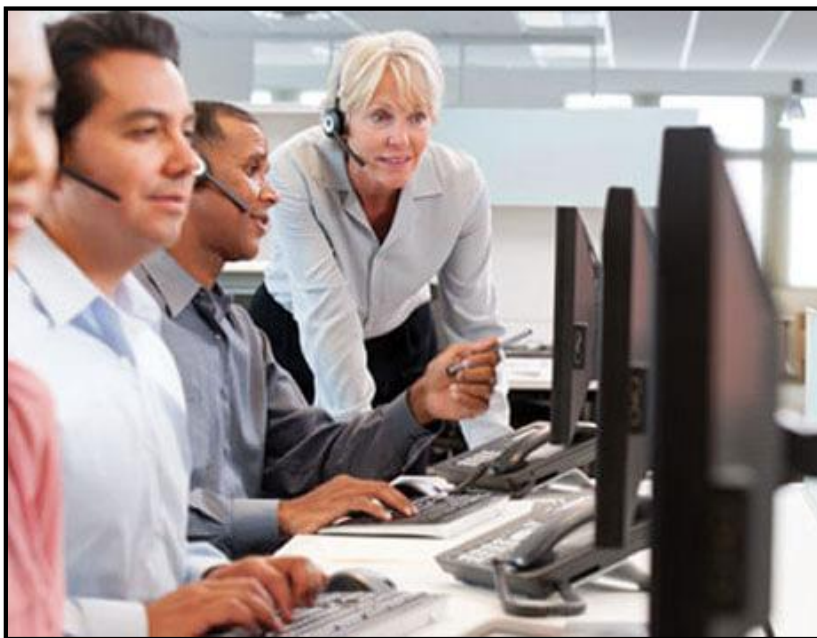


Figura 42. Motivación laboral – Fuente: Internet.

Conociendo los buenos resultados de trabajo en equipo y los objetivos finales, se pueden recoger una serie de incentivos que faciliten el objetivo trazado. Se plantea los siguientes puntos para el programa de incentivo al personal.



Figura 43. Programa de incentivos – Fuente: Elaboración propia.

6. Revisión de resultados de la implementación de la propuesta

Luego de la nueva implementación de incentivos de debe revisar el reporte de asistencia y renuncias para identificar la reducción de ausentismo y rotación de personal y así cumplir con el dimensionado ya planteado generando rentabilidad a la empresa porque no generaran ajustes en incumplimientos de horas y rotación de personal.

7. Estandarizar Mejoras aplicadas

Se solicitará a la gerencia la intervención los nuevos procesos para hacerle partícipe de las mejoras obtenidas y como se fue desarrollando para mejorar la efectividad de la gestión.

8. Tabla 12: Gastos

Objetivo 3				
Nº Actividad	Materiales	Cantidad	Precio	Sub total
1	Impresiones	5	S/ 0.20	S/ 1.00
2	Impresiones	5	S/ 0.20	S/ 1.00
3	Sin costo	0	S/ 0.00	S/ 0.00
4	Impresiones	10	S/ 0.20	S/ 2.00
	Lapiceros	3	S/ 0.60	S/ 1.80
5	Copias	10	S/ 0.10	S/ 1.00
6	Sin costo	0	S/ 0.00	S/ 0.00
7	Impresiones	42	S/ 0.20	S/ 8.40
Total				S/ 15.20

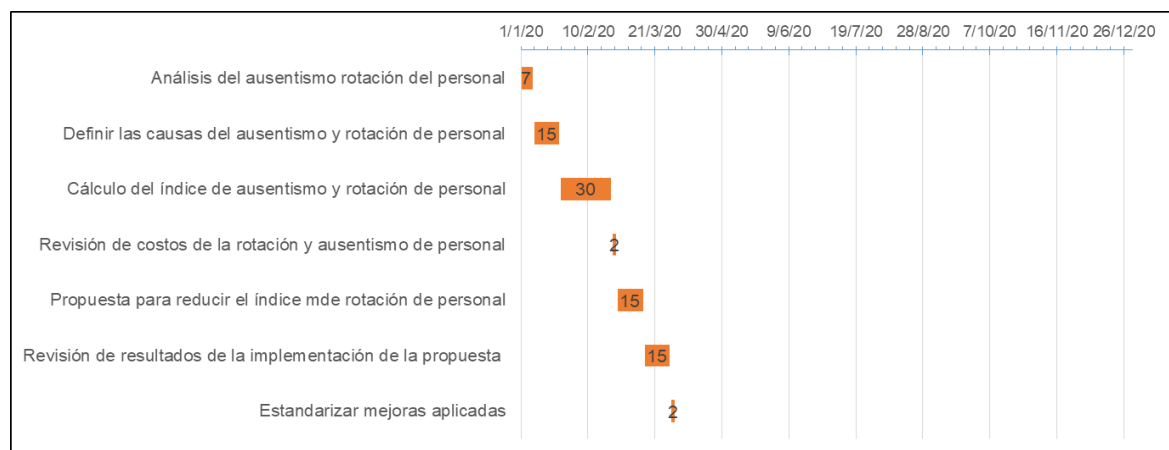


Figura 44. Cronograma de actividades – Fuente: Elaboración propia.

4.3 Discusión

El estudio realizado se planteó como objetivo mejorar la gestión por proceso de en el área de BackOffice de un Call center, Lima – 2018, para ello se aplicó la metodología PDCA, junto con el mapa de procesos, plan de capacitaciones e incentivos al personal que permita mejorar la gestión en el back durante el desarrollo de las solicitudes de los clientes corporativos así se reducirá los mejoramientos de atención, la reducción de rotación de personal y el ausentismo.

Durante el desarrollo de la investigación se realizó una evaluación cuantitativa de la gestión por proceso en el back para ello se tomó en cuenta 3 subcategorías como procedimiento, recursos humanos y optimización con dicha información de planteo una serie de preguntas para realizar una encuesta a 66 trabajadores que realizar el proceso, con la información recolectada se realiza una comparación con investigaciones similares en los antecedentes.

En base a la primera subcategoría procedimientos, se mejora la herramienta de validación de información que es parte del proceso de gestión del asesor, implementando un software para las herramientas de gestión generando el uso óptimo de las mismas para optimizar los errores operativos, aplicando la metodología PDCA el cual permitirá dividir el planteamiento de la propuesta en etapas conjugado con actividades. Si bien es cierto para las mejoras o gestiones de procesos las metodologías de ingenieras son óptimas y fundamentales para mejorar la gestión por proceso en el back office por ello se empleará la metodología PDCA.

En la subcategoría Recursos humanos para el problema se planteó una propuesta de incentivos hacia el personal, durante el estudio se determinó que los problemas identificados se originan porque el personal no siente la motivación de continuar con sus labores del día

generando mal clima laboral, molestias personales y malas gestiones ya que al no contar con es motivación el asesor realiza la gestión por hacer cometiendo errores operativos que le afectan económicamente por ello tienen a renunciar o a faltar. Las ausencias o renunciaciones tienen a ser más por estudios, salud, no se encuentra acorde a lo que buscaba o mejores ofertas laborales.

En la subcategoría de optimización para el problema identificado se planteó mejorar los tiempos de respuesta de acuerdo al proceso de trabajo, ya que contamos con los tiempos elevados de atención frente a lo proyectado, ello es causado por muchos aspectos como la actitud del personal que no está consiente de loe tiempo, personal nuevo que se va adaptando a la gestión que va conociendo los procesos y accesos a las herramientas de apoyo como también dichas herramientas retrasan la gestión por qué no son tan optimas por estas razones son que se tiene retraso en las solicitudes de los clientes.

Durante el desarrollo de la propuesta se planteó una mejora continua en la gestión por proceso de un BackOffice aplicando la metodología PDCA con la finalidad de solucionar los problemas identificados, implementando un software para las herramientas de gestión y sea óptimo el uso para los asesores en su gestión del día como también se implementó un manual de uso de esta nueva herramienta online.

En la investigación se una mejora en el proceso de ingreso de un asesor a la gestión ya que es nuestro primer filtro para el ingreso de un nuevo personal, el proceso consta de la publicación de la oferta de trabajo luego pasa al proceso de selección donde también debe estar involucrado el área de operaciones ya que es un recurso más y debe ser eficiente luego pasa por capacitación que también debe estar involucrado operaciones para las revisiones y filtros correspondientes. En base ello se planteó una mejora en el programa de capacitaciones y sea más eficiente la inducción hacia en personal.

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

1.1 Conclusiones

Primera: Se planteó una mejora continua o PDCA para mejorar la gestión por proceso en el área de BackOffice de un Call center, Lima – 2018, a través de la implementación de un nuevo software junto con un manual de uso para los colaboradores con la determinación 3 categoría que es la gestión por proceso, herramienta de validación y calidad de servicio, 2 son categoría problema y 1 categoría solución las cuales fueron comparadas con los antecedentes de investigación.

Segundo: se evaluó la situación actual de la gestión por proceso en el back office de un call center mediante la ejecución de encuestas realizadas a los colaboradores que intervienen directamente en el proceso de gestión y las entrevistas a los expertos con la finalidad de identificar los problemas principales que afectan directamente al proceso, si mismo se obtuvieron opiniones de los trabajadores respecto a los cambios que se podrían ejecutar dentro de la plataforma.

Tercera: En el estudio realizado se conceptualiza gestión, procesos y gestión por proceso, como también se analizaron los diferentes conceptos que influyen el tema de estudio las categorías identificadas son utilizadas para realizar la triangulación con el respectivo análisis cuantitativo y cualitativo.

Cuarta: Se diseñó propuestas de mejoras para la gestión por proceso en el área de BackOffice en el call center, está sustentado en base a 3 objetivos como la implementación de un software para las herramientas de gestión generando el uso óptimo de las mismas para optimizar los errores operativos, Mejorar los tiempos de respuesta de acuerdo al proceso de trabajo y Proponer un programa de incentivos para disminuir las ausencias y rotación de personal.

1.2 Sugerencias

Primera: Se recomienda que la propuesta presentada se desarrolle en el área de operaciones a través del nuevo proceso de ingreso de personal a la gestión y la nueva propuesta del programa de capacitación con el fin de mejorar continuamente la gestión por proceso y satisfacción en los usuarios.

Segunda: se propone generar continuamente el análisis de la situación actual de la gestión por proceso a través de entrevistas a los expertos del área y encuestas a los involucrados en la gestión así se podrá identificar los principales problemas y poder plantear una solución oportuna.

Tercera: se recomienda que realicen de manera constante la evolución del desempeño del asesor para poder identificar los problemas iniciales y tomar acciones al respecto logrando mejoras oportunas en la gestión laboral.

Cuarta: Se sugiere realizar talleres constantes sobre los problemas ya detectados que se levantan en el proceso de atención para evitar los mejoramientos de atención al cliente. Como también mantener una buena comunicación con el asesor para conocer y saber qué es lo que le motiva para gestionar de manera eficiente y poder generar incentivos para el personal.

CAPITULO VI

REFERENCIAS

- Achilles, F. (2004). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Mexico: Limusa.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Volumen I*. México: Granica S.A.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Volumen I*. México: Granica S.A.
- Ayuso, F. (2007). *La actualización de las competencias profesionales*. España: Solana e Hijos A.G.S.A.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla S.A.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Chile: Evolucion S.A.
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Cortés, J. (2017). *Sistemas de Gestión de Calidad (Iso 9001:2015)*. Málaga: ICB Editores.
- Delgado, A., & Oliver, R. (2008). *Los procedimientos en el ámbito tributario*. Barcelona: UOC.
- Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M., Montalbán, M., Rodríguez, A., Santa, E., & Martín, V. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Eureka Media.
- Duarte, A., Pantrigo, J., & Carrillo, M. (2007). *Metaheurísticas*. Madrid: DYKINSON S.L.

- Fernández, M. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Figuera, P. (2006). *Optimización de productos y procesos industriales*. España: Rotapapel.
- García, F. (2004). *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. México: Limusa.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Universal del Rosario.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Burbujas.
- Gonzales, O., & Arciniega, J. (2016). *Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- González, F. (2005). *Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares*. España: Estilos Eutograf Impresores, S.L.
- Griful, E., & Canela, M. (2002). *Gestión de la calidad*. Barcelona: Edicions UPC.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Editorial Mexicana.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: SYPAL.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Printed.
- Ildelfonso, E. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.

- Klein, E. (2002). *¿Existe el tiempo?* Madrid: Akal S.A.
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. México: Marisa de Anta.
- Kramis, J. (1994). *Sistemas y procedimientos administrativos*. Mexico: Universidad Iberoamericana.
- Lara, E. (2013). *Fundamentos de investigación - Un enfoque por competencias 2a edición*. Mexico: Alfaomega Grupo Editor.
- López, F. (2003). *La gestión de calidad en educación*. Madrid: La Muralla.
- López, J. (2009). *Gestion Por Procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta.
- Miranda, L. (2006). *Seis Sigma / Six Sigma: Guia Para Principiantes / Guide for Beginners*. Mexico: Panorama.
- Montalván, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.
- Ocampo, A. (1998). *Segundo Taller Electronico Sobre Evaluacion de Proyectos de Reduccion de la pobreza rural en america latina y caribe*. Costa Rica: Preval.
- OCED. (2018). *Guia para la recopilacion y presentacion de informacion sobre la investigacion y el desarrollo experimental*. España: Editorial MIC.
- Pérez, J. (2009). *Gestion Por Procesos. 3 Edicion*. Madrid: ESIC.

- Puchol, L. (2010). *Libro de la entrevista de trabajo, 5a edic.* Madrid: Díaz de Santos
- Ridderbos, K. (2003). *El tiempo.* Madrid: Cambridge.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación.* Mexico.
- Rojas, J. (2000). *Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud.* La Paz: Hermenca.
- Sander, G. (2012). *Guia Practica para dirigir Recursos Humanos.* Estados Unidos: Palibrio.
- Sang, M. (1983). *Administracion para el desarrollo: Ideas, Personas y Mercado.* Santo Domingo: Editorial Corripio.
- Trepas, C. (2006). *Procedimientos en historia: Un punto de vista didáctico.* Barcelona: GRAO de IRIF.
- Ulrich, D., & Gerry, L. (2002). *El futuro de la dirección de recursos humanos.* España: Ramonya / Valls, S.A.

ANEXO

Anexo 1: Matriz causa efecto

Causa	Sub causa	¿Por qué?	Efecto (Categoría problema)
Tangibilidad	1. Licencias de software en espera	1. No cuentan con presupuesto	GESTIÓN DE PROCESOS EN EL CALL CENTER ECOMDATA, LINCE 2018
		2. No lo creen necesario	
	2. Falta de posiciones	3. El espacio es muy reducido	
		4. Realizan mal dimensionamiento de personal	
	3. Falla con el aplicativo	5. Las maquinas son antiguas	
		6. falta de actualización de software	
Calidad Servicio	4. Falta de personalización	7. No cuentan con criterio de respuestas	
		8. Presentan errores de redacción	
	5. excede el tiempo de respuesta	9. distracción	
		10. falta de información	
	6. Respuesta Incorrectas	11. Cuentan con mal asesoramiento	
		12. Falta de comprensión del requerimiento	
Personal	7. falta capacitación	13. uso de aparatos electrónicos prohibidos	
		14. conversan con el compañero dentro de gestión	
	8. Alta Rotación	15. alto Porcentaje de Falta	
		16. influye en el cumplimiento de efectividad del día	
	9. Falta de Feedbacks	17. No realizan la correcta retroalimentación	
		18. No brindar charlas proactivas de mejora	
Seguridad	10. Uso inadecuado de herramientas	19. No conocen los procesos completos de cada gestión	
		20. Utilizan usuarios que no corresponden	
	11. control	21. corroborar el uso de guía de apoyo para el proceso correcto	
		22. Mas revisión de gestión	
		23. brindan respuestas de otras empresas a cliente que no corresponden	

	12. Divulgación de información Confidencial	24. Informan al cliente gestiones internas y como empresa les causa malestar en el cliente.	
--	--	---	--

Anexo 2: Matriz de la investigación

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Categoría 1: gestión de procesos				
			Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿Cómo optimizar la gestión por procesos en un Call center, Lima 2019?	Sugerir tácticas para mejorar la gestión de procesos en un call center, Lima 2019	Existe un modelo que demuestre la influencia de tácticas para mejorar los procesos en un call center, Lima 2019	Procedimiento	1. tiempo de respuesta			
				2. respuestas incorrectas			
			Recursos Humanos	3. falta de capacitación			
				4. Alta Rotación			
			Optimización	5.			
				6.			
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Categoría 2:				
			Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿Cómo desarrollar la gestión por procesos en un call center, Lima 2019?	Evaluar la gestión por proceso en un call center, Lima 2019.						

¿Cuáles son los factores de gran incidencia en la gestión por procesos en un call center, Lima 2019?	Describir las causas de suma ocurrencia en la gestión de proceso en un call center, lima 2019.						
¿En qué manera las estrategias impactan en la gestión por procesos en un call center, lima 2019?	Pronosticar el dominio de las tácticas en la gestión de procesos en un call center, lima 2019.						
Tipo, nivel y método		Población, muestra y unidad informante		Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos		
Sintagma: Tipo: Proyectiva Nivel: Comprensivo Método: Deductivo e Inductivo		Población: 80 Muestra: 66 Unidad informante: Jefe de operaciones y teleoperadores.		Técnicas: Encuestas y Entrevista. Instrumentos: Cuestionario y guía de entrevista.	Procedimiento: Análisis de datos: Diagrama de Pareto, Atlas ti y triangulación.		

Anexo 3: Artículo científico

Aplicación PDCA para mejorar la gestión por proceso en el área de una empresa de servicios de atención al cliente, Lima – 2018

Br. Barzola Luciano Rosa Beliza

rosabeliza@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-5751-3654>

Universidad Privada Norbert Wiener

Resumen: la investigación se realizó en Lima – Perú, dirigido al servicio de atención al cliente por un call center en el sector telecomunicaciones. El objetivo fue optimizar la gestión por proceso en un call center en el distrito de lima, departamento de lima, Perú, para lo cual se tuvo que realizar un diagnóstico con el apoyo de entrevistas y encuestas. El estudio se desarrolló de carácter holístico con diseño no experimental, enfoque mixto y de tipo proyectiva, enfocado en un plan de las debilidades identificadas. Para la investigación se tuvo como muestra ochenta asesores y tres expertos en el rubro de telecomunicaciones ubicados en el mismo sector. En los resultados con la ayuda de los instrumentos ya mencionados se logró identificar los siguientes problemas que afectan la gestión en un call center, no realizaban la revisión correcta de la base de datos y guía apoyo de manera constante para realizar un proceso correcto esto genera que los asesores cometan errores operativos con costos afectando a la empresa económicamente, también se presentó casos donde al no hacer el buen uso de la base de datos de clientes direccionaban los correos a destinatarios incorrectos generando molestias en los clientes porque su información era compartida con otra empresa, también se identificó que los tiempos de respuesta se elevaban por la gestión incorrecta de los asesores al procesar una solicitud a tiempo generando molestias en los clientes, ya que el cliente requería de una atención oportuna para cada solicitud y a pesar que el tiempo ya está estandarizado para cada solicitud dependiendo las políticas de cada call center, los asesores no se concientizaban con ello y lo tomaban a la ligera generando retraso de atención, así mismo se identificó que existía alto porcentaje de ausentismo y rotación de personal en el rubro de call center ello generaba el ingreso de personal nuevo con inicios de aprendizaje que también elevaba los tiempos de respuesta. Finalmente se desarrolló la metodología PDCA para cada una de las alternativas de solución, como primer alternativa de solución se implementó un software para la guía de apoyo fortaleciendo la obtención de información en tiempo real como también la creación de un manual de instructivo para concientizar al asesor el uso de la guía de apoyo asegurando que la herramienta será más óptima para su uso diario, para el problema de ausencias y rotación de personal se planteó como alternativa de solución se propuso un programa de incentivos para disminuir las ausencias y rotación de personal.

Palabras claves: Metodología PDCA, gestión por procesos, procedimientos

Abstract: A investigação foi realizada em Lima - Peru, direcionada ao atendimento ao cliente por um call center no setor de telecomunicações. O objetivo foi otimizar a gestão através de um processo de call center no distrito de Lima, departamento de Lima, Peru, para que você tenha que fazer um diagnóstico com entrevistas e pesquisas. O estudo desenvolveu um

caráter holístico com delineamento experimental, abordagem mista e projetiva, focado em um plano de fragilidades identificadas. Por uma questão de pesquisa, fui conhecido como oito grandes conselheiros e três especialistas no campo das telecomunicações no mesmo setor. Nos resultados, com a ajuda dos instrumentos acima mencionados, é possível identificar os seguintes problemas que afetam a administração em um call center, realizando a revisão correta do banco de dados e o guia de administração constante para realizar o processo correto. Os conselheiros cometem erros operacionais com os custos que afetam economicamente a empresa, também há casos em que não há um bom uso do banco de dados do cliente para endereçar os endereços incorretos que geram problemas nos clientes porque suas informações foram compartilhadas com A empresa também identificou que os tempos de resposta foram causados pelo gerenciamento incorreto dos orientadores para processar uma requisição que gerava inconveniente no tempo dos clientes, e o cliente exigia atenção oportuna a cada solicitação e lamentava que o tempo fosse padronizado. . para cada pedido, dependendo das políticas de cada call center, os ases Embora eu não perceba e leve-o levemente gerando generosos atrasos no atendimento, também descobri que havia uma alta porcentagem de absenteísmo e uma rotação do pessoal do call center e um aumento generoso na nuvem pessoal com início de aprendizado que também começou. Aumentou os tempos de resposta. Finalmente, a metodologia PDCA foi desenvolvida para cada uma das alternativas de solução, desde a implementação da primeira alternativa de solução, um software para o guia de suporte que fortalece a obtenção de informações em tempo real, bem como a criação de um manual. de instruções para aumentar a conscientização. A utilização do guia de suporte que garante que a ferramenta é a mais ideal para o uso diário, pela ausência e pelo problema de rotação da pessoa, é considerada como uma solução alternativa ao propor um programa de incentivo para reduzir a ausência e A rotação da pessoa.

Palavras-chave: metodologia PDCA, gestão de processos, procedimentos

Introducción

A nivel internacional la gestión por procesos es considera relevante en el desarrollo de todo tipo de negocios, debido a que los clientes exigían siempre lo mejor.

En los tiempos antiguos se identificó la calidad del servicio como un elemento básico que sirvió como descartar y generar un valor agregado a las organizaciones desarrollando la gestión por procesos, ya que en esa época, se podía encontrar empresas que gestionaban la formalización de la atención al cliente.

La gestión por procesos se identificó con una gran utilidad para las organizaciones quienes aún no implementan la gestión de este concepto. Los colaboradores cumplían un factor fundamental para la victoria de cualquier organización. Exclusivamente existió la pregunta del porque al existir una comunicación de colaborador-cliente y la carencia del cliente no se convence, automáticamente le dimos mejores oportunidades a la competencia.

En aquel tiempo actual el mercado no requería de calidad en los productos, bajos precios o una tecnología moderna, de igual manera la calidad en el servicio es una exigencia para lograr el éxito requerido. Lamentablemente solo algunos dueños empresariales se dieron cuenta de la gran importancia que tiene la calidad ya que se dio cuenta cómo es que la competencia creció con una importante aceptación en el mercado.

Es importante contemplar las capacitaciones, motivaciones e incentivos como un medio de preparación para los colaboradores, para que estos pueden cumplir con la gestión por

procesos agregando valor añadido, ya que los colaboradores son pieza fundamental en la organización.

A nivel nacional también se viven deficiencias en la calidad de productos y servicios en la gestión por procesos evidenciándose en las atenciones al cliente, las esperas interminables sin respuesta, las cargas excesivas elevadas en su factura, y el pago de los trámites en sentido de tiempo y dinero.

Considerar que el servicio al cliente es lo más importante para todo tipo de rubro comercial, observándose que la alta dirección de call center indicaba que su servicio era muy bueno mientras que sus propios es decir los clientes indicaban que era pésimo

Se mencionó que es de 6 a 8 veces más costoso captar a un consumidor nuevo que mantener a un consumidor ya fidelizado. “EL 90% de los clientes ya no realizan negocios con una empresa posterior a una mala experiencia en el servicio al cliente. A diferencia de los clientes satisfechos que han podido resolver su problema lo comentan a unas 5 a 6 consumidores futuros. Un cliente insatisfecho comento su mala experiencia a más de 15 consumidores que no se podrá atraer.

Se comprendió que por carencia de un buen desarrollo de gestión por procesos no se consigue lograr la confianza del consumidor con el servicio ofrecido y por lo general es uno las dificultades más seguidas que tuvieron todas las empresas y ello los conduce a tomar la decisión de ya no prestar del servicio. Se Intentó comprender que las luchas y necesidades de todos los días de cada uno de sus empleados por ello informen al personal de todos los rangos, e intente reconocer lo que establecería su fidelidad y el gusto por el trabajo que desarrollan para lograr lo que se requiere con el cliente.

La alta gerencia no comprendía que el personal operante se les dificultaba solucionar los inconvenientes de sus clientes sin la ayuda de herramientas, por ello cada colaborador debe estar bien capacitado para poder manejar todo tipo de problema

En base a la gestión por procesos se requería identificar, diseñar y controlar cada uno de los actos importantes de la dirección que se realiza para el negocio, como, por ejemplo. Un cliente estando a la espera de una respuesta con tiempo excedido según Live Person, el 82% de los clientes dicen que el elemento principal que conduce a una óptima experiencia de servicio al cliente es el obtener las soluciones a tiempo a los inconvenientes presentados. Este elemento es aún más imprescindible, que brindo un buen detalle para calmar su mala actitud, lo que ellos necesitaban es tener sus inconvenientes resueltos en un tiempo óptimo. Al contar con colaboradores poco capacitados genero tiempos altos de respuestas y reproceso de gestión,

En el call center fue importantes e influyentes el cliente corporativo ya que cada solicitud que requiere es de suma importancia. Dentro de la empresa se prestó muchos servicios a los clientes corporativos, el rubro de call center se brindó diferentes tipos servicio de atención al cliente, ventas, retenciones, portabilidad, BackOffice y soporte de datos. Se identifica que dichas áreas no desarrollo su gestión de manera correcta en la gestión por procesos ya que como primer proceso dentro de la gestión de un colaborador fue pasar una capacitación y luego proceder a gestionar. pero a pesar de ello existió problemas que afectan el servicio actualmente, es decir que la calidad de su servicio que se brindó al consumidor corporativo se vio deficiente, porque el cliente envió su requerimiento vía correo y no le brindaron respuesta en el tiempo promedio estimado de 25 minutos como se encuentra como indicador de tiempo y también se cometió errores operativos que

generaron cargo a la factura del cliente se necesita identificar cuáles serían los principales errores para que se cometan ello. Por ahora se dice que el error es que los asesores se demoraron en realizar la transacción y tienen falta de análisis de casos por lo que cometió errores operativos, por ello los clientes están mostrando su insatisfacción mostrando que no fueron tomados en serio. En el call center hay que mejorar, para ofrecer un servicio más eficaz e eficiente, a través de la gestión por procesos podremos identificar, diseñar y controlar las secuencias de actividades orientadas a un valor añadido que asegure una buena calidad de atención brindada, ya que los consumidores son la razón de ser de toda empresa call center.

Dentro de las teorías que se utilizaron en esta investigación están:

El desarrollo organizacional trata sobre un planeamiento de procesos cambiados con relación a los sistemas socio – técnicos abiertos para conseguir perfeccionar, incrementar la efectividad en la organización, considerando el crecimiento del trabajador y organización (Achilles, 2004).

Teoría de la gestión de la calidad

La teoría de gestión de calidad nos indica que no necesariamente se trata de la calidad de un producto o servicio si no abarca una gestión global en base a la satisfacción del cliente, trabajando de manera continua todos los procesos con nuevas técnicas de gestión orientadas a la excelencia empresarial (Griful & Canela, 2002), nos da a conocer la importancia de la satisfacción del consumidor en base a su experiencia con el servicio y así poder plantear mejoras en las actividades de gestión enfocadas a lograr el éxito.

Teoría de seguridad de la información

Nos permite conocer la variedad de críticas que recibe la teoría de seguridad de la información por la sociedad ya que se dice que es un campo muy complejo en una evolución constante por la tecnología imponiéndose un gran reto para el éxito de la empresa o hace el uso de información confidencial. (Aceituno, 2004)

Menciona que la seguridad de información se determina como un proceso donde abarca un creciente número de elementos, aspectos tecnológicos, recursos humanos, economía de la empresa de forma legal de desarrollar (Areitio, 2008).

Materiales y métodos

Sintagma holístico, enfoque mixto trata del recogimiento de datos cuantitativos y cualitativos obteniendo resultados en base a un esquema de triangulación de ambos enfoques (Gómez, 2006).

En la investigación realizada se desarrollará una resolución proyectiva referente a la investigación del inconveniente resaltado, el propósito es implantar mejoras a largo plazo y que la empresa continúe de manera correcta cumpliendo los objetivos trazados.

Se enfoca en el campo de las explicaciones. Así mismo el investigador no solo se basa en percibir elementos explícitos en cada evento ya que también puede encontrar aspectos menos explícitos, ya que establece relación entre varios aspectos donde le permitirá desarrollar la formulación de explicaciones (Hurtado, 2004).

Método deductivo e inductivo

El método deductivo se entiende como un camino lógico para buscar la solución a cada problema que se plantee, como también consiste en generar las hipótesis basadas en las posibles soluciones al problema generado (Cegarra, 2012).

Considera que la población es un cúmulo de partes que pertenecen al marco del cual se desea realizar el estudio (Hurtado, 2000). Para esta investigación la población estuvo comprendida por 80 colaboradores del área de call center

La muestra Es una parte de la población que se selecciona para efectuar la investigación (Hurtado, 2000). La muestra del estudio fue de 66 asesores de call center.

Resultados y propuesta

Dentro de los resultados cuantitativos se tuvieron en la categoría de optimización en la pregunta 15 ¿todos los correos que usted emite se envían al destinatario correcto? El 43.94% indica que a veces se envían al destinatario correcto y el 37.88% indica que casi nunca se envía al destinatario correcto y esto se debe a que no están realizando el uso correcto de la base de datos de los clientes.

Con respecto a la pregunta número 2 el 39.39% indica que casi nunca el tiempo establecido para el desarrollo de una solicitud es aceptable como también el 33.33% indican a veces es aceptable el tiempo establecido.

Y por último en la pregunta número 14 se identificó un 42.42% que indican que casi nunca el personal nuevo cumpla los 3 meses de prueba y un 33.33% indican que a veces si cumplen con los 3 meses de prueba.

De los resultados cualitativos se resaltó lo siguiente

Análisis de la sub categoría procedimiento nos indica que los asesores no realizan la revisión de la guía de apoyo por ende tienen a no completar todos los procesos establecidos por cada proceso generando errores operativos, esto también conlleva a que no cumplan con los tiempos establecidos para cada requerimiento, al no revisar la guía de apoyo realizan malas derivaciones generando retrasos en la solicitud y malestar en los clientes para ello se necesita contar con alguna herramienta que nos brinde el reporte que cada solicitud si se ejecutó de manera correcta, en base al indicador tiempos de respuesta nos detallan lo ya expuesto, como también que no tiene estandarizado un tiempo real medido con una herramienta de ingeniería para cada solicitud por que actualmente solo esta segmentado el TMO (tiempos de atención) por área y no por diferentes tipologías ya que hay casos que requieren un tiempo mínimo como otros que superan el tiempo plasmado por el área, ello también se ve afectado por qué no se cuenta con una buena capacitación porque se cuenta con personal que no conoce a la perfección el manejo de la herramienta y esto genera retrasos en la gestión que al momento de sacar un promedio de tiempos eleva el promedio real que debería ser por gestión.

En el indicador revisión se detalla que los asesores no cuentan con el hábito de uso de la guía de apoyo para validar el proceso de cada solicitud que se requiere para una buena gestión, porque un asesor no se puede recordar todos los procesos de cada solicitud ya que se cuenta con más de 100 transacciones La importancia de la revisión de la guía de apoyo nos ayuda a reducir la cantidad de mejoramientos de atención al cliente porque se

reducirá la cantidad de correos con respuesta incorrectas que generan malestar en los cliente porque no se le soluciona su problema o no le brindan la información que necesita. La empresa está mal enfocada ya que prefiere quedar bien con el cliente de claro mostrándole unos buenos resultados en el examen del mes cuando no está realizado a conciencia la prueba y no se muestra los verdaderos resultados que se necesita saber para poder implementar mejoras.

Para la ejecución de un proceso se debe desarrollar 3 pasos importantes que estuvimos revisando, el primero es que cada acción se ejecute de manera individual seguido que cada acción debe tener una conexión que esté vinculada a cada acción. (Delgado & Oliver, 2008).

Con respecto a la herramienta de validación indica que la empresa no cuenta con ello que permite la validar que los asesores si cumplan con los procesos establecidos por cada solicitud, como también permitan validar que los asesore no están cumpliendo con las solicitudes. Así mismo como calidad de servicio indican que no se tiene el enfoque hacia el cliente que se le brinda el servicio si no más se preocupan en cumplir con el cliente de claro, pero eso no debería ser así por que como problema principal se requiere mejorar los tiempos y reducir los errores operativos que está generando perdida a la empresa.

Los objetivos de la propuesta fueron los siguientes:

Objetivo N°1: Implantar una herramienta de gestión virtual generando el uso óptimo de las mismas para optimizar los errores operativos.

Actividades

- Análisis de la situación actual
- Análisis del módulo del nuevo del programa
- Toma de decisión del nuevo del programa
- Toma de decisión del nuevo programa
- Presentación del cronograma a la Gerencia
- Gestión del proyecto de implementación
- Implementación del programa
- Instalar el hardware
- Instalar el software (piloto)
- Capacitación de todo el personal involucrado
- Revisar la integridad de la base de datos
- Análisis continuo

Objetivo 2: Mejorar e tiempo de atención al cliente de acuerdo con el proceso de trabajo.

- Definir el problema actual
- Analizar las causas potenciales
- Descripción del impacto que recibe la campaña
- Diseñar el proceso de ingreso de personal
- Mejorar programa de capacitación
- Revisión y seguimiento
- Difusión de la secuencia de trabajo

Objetivo N° 3: Plantear un programa de incentivos para disminuir las ausencias y rotación

- Análisis del ausentismo y rotación de personal
- Definir las causas del ausentismo y rotación de personal
- Cálculo del índice de ausentismo y rotación de personal
- Revisión de costos de la rotación y ausentismo de personal
- Propuesta para reducir el índice de rotación de personal
- Revisión de resultados de la implementación de la propuesta
- Estandarizar Mejoras aplicadas

Conclusiones

Se planteó una mejora continua o PDCA para mejorar la gestión por proceso en el área de BackOffice de un call center, Lima – 2018, a través de la implementación de un nuevo software junto con un manual de uso para los colaboradores con la determinación 3 categoría que es la gestión por proceso, herramienta de validación y calidad de servicio, 2 son categoría problema y 1 categoría solución las cuales fueron comparadas con los antecedentes de investigación.

Se evaluó la situación actual de la gestión por proceso en el back office de un call center mediante la ejecución de encuestas realizadas a los colaboradores que intervienen directamente en el proceso de gestión y las entrevistas a los expertos con la finalidad de identificar los problemas principales que afectan directamente al proceso, si mismo se obtuvieron opiniones de los trabajadores respecto a los cambios que se podrían ejecutar dentro de la plataforma.

En el estudio realizado se conceptualiza gestión, procesos y gestión por proceso, como también se analizaron los diferentes conceptos que influyen el tema de estudio las categorías identificadas son utilizadas para realizar la triangulación con el respectivo análisis cuantitativo y cualitativo.

Se diseñó propuestas de mejoras para la gestión por proceso en el área de BackOffice en el call center, está sustentado en base a 3 objetivos como la implementación de un software para las herramientas de gestión generando el uso óptimo de las mismas para optimizar los errores operativos, Mejorar los tiempos de respuesta de acuerdo al proceso de trabajo y Proponer un programa de incentivos para disminuir las ausencias y rotación de personal.

Bibliografía

- Achilles, F. (2004). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Mexico: Limusa.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Volumen I*. México: Granica S.A.
- Ayuso, F. (2007). *La actualización de las competencias profesionales*. España: Solana e Hijos A.G.S.A.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla S.A.

- Bravo, J. (2011). *Gestion de Procesos*. Chile: Evolucion S.A.
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Cortés, J. (2017). *Sistemas de Gestión de Calidad (Iso 9001:2015)*. Málaga: ICB Editores.
- Delgado, A., & Oliver, R. (2008). *Los procedimientos en el ámbito tributario*. Barcelona: UOC.
- Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M., Montalbán, M., Rodríguez, A., Santa, E., & Martín, V. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Eureka Media.
- Duarte, A., Pantrigo, J., & Carrillo, M. (2007). *Metaheurísticas*. Madrid: DYKINSON S.L.
- Fernández, M. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Figuera, P. (2006). *Optimización de productos y procesos industriales*. España: Rotapapel.
- García, F. (2004). *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. México: Limusa.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Universal del Rosario.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Burbujas.
- Gonzales, O., & Arciniega, J. (2016). *Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- González, F. (2005). *Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares*. España: Estilos Eutograf Impresores, S.L.
- Griful, E., & Canela, M. (2002). *Gestión de la calidad*. Barcelona: Edicions UPC.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Editorial Mexicana.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: SYPAL.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Printed.
- Ildefonso, E. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.
- Kramis, J. (1994). *Sistemas y procedimientos administrativos*. Mexico: Universidad Iberoamericana.
- Lara, E. (2013). *Fundamentos de investigación - Un enfoque por competencias 2a edición*. Mexico: Alfaomega Grupo Editor.
- López, F. (2003). *La gestión de calidad en educación*. Madrid: La Muralla.
- López, J. (2009). *Gestion Por Procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta.

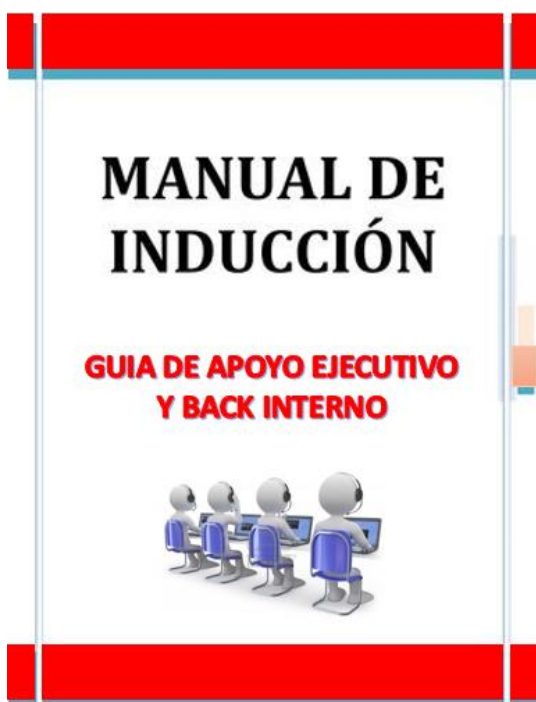
Miranda, L. (2006). *Seis Sigma / Six Sigma: Guia Para Principiantes / Guide for Beginners*. Mexico: Panorama.

Montalván, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.

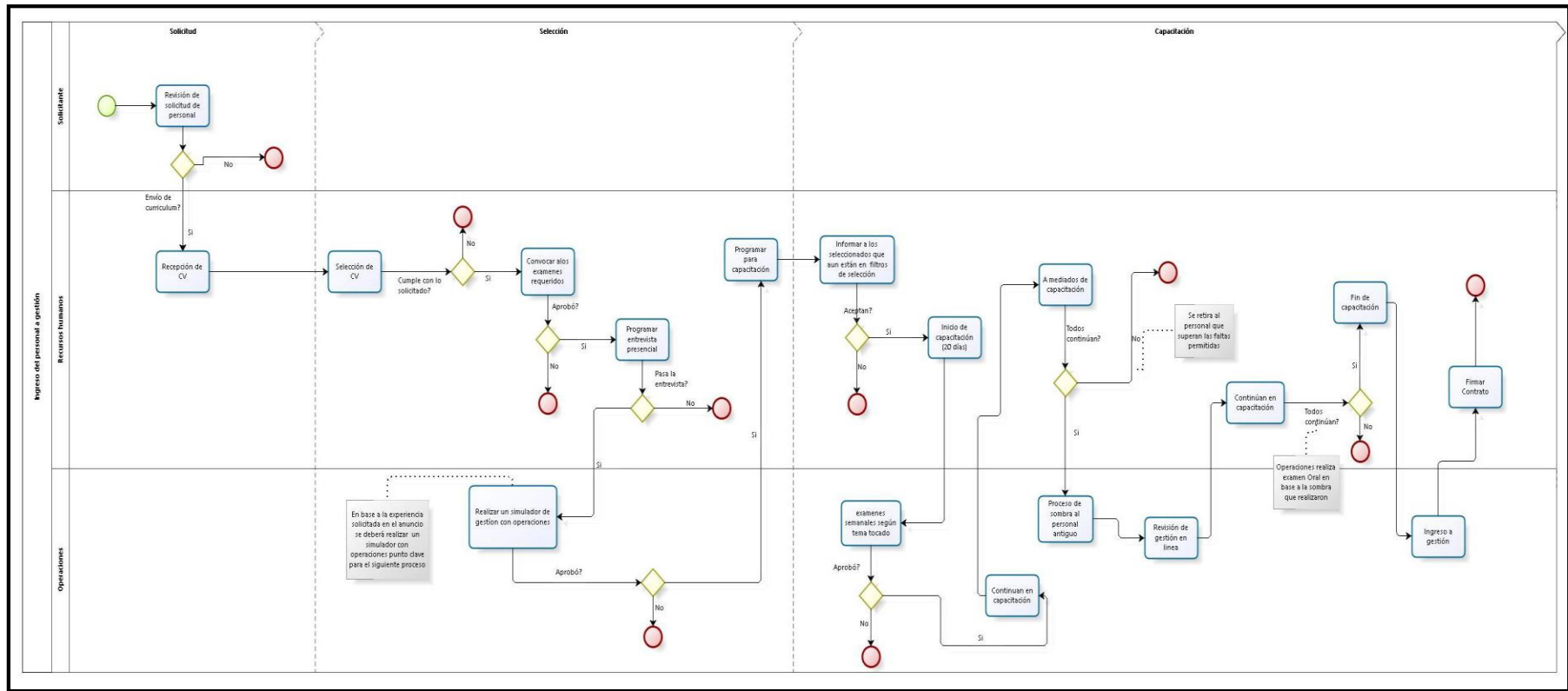
Ocampo, A. (1998). *Segundo Taller Electronico Sobre Evaluacion de Proyectos de Reduccion de la pobreza rural en america latina y caribe*. Costa Rica: Preval.





Anexo 4: Productos de la propuesta

Objetivo 1



Objetivo 2



PROPUESTA	Capacitación (20 días)	Evaluaciones semanales	Seguimiento (15 días)	Atención
	 <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos teóricos • Conocimientos prácticos • Habilidades blanda • Correos simulados 	 <ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones semanales - Capacitación (oral – escrito) - Operaciones (oral – escrito) • Simulador de gestión de correo con operaciones • Resultados =>15 	 <ul style="list-style-type: none"> • Gestión realizada con el monitoreo del formador • Revisión y evaluación de registros de gestión. • Monitoreo y seguimiento por operaciones. 	 <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso a gestión con las optimas condiciones que favorezca la gestión

Objetivo 3




PROGRAMA DE INCENTIVO

PENSAMOS EN LO MEJOR PARA LOS MEJORES

- Tener una comunicación constante con los colaboradores. Conjugar los objetivos en común a través de exigencias y valoraciones mediante feedback, se podrá conocer las inquietudes e ideas del colaborador que permitan la mejora en la gestión.
- Crear una atmosfera productiva, enseñando de manera constante el trabajo en equipo y a su vez que aprenden a valorar a cada colaborador, fomentando las nuevas iniciativas que se ayudaran a obtener soluciones oportunas de forma innovadora y racional. Así ayudara a los asesores a aumentar su autoestima y la productividad en la gestión.

Con estos puntos se logrará obtener beneficios en base a la actitud diaria del asesor y relación que presenta con el resto de sus compañeros y estas son las acciones bases que se debe encontrar en todo trabajo ya que está relacionado con la mejora del ambiente laboral.

- Reconocimiento público, es exponer el espíritu de superación del asesor y competitividad sana entre los asesores. Por ejemplo, ejecutando puntuación semanal con el objetivo de obtener un beneficio de gratitud. Ello se podrá mostrar en afiches pegados en el centro de labor como transmitirlos en los televisores de información así será visto por todo el personal.



- Un día tranquilo, como se sabe uno siente que los días pasan demasiados lentos y esto puede ser muy aburrido para los asesores, se debe tener una lista de juegos y algunos premios para ir motivando al personal y con ganas de volver con la actitud más positiva.

Ejemplos de juego a proponer.

Colocar en una caja notas cubiertas donde existan premios que podrían ser dulces, regalos promocionales de la campaña, un día libre, extender su horario de receso u otros objetos pequeños que se pueda adquirir o realizar preguntas para todos los asesores sobre los procesos de gestión o información de la empresa.

- Recompensa en efectivo o vales, se basará en la obtención de la productividad y buena efectividad en beneficio de la empresa ya que se tendrá clientes satisfechos en base al servicio que reciben.
- Ser creativo y no estancarse, la importancia de no caer en la monotonía de nuevo, por ello se debe realizar continuamente los cambios en los incentivos, variar los beneficios y crear novedosas rutinas de intercambiar ideas.

Todo esto se debe transmitir al colaborador para que conozca los cambios durante su estadía, eso les hará sentirse importantes para la empresa, escuchando sus opiniones.

Anexo 5: Instrumento cuantitativo

CUESTIONARIO DE LA GESTION POR PROCESOS EN LOS COLABORADORES DEL AREA DE BACKOFFICE EN UN CALL CENTER

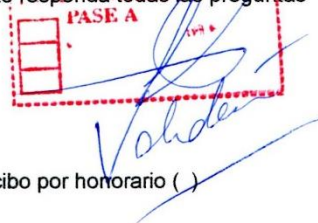
INSTRUCCIÓN: Estimado colaborador, este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre La gestión por proceso que se realiza en su centro de trabajo. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda ~~todas las preguntas~~ con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: 18-25 años () 25-35 años () 35 a más ()

Experiencia: 1-2 años () 2-5 años () 5 años – a más ()

Condición de Contrato: Planilla () Media planilla () Recibo por honorario ()



INDICACIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Normalmente	Casi siempre	Siempre

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS					VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÍA PROCEDIMIENTOS									
1	¿Considera que los procedimientos del área BackOffice contienen demasiados pasos a realizar?					1	2	3	4	5
2	¿Considera que el tiempo establecido para el desarrollo de una solicitud es aceptable?					1	2	3	4	5
3	¿Realiza la revisión de procedimientos de cada gestión en la guía?					1	2	3	4	5
4	¿Usted participa de la revisión y actualización de los procedimientos?					1	2	3	4	5
5	¿Comprende usted los procedimientos de cada solicitud del cliente?					1	2	3	4	5
6	¿Los procedimientos mal direccionados originan respuestas incorrectas?					1	2	3	4	5
7	¿Se comenten errores operativos repetitivos por los procedimientos ejecutados?					1	2	3	4	5

ITEMS		SUB CATEGORÍA RECURSOS HUMANOS				VALORACIÓN				
8	¿Los briefing son óptimos para la gestión?	1	2	3	4	5				
9	¿La información brindada en briefing es relevante?	1	2	3	4	5				
10	¿En el área de BackOffice existe ausentismo de personal?	1	2	3	4	5				
11	¿La ausencia de tus compañeros te genera carga operativa?	1	2	3	4	5				
12	¿En el área de BackOffice la rotación de personal afecta?	1	2	3	4	5				
13	¿En el área de BackOffice el clima laboral es estresante?	1	2	3	4	5				
14	¿El personal nuevo no llega a cumplir los 3 meses de prueba?	1	2	3	4	5				
ITEMS		SUB CATEGORÍA OPTIMIZACIÓN				VALORACIÓN				
15	¿Todos los correos que usted emite se envían al destinatario correcto?	1	2	3	4	5				
16	¿Inadecuado uso de base de datos digital origina errores en los destinatarios?	1	2	3	4	5				
17	¿Los correos de los clientes son atendidos en su totalidad?	1	2	3	4	5				
18	¿En el área de BackOffice, el personal es suficiente para realizar la atención oportuna de correos recibidos?	1	2	3	4	5				

Muchas gracias

Anexo 6: Instrumento cualitativo



Ficha de entrevista



Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Considera que el tiempo estimado para la gestión de los asesores es adecuado, lo valido con una herramienta de ingeniería?, explique
2	¿Qué herramienta utilizan para validar el uso de la guía de apoyo por los asesores?
3	¿Se realiza las capacitaciones de forma adecuada y se evalúa que los asesores adquieran las competencias pertinentes?
4	¿En el área de BackOffice existe rotación de personal e inasistencias?, explique
5	¿Los clientes reclaman por sus correos no respondidos? ¿Y a que se debe?

Observaciones

.....
.....
.....

Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	4	3	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3
2	3	4	4	2	5	4	2	4	4	2	1	4	1	4	2	3	4	4
3	5	3	1	2	4	5	4	3	2	3	3	5	3	3	4	3	3	3
4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	2	2	4	3	4
5	2	3	2	3	4	2	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3
6	3	2	2	4	5	5	5	3	4	3	2	4	5	5	1	2	2	2
7	4	4	3	4	4	4	5	2	2	3	2	3	4	3	3	4	3	2
8	5	5	5	4	4	3	5	5	5	2	1	3	1	3	1	3	5	4
9	3	2	2	1	3	4	3	3	4	2	2	2	4	2	1	5	3	4
10	3	3	4	3	5	3	2	4	3	4	4	3	1	2	1	1	3	3
11	5	2	5	5	5	5	5	4	5	3	3	5	3	5	2	3	4	2
12	5	2	2	2	4	5	5	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	2
13	3	3	4	3	4	5	5	5	2	5	2	1	3	4	1	2	4	1
14	4	2	4	2	4	4	2	5	4	2	1	1	3	2	2	5	5	2
15	3	2	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	1	1	4	4
16	4	4	4	5	5	3	2	5	4	2	1	2	2	2	1	3	5	5
17	2	2	4	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	1	5	5
18	3	2	2	4	4	5	3	5	3	2	5	2	2	5	2	2	5	5
19	3	2	3	2	3	4	4	4	3	5	2	3	4	3	2	4	4	3
20	5	2	4	1	4	5	2	4	4	2	4	4	1	2	3	5	5	3
21	3	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	2	3	5	3
22	2	3	4	5	5	4	4	4	4	4	1	4	3	3	3	1	5	4
23	5	4	5	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	3	2	2	3	4
24	2	2	3	2	2	3	2	4	4	1	2	3	2	3	3	2	3	2
25	5	4	3	1	4	5	2	4	5	2	2	5	2	3	3	4	4	4
26	3	3	5	3	5	5	4	5	3	2	2	4	2	2	2	2	5	3
27	1	1	5	1	5	5	2	5	5	1	2	5	1	2	1	5	5	5
28	3	2	3	2	4	2	2	3	3	4	5	2	2	2	2	2	2	3
29	3	4	3	2	4	4	2	3	3	4	5	4	5	4	3	3	4	3
30	5	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	2	3	2	4	4
31	2	2	2	1	3	4	3	3	2	4	4	2	4	2	3	2	2	2
32	1	3	4	1	4	2	5	2	2	3	2	1	3	2	2	1	2	4
33	4	4	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2

34	2	3	5	5	4	2	2	4	4	2	3	1	2	2	3	2	4	5
35	2	2	3	2	2	3	2	4	4	1	2	3	2	3	3	2	3	2
36	5	4	3	1	4	5	2	4	5	2	2	5	2	3	3	4	4	4
37	3	3	5	3	5	5	4	5	3	2	2	4	2	2	2	2	5	3
38	1	1	5	1	5	5	2	5	5	1	2	5	1	2	3	5	5	5
39	3	2	3	2	4	2	2	3	3	4	5	2	2	2	2	2	2	3
40	3	4	3	2	4	4	2	3	3	4	5	4	5	4	3	3	4	3
41	5	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	2	3	2	4	4
42	2	2	2	1	3	4	3	3	2	4	4	2	4	2	3	2	2	2
43	1	3	4	1	4	2	5	2	2	3	2	1	3	2	2	1	2	4
44	3	3	2	1	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	4	2	2
45	3	3	4	3	5	3	2	4	3	4	4	3	1	2	3	1	3	3
46	5	2	5	5	5	5	5	4	5	3	3	5	3	5	2	3	4	2
47	5	2	2	2	4	5	5	5	2	5	5	5	5	2	3	5	2	2
48	3	3	4	3	4	5	5	5	2	5	2	1	3	4	3	2	4	1
49	4	2	4	2	4	4	2	5	4	2	1	1	3	2	2	5	5	2
50	3	2	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	3	1	4	4
51	4	4	4	5	5	3	2	5	4	2	1	2	2	2	3	3	5	5
52	2	2	4	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	1	5	5
53	3	3	2	1	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	4	2	2
54	5	2	5	5	5	5	5	4	5	3	3	5	3	5	2	3	4	2
55	5	2	2	2	4	5	5	5	2	5	5	5	5	2	3	5	2	2
56	3	3	4	3	4	5	5	5	2	5	2	1	3	4	3	2	4	1
57	4	2	4	2	4	4	2	5	4	2	1	1	3	2	2	5	5	2
58	3	2	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	3	1	4	4
59	4	4	4	5	5	3	2	5	4	2	1	2	2	2	3	3	5	5
60	2	2	4	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	1	5	5
61	3	3	2	1	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	4	2	2
62	4	3	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3
63	3	4	4	2	5	4	2	4	4	2	1	4	1	4	2	3	4	4
64	5	3	1	2	4	5	4	3	2	3	3	5	3	3	4	3	3	3
65	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	2	2	4	3	4
66	3	3	2	1	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	4	2	2

Anexo 8: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Considera que el tiempo estimado para la gestión de los asesores es adecuado, lo valido con una herramienta de ingeniería?, explique	El tiempo estimado para la gestión es el adecuado para un personal capacitado ya que esta desagregado según especialización, para la gestión online se cuenta con la herramienta ACDMAIL que permite medir los tiempos del proceso a realizar y este permite saber el tiempo utilizado y número de transacciones ejecutadas por hora fracción, pero la otras colas de gestión no se cuenta con una herramienta de nos indique el tiempo exacto para cada gestión ya que dependerán del tipo de transacción que se realice por ello se debería ejecutar indicadores de eficacia y eficiencia para medir la productividad.
2	¿Por qué los asesores no cumplen con todos los pasos contenidos en sus procedimientos establecidos?	En su mayoría sucede porque los asesores no realizan el uso de la guía de apoyo para verificar los procesos completos de cada gestión ya que como se cuenta con más de 50 transacciones no se tienen memorizado cada procedo de las transacciones que se realizan, ya que puede ver casos recurrentes que los procesos ya están concientizados como otros que no son muy recurrente y si es muy importante el su uso de la guía de apoyo para no inferir en un error operativo, generando la molestia del cliente y afectándose de manera económicamente el mismo que procesa la transacción.
3	¿Qué herramienta utilizan para validar el uso de la guía de apoyo por los asesores?	No manejamos una herramienta de medición, sin embargo, para poder ejecutar cualquier requerimiento es indispensable su uso, cabe recalcar que se audita, incentiva y concientiza al personal la importancia del uso de la guía de apoyo para optimizar los errores operativos que se presentan en la gestión.
4	¿Se realiza las capacitaciones de forma adecuada y se evalúa que los asesores adquieran las competencias pertinentes?	Las capacitaciones brindadas no son el 100% exitoso ya que los nuevos asesores presentan falencias en algunos usos de los aplicativos que son básicos de capacitación, como también no se realiza un filtro correcto de selección en el transcurso de la capacitación ya que hay asesores que ingresan con muchas falencias en la gestión. Con respecto a que si adquieren competencias pertinentes no es un informe confiable ya que las evaluaciones presentadas no se realizan a conciencia para identificar que asesores si

		saben utilizar las herramientas para identificar un caso y poder procesarlo se enfocan más en contar con una nota 100 % aprobatoria que mejorar la calidad de asesores para brindar un mejor servicio.
5	¿En el área de BackOffice existe rotación de personal e inasistencias?, explique	Si existe ambas cosas, la rotación de personal se base en diferente casos, como por ejemplo asesores que no están de acuerdo con el sueldo, el ambiente laboral, estudios o no le cumplen con lo que se le prometió cuando postulo para la campaña como también están los asesores que son retirados por mala actitud de gestión o no cumplen con los estándares que solicitan en operaciones y ambos casos afecta la campaña, ya que con la rotación de personal nos quedamos con déficit de personal, pero para evitar estos casos los filtros y aclaraciones de gestión se tiene que realizar cuando el asesor se encuentre en capacitación. Con respecto a las inasistencias se presentan más porque no existe un control rígido con los asesores recurrentes para cortar de raíz ya que este hecho afecta el día de gestión por el dimensionado ya solicitado.
6	¿Cuáles son las causas por las cual los asesores realizan un mal direccionamiento de correos?	Estos inconvenientes suelen suceder por que los asesores no están realizando la búsqueda correcta de los correos correctos, utilizando la base autorizados y solo se dejan guiar por lo que refleja en el aplicativo axis, lo cual no es lo correcto según normado por el área de calidad ya que por ese medio no está regularizado ni actualizado los autorizados de la empresa.
7	¿Los clientes reclaman por sus correos no respondidos? ¿Y a qué se debe?	Si se presentan reclamos de los clientes ya que hay casos que solo consta de un tiempo de 1 hora como máximo, pero el canal de atención se demora más de 24 horas en atender su requerimiento y esto genera molestia en el cliente porque no recibe ninguna confirmación de avance para que puede saber que si se está procesando su solicitud y en cuanto se culminara, pero esto se debe porque se encuentran encolados en su gestión en ciertos días ya que pueden tener retrasos hasta de 10 horas a más y este encolamiento es causado por la rotación de personal que existe y el mal dimensionado de personal en la gestión.

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	<p>¿Considera que el tiempo estimado para la gestión de los asesores es adecuado, lo valido con una herramienta de ingeniería?, explique</p>	<p>El tiempo estimado que se da a cada asesor para la gestión asignado por día si es el adecuado, lo inadecuado es la herramienta con la que el asesor tiene que trabajar para cumplir lo solicitado en su tiempo establecido, ya que si bien las transacciones o consultas se pueden realizar son algo básicas y por motivos externos o fallas técnicas es que ese tiempo puede extenderse, más que nada por el tiempo de extensión por la falla ya mencionada es por la falta de capacitación ya que un asesor inicial no maneja un tipo de transacción como la que hace un personal ya antiguo y esto hace que el personal nuevo se extienda y cambie el promedio general en los tiempos. El contar con tiempos distintos uno para nuevos y otro para antiguos generaría carga operativa a los responsables del área involucrada muy aparte de retraso de atención que recibiría el cliente.</p>
2	<p>¿Por qué los asesores no cumplen con todos los pasos contenidos en sus procedimientos establecidos?</p>	<p>Los asesores del área no cumplen con los plazos preestablecidos debido a que no hay una forma de medirlos ni como cuantificar que si cumplan paso a paso, muy aparte de ello si existe una revisión externa por parte del supervisor a cargo pero es muy rudimentaria ya que se puede prestar a que si o a que no está correcto, entonces esta falta de control hace que no haya un proceso preestablecido para que los asesores puedan verificarlo. Entonces esto baja la calidad de servicio por ende el cliente tiende a reclamar, muy aparte de eso no se le inculca al ejecutivo mejorar el servicio de calidad ya que de eso se trata el servicio que se brinda.</p>
3	<p>¿Qué herramienta utilizan para validar el uso de la guía de apoyo por los asesores?</p>	<p>En la plataforma de back corporativo no se cuenta con una herramienta para validar el uso de guía de apoyo de los ejecutivos, al no contar con esa herramienta el factor humano sea un error muy común y frecuente que es como si se evidencia los errores operativos y los reclamos que llegan de los clientes claro ecuador, es esencial encontrar una herramienta para poder identificar quien y quienes no utiliza el archivo para realizar las transacciones diarias y contar con un proceso bien ejecutado.</p>
4	<p>¿Se realiza las capacitaciones de forma adecuada y se evalúa que los asesores adquieran las competencias pertinentes?</p>	<p>No se realiza una capacitación adecuada eso se puede evidenciar en la falta de conocimiento del uso del aplicativo axis y la falta de interpretación de los correos que nos llegan día a día, esto genera una demora en los servicios lo que afecta en la calidad de servicio y la percepción del cliente con claro al ser un</p>

		<p>servicio corporativo se debería brindar un servicio eficiente, rápido y veraz, ahora la falta de conocimiento con se mencionó anteriormente ocasiona una inseguridad y una falta de confianza de los clientes con nuestro canal de atención, con respecto a la evaluación que permita obtener competencias no se realiza, se realiza si una evaluación de conocimiento de los manejos de los aplicativos pero esta no es del todo fiable ya que más se está priorizando contar con una nota alta en global para el cliente del contrato y no se está priorizando la calidad de servicio interna que podemos brindar.</p>
5	<p>¿En el área de BackOffice existe rotación de personal e inasistencias?, explique</p>	<p>En el área de BackOffice si existe una fuerte rotación de personal y un elevado índice de inasistencia, la rotación de personal más se da por que el personal que ingresa no está capacitado al 100%, no se siente cómodo, el ambiente laboral puede ser estresante o el salario recibido no es lo esperado por un área de BackOffice, la inasistencia es elevada porque no existe un control fijo según las normas estipuladas por ello el personal está acostumbrado a faltar.</p>
6	<p>¿Cuáles son las causas por las cual los asesores realizan un mal direccionamiento de correos?</p>	<p>La causa principal del mal direccionamiento de correos es falta de conocimiento, si bien es cierto la información es clara para ciertas personas pero la gran mayoría no lo tiene claro porque no hay una adecuada categorización y cada que hay una reunión, un nuevo proceso o cambios en procesos ya establecidos pues no se baja a la plataforma de forma oportuna y en caso se replique y se replique muy breve y a grosso modo entonces el ejecutivo no tiene como tener la información a la mano a parte que no hay un consolidado o un documento que indique hay que realizar las pautas.</p>
7	<p>¿Los clientes reclaman por sus correos no respondidos? ¿Y a que se debe?</p>	<p>Los clientes si reclaman por los correos no respondidos, esto debe a una falta de seguimiento por parte de la supervisión asignada a la cola inicial, más que nada los reclamos se basan a un mal servicio que desde mi perspectiva no se busca la satisfacción del cliente sino lo que se busca es un numero satisfactorio para la empresa es por ellos que cuenta con los reclamos de los clientes.</p>

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Considera que el tiempo estimado para la gestión de los asesores es adecuado, lo valido con una herramienta de ingeniería?, explique	En tiempo de la gestión de ACD es el correcto, considerando la gran cantidad de casos no gestionables que poseen. Adicional a ello, la mayoría de las transacciones que manejan, sin embargo el problema radica en la herramienta que se usa para realizar estas operaciones la cual produce demoras en los asesores, ya que a veces puede fallar y si encima tenemos personal nuevo más pérdida de tiempo se va generar puesto que estos no tienen la destreza para manejar este tipo de problemas.
2	¿Por qué los asesores no cumplen con todos los pasos contenidos en sus procedimientos establecidos?	Los ejecutivos del área no llegan a cumplir con los plazos pre establecidos a causa de que no hay una forma de medirlos ni como evidenciar que si cumplan todos los pasos de un proceso, pero si existe una revisión externa por parte del supervisor a cargo pero es manual ya que genera carga operativa y se puede prestar a que si o a que no está correcto, por ello la falta de control y revisión hace que no se confirme que los asesores si cumplen con todos los proceso pre establecido y evitar los mejoramientos de atención. Entonces esto genera baja en la calidad de servicio por ende el cliente tiende a reclamar, muy aparte de eso no se le concientiza al ejecutivo a mejorar el servicio de calidad ya que de eso se trata el servicio que se brinda.
3	¿Qué herramienta utilizan para validar el uso de la guía de apoyo por los asesores?	No contamos con ninguna herramienta que nos permita validar el uso de la guía de apoyo de manera constante en los asesores y la única manera de validar el uso de la misma es preguntar asesor por asesor si lo está utilizando lo cual no es tan fiable, porque se puede dar el caso que por cumplir nos digan que si lo han utilizado, pero en el mayor de los casos no lo hacen porque la guía tiene muchas transacciones las cuales se les complica aprenderse, es decir no tienen habito de usar la guía.
4	¿Se realiza las capacitaciones de forma adecuada y se evalúa que los asesores adquieran las competencias pertinentes?	Las capacitaciones se realizan tanto de manera externa como briefings, charlas en sala por formación, como de manera interna por parte de los supervisores. Estas nuevas capacidades se evalúan en exámenes a los asesores. Sin embargo, debería ser algo más focalizado con preguntas sorpresa o pruebas de este tipo, para validar el aprendizaje real, es decir que las capacitaciones no se desarrollan de manera clara y no se resuelven las dudas a través de ejemplos prácticos, considero que el modo de llevar a cabo las capacitaciones no es el más adecuado, porque es

		como si solo lo hicieran por cumplir y no por cumplir con el objetivo de conseguir asesores mucho más preparados.
5	¿En el área de BackOffice existe rotación de personal e inasistencias?, explique	Sí, hay personal que falta. Sin embargo, el personal que rota entre nuestras campañas es un porcentaje considerable por ello son conversadas con el asesor para ver su nivel de compromiso e instarle a mejorar. En caso no se dé, se evalúa su permanencia.
6	¿Cuáles son las causas por las cual los asesores realizan un mal direccionamiento de correos?	Considero que es por falta de conocimiento en utilizar la data que se les brinda, a parte que ellos por comodidad solo se dejan llevar por el aplicativo que les sale cuando realizan la operación, pero no revisan si le corresponde o no al cliente autorizado.
7	¿Los clientes reclaman por sus correos no respondidos? ¿Y a que se debe?	Sí, a veces hay demora en la respuesta de los mismos. Esto debido a que la cantidad de correos supera la capacidad de atención. Esto se regula normalmente los fines de semana. Además por la falta de control oportuno que no se realiza y no permite identificar a tiempo el incumplimiento de solicitudes por parte de los clientes, lamentablemente la empresa no se centra en los clientes de la empresa a la cual le está prestando el servicio, por el contrario solo trata de hacerle ver a la empresa a la que le presta los servicios que su personal si está preparado como para justificar ante la empresa que los reclamos no son ocasionados por la falta de capacitación del personal si no que se deben a otros agentes externos.

Anexo 9: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos




Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario para medir Gestión por Procesos

Nro	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
Sub categoría 1: Procedimientos		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	
Indicador 1: Tiempos de respuestas																						
1.	¿Considera que los procedimientos del área BackOffice contienen demasiados pasos a realizar?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador.																				
2.	¿Considera que el tiempo establecido para el desarrollo de una solicitud es aceptable?	Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías																				4
Indicador 2: Revisión																						
3.	¿Realiza la revisión de procedimientos de cada gestión en la guía?	La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual.																				4
4.	¿Usted participa de la revisión y actualización de los procedimientos?	Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.																				4
5.	¿Comprende usted los procedimientos de cada solicitud del cliente?	No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.																				4
La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.																						

Indicador 3: Respuestas incorrectas																
6.	¿Los procedimientos mal direccionados originan respuestas incorrectas?	4		4		4		4		4						
7.	¿Se comenten errores operativos repetitivos por los procedimientos ejecutados?	4		4		4		4		4						
Sub categoría 2: Recursos Humanos																
Indicador 4: Falta de capacitación																
8.	¿Los briefing son óptimos para la gestión?	4		4		4		4		4						
9.	¿La información brindada en briefing es relevante?	4		4		4		4		4						
Indicador 5: Absentismo																
10.	¿En el área de BackOffice existe ausentismo de personal?	4		4		4		4		4						
11.	¿La ausencia de tus compañeros te genera carga operativa?	4		4		4		4		4						
Indicador 6: Alta rotación																
12.	¿En el área de BackOffice la rotación de personal afecta?	4		4		4		4		4						
13.	¿En el área de BackOffice el clima laboral es estresante?	4		4		4		4		4						
14.	¿El personal nuevo no llega a cumplir los 3 meses de prueba?	4		4		4		4		4						

Validado por:


Apellidos	ORTIZ VARGAS	
Nombres	NICOLAS FEDERICO	
Profesión	Ing. Químico	
Máximo grado obtenido	MAESTRO	
Especialidad	Procesos Industriales	
Años de experiencia	23	
Cargo que desempeña actualmente	Docente a Tiempo Parcial Wicury	DNI: 07924520
		Sello y firma:  CIP: 37633
Fecha	8/4/2019	

Ficha de validez del cuestionario para medir Gestión por Proceso

Nro	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
Sub categoría 1: Procedimientos		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	
Indicador 1: Tiempos de respuestas																						
1.	¿Considera que los procedimientos del área BackOffice contienen demasiados pasos a realizar?					4					4					4					4	
2.	¿Considera que el tiempo establecido para el desarrollo de una solicitud es aceptable?					4					4					4					4	
Indicador 2: Revisión																						
3.	¿Realiza la revisión de procedimientos de cada gestión en la guía?					4					4					4					4	
4.	¿Usted participa de la revisión y actualización de los procedimientos?					4					4					4					4	
5.	¿Comprende usted los procedimientos de cada solicitud del cliente?					4					4					4					4	

Org. de la Univ. Norbert Wiener

Validado por:

Apellidos	CACERES TRIGOSO	
Nombres	JORGE ERNESTO	
Profesión	INGENIERO INDUSTRIAL	
Máximo grado obtenido	MAESTRO EN DOCENCIA UNIVERSITARIA	
Especialidad	INGENIERIA INDUSTRIAL	
Años de experiencia	25 AÑOS	
Cargo que desempeña actualmente	DOCENTE	DNI: 073 05972
		Sello y firma:  JORGE ERNESTO CACERES TRIGOSO INGENIERO INDUSTRIAL Reg. del Colegio de Ingenieros N° 40296
Fecha	08/04/2019	

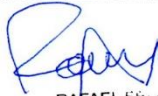


Ficha de validez del cuestionario para medir Gestión por Proceso

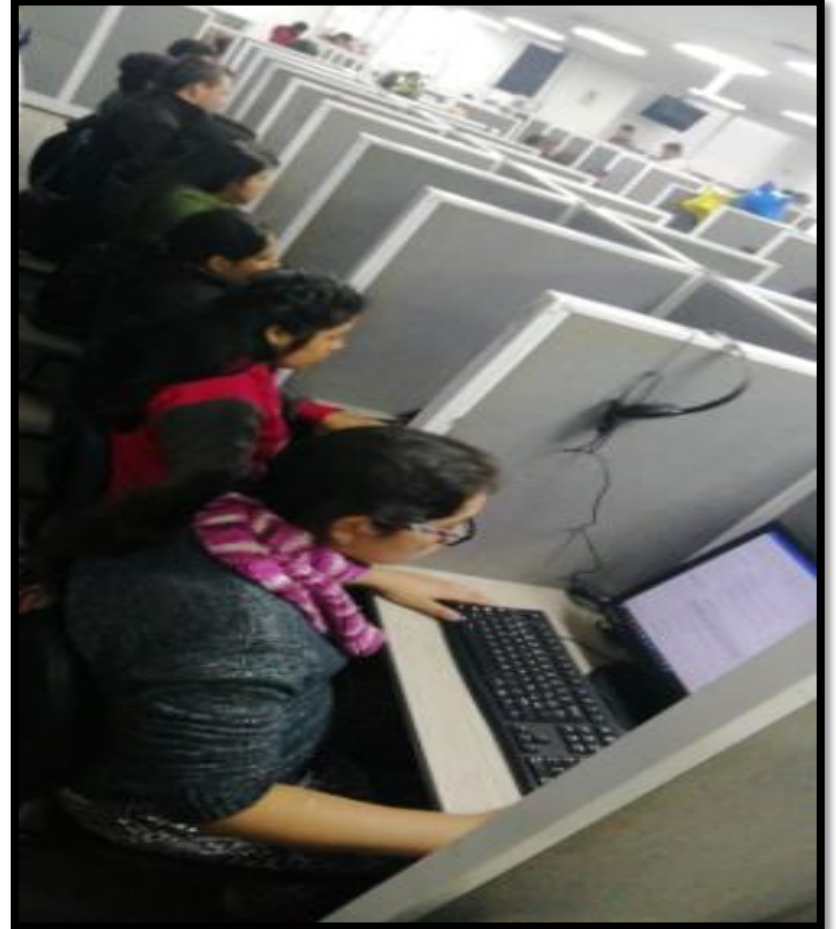
Nro	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
Sub categoría 1: Procedimientos		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	
Indicador 1: Tiempos de respuestas																						
1.	¿Considera que los procedimientos del área BackOffice contienen demasiados pasos a realizar?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador.																				
2.	¿Considera que el tiempo establecido para el desarrollo de una solicitud es aceptable?	Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías																				
Indicador 2: Revisión																						
3.	¿Realiza la revisión de procedimientos de cada gestión en la guía?	La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem.																				
4.	¿Usted participa de la revisión y actualización de los procedimientos?	El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.																				
5.	¿Comprende usted los procedimientos de cada solicitud del cliente?	No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.																				
La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.																						

Indicador 3: Respuestas incorrectas																				
6.	¿Los procedimientos mal direccionados originan respuestas incorrectas?			4				4						4					4	
7.	¿Se comenten errores operativos repetitivos por los procedimientos ejecutados?			4				4						4					4	
Sub categoría 2: Recursos Humanos																				
Indicador 4: Falta de capacitación																				
8.	¿Los briefing son óptimos para la gestión?			4				4						4					4	
9.	¿La información brindada en briefing es relevante?			4				4						4					4	
Indicador 5: Absentismo																				
10.	¿En el área de BackOffice existe ausentismo de personal?			4				4						4					4	
11.	¿La ausencia de tus compañeros te genera carga operativa?			4				4						4					4	
Indicador 6: Alta rotación																				
12.	¿En el área de BackOffice la rotación de personal afecta?			4				4						4					4	
13.	¿En el área de BackOffice el clima laboral es estresante?			4				4						4					4	
14.	¿El personal nuevo no llega a cumplir los 3 meses de prueba?			4				4						4					4	

Validado por:

Apellidos	RAMOS CACERES	
Nombres	RAFAEL FELIX	
Profesión	ING. INDUSTRIAL	
Máximo grado obtenido	MAGISTER	
Especialidad	CONTROL DE PROCESOS	
Años de experiencia	10	
Cargo que desempeña actualmente	DICENTE	DNI: 07454810
		Sello y firma:  RAFAEL FELIX RAMOS CACERES INGENIERO INDUSTRIAL Reg. CIP N° 140121
Fecha	8/04/19	

Anexo 10: Evidencia de la visita a la empresa





Anexo 11: Problema, objetivo, hipótesis

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general
¿Cómo mejorar la gestión por procesos en una empresa, lima 2019?	Proponer estrategias para mejorar la gestión de procesos, lima 2019	Existe un modelo que demuestre la influencia de tácticas para mejorar los procesos en un call center, Lima 2019
Problemas específicos	Objetivos específicos	
¿Cómo es la gestión por procesos en una empresa, lima 2019?	Analizar o diagnosticar la gestión de proceso en una empresa, lima 2019	
¿Cuáles son los factores/causas de mayor incidencia en la gestión de procesos en una empresa, lima 2019?	Explicar los factores/causas de mayor incidencia en la gestión de proceso en una empresa, lima 2019	
¿Cómo las estrategias influyen en la gestión de procesos, lima 2019?	Predecir la influencia de las estrategias en la gestión de procesos, lima 2019	

Anexo 12: Justificación

Justificación práctica		
¿Por qué hacer el trabajo de investigación?	Este trabajo de investigación se realiza para poder solventar el problema de mejorar la gestión por procesos en call center, lima – 2019.	La propuesta de implementación de gestión por procesos se ejecutará por motivos que la industria de Call Center – Atención al cliente es el campo con mayor porcentaje en solicitudes y reclamo. En el sector de Call Center los teleoperadores son los encargados de atender la solicitud del cliente que no está planteado de manera correcta cada procedo de gestión. En la actualidad los clientes exigen ser atendidos de manera rápida y oportuna, que los asesores muestren una atención de trato afectuoso y sobre todo que lo ayude con la atención y solución a su solicitud de manera que la información está clara, concisa y verdadera todo ello se obtiene con las actividades secuenciales y estructurales logrando una óptima atención al consumidor. Las ganancias que obtenemos con la investigación son con el fin de identificar, revisar, diseñar y controlar los procesos de gestión generando un valor añadido y lograr reducir la mala percepción del cliente con la gestión que recibe. Con la implementación de la propuesta nos ayudará a alcanzar las mejoras requeridas como costos, tiempos reducidos, calidad y credibilidad en la atención al cliente, como resultado se obtendrá un cliente satisfecho.
¿Cuál será la utilidad?	Los problemas que cuenta la empresa son el alto porcentaje de reclamos que está recibiendo la empresa por parte de los clientes, basados tiempos elevados, respuestas incorrectas, requerimientos sin atención, falta de conocimiento y mala utilización de las herramientas de gestión.	
¿Qué espera con la investigación?	Al poder trabajar en la gestión por procesos, se podrá identificar, revisar y diseñar cada uno de los procesos de gestión generando un valor añadido y lograr reducir la mala percepción del cliente con la gestión que recibe.	
Justificación metodológica		
¿Por qué investiga bajo ese diseño?	Se realiza la investigación bajo el diseño holístico por que abarca una metodología completa y efectiva a las personas que realizan la investigación en las diversas áreas de	La investigación metodológica realizada es holística que desarrolla una metodología completa siendo un proceso global, evolutivo, integrador, concentrado e organizado. Trabajando en los procesos en

	<p>conocimiento. Es una propuesta que presenta la investigación como un procesos global, evolutivo, integrador, concatenado y organizado, como también trabaja los procesos que tienen que ver con la invención, con la formulación de propuestas novedosas, con la descripción y clasificación, considera la creación de teorías y modelos, la indagación acerca del futuro.</p>	<p>relación con la invención y planteamiento de una proyección innovador, como también con el detalle, clasificación y consideración de elaboración de teorías y modelos.</p> <p>El estudio fue realizado de tipo proyectivo desarrollando el enfoque mixto, porque permitirá diagnosticar la gestión por procesos con los métodos de cuantitativos y cualitativos. Mediante el desarrollo de la investigación holística contribuyo a mejorar la gestión por procesos, generando la mejora en los procedimientos, cronogramas de actividades y el control de los procesos. Para realizar la planificación se ejecutó el esquema de Ishikawa para poder identificar los inconvenientes y sus factores más relevantes donde se identificó que se cuenta con alta rotación de personal, tiempos de espera elevados, respuestas incorrectas, capacitaciones deficientes, por lo que se rediseña las actividades de cada proceso ya que la satisfacción del cliente es punto clave como razón de ser de la empresa. A ello el estudio contribuyo con indicadores apropiados para la estructura, mejorando los tiempos de respuestas y errores presentados. En la dirección de procesos en el call center abarca, la recepción, análisis, desarrollo, respuesta. En consecuencia, este estudio contribuirá futuras resultados óptimos que sirvan como herramienta de apoyo e información parte del sector de call center.</p>
<p>¿El resultado de la investigación permitirá resolver algún problema?</p>	<p>Mediante la investigación holística contribuyo a mejorar la gestión por procesos, generando la mejora en los procedimientos, cronogramas de actividades y el control de los procesos. Según la planificación se utilizó diagrama de Ishikawa para identificar los</p> <p>Problemas y sus causas más significativas donde se identificó que se cuenta con alta rotación de personal, tiempos de espera elevados, respuestas incorrectas, capacitaciones deficientes, por lo que se rediseña las actividades de cada proceso ya que la satisfacción del cliente es punto clave como razón de ser de la empresa. A ello la investigación apporto indicadores, apropiada estructura organizativa, reducción de tiempos y errores. En la gestión de procesos en el call center abarca, la recepción, análisis, desarrollo, respuesta. Finalmente, esta investigación apporto futuras soluciones y que estas sirvan como fuentes informativas de apoyo y antecedentes para otras investigaciones dentro del sector para empresas de telecomunicaciones.</p>	

Anexo 13: Matriz de teorías

Teoría 1: Teoría del desarrollo organizacional				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Fernando Achilles	2004	Achilles, F. (2004). Indica que el “Desarrollo organizacional tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una decisión que complazca a todos. Diversos autores y profesionales han presentado diferentes definiciones. Buscando lo esencial defino que el desarrollo organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio – técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados” (P.30).	El desarrollo organizacional se entiende como una planificación de procesos cambiados con relación a los sistemas socio – técnicos abiertos para lograr mejorar e aumentar la efectividad en la organización, asegurando el crecimiento mutuo tanto como empresa y colaborador (Achilles, 2004).	Aplicación que realizara del desarrollo organizacional en la investigación es poder conocer la forma de generar procesos de cambio para obtener un buen resultado con la eficiencia y eficacia en la organización permitiéndonos asegurar un crecimiento compartido entre empresa y colaborador. También se aplicará para la planificación que engloba toda la empresa, con una estrategia educacional que tiene por finalidad cambiarlas creencias, actitudes, estructuras de las organizaciones, con el objetivo que estas se puedan adaptar a las nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos.
Referencia:	Achilles, F. (2004). Desarrollo organizacional: enfoque integral. México: Limusa.			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Manuel Garzón	2005	Garzón, M. (2005). “Define desarrollo organizacional como una serie de conceptos de índole diversas,	Desarrollo organizacional también se conoce como una variedad de información relacionada entre sí, que busca el desarrollo de los objetivos	Nos ayudara a identificar la variedad de información que tiene la empresa relacionado con todas las áreas, para poder desarrollar el

		relacionadas entre sí, donde se tiene como objetivo común buscar el desarrollo y realización de los objetivos generales de la organización, coincidiendo con las metas particulares de los individuos que integran. Esto se puede considerar como una filosofía porque es, básicamente, una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de una sociedad” (p.31).	generales relacionados con los objetivos planteados por la empresa. Con la interpretación, actuación y una nueva forma de pensar basado en el contexto organizacional se podrá lograr la mejora de las actividades para obtener la resolución a los inconvenientes y cambios en la empresa desarrollado por una administración eficaz (Garzón, 2005).	objetivo general que se ha planteado, con la ayuda de la buena gestión del talento humano se lograra el éxito deseado, ya que es punto clave para el desarrollo organizacional, comenzado por reorganizar la estructura de la organización y conformando grupos de trabajos eficientes que permitan dar solución antes de generar algún conflicto.
Referencia:	Garzón, M. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Universal del Rosario.			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Miguel Sang Ben	1983	Sang, M. (1984) “Indica que el desarrollo organizacional es el instrumental desarrollo por la tecnología administrativa concibiendo el ambiente de trabajo como ámbito susceptible de ser moldeado de acuerdo con objetivos de eficiencia y eficacia, en cuanto a los resultados, y al crecimiento del potencial humano, en relación con el personal.	El desarrollo organización también se conoce como el desarrollo de la tecnología administrativa. Este concepto ayuda a que los directivos de las organizaciones puedan desarrollar sus objetivos como empresa y que sus colaboradores también puedan desarrollar sus objetivos personales para que así de una manera mutua ambos logren el éxito de manera eficiente (Sang, 1983).	La teoría en mención permitirá conocer como es el desarrollo organización de ecomdata utilizando la tecnología y enfocados en el ambiente laboral ya que cada día se presentan cambios y deberá ser acoplado de la mejor manera con el personal para lograr la meta trazada de manera eficiente.
Referencia:	Sang, M. (1983). <i>Administracion para el desarrollo: Ideas, Personas y Mercado</i> . Santo Domingo: Editorial Corripio.			

	https://books.google.com.pe/books?id=eNhcl8R20y4C&pg=PA132&dq=Teor%C3%ADa+del+desarrollo+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwihgIX1pvvgAhUhuVkkHZ-BBCgQ6AEINjAD#v=onepage&q=Teor%C3%ADa%20del%20desarrollo%20organizacional&f=false			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Guillermo Sander Moreno	2014	Sander, G. (2014) "Indica que el desarrollo organizacional se acerca más a desarrollo de la empresa. Siente que es más la responsabilidad del CEO que del director de Recursos Humanos. Además, que el director de recursos humanos que adopta la responsabilidad de coordinar y facilitar esta actividad está empezando a cubrir objetivo de pertenecer al grupo directivo de su empresa.	En relación al desarrollo organización indica que un Gerente general, director general o presidente de la empresa (CEO), tienen más la responsabilidad por el desarrollo de la empresa logrando analizar cada una de las informaciones ya tenidas en relación con todas las áreas para el buen planteamiento de objetivos en base de las metas ya trazadas (Sander, 2012).	Nos permitirá demostrar que el desarrollo de una empresa no está solo basado en el área de recursos humanos ya que son ellos quienes reclutan personal idóneo, pero hoy en día lo que se necesita la participación de los directivos en el personal para que sientan el apoyo y motivación en su gestión.
Referencia:	Sander, G. (2012). <i>Guía Práctica para dirigir Recursos Humanos</i> . Estados Unidos: Palibrio. https://books.google.com.pe/books?id=qskKAdh_jHsC&pg=PA61&dq=desarrollo+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwil48TFtPvgAhWRPN8KH7Auw4RhDoAQg8MAQ#v=onepage&q=desarrollo%20organizacional&f=false			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Francisco Díaz Bretones, Francisco Fuertes Martínez, María Angustias Quirós, Manuel Montalbán Peregrin,	2004	Díaz, F. Fuertes, F. Martín, M. Montalbán, M. Rodríguez, A. Santa, E. Martín, Victoria. (2004) "indican el cambio de mejora en la consecución de sus objetivos y adaptarse	La teoría del desarrollo organizacional nos indica que al obtener el cambio de mejora en relación a los objetivos generales es poder lograr la adaptación a los nuevos cambios generados en la	Permitirá conocer la importancia de que como un colaborador logre adaptarse al cambio planificado por los directivos de la compañía sin generar cambios bruscos en la estructura.

Andrés Rodríguez Fernández. Emilio Sánchez Santabábara, Victoria Zarco Martin.		al entorno cambiante, si tales cambios son planificados, generalmente por la elite directiva y con la colaboración de expertos y además con la intención de mejorar aspectos que no alteren su estructura profunda”	empresa por los directivos del alto mando. (Díaz, y otros, 2004).	
Referencia:	Díaz, F., Fuertes, F., Martin, M., Montalbán, M., Rodriguez, A., Santa, E., & Martin, V. (2004). <i>Psicología de las Organizaciones</i> . Barcelona: Eureka Media. https://books.google.com.pe/books?id=-CDcaADQLcoC&pg=PA285&dq=desarrollo+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiFmdqxrPvgAhUymeAKHb4hAmU4ChDoAQhSMAk#v=onepage&q=desarrollo%20organizacional&f=false			

Teoría 3: Teoría de Gestión de la calidad

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Eulalia Griful Ponsati / Miguel Ángel Canela Campos	2002	Griful, E. Canela, M. (2002) “Indica que la filosofía del TQM va mucho más allá del sentido que tradicionalmente tomaba la gestión de la calidad, ligada exclusivamente a la calidad del producto y limitada a las inspecciones. Se trata de un estilo de gestión global basado en la satisfacción del cliente y la mejora continua de procesos que combina nuevas técnicas de gestión y herramientas ya tradicionales que se orienta hacia la excelencia empresarial” (P, 47).	la teoría de la gestión de la calidad nos indica que no necesariamente se trata de la calidad de un producto o servicio si no abarca una gestión global en base a la satisfacción del cliente, trabajando en la mejora continua de cada uno de los procesos con nueva técnicas de gestión orientadas a la excelencia empresarial (Griful & Canela, 2002)	Nos dará a conocer la importancia de la satisfacción del consumidor en base a su experiencia con el servicio y así poder plantear mejoras en las actividades de gestión enfocadas a lograr el éxito.

Referencia:	Griful, E., & Canela, M. (2002). <i>Gestión de la calidad</i> . Barcelona: Edicions UPC. https://books.google.com.pe/books?id=2cP2SvNsDkEC&pg=PA48&dq=teoria+de+gestion+de+la+calidad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjrsLS2k4DhAhWizVkkHeSGBzIQ6AEIRjAF#v=onepage&q=teoria%20de%20gestion%20de%20la%20calidad&f=false			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
óscar claret Gonzales Ortiz / Jaime Alfonso Arciniega Ortiz	2016	Gonzales, O. Arciniega, J (2016) “Indica que la calidad no se decreta, la calidad se crea y se produce. En el mejor de los casos la aplicación de las normas ISO 9000 y el establecimiento de un sistema de calidad basado en las mismas puede servir como una guía o un medio de control de la calidad establecida o simplemente, para asegurarte al comprador del producto o servicio que este ha sido producido o que se está prestando el servicio con procesos, sistemas y procedimientos previamente controlados, lo que obviamente no garantiza en ningún momento un producto o servicio final de calidad” (P.20)	También se conoce como la creación de la calidad en base a la implementación e aplicación de las normas ISO 9000 que podrá ayudar como guía o medios de control o brindar una seguridad al cliente que el servicio ofrecido se está gestionando con actividades, sistemas y procesos previamente controlados. (Gonzales & Arciniega, 2016)	Explica que la calidad no es algo que ya está plasmado si no que se construye para lograr la fidelidad del cliente. También nos indica que se puede aplicar las normas ISO 9001 que ayuda como un conductor para un buen control de calidad y dar la confianza al cliente del servicio o producto recibido.
Referencia:	Gonzales, O., & Arciniega, J. (2016). <i>Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015</i> . Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda. https://books.google.com.pe/books?id=baUwDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=teoria+de+gestion+de+la+calidad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjrsLS2k4DhAhWizVkkHeSGBzIQ6AEIMjAC#v=onepage&q=teoria%20de%20gestion%20de%20la%20calidad&f=false			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis

Francisco López Rupérez	2003	López, F. (2003) “Indica que la gestión de la calidad en tanto que sistema probadamente eficaz de gestión de lo privado como un marco de referencia que, a modo de paradigma. También es considerado en los ambientes especializados en el estudio de las organizaciones como la estrategia de progreso por excelencia para las próximas décadas” (P, 14).	En la gestión de la calidad indica que mediante un sistema eficaz del desarrollo de la gestión de la calidad se podrá abarcar ámbitos especializados de estudios organizacionales. La gestión de la calidad indica que se relaciona con la calidad de producto, como también es aplicable a cualquier actividad organizacional (López F. , 2003)	Dicha teoría se aplica para conocer la importancia que presenta la calidad en una empresa para lograr el estatus ante el cliente, desarrollando tácticas de mejoras para lograr la sublimidad.
Referencia:	López, F. (2003). <i>La gestión de calidad en educación</i> . Madrid: La Muralla. https://books.google.com.pe/books?id=Sd7D1oIT4jQC&pg=PA13&dq=teoria+de+gestion+de+la+calidad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjUsb_qIDhAhUruVkJHRCzDrQ4MhDoAQg3MAM#v=onepage&q=teoria%20de%20gestion%20de%20la%20calidad&f=false			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Francisco Javier Miranda González, Antonio Chamorro Mera, Sergio Rubio Lacoba	2007	Miranda, F. Chamorro, A. Rubio, S. (2006) “Indica que la calidad tradicionalmente es relacionada con la calidad del producto, se identifica en la actualidad como aplicable a toda la actividad empresarial y a todo tipo de organizaciones. La calidad se extiende a las diferentes funciones empresariales, a todas las organizaciones y también a todos los servicios, los productos intermedios ya	Indica que de manera general la calidad está enfocado a un producto, pero hoy en día eso cambia porque se puede desarrollar en diferentes rubros de empresa ya que se tiene el mismo objetivo, que es satisfacer al consumidor logrando cubrir sus respectivas y ganado la confianza que se necesita para tener un cliente fidelizado. (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007).	Nos permite identificar la importancia de como la calidad ayuda a una empresa mejorar continuamente, brindando un servicio confiable para el cliente controlando cada procedimiento que se realiza en la gestión.

		todos los clientes tanto externos como internos” (P, 24).		
Referencia:	Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). <i>Introducción a la gestión de la calidad</i> . Madrid: Delta https://books.google.com.pe/books?id=KYSMQQvQAByC&pg=PA1&dq=gestion+de+calidad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjc8LWvtIDhAhUww1kKHV3EDBwQ6AEILjAB#v=onepage&q=gestion%20de%20calidad&f=false			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
José Manuel Cortés Sánchez	2017	Cortés, J. (2017). “Indica que la gestión de la calidad se entiende como un sistema que anima a las organizaciones a identificar y analizar los requisitos del cliente, a definir unos procesos que proporcionen productos aceptables por el cliente y mantener estos procesos bajos control, proporcionando así confianza tanto a la organización (antiguo aseguramiento interno) como a sus clientes (antiguo aseguramiento externo) de su capacidad para suministrar productos que cumplan los requisitos de forma consistente para que se mejore o realce la satisfacción de los clientes” (P, 15).	La gestión de la calidad indica que es un sistema que ayuda a las empresas a lograr analizar e identificar cada requisito necesario de sus clientes, para definir los procesos que puedan proporcionar un servicio aceptable por el cliente, manteniendo cada procesos e actividad bajo control generando la confianza a la empresa como al cliente. (Cortés, 2017)	Nos ayudara a conocer las condiciones que tiene un consumidor al percibir el servicio, así poder trabajar en ellos y mejorar los procedimientos de cada actividad para lograr un buen servicio y cubrir las expectativas que el consumidor tenga.
Referencia:	Cortés, J. (2017). <i>Sistemas de Gestión de Calidad (Iso 9001:2015)</i> . Málaga: ICB Editores. https://books.google.com.pe/books?id=RhkwDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gestion+de+calidad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjc8LWvtIDhAhUww1kKHV3EDBwQ6AEINTAC#v=onepage&q&f=false			

Teoría 1: Teoría de seguridad de la información				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Benjamín Ramos Álvarez	2004	Ramos, B. (2004). "Menciona que hoy en día la preocupación de las empresas y los usuarios han cambiado, ya que aun cuando confían en la funcionalidad de su sistema, no presentan los mismos niveles de confianza frente a la seguridad de la información valiosa que estos manipulan. Este cambio ha sido provocado por la amplia difusión en internet de técnicas para acceder a sistemas "seguros", obtener "licencias" para software "protegido", así como por la popularización de términos, considerados antes muy complejos y reservados a la comunidad técnica, tales como "protocolos", "codificación" y "criptografía" y que hoy en día son manejados con total naturalidad por un volumen creciente de usuarios.	Hoy en día la importancia de contar con una protección de datos es muy importante para las empresas a pesar de que confían en la buena funcionalidad de su sistema no hacen notar el mismo nivel de confianza frente a la seguridad de información que se tiene, todo está precaución se debe por la amplia difusión en internet sobre maneras de acceder a un sistema protegido, para obtener alguna información o herramienta que necesite. (Ramos, 2004)	Esta teoría nos ayuda a obtener toda información sobre la seguridad de información para proteger los datos de la empresa por los aplicativos utilizados. Como también nos ayuda para fomentar con el personal la importancia de la seguridad de información que se necesita en la campaña tanto como los datos que son reservados para la empresa como también la información de sus clientes que se tiene en la base.
Referencia:	https://books.google.com.pe/books?id=ibSu6896l_YC&pg=PA131&dq=teoria+de+seguridad+de+la+informacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiOyPzUpqPjAhXidN8KHe-zDcEQ6AEIKDAA#v=onepage&q=teoria%20de%20seguridad%20de%20la%20informacion&f=false			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Vicente Aceituno Canal	2004	Aceituno, V. (2004). "indica que La seguridad es crítica para el desarrollo de la sociedad de la información. Un campo tan complejo y en	Nos permite conocer la variedad de críticas que recibe la teoría de seguridad de la información por la sociedad ya que se dice que es un campo muy	

		constante evolución tecnológica supone un reto enorme para el éxito de cualquier usuario, empresario o profesional que usa o gestiona sistemas de información. Se cubre de forma metódica todos los aspectos relacionados con la seguridad de la información:	complejo en una evolución constante por la tecnología imponiéndose un gran reto para el éxito de la empresa o hace el uso de información confidencial. (Aceituno, 2004)	
Referencia:	https://books.google.com.pe/books?id=yJSTAmGNxvUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Javier Areitio Bertolin	2008	Areitio, J. (2008). “indica que La seguridad de información es un proceso en el que se da cabida a un creciente número de elementos, aspectos tecnológicos, de gestión - organizacionales, de recursos humanos, de índole economía, de negocios, de tipo legal, de cumplimiento, etc.; abarcando no solo aspectos informativos y de telecomunicaciones si no también aspectos físicos, medioambientales y humanos.	Menciona que la seguridad de información se determina como un proceso donde abarca un creciente número de elementos, aspectos tecnológicos, recursos humanos, economía de la empresa de forma legal de desarrollar (Areitio, 2008)	
Referencia:	https://books.google.com.pe/books?id=z2GcBD3deYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Jean-François Carpentier	2016	François, J. (2016). “El objetivo consiste en alinear la seguridad de la información con la	La seguridad de la información tiene como objetivo alinear dicha teoría con las actividades de	

		actividad de negocio y de asegurar que esa seguridad se gestiona eficazmente en todos los departamentos y sus actividades de gestión”.	negocio asegurando la que la seguridad sea confiable y eficazmente para todas las áreas de gestión (François, 2016)	
Referencia:	https://books.google.com.pe/books?id=LKE5_6gzBmgC&printsec=frontcover&dq=seguridad+de+la+informacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjf6Mj8KjjAhVGq1kKHTRkCmw4ChDoAQgxMAI#v=onepage&q=seguridad%20de%20la%20informacion&f=false			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Álvaro Gómez Vieites	2014	Gómez, A. (2014). “Desde un punto de vista más amplio, en las normas ISO/IEC 17799 se define la seguridad de la información como la perseverancia de confidencialidad, su integridad y su disponibilidad (medidas conocidas por su acrónimo "CIA" - Confidentiality integrity, availability")	Desde otra perspectiva la seguridad de la información abarca las normas ISO/IEC 17799 y se define como la perseverancia de su integridad, disponibilidad y confianza que toda organización necesita para mantener segura su información confidencial (Gómez A. , 2014)	
Referencia:	https://books.google.com.pe/books?id=Bq8-DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=seguridad+de+la+informacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiapqKMLajjAhURvVkkHXuCBcY4FBD0AQhPMAc#v=onepage&q=seguridad%20de%20la%20informacion&f=false			

Teoría 1: Teoría de Selección de personal				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
José Nebot López	1999	Nebot, J. (1999). “La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determina”.	Define como un conjunto de actividades dinámicas con el propósito de adquirir el personal idóneo para el puesto de trabajo, se toma en cuenta las aptitudes, nociones, características personales y motivación. (Nebot, 1999)	
Referencia:	https://books.google.com.pe/books?id=JEMaDyZKTWcC&printsec=frontcover&dq=Teoria+de+seleccion+de+personal&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiRyOmZpajjAhXpp1kKHRZmAFk4FBD0AQhFMAU#v=onepage&q&f=false			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
María García Noya, Enrique Hierro Díez, José Javier Jiménez Bozal	2001	Definimos la selección de persona como un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuada e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización.	Nos menciona que la selección de personal abarca un proceso de planificación, revisión y metodología en mención a la selección adecuada e contratación del personal más eficiente y eficaz para ocupar el puesto solicitado. (García, Hierro, & Jiménez, 2001)	
Referencia:	https://books.google.com.pe/books?id=L3o7zpfK-uwC&pg=PA76&dq=Teoria+de+seleccion+de+personal&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjMrcX6pKjjAhWj1lkKHRoQC4sQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Teoria%20de%20seleccion%20de%20personal&f=false			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Javier Llanos Rete	2005	Proceso por medio del cual se descubre, a través de una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado para ser ubicado en un	Nos da a conocer el desarrollo a través de técnicas para realizar la mejor selección del personal solicitado y este mismo desarrolle sus actividades,	

		puesto determinado y desarrolle, bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades como resultado eficiente y eficaces, de forma que se asegure su permanencia en la empresa, así como su desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía.	responsabilidades y funciones bajo presión, obteniendo como resultado la confirmación si el personal es el adecuado para el puesto que ocupa dentro de la compañía. (Llanos, 2005)	
Referencia:	https://books.google.com.pe/books?id=0EEduhprLwC&pg=PR13&dq=Teoria+de+seleccion+de+personal&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjMrcX6pKjAhWj1lkKHRoQC4sQ6AEITTAH#v=onepage&q=Teoria%20de%20seleccion%20de%20personal&f=false			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Luz Mery Carvajal Marín, Óscar Andrés López Cortés	2016	La ética de los procesos de selección de personal debe tener como referente principal la posibilidad de asegurar a los entrevistadores que los elementos que se evalúan y juzgan de sus capacidades están estrictamente vinculados a las exigencias del rol y de la estrategia organizacional y que ningún otro elemento influirá en el proceso.	Nos indica que se debe tomar muy en cuenta la ética de los procesos de selección de personal, asegurando a los entrevistados que los elementos que utilizarán para la evaluación y revisión de capacidades están ligadas a las exigentes características que requiere el puesto de trabajo y que ningún otro motivo deberá influir en el proceso. (Carvajal & López, 2016)	
Referencia:	https://books.google.com.pe/books?id=8p4xDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Teoria+de+seleccion+de+personal&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjzYbyrKjAhVBj1kKHd9HC_s4HhDoAQhCMAU#v=onepage&q=Teoria%20de%20seleccion%20de%20personal&f=false			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis

Equipo Vértice	2007	Es la incorporación de recursos humanos en la empresa, es un proceso que consta de reclutamiento y la selección. Reclutamiento es una actividad de atracción y localización del mayor número de candidatos que poseen los requisitos para ocupar el puesto que debe ser cubierto, en cambio la selección es un proceso que partiendo de del reclutamiento, elige, filtra y decide aquel o aquellos candidatos que tengan mayores probabilidades de ajustarse a las necesidades.	La selección de personal es incorporada por el área de recursos humanos en una organización. Y realizan los procesos de reclutamiento y selección teniendo diferentes definiciones ya que por reclutamiento se entiende como una actividad de atracción y captación de un gran número de postulantes que cuentan con los requisitos que se solicitan para el puesto a diferencia selección se entiende como una toma de decisión en base a los postulantes que se asemejen más a los requisitos solicitados. (Vértice, 2007)	Nos permitirá tener un concepto mal amplio de selección de personal para mejorar la calidad de personal que se cuenta en la gestión, ya que todo parte de la solicitud indicando las requisitos claros para que reclutar a un gran número de postulantes que se asemejen más a los requisitos solicitados, luego tomar las decisión de quien sigue el proceso y quien no para identificar el personal más óptimo para el puesto de trabajo en la empresa.
Referencia:	<p style="text-align: center;"> https://books.google.com.pe/books?id=OollgbsxUs4C&pg=PA1&dq=seleccion+de+personal&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiNuoOnrajAhUMr1kKHYq1CdQQ6AEIKDAA#v=onepage&q=seleccion%20de%20personal&f=false </p>			

Anexo 14: Antecedentes

Datos del antecedente internacional: 1		Redacción final
Título	Propuesta de optimización del servicio al cliente en las empresas de call center en la ciudad de Guayaquil	<p>Según Muñoz y Yuquilima (2017) mencionan en su tesis, proyectar la optimización de la atención al cliente en compañías de call center en la capital de Guayaquil, la importancia de su objetivo es realizar el diseño de un plan de optimización de los procesos en referencia a la atención al cliente en el rubro de call center. En la investigación fue realizada con enfoque mixto realizando encuestas y entrevistas, para identificar las características que describan a los colaboradores como clientes respecto al servicio que brindan y reciben. También establecen la importancia del uso de recursos tecnológicos y una necesidad de capacitar a los colaboradores para tener una atención óptima. En las conclusiones se evidencio los siguientes resultados obtenidos en el estudio indican que el 40% (clientes) son de consultas, el 32% (clientes) por reclamos, el 20 % (clientes) por promociones y el 8% (clientes) por encuestas de satisfacción. Sobre los que realiza en el día a día en los call center. En base a la capacidad de majar los problemas se identificó que el 48% (operador) se inclinan por una solución rápida, el 36 % (operador) por ser regular, el 16% (operador) son sumamente lentos. Con respecto a generar actividades de mejora de desempeño el resultado obtenido fue que un 72% (operadores) indican que sí, el 28% (operadores) a veces, con respecto a que la gerencia realice actividades de formación técnicas de servicio/ comercial para entrenar al operador y mejorar su desempeño diario. Por percibir incentivos diarios las evaluaciones reflejan el siguiente resultado el 76% (operadores) indican de acuerdo, el 16% (operadores) indican totalmente de acuerdo, el 8% (operadores) por desacuerdo, en base a los resultados obtenidos por de evaluaciones de calidad son por subidas de puestos e incremento de salario. En conclusión, el desarrollo de optimización de los procesos ayudara a mejorar de manera integran las actividades incorporadas en el call center. Teniendo en cuenta lo siguiente. Ser una necesidad alta para no dejar de actualizar los componentes tecnológicos – informativos del servicio para un mejor proceso y servicio. Formular parámetros más enfocados en requerimientos de contratación de personal, ya que ellos influirán de manera directa en una mejora notable en el servicio.</p> <p>Contar con colaboradores reconocidos y motivados por el desempeño óptimo que realiza en cada actividad, se obtendrá colaboradores fidelizados, comprometidos y efectivos con la gestión que ayuda a no tener una rotación de personal elevada.</p>
Autor	Michelle stephania muñoz cabrera Taña Elizabeth Yuquilima Guiracocho	
Año	2017	
Objetivo	<p>El objetivo de la presente investigación es diseñar un plan de optimización de mejora para el proceso de servicio al cliente en las empresas de call center en la Ciudad de Guayaquil.</p> <p>Se realiza un estudio de tipo cuali-cuantitativo, el cual determina las características que definen a los operadores como clientes respecto a la atención que se brinda y reciben, con la cual se realiza una evaluación detallada para establecer los procesos más convenientes. Se establece la importancia de los recursos</p>	

	tecnológicos y la necesidad de capacitar a los operadores para ofrecer un servicio óptimo a los clientes. La realización de este proyecto permite controlar la ejecución de una atención adecuada a los usuarios.
Metodología	Holística
Tipo	Campo – Descriptiva
Enfoque	Cualitativo – cuantitativo
Diseño	Experimental – no experimental
Método	Deductivo
Población	
Muestra	
Técnicas	Encuestas e entrevistas
Instrumentos	
Método de análisis de datos	
Resultados	Gestión diaria los resultados indican que el 40% (10 personas) se inclinan por las consultas, el 32% (8 personas) por las quejas y reclamos, el 20% (5 personas) por promociones, 8% (2

	<p>persona) por encuesta de satisfacción, sobre las actividades que se efectúan en la gestión diaria de call center.</p> <p>Capacidad para manejar los problemas - Los resultados indican que el 48% (12 personas) se inclinan por rápido, el 36% (9 personas) por regular, el 16% (4 personas) sumamente lento, que corresponde a la capacidad resolutive tiene para manejar los problemas que surgen en su actividad diaria.</p> <p>Promover actividades para mejorar desempeño - Los resultados indican que el 72% (18 personas) se inclinan por si, el 28% (7 personas) a veces, sobre si la gerencia promueve actividades de capacitación técnica/de servicio/comercial para adiestrar al personal y mejorar su desempeño.</p> <p>Implementación de herramientas para mayor desempeño - Los resultados indican que el 56% (14 personas) se inclinan en desacuerdo, 28% (7 persona) totalmente de</p>	
--	---	--

	<p>acuerdo, el 16% (4 personas) por indiferente, sobre el mejoramiento de desempeño en sus actividades sería necesaria la implementación de herramientas, plataformas tecnológicas y equipos, entre otros.</p> <p>Estímulo para el desempeño laboral - Los resultados indican que el 68% (17 personas) se inclinan por el no, el 32% (8 personas) por a veces, sobre si el asesor recibe algún tipo de estímulo moral y material por su desempeño laboral.</p> <p>Estímulos adicionales - Los resultados indican que el 44% (11 personas) se inclinan por la flexibilidad de horarios, el 36% (9 personas) por bonos de compras, el 20% (5 personas) por entradas al cine o eventos sobre los diferentes estímulos que les gustaría recibir.</p> <p>Incidencia de evaluaciones - Los resultados indican que el 48% (12 personas) se inclinan por de acuerdo, el 28% (7 personas) por de acuerdo, 16% (4 persona) por totalmente de</p>	
--	--	--

	<p>acuerdo, el 8% (2 personas) por en desacuerdo, sobre si los resultados de evaluación de calidad inciden de forma directa sobre ascensos, y aumento de salarios.</p>	
<p>Conclusiones</p>	<p>La guía de optimización de procesos servirá para la mejora integral de las actividades incorporadas en el call center.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Es una necesidad primaria mantener actualizado el componente tecnológico – informático del servicio para mejorar los procesos y servicios. <input type="checkbox"/> Establecer parámetros más especializados en los requerimientos para la contratación de personal, incidirá de forma directa en la mejora notable del servicio. <input type="checkbox"/> Empleados motivados y reconocidos por su esfuerzo en la actividad, serán agentes más comprometidos y efectivos en la 	

	<p>gestión de call center lo que evitaría incluso la deserción laboral.</p> <p><input type="checkbox"/> Realizar clínicas de atención y/o de venta servirá para la evaluación y retroalimentación necesaria para actualización de conocimientos a desarrollar con agentes de call center.</p>	
Referencia (tesis)	<p>Muño, Yuquilima. (2017). Propuesta de optimización del servicio al cliente en las empresas de call center en la ciudad de Guayaquil. (Tesis de optimización y mejora de procesos). Ecuador: Universidad de Guayaquil</p> <p>Sugerencia: utilice la herramienta referencias, libro. Si el documento es un artículo priorice aquellos que tienen código DOI.</p>	

Datos del antecedente internacional: 2		Redacción final
Título	El estrés y la velocidad de anticipación en los "Call Centers"	González y González (2017) presentaron la tesis El estrés y la velocidad de anticipación en los "Call Centers" donde tienen como objetivo es identificar cual o cuales son los efectos que ocasionan el estrés, ya que como muchos conocemos el estrés genera trastornos de toda índole, por ellos para poder minimizar el efecto causado se necesita buscar una solución de mejora. La investigación se realizó con metodología holística con enfoque mixto al realizar encuestas y entrevistas para obtener algunos datos y poder analizarlos. Para la obtención del resultado se analizó la velocidad de anticipación que pueda disminuir en función del grado del estrés del sujeto, quiere decir que a medida que aumenta el estrés y pasan las horas de trabajo la velocidad de anticipación tiende a empeorar, para ello se debe utilizar la verificación de T-Student para una confrontación de medias de las muestras relacionadas. La prueba T-Student entiende como una variable explicativa (variable – independiente) intenta explicar la variable respuesta (variable – dependiente), también brinda respuestas estadísticas de contraste en base al cálculo realizado. Los resultados obtenidos indican que la velocidad anticipada en cada una de las medidas. En
Autor	Ana González Uriel Clara González Uriel	
Año	2016	
Objetivo	Es conocido que el estrés provoca trastornos de toda índole, pero entendemos que hay un vacío en cuanto al estudio de las relaciones en el ámbito profesional, cómo puede	

	<p>afectar al trabajador y lo que es más importante cómo se puede prevenir para, si no eliminar las fuentes que provocan el estrés, sí poder minimizarlas.</p> <p>Se pretende buscar un indicador, objetivo que demuestre el efecto de un</p> <p>Trastorno muy habitual en estos entornos, como es el estrés, en algún factor relacionado con la actividad mental. Por tanto, a través de este estudio se persigue identificar los efectos que tiene el estrés laboral en una habilidad mental, como es la velocidad de anticipación.</p>	<p>conclusión, la investigación realizada se detecta que los operadores que sufren más de estrés obtienen peores resultados en velocidad de anticipación con un nivel de estudio más alto y condiciones por la edad.</p>
Metodología	Holística	
Tipo	Básico	
Enfoque	Cualitativo - cuantitativo	
Diseño		
Método	Hipotético e inductivo	
Población		
Muestra		

	Técnicas	Encuestas e entrevistas	
	Instrumentos	Cuestionario	
Resultados	<p>Nos interesa analizar cómo evoluciona la velocidad de anticipación en cada uno de los turnos identificados para validar la hipótesis principal: la velocidad de anticipación, en tanto que habilidad mental, disminuye en función del grado de estrés del sujeto. Es decir que a medida que aumenta el estrés y transcurren las horas en el puesto de trabajo, la velocidad de anticipación tiende a empeorar, ya que éste es el indicador de estrés en estos entornos. Por tanto, la velocidad de anticipación ha de variar necesariamente a medida que transcurren las horas de trabajo y por tanto el cúmulo de circunstancias asociadas al estrés laboral. Por tanto, una vez contrastada la normalidad de las muestras tras aplicar el test de Kolmogorov- Smirnov, realizamos un análisis paramétrico de los resultados obtenidos para la velocidad de anticipación en cada fase (inicio de jornada y final). Para</p>		

	<p>ello aplicamos la prueba T-Student para la comparación de las medias de las muestras relacionadas.</p> <p>Técnicamente se puede describir la prueba t de Student como aquella que se utiliza en un modelo en el que una variable explicativa (var. independiente) dicotómica intenta explicar una variable respuesta (var. dependiente) continua.</p> <p>La prueba t de Student como todos los estadísticos de contraste se basa en el cálculo</p> <p>de estadísticos descriptivos previos: el número de observaciones, la media y la desviación</p> <p>Típica en cada grupo. A través de estos estadísticos previos se calcula el estadístico de contraste experimental. Con la ayuda de unas tablas se obtiene a partir de dicho estadístico el p-valor. Si $p < .05$ se concluye que hay diferencia entre los dos tratamientos. A la vista de los resultados obtenidos para la prueba T-Student se comprueba que al</p>	
--	---	--

	<p>ser el p-valor $< .05$ existen diferencias significativas entre las medias obtenidas por los</p> <p>Mismos individuos para la velocidad de anticipación en cada una de las medidas. Es decir las</p>	
<p>Conclusiones</p>	<p>Como se ha concluido en la presente investigación los empleados que más sufren el efecto del estrés y por tanto obtienen peores resultados en velocidad de anticipación son aquellos con un nivel de estudios más alto (estudios superiores universitarios) condicionados por la edad (que influye en la velocidad de anticipación) pero significativamente peor que el resto, lo que nos hace preguntarnos si existen otros factores como la desmotivación, autoestima baja, etc. que expliquen este hecho. La primera conclusión práctica es que este</p> <p>tipo de perfiles encajan peor que otros en este tipo de trabajos y por tanto se podría usar como criterio en los procesos de selección.</p>	

Referencia (tesis)	<p>González, González. (2016). <i>El estrés y la velocidad de anticipación en los "Call Centers"</i>. (Tesis de doctoral). Madrid: Universidad Complutense de Madrid.</p> <p>Sugerencia: utilice la herramienta referencias, libro. Si el documento es un artículo priorice aquellos que tienen código DOI.</p>
--------------------	---

Datos del antecedente internacional: 3		Redacción final
Título	Personalidad resistente y su relación con el egreso voluntario en call centers	<p>Labarthe (2018) en su artículo de revista “Carácter fuerte y su relación con la renuncia voluntaria en call centers” tuvo por objetivo aportar al entendimiento del efecto de la personalidad en el trabajo a través de un estudio empírico. El abordaje de estos elementos y componentes adecuados por la personalidad en los trabajadores que se desempeñan en los call centers con una metodología holística, proyectiva. En el análisis de resultados se identificó que la relación de unas variantes egreso voluntario y personalidad resistente, a partir de una comparación relevante. Por ello los colaboradores con menos grados de instrucción persisten más tiempo en la empresa. En conclusión, la personalidad resistente requiere entender como los operadores dan sentido a cada suceso del contexto laboral y que acciones pueden adoptar para enfrentar los mismos. En el estudio de la muestra de personalidad resistente es una variante que se conjuga con la salida voluntaria de los colaboradores de este tipo de empresas.</p>
Autor	Javier Labarthe Carrara	
Año	2018	
Objetivo	<p>Este trabajo pretende ser un aporte al entendimiento del impacto de la personalidad en el trabajo a través de un estudio empírico. El abordaje de estos factores y mecanismos posibilitados por la personalidad en los trabajadores que se desempeñan en los call centers constituye un aporte a la Gestión de Recursos Humanos (GRH) contribuyendo con mayor profundidad en el desarrollo de los desempeños laborales y al estudio del comportamiento</p>	

	organizacional. Una conducta como el egreso voluntario, al ser comprendida a partir de la personalidad brinda la posibilidad de lograr una nueva perspectiva sobre las posibilidades de la gestión de estas diferencias.
Metodología	Holístico
Tipo	Proyectiva
Enfoque	Mixto
Diseño	Diseño estratégico
Método	
Población	
Muestra	81
Técnicas	Encuestas
Instrumentos	Cuestionario
Método de análisis de datos	SPSS 22
Resultados	Del total de los trabajadores encuestados la media de puntajes en personalidad resistente fue de $M=3.36$ con un $DE=.27$. Los puntajes obtenidos para las subescalas fueron: compromiso de $M=3.39$ con un $DE=$

	<p>.34; control de M= 3.30 con un DE= .37; reto de M= 3.38 con un DE= .34.</p> <p>En el relevamiento luego de los tres meses en la empresa se pudo determinar que un 18.5% de los trabajadores había egresado voluntariamente.</p> <p>Se encontró que la relación de las variables egreso voluntario y personalidad resistente, a partir de la comparación de medias, eran significativas. Las personas que permanecían en la organización tenían una media de personalidad resistente de M= 3.39 con un DE= .28 mientras que las que egresaron mostraron una personalidad resistente de M= 3.21 con un DE= .21 ($t(27.441) = 2.812, p = .009, r = .47$).</p> <p>Los grupos comparados (personas que egresaron y personas que permanecieron) no presentaban diferencias significativas en otras variables como la edad y la cantidad de días trabajados.</p> <p>No se encontró relación significativa entre la permanencia de los trabajadores y los constructos de la</p>	
--	---	--

	<p>personalidad resistente (compromiso, reto y control) en forma independiente, así como tampoco se constató diferencias significativas en los puntajes promedios en los constructos entre las personas que permanecían y las que egresaron.</p> <p>Se realizó además un análisis entre las variables de permanencia</p> <p>y escolaridad a través de pruebas de chi-cuadrado y aquí también se encontró la existencia de una relación significativa. Esta da cuenta de</p> <p>que las personas que contaban con estudios universitarios, es decir</p> <p>mayor nivel de estudios de la muestra analizada, son los que más egresan</p> <p>de forma voluntaria en la organización con una X^2</p> <p>(1)= 8.307, $p= .04$.</p> <p>Por tanto, son los trabajadores con menos nivel de escolarización los que permanecen más tiempo en la organización, mostrando menos conductas de egreso voluntario. A su vez se puede encontrar un bajo nivel</p>	
--	--	--

	de personalidad resistente en aquellos trabajadores que egresan de forma voluntaria.	
Conclusiones	<p>Mediante el presente trabajo se buscó investigar la vinculación entre el egreso voluntario y la personalidad resistente en trabajadores de call centers. Si bien la personalidad ha sido y es un constructor de relevancia para la Psicología por la posibilidad de comprensión y predicción de las conductas que la misma puede determinar. El modelo de personalidad resistente nos permite comprender cómo los trabajadores dan sentido a los acontecimientos del contexto laboral y qué conductas pueden adoptar para afrontar estos. Encontramos que en la muestra estudiada la personalidad resistente es una variable que se relaciona con el egreso voluntario de los trabajadores en este tipo de organizaciones, específicamente los trabajadores que contaban con un nivel mayor de personalidad resistente tienden a egresar con</p>	

	<p>menor frecuencia que los trabajadores que obtenían menores puntuaciones en este constructo. Podemos pensar que el mayor compromiso, control y reto que poseen estos les permite el desarrollo de mecanismos de afrontamiento más exitosos en relación a las demandas de este tipo de trabajo y el desgaste consecuente provocado por el mismo.</p>
Referencia (tesis)	<p>Labarthe, J. (2018). Personalidad resistente y su relación con el egreso voluntario. <i>Revista de Psicología</i>, 239-263.</p> <p>Sugerencia: utilice la herramienta referencias, libro. Si el documento es un artículo priorice aquellos que tienen código DOI.</p>

Datos del antecedente Nacional: 1		Redacción final
Título	Liderazgo orientado a la gente en call centers	<p>Federico R. León1; Oswaldo Morales2; Juan D. Ramos; Álvaro Goyenechea3; Paul A. Rojas4; José Meza5; Andrés Burga-León6 (2017) indican en su artículo de revista “Liderazgo orientado a la gente en call centers” tuvo como objetivo medir que los call centers generan estrés y ausentismo en el personal y la literatura sugiere que el liderazgo orientado a la gente es el tipo adecuado de supervisión para tal situación. Este estudio comparó sus efectos versus los de otros tipos de liderazgo. En el análisis de resultado Se observó que el ausentismo declina con el liderazgo orientado a la gente, aunque solo en el turno diurno, y la adición de liderazgos orientados al cambio, los resultados y el control resta validez a los modelos. En conclusión, teóricos del liderazgo se preguntarán en qué circunstancias es efectivo el liderazgo múltiple. Gerentes de call centers apreciarán el valor organizacional del liderazgo orientado a la gente en el primer nivel de supervisión.</p>
Autor	Federico R. León1; Oswaldo Morales2; Juan D. Ramos; Álvaro Goyenechea3; Paul A. Rojas4; José Meza5; Andrés Burga-León6	
Año	2017	
Objetivo	Los call centers generan estrés y ausentismo en el personal y la literatura sugiere que el liderazgo orientado a la gente es el tipo	

		adecuado de supervisión para tal situación. Este estudio comparó sus efectos versus los de otros tipos de liderazgo
Metodología		Holístico
	Tipo	descriptiva
	Enfoque	Cuantitativo
	Diseño	
	Método	
	Población	
	Muestra	
	Técnicas	
	Instrumentos	
	Método de análisis de datos	
Resultados		Se observó que el ausentismo declina con el liderazgo orientado a la gente, aunque solo en el turno diurno, y la adición de liderazgos orientados al cambio, los resultados y el control resta validez a los modelos.
Conclusiones		Teóricos del liderazgo se preguntarán en qué circunstancias es efectivo el liderazgo múltiple. Gerentes de call centers apreciarán el valor organizacional del liderazgo orientado a la gente en el primer nivel de supervisión.

Referencia (tesis)	
--------------------	--

Datos del antecedente Nacional: 2		Redacción final
Título	Plan de negocios para la creación de un call center de cobranzas enfocado en desarrollar una cultura organizacional que reduzca los altos índices de rotación maximizando los niveles de productividad	<p>Centeno, J. Chala, K. Chávez, R. Zuñiga, L. en su artículo “Plan de negocios para la creación de un call center de cobranzas enfocado en desarrollar una cultura organizacional que reduzca los altos índices de rotación maximizando los niveles de productividad” Tiene como objetivo proponer un plan de negocios de una empresa de call center de cobranzas que se caracteriza por tener bajos índices de rotación y altos niveles de productividad. En el análisis de resultado a través de los estudios cuantitativos se pudo validar la problemática de la rotación y la cultura organizacional en los call center de cobranzas. Así también, a través de estudios cualitativos como entrevistas, encuestas y focus group se pudo determinar o identificar los principales atributos y características que los clientes valoran al momento de contratar una empresa de call center; esto permitió identificar la brecha que existe entre lo que los clientes desean y valoran versus lo que las empresas de call center de cobranzas ofrecen y en conclusión Las estrategias de marketing están principalmente enfocadas en posicionamiento en los decisores de los bancos en que la empresa se caracteriza por tener bajos niveles de rotación y alto nivel de productividad. Así mismo, la estrategia operativa desarrollada permite identificar los procesos críticos en ese negocio que deberán ser monitoreados y auditados para evitar fallos en estos procesos que pudieran causar insatisfacción de los clientes. Con todas las estrategias definidas se evalúan los costos y los ingresos a través de una evaluación económica la cual nos devuelve un VAN positivo, por lo que, nos indica que el presente plan de negocios es económicamente viable</p>
Autor	Jesús Israel Centeno Ochoa Katia Lourdes del Pilar Chala Paz Richard Percy Chávez Gonzáles Luis Robinson Zuñiga Natividad	
Año	2018	
Objetivo	Tiene como objetivo proponer un plan de negocios de una empresa de call center de cobranzas que se caracteriza por tener bajos índices de rotación y altos niveles de productividad.	
Metodología	Holístico	
Tipo	descriptiva	
Enfoque	Mixto	
Diseño		
Método		

	Población	
	Muestra	
	Técnicas	
	Instrumentos	
	Método de análisis de datos	
Resultados	<p>A través de los estudios cuantitativos se pudo validar la problemática de la rotación y la cultura organizacional en los call center de cobranzas. Así también, a través de estudios cualitativos como entrevistas, encuestas y focus group se pudo determinar o identificar los principales atributos y características que los clientes valoran al momento de contratar una empresa de call center; esto permitió identificar la brecha que existe entre lo que los clientes desean y valoran versus lo que las empresas de call center de cobranzas ofrecen</p>	
Conclusiones	<p>Las estrategias de marketing están principalmente enfocadas en posicionamiento en los decisores de los bancos en que la empresa se caracteriza por tener bajos niveles de rotación y alto nivel de productividad. Así mismo, la estrategia operativa desarrollada permite identificar los procesos críticos en ese negocio que deberán ser monitoreados y auditados para evitar fallos en estos procesos que pudieran causar insatisfacción de los clientes. Con todas las estrategias definidas se evalúan los costos y los ingresos a través de una evaluación</p>	

	económica la cual nos devuelve un VAN positivo, por lo que, nos indica que el presente plan de negocios es económicamente viable
Referencia (tesis)	

Anexo 15: Matriz de conceptos

Variable o categoría 1: Gestión por proceso				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
José Antonio Pérez Fernández de Velasco	2009	Pérez, J. (2009) “indica que la gestión por procesos hace compatibles las necesidades de las organizaciones internas con la satisfacción de los clientes. Su implementación práctica no está exenta de dificultades consecuencias de paradigmas y valores culturales ampliamente compartidos y anclados en los éxitos del pasado. A demás el cambio en las personas, el enfoque directivo a los procesos requiere el uso de unas	La gestión por procesos se define como una de las necesidades de las organizaciones para lograr la satisfacción del cliente. Generar la aplicación práctica no está ajena de las dificultades consecuentes de paradigma con sus valores culturales ampliamente compartidos y anclados con el pasado. Al realizar el desarrollo de la gestión por proceso se deberá tomar en cuenta el cambio en las personas, la orientación en los directivos basados en los procesos se necesita el uso de metodologías para la formalización y uso de herramientas para gestionar la mejora, el desarrollo de trabajo en equipo será punto clave para tener éxito alguno (López J. , 2009).	Permitirá conocer la importancia de cada uno los procesos que se desarrolla en la gestión, ya que ello demuestra si se ha logrado convencer al cliente con el uso constante del servicio sin presentan inconvenientes esto se debe también que los colaboradores estén comprometidos con la gestión y poder desarrollar un buen grupo de labor.

		<p>metodologías para su formalización y de herramientas para gestionar su mejora o rediseño, el trabajo en equipo va ser clave. El replantearse la empresa desde la comprensión de los procesos internos de valor añadido – descubriendo un nuevo, pero existente y desconocido potencial de mejora, es uno de los propósitos de este libro. La finalidad última de la gestión por procesos es centrarse en lo crítico para generar valor, ahora y en el futuro” (P, 15).</p>		
Referencia:	<p>López, J. (2009). <i>Gestión Por Procesos</i>. Madrid: ESIC Editorial.</p> <p>https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=koSkh64nRb4C&oi=fnd&pg=PA13&dq=gesti%C3%B3n+por+procesos&ots=7RQMzhcpQn&sig=bRkovfEb68tj8H623ji7lrUm8uk#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20por%20procesos&f=false</p>			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Mario A. Fernández Fernández	2003	<p>Fernández, M. (2003)</p> <p>“indica que la gestión por procesos consiste en centrar la atención en el resultado de</p>	<p>La gestión por procesos indica la consistencia de centrar la atención en los posibles resultados de cada uno de los procesos gestionados en la empresa. Cada directivo que interviene en la</p>	<p>Ayuda a visualizar los resultados que se puede obtener al implementar la gestión por procesos por los gerentes o supervisores de la empresa enfocados en</p>

		<p>cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en vez de en las tareas o actividades. Cada persona que interviene en una transacción lo hace teniendo como referencia el resultado final de la operación; realiza su aportación sin perder de vista este resultado esperado como, por ejemplo, la satisfacción del cliente y de la empresa en una venta. Las actividades se sistematizan para lograr que fluya integrada y rápidamente hasta el final de la transacción. Los documentos no se agrupan para pasar de un puesto a otro, sino que el flujo de los mismos va en función de la optimización de la operación o transacción de que se trate" (P, 37)</p>	<p>transacción lo hace, pero teniendo en cuenta el resultado final, genera su aportación sin cambiar los resultados esperados (Fernández, 2003).</p>	<p>obtener un buen resultado que ya había planteado.</p>
<p>Referencia:</p>	<p>Fernández, M. (2003). <i>El control, fundamento de la gestión por procesos</i>. Madrid: ESIC Editorial.</p> <p>https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=PwZuv94SpMkC&oi=fnd&pg=PA11&dq=gesti%C3%B3n+por+procesos&ots=3-xDTk98EP&sig=87vfRdsoHLpQpduBQUpb0Kqv2UU#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20por%20procesos&f=false</p>			

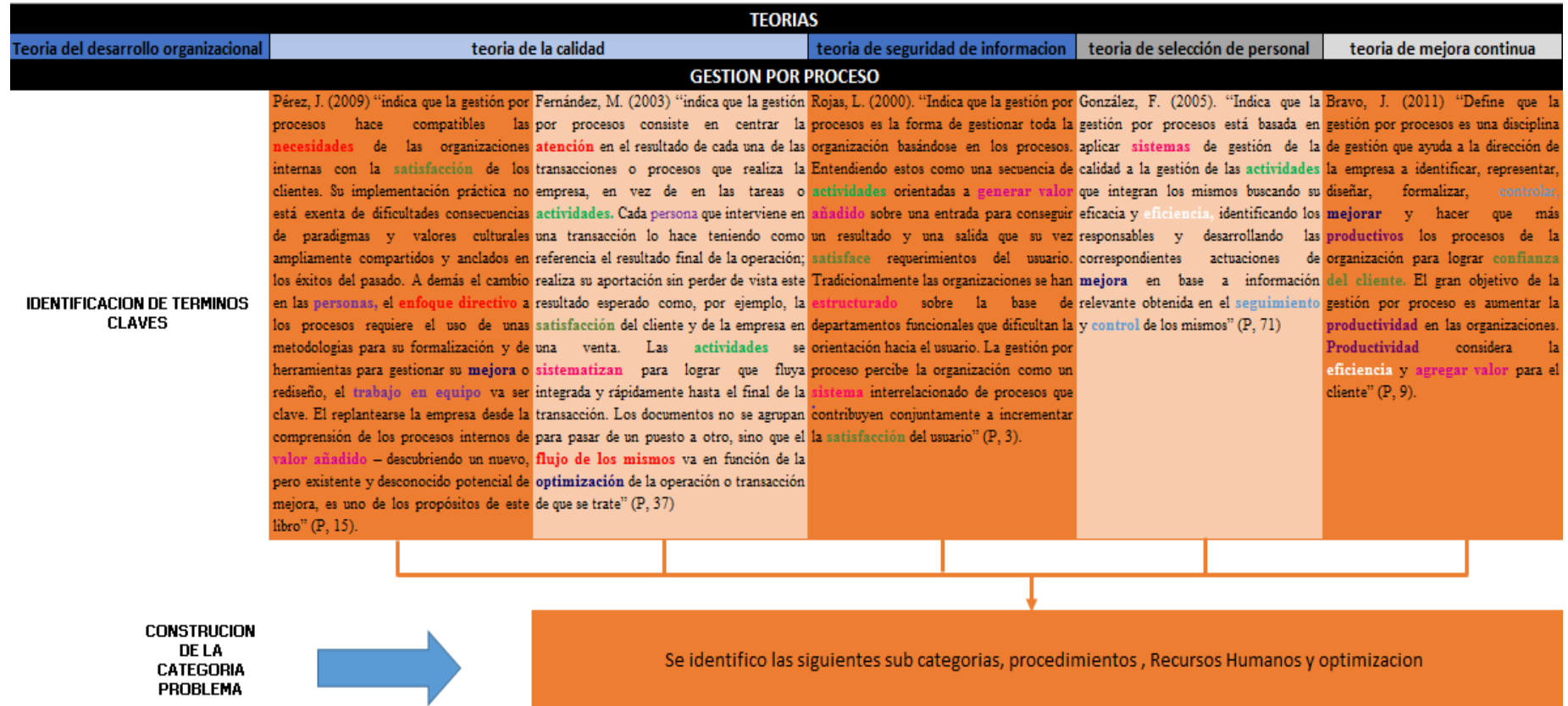
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Jaime Luis Rojas Moya	2000	<p>Rojas, L. (2000)</p> <p>“Indica que la gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que su vez satisfágalos requerimientos del usuario. Tradicionalmente las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el usuario. La gestión por proceso percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del usuario” (P, 3).</p>	<p>La gestión por procesos es una manera de realizar la dirección de toda la empresa en base de sus procesos. Dichas secuencias de actividades deberán estar dirigidas a originar un valor agregado al inicio consiguiendo como resultado un fin que a su vez es la satisfacción del usuario. De forma general las empresas han generado una estructura en base a departamentos funcionales que genera dificultad en la orientación hacia el cliente (Rojas, 2000).</p>	<p>Permite conocer cómo es que se realiza la organización de la compañía al desarrollar la gestión por procesos. Donde cada procedimiento deberá generar valor añadido en la resolución que es la obtención del regocijo del usuario.</p>
Referencia:	<p>Rojas, J. (2000). <i>Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud</i>. La Paz: Hermenca.</p> <p>https://books.google.com.pe/books?id=vy9fOeJ0FccC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_vpt_buy#v=onepage&q&f=false</p>			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis

Fernando González Ferreras	2005	González, F. (2005) "Indica que la gestión por procesos está basada en aplicar sistemas de gestión de la calidad a la gestión de las actividades que integran los mismos buscando su eficacia y eficiencia, identificando los responsables y desarrollando las correspondientes actuaciones de mejora en base a información relevante obtenida en el seguimiento y control de los mismos" (P, 71)	La gestión por procesos indica que implementar los métodos de gestión de la calidad en la gestión de actividades es la integración de busca de un mismo objetivo, logrando obtener la eficiencia, eficacia e identificación de los responsables en frente a una información obtenida en el seguimiento y control de todo (González, 2005).	Indica la importancia del enfoque de gestión por proceso que es obtener la efectividad como objetivo planeado.
Referencia:	González, F. (2005). <i>Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares</i> . España: Estilos Eutograf Impresores, S.L. https://books.google.com.pe/books?id=TCgopizMwuEC&pg=PA65&dq=gestion+por+procesos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiNqdv5jilLhAhVmw1kKHUfcChMQ6AEIVjAI#v=onepage&q=gestion%20por%20procesos&f=false			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Juan Bravo Carrasco	2011	Bravo, J. (2011) "Define que la gestión por procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer que más productivos los procesos de la organización para lograr confianza del	Una definición más clara para la gestión por proceso es que permite que la empresa este direcciona a un enfoque de identificar, formalizar, controlar, diseñar y lograr la mejora de los procesos de la empresa para poder captar la confianza del cliente como también es cumplir con la meta trazada considerando la efectividad. (Bravo, 2011)	Brinda la definición más sencilla que es conocer que la empresa debe ejecutar la identificación, formalización, control y diseño de cada uno de los procedimientos de las actividades de la compañía para respetar los objetivos planificados.

		cliente. El gran objetivo de la gestión por proceso es aumentar la productividad en las organizaciones. Productividad considera la eficiencia y agregar valor para el cliente” (P, 9).		
Referencia:	Bravo, J. (2011). <i>Gestion de Procesos</i> . Chile: Evolucion S.A. https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=wm#inbox/QgrcJHsTjWHQtbMGpXRWmRRnJsNmQZccZhg?projector=1&messagePartId=0.2			
Concepto de proceso				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
José Antonio Pérez Fernández de Velasco	2009	Perez, J. (2009) “indica que una sencilla definición de proceso y que responda al significado que a esta palabra es la secuencia de actividades cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. (p, 49).	Se entiende como una serie de actividades relacionadas y que trabajan entre sí, de las cuales transforman una entrada en resultado. Para expresar su significado de una manera más clara es entender la secuencia de actividades que presenta para cuyo producto o servicio teniendo un valor intrínseco para el cliente conociendo su valor al percibir el producto o servicio. Lo que se está dando a entender es una secuencia de actividades establecida que se repite de una manera sistematizada (Pérez, 2009)	La teoría en mención ayudara a en la investigación a poder identificar cada proceso de la gestión en el call center, permitiendo registrar cada actividad que se realiza dentro del proceso de gestión de la campaña. Permitirá describir las actividades de cada proceso dentro del área de BackOffice, como la selección del personal, desarrollo de gestión en la plataforma, control de personal, motivación de personal.

Referencia:	Pérez, J. (2009). <i>Gestion Por Procesos. 3 Edicion.</i> Madrid: ESIC.			
Concepto de gestión				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
José Antonio Pérez Fernández de Velasco	2009	Pérez, J. (2009) “el concepto de gestión lleva asociada la idea de acción para que los objetivos fijados se cumplan. Los elementos necesarios para gestionar algo se resumen en el grafico “ciclo de la gestión”, pero analicemos previamente las condiciones que se tienen que cumplir para que algo pueda ser gestionado. (p,	Es descrita como como una noción de efecto que genera en los objetivos ya plasmados. Los componentes principales para desarrollar la gestión es la figura del “ciclo de gestión” que evalúa en primer lugar las indicaciones que presenta si puede ser gestionado o no. El ciclo de la gestión se presenta como una secuencia de procesos la cual se presenta a continuación (Pérez, 2009).	Esta teoría nos permitirá poder conocer cada uno de los componentes que tiene la empresa para que pude ejecutar una buena gestión como también es conocida como la secuencia de actividades que empieza por la identificación del problema la cual tendrá que ser medible y controlada para que se pueda gestionar planteando objetivos, realizando planes y programas obteniendo un resultado que si no es lo esperado se mejora y se vuelve a repetir el ciclo.
Referencia:	Pérez, J. (2009). <i>Gestion Por Procesos. 3 Edicion.</i> Madrid: ESIC.			

Anexo 16: Matriz de construcción de las categorías



Sub categoría – Procedimiento				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Ana María Delgado García, Rafael Oliver Cuello	2008	Delgado, A. Oliver, R. (2008) Consiste, pues, en una forma de combinación de actos relacionados entre sí. Sin embargo, no toda pluralidad de actos contribuye un procedimiento, si no que para su existencia es necesario que ocurran los tres requisitos siguientes: en primero lugar, cada uno de los actos combinados conserva su individualidad. En segundo lugar, la conexión entre dichos actos debe radicar en la unidad de efecto jurídico, puesto que lo que determina su unidad es el efecto jurídico al que están encaminados los actos del procedimiento y finalmente los actos deben estar vinculados casualmente entre sí” (p. 19).	Se basa en la relación de una combinación de acciones mutuamente relacionadas entre sí, no obstante, no todas las acciones retribuyen un procedimiento. Para la subsistencia de los procedimientos es importante desarrollar 3 pasos importantes, uno de ellos es que cada acción se conserve de manera individual, como segundo punto se tiene que dichas acciones deben tener una conexión y por último es que deberá estar vinculados oportunamente cada acción. (Delgado & Oliver, 2008)	Nos permitirá conocer la importancia de los procedimientos que se pueda identificar en la empresa y que deberán estar vinculadas entre sí, sin perder la originalidad que presentan como individual.
Referencia:	Delgado, A., & Oliver, R. (2008). Los procedimientos en el ámbito tributario. Barcelona: UOC.			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
José Luis Kramis Joubanc	1994	Kramis, J. (1994) “El procedimiento es el lazo de unión entre todos los elementos de un sistema, ya que indica el momento y la forma en que cada uno debe participar. Íntimamente relacionado con el procedimiento está el método, o sea el detalle de cada uno de los pasos del procedimiento” (p, 16).	Se entiende como la unión entre todos los actos del sistema por que se presenta el momento para que puedan participar de forma idónea y relacionada con los procedimientos. (Kramis, 1994)	Esta teoría nos permitirá conocer la manera idónea de participar en los procedimientos sin alterar su originalidad de ello.

Referencia:	Kramis, J. (1994). Sistemas y procedimientos administrativos. Mexico: Universidad Iberoamericana.			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Cristòfol-A. Trepat Carbonell	2006	Trepat, C. (2006) Indica que “cuando hablamos de procedimientos, no nos referimos en absoluto a un método determinado de dar clases, es decir no aludimos al “como enseñar” en general” (p,1).	Cuando se habla de procedimientos no deberán relacionar con métodos ya que no cuentan con ninguna relación (Trepat, 2006)	
Referencia:	Trepat, C. (2006). <i>Procedimientos en historia: Un punto de vista didáctico</i> . Barcelona: GRAO de IRIF.			

Sub categoría – Recursos humanos				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Dave Ulrich, Michael R. Losey, Gerry Lake	2002	Ulrich, M. Gerry, L. (2002) “Recursos humanos debe actuar estratégicamente en lo sucesivo, no como el habitualmente denominado “compañero del negocio”, sino como una empresa en sí misma. Hay numerosas razones críticas para moverse en esta dirección, y ninguna de ellas debería ser la única forma en que los recursos humanos tomaran el control de su propio futuro” (p, 17).	Indican que deberán actuar con estrategia y no solo como una denominación de compañero de empresa, en realidad las organizaciones reciben muchos reclamos por ello deben trabajar en esa dirección y no dejar que los recursos humanos tomaran el control de los sucesos que se pueda presentar a futuro (Ulrich & Gerry, 2002)	Nos ayudara a aplicar el verdadero concepto de las empresas que no solo se trata de una frase que muchos la emplean que es compañero laboral, lo cual no es lo correcto. Hoy en día no hay empresa que no reciba reclamos por ello se debe trabajar en ellos para mejorar cada día.
Referencia:	Ulrich, D., & Gerry, L. (2002). <i>El futuro de la dirección de recursos humanos</i> . España: Ramonya / Valls, S.A.			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Martha Alicia Alles	2008	Alles, M (2008)	Se basa en realizar la diferencia para que las otras empresas pueden sentir la competencia,	Nos dará a conocer la importancia de que los directivos puedan estar convencidos

		“Indica que los recursos humanos hacen la diferencia para que las compañías estuvieran dispuestas a gastar enormes sumas de dinero en modificar sus sistemas (y subsistemas de recursos humanos) e implementación, como por ejemplo la gestión por competencia, con el fin de competir en el mercado y ser exitosa” (p, 16).	como también es poder lograr convencer a los directivos a que realicen inversiones altas para los cambios de sus sistemas para una mejora del día a día. (Alles, 2008)	que una inversión logra la competitividad ante la competencia ya que se puede realizar cambios de éxito en sus sistemas.
Referencia:	Alles, M. (2008). <i>Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Volumen1</i> . México: Granica S.A.			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
César Montalván Garcés	1999	Montalvo, C. (1999) “Los recursos humanos son parte de la trilogía de recursos tradicionales que la constituyen, aunque los avances en la administración consideran el reconocimiento de nuevos recursos, tales como los tecnológicos los de información y los de mercado están cambiando la fisonomía de las empresas” (p, 16).	Indican que es parte de una triada de medios tradicionales que son parte de, pese a que el desarrollo en la administración estima la comprobación de recientes medios encontrados como la tecnología informante. (Montalván, 1999)	Nos permite conocer la forma tradicional de la empresa que a pesar de los tiempos se siguen desarrollando, no obstante, de reconocer nuevos medios de ciencias de comunicación.
Referencia:	Montalván, C. (1999). <i>Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa</i> . México: Universidad Iberoamericana.			

Sub categoría – Optimización				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Pau Figuera Vinué	2006	Figuera, P. (2006) “La palabra optimización es utilizada en sentido escrito se refiere simultáneamente a la optimización de la media y a la reducción de la variación. Para poder ajustar las medidas y la variación es necesario comprender cuales son las causas que nos pueden introducir desajuste o incrementar la variable” (P, 35)	Se describe como la utilización escrita que simultáneamente optimiza la media y la variante. Para realizar ajuste en cada dimensión y alteración es importante identificar los factores que originan el desajuste. (Figuera, 2006)	
Referencia:	Figuera, P. (2006). <i>Optimización de productos y procesos industriales</i> . España: Rotapapel.			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Abraham Duarte Muñoz, Juan José Pantrigo Fernández, Micael Gallego Carrillo	2007	Duarte, A. Pantrigo, F. Gallego, M. (2007) “Optimización es una disciplina fundamental en campos de la ciencia tales como la informática, la inteligencia artificial o la investigación operativa. En otras comunidades científicas, la definición optimización se torna bastante impreciso y se relaciona con la idea de hacerlo mejor” (P;15)	Nos indica que puede ser considera como una noción de hacer las cosas mejor, a pesar de que este concepto abarque más en el ámbito de la ciencia. Pero también una actividad que se realiza en la búsqueda de posibles soluciones aun inconveniente que tiene poco tiempo para ser atendido (Duarte, Pantrigo, & Carrillo, 2007)	La teoría nos ayudara a identificar posibles soluciones a cualquier inconveniente presentado por el usuario corporativo que solicita la solución en el menor tiempo posible y cambiar el enfoque de hacerlo mejor.
Referencia:	Duarte, A., Pantrigo, J., & Carrillo, M. (2007). <i>Metaheurísticas</i> . Madrid: DYKINSON S.L.			

Anexo 17: Matriz de Método

Enfoque Mixto				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Marcelo M. Gómez	2006	Gómez, M. (2006) “Define que en el enfoque mixto se suele presentar el método, la recolección y el análisis de datos, tanto cuantitativos como cualitativos. Los resultados se muestran bajo el esquema de triangulación, buscando consistencia entre los resultados de ambos enfoques y analizando contradicciones o paradojas” (P, 177)	Enfoque mixto se entiendo como una recolección de datos cuantitativos y cualitativos obteniendo resultados en base a un esquema de triangulación de ambos enfoques (Gómez, 2006).	La investigación se realiza con el enfoque mixto realizando la combinación de información cuantitativa y cualitativa.
Referencia:	Gómez, M. (2006). <i>Introducción a la metodología de la investigación científica</i> . Córdoba: Burbujas https://books.google.com.pe/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA176&dq=enfoque+mixto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjx9eq0t4LhAhXKrVkkHWtPCu8Q6AEIKDAA#v=onepage&q=enfoque%20mixto&f=false			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Tipo proyectivo o proyectiva				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Jacqueline Hurtado de Barrera	2000	Hurtado, J (2000). “En la investigación proyectiva tiene como objetivo diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones. Este tipo de investigaciones potencia el desarrollo tecnológico” (P, 49).	La investigación de tipo proyectiva corresponde a diseñar o crear las propuestas dirigidas a una solución de diferentes situaciones (Hurtado, 2000).	En la investigación realizada se desarrollará una resolución proyectiva referente a la investigación del inconveniente resaltado, el propósito es implantar mejoras a largo plazo y que la

				empresa continúe de manera correcta cumpliendo los objetivos trazados.
Referencia:	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la Investogación Holística</i> . Caracas: Printed. https://metodologiaecs.files.wordpress.com/2015/09/metodologia-de-investigacion-holistica-3ra-ed-2000-jacqueline-hurtado-de-barrera-666p.pdf			

Nivel comprensivo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Hurtado	2004	Hurtado, (2004) indica que el nivel comprensivo es el campo de explicaciones. El Investigador se deberá basar en encontrar elementos explícitos en cada actuación que se pueda encontrar aspectos menos explícitos.	Se enfoca en el campo de las explicaciones. Así mismo el investigador no solo se basa en percibir elementos explícitos en cada evento ya que también puede encontrar aspectos menos explícitos, ya que establece relación entre varios aspectos donde le permitirá desarrollar la formulación de explicaciones (Hurtado, 2004).	
Referencia:	Hurtado, J. (2004). <i>Metodología de la Investogación Holística</i> . Caracas: Printed.			

Método deductivo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
José Cegarra Sánchez	2012	Cegarra, J (2012) Define como el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos. Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con	El método deductivo se entiende como un camino lógico para buscar la solución a cada problema que se plantee, como también consiste en generar las hipótesis basadas en las posibles soluciones al problema generado (Cegarra, 2012)	Para el estudio se implementará el método inductivo y deductivo para realizar la recolección de datos, y desarrollarlo con una expectativa específica, permitiendo encontrar repuestas a los inconvenientes

		los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellas” (P, 82)		resultados durante el desarrollo del proceso.
Referencia:	Cegarra, J. (2012). <i>Los métodos de investigación</i> . Madrid: Díaz de Santos. https://books.google.com.pe/books?id=YROO_q6-wzgC&printsec=frontcover&dq=metodo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiAo8CIRYThAhUHjlkKHSZWBRIQ6AEIMzAC#v=onepage&q&f=false			
Método inductivo				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
José Cegarra Sánchez	2012	Cegarra, J (2012) “Indica que es utilizado en la ciencia experimental. Consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías.”(P, 83)	El método inductivo se basa en la revisión de enunciados singulares que describe los resultados observados o experiencias que permiten plantar enunciados universales en las hipótesis o teorías (Cegarra, 2012)	Para el estudio se implementará el método inductivo y deductivo para realizar la recolección de datos, y desarrollarlo con una expectativa específica, permitiendo encontrar repuestas a los inconvenientes resaltados durante el desarrollo del proceso.
Referencia:	Cegarra, J. (2012). <i>Los métodos de investigación</i> . Madrid: Díaz de Santos. https://books.google.com.pe/books?id=YROO_q6-wzgC&printsec=frontcover&dq=metodo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiAo8CIRYThAhUHjlkKHSZWBRIQ6AEIMzAC#v=onepage&q&f=false			

Anexo 18: Población, muestra y unidades informantes

Población				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Jackelin Hurtado	2000	Hurtado, J. (2000) "Otra manera definir la población es considerarla como el conjunto de elementos que forman parte del contexto donde se quiere investigar el evento" (pp.152-153)	Considera que la población es un cúmulo de partes que pertenecen al marco del cual se desea realizar el estudio (Hurtado, 2000).	Esta idea nos permite asignar la una población de 80 teleoperadores para el estudio que se está realizando.
Número de xxxx:		##		
Referencia:		Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la Investogación Holística</i> . Caracas: Printed.		

Muestra				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Jackelin Hurtado	2000	Hurtado, J. (2000) indica que la muestra es una porción de la población que se toma para realizar el estudio (p.154)	Es una parte de la población que se selecciona para efectuar la investigación (Hurtado, 2000).	Nos ayudará a aplicar una fórmula que nos dará como resultado la muestra de 38 colaboradores para ejecutar las técnicas de la investigación.

Unidades informantes				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
OECD	2018	OECD, (2018) “En general las unidades informantes corresponden a una unidad institucional individual o a un grupo de ellas” (p.196).	Las unidades informantes pertenecen a una entidad o a un conjunto de la misma (OCED, 2018)	En general las unidades informantes corresponden a una unidad institucional individual o a un grupo de ellas.
Número de xxxx:		##		
Referencia:		OCED. (2018). <i>Guía para la recopilación y presentación de información sobre la investigación y el desarrollo experimental</i> . España: Editorial MIC.		

Jefe de operaciones				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman	2000	Krajewski, L. Ritzman, L. (2000). “El jefe de operaciones normalmente ocupa la vicepresidencia de manufacturas (o producción u operaciones); el título correspondiente en una organización de servicios sería vicepresidente (o director) de operaciones” (p, 7)	Es quien abarca la vicepresidencia de operaciones en relación con una empresa de call center quien está a cargo de los supervisores de operaciones y es la responsable del área (Krajewski & Ritzman, 2000).	Nos permite describir a un jefe de operaciones, quien es el encargado de revisar las facturas del mes y liderar a su equipo de supervisores para tener una gestión óptima.
Número de xxxx:		##		
Referencia:				

Teleoperadores				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Fernando Ayuso Baptista	2007	Ayuso, F. (2007) “Se les denomina técnicas de abordaje psicológicos a interlocutores, conociendo el manejo de las diferentes tipologías de	Son aquellos encargados de la atención a los usuarios contando con técnicas psicológicas, interlocutores y utilización de varias tipologías	Nos permite identificar la importancia de los teleoperadores en la empresa, ya que son ellos quienes brindan la atención a los usuarios, revisando su solicitud o reclamos

		los usuarios, sabiendo adaptar la respuesta a cada uno de ellos. Como también ellos gestionan la operatividad, activando y siguiendo la actuación de los diferentes recursos” (p,85)	de usuarios adaptados a una repuesta final (Ayuso, 2007).	para buscar posibles soluciones y brindar una respuesta oportuna, donde el cliente sienta la satisfacción del servicio recibido.
Número de xxxx:		##		
Referencia:	Ayuso, F. (2007). <i>La actualización de las competencias profesionales</i> . España: Solana e Hijos A.G.S.A.			

Anexo 19: Técnicas e instrumentos

Técnica – Encuestas				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Elena Abascal, Ildefonso Grande Esteban	2005	Ildefonso, E. (2005) indica que las encuestas se pueden definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra puede ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianza a una población. Las encuestas pueden ser personales y no personales.	Las encuestas se definen como un método de recolección de información sobre una muestra. Es consecuente y dependiente de preguntas que respalda la información obtenida por una muestra que permita analizar mediante un método cuantitativo y que los resultados permitan extraer consecuencias e hipótesis. Así mismo las encuestas también pueden ser personales y no personales. A ello indica que las encuestas personales dependen de una unión entre dos personas donde se obtiene la información requerida por la otra en base al cuestionario. En general se desarrolla en base a un cuestionario	

		<p>Las encuestas personales consisten en un encuentro entre dos personas en el cual de ellas obtiene información proporcionada por la otra sobre la base de un cuestionario. Generalmente se desarrolla sobre la base de un cuestionario predefinido o estructurado que no puede ser alterado por el entrevistador. Las encuestas personales pueden ser de varias clases en función de donde se realicen.</p> <p>A domicilio, en establecimientos, en la encuesta telefónica y finalmente encuestas llamadas ómnibus y finalmente las encuestas no personales son encuestas por correo. Las encuestas postales convencionales, se llaman así porque la recogida de la información se efectúa mediante un cuestionario que se envía a una persona, que lo cumplimenta y devuelve por correo</p>	<p>pre específico o armado ya que no se puede alterar por el entrevistador. Así mismos estos se clasifican en diferentes clases depende donde se procese.</p> <p>Los de a domicilio son aquellos que se realizan en las viviendas que requiere de más costos y tiempos. Los de establecimientos están basados en la obtención de información de supermercados, tiendas o grandes almacenes. Los de ómnibus hacen referencia a una variedad de encuestas que se genera por un instituto que desarrolla de manera constante un cuestionario. Con respecto a las encuestas no personales son aquellas que se realizan por correo, son llamadas de esa manera porque se recoge información a través de un cuestionario que es enviado a una persona que reenvía la información por correo (Idefonso, 2005).</p>	
Referencia:	<p>Idefonso, E. (2005). <i>Análisis de encuestas</i>. Madrid: ESIC.</p> <p>https://books.google.com.pe/books?id=qFczOOiwRSgC&pg=PA15&dq=encuestas&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjSvaTz4JHhAhXxx1kKHRIImBtwQ6AEIKDAA#v=onepage&q=entrevistas&f=false</p>			
Técnica – Entrevistas				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Luis Puchol Moreno	2012	Puchol, L. (2012) La entrevista es una conversación entre un entrevistador y	La entrevista se identifica como un dialogo entre dos personas una llamada entrevistador y otro el	

		entrevistado y que tiene como objetivo la búsqueda en común de la adecuación entre el perfil del puesto y el perfil del candidato.	entrevistado. Su principal objetivo es realizar la búsqueda común en base a lo que se desea encontrar. Generalmente las entrevistas normales realizarse en un lugar del entrevistador en la misma empresa para que se genere la evaluación del resultado requerido. Así mismo las entrevistas se desarrollan en diferentes formas ya que se puede presentar de manera interrogatorio o también se presenta como una conversación con la que se puedan sentir cómodos (Puchol, 2010).	
Referencia:	Puchol, L. (2012). <i>Libro de la entrevista de trabajo, 5a edic.</i> Madrid: Díaz de Santos			

Instrumento / Cuestionario				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Fernando García Córdoba	2004	Garcia, F. (2004) Indica que el cuestionario son preguntas claras y concretas, presentadas en un orden rígido y preestablecido que no puede alterarse; ello generara respuestas cortas y de contenido limitado. Tanto el entrevistador como el encuestado cuentan con poca libertad para comunicarse.	Los cuestionarios se entienden como una formulación estructural de preguntas con la mínima participación del encuestador. Para un cuestionario óptimo, se requiere que sea claro y conciso con un orden estable donde no se puede alterar ninguna información. A través de ello se puede generar respuestas cortas y con contenido limitado ya que en este tipo de instrumento los involucrados de participación tienen poco	

			tiempo de comunicación. Los cuestionarios son empleados en tiempos cortos y en un solo encuentro con la finalidad de recolectar datos de una gran cantidad de encuestados en base al problema de investigación (García, 2004).	
Referencia:	García, F. (2004). <i>El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios</i> . México: Limusa.			
Instrumento / Guía de entrevista				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Jackelin Hurtado	2000	<p>Hurtado, J. (2000) indica que la guía de entrevista tiene información general del entrevistado e información obtenida debe estar relacionado con la investigación a realizar.</p> <p>Para este tipo de herramientas se plantean diferentes fases de elaboración. Como por ejemplo es delimitar y plasmar el tema de investigación, segundo; identificar la definición de cada actividad que se necesite obtener la información de cada persona.</p>	<p>La guía de entrevista deberá contar con información general de la identificación del entrevistado, como sus datos censales o sociológicos y dicha información debe tener relación coherente con la investigación.</p> <p>Para este tipo de instrumento se cuenta con varias fases de elaboración, como primer paso es plasmar y delimitar el tema de investigación. Como segundo paso se tiene la identificación y definición de cada evento que se requiere obtener información en base a las personas que cuenten con la información. Como tercer paso es ordenar desde lo más general hasta lo más específico teniendo en cuenta una secuencia lógica. En el cuarto paso indica</p>	

			realizar la formulación y redacción de preguntas (Hurtado, Metodología de la investigación holística, 2000).	
Referencia:	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> . Caracas: SYPAL.			

Confiabilidad				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Moreno, M	2000	Moreno, M. (2000) “Si un instrumento es confiable, deberá arrojar la misma puntuación cada vez que se utiliza con los mismos sujetos, aunque será más oportuno hablar de “casi la misma puntuación”, por el hecho de que, tratándose de las personas, es prácticamente imposible evitar una variación, aunque sea mínima, entre las puntuaciones obtenidas en sucesivas aplicaciones del instrumento” (p.70)	Se dice que una herramienta es creble si al probarla con los mismos elementos indica los mismos resultados, cabe resaltar que por tratarse de individuos se pueden encontrar ciertas diferencias por los atributos de los mismos (Moreno, 2000).	
Prueba de confiabilidad			Criterio de evaluación:	Aplicable

Valor calculado			No aplicable
Referencia:			

Anexo 20: Procedimiento

Paso N° 1: Solicitar permiso a la empresa	<p>Para la investigación en desarrollo primero se realiza la solicitud del permiso a la empresa y así poder empezar con la investigación. Posterior a ello se procede con la recopilación de información de libros, tesis, revistas y artículos en referencia al problema de investigación. Para esta investigación se optó por emplear la fórmula de muestreo probabilístico en la población trabajada. A través de las encuestas y entrevista a los operadores se podrá obtener información importante para la investigación como también se realizará entrevistas a tres expertos de la empresa que conozco todo sobre la gestión. Como punto importante se debe tener en cuenta que las preguntas planteadas para el cuestionario deberán constar con preguntas abiertas – cerradas para poder identificar el problema como también tendrá que pasar la revisión de los expertos en el tema trabajado. Y para terminar se realizará la recolección de los datos cuantitativos y cualitativos para que pasen un proceso de análisis de datos.</p>
Paso N° 2: Plantear el problema de investigación	
Paso N° 3: Recopilar Información	
Paso N° 4: Desarrollo de la encuesta y entrevista	
Paso N° 5: Recopilación de datos obtenidos en las encuestas y entrevista.	

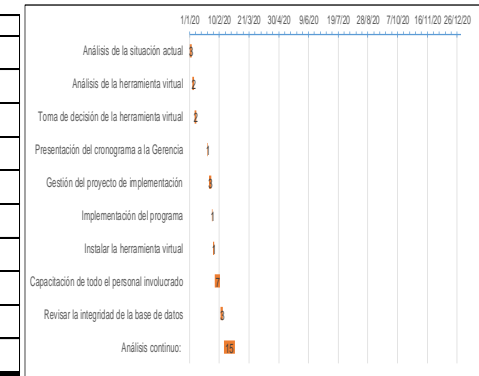
Anexo 21

Objetivo 1

Problema 1:	A. No realizan la revisión correcta de la base de datos y guía apoyo de manera constante para realizar un proceso correcto.	Objetivo:	1.- implementar un software para las herramientas de gestión generando el uso mas optimo de las mismas para optimizar los errores operativos.	Alternativa de solución:	Ciclo de deming
--------------------	---	------------------	---	---------------------------------	-----------------

Actividades:

Nro	Actividad	Inicio	Dias	Fin	Logro parcial	Responsables	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida
1	Análisis de la situación actual	01/01/2020	3	04/01/2020	Informar sobre el problema	Supervision Operaciones / Analista de calidad / Analista de casos MAC	0.00	0.00	0.00
2	Análisis de la herramienta virtual	05/01/2020	2	07/01/2020	Revisión en tiempo real	Supervision Operaciones / Capacitador	0.00	0.00	0.00
3	Toma de decisión de la herramienta virtual	08/01/2020	2	10/01/2020	Oportunidad de mejora	Sub Gerentes de operaciones , calidad y capacitación /Jefe de operaciones / Jefe de calidad / Jefe de Capacitación	0.00	0.00	0.00
4	Presentación del cronograma a la Gerencia	25/01/2020	1	26/01/2020	proyeccion de utilizacion del software	Supervision de operaciones / Analistas de sistemas	0.00	0.00	0.00
5	Gestión del proyecto de implementación	27/01/2020	3	30/01/2020	Dessarrollo organizado	Supervision de operaciones / Analistas de sistemas	0.00	0.00	0.00
6	Implementación del programa	31/01/2020	1	01/02/2020	Mejora y optimización de procesos	Supervision de operaciones / Analistas de sistemas	0.00	0.00	0.00
7	Instalar la herramienta virtual	02/02/2020	1	03/02/2020	Asegurar las condiciones para la instalacion	Supervision de operaciones / Analistas de sistemas	0.00	0.00	0.00
8	Capacitación de todo el personal involucrado	04/02/2020	7	11/02/2020	Personal mas eficiente y eficaz	Supervision de operaciones / Analistas de sistemas / Capacitación	0.00	0.00	0.00
9	Revisar la integridad de la base de datos	12/02/2020	3	15/02/2020	Aseguramiento de la informacion completa	Supervision de operaciones / Analistas de sistemas	0.00	0.00	0.00
10	Análisis continuo:	16/02/2020	15	02/03/2020	Avances de mejoras continuas	Supervision de operaciones / Analistas de sistemas	0.00	0.00	0.00
							S/	- S/	- S/



Plan de contingencia:

Nro	Actividad	Justificación
1	Análisis de la situación actual	Revisar antecedentes
2	Análisis de la herramienta virtual	Tomar modelos similares
3	Toma de decisión de la herramienta virtual	Herramienta Virtual de guía de apoyo
4	Presentación del cronograma a la Gerencia	Presentacion del cronogra a la jefatura
5	Gestión del proyecto de implementación	Revisión mensual de la herramienta existente
6	Implementación del programa	Mejora de la herramienta existente
7	Instalar la herramienta virtual	Mejorar la base de datos y guía de apoyo
8	Capacitación de todo el personal involucrado	Realizar talleres de inducción
9	Revisar la integridad de la base de datos	Supervision parcial
10	Análisis continuo:	Evaluación mensual

Indicadores:

Indicador 1:	XXX Indicador 2:	XXX Indicador 3:	XXX
$Liquidez = \frac{\text{Número de correos mal direccionados}}{\text{Total de correos recibidos}} * 100$	$Liquidez = \frac{\text{Número de reclamos}}{\text{Total de correos atendidos}}$	$Liquidez = \frac{\text{Tiempo de demora del proceso}}{\text{Tiempo esperado}} * 100$	
g (tasa de crecimiento) =	g (tasa de crecimiento) =	g (tasa de crecimiento) =	
	Año	Indicador 1:	Indicador 2:
	2016		
	2017		
	2018		

Productos:

Producto 1:
Herramienta Virtual de guía de apoyo

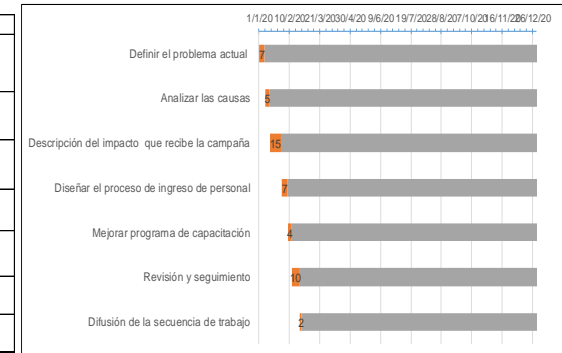
Producto 2:
Manual de Inducción

Objetivo 2

Problema 2:	Los tiempos de respuesta son altos por la manera incorrecta del uso del tiempo en el uso de la solicitud ejecutado por el asesor	Objetivo:	Mejorar los tiempos de respuesta de acuerdo al proceso de trabajo	Alternativa de solución:	Metodología PDCA
--------------------	--	------------------	---	---------------------------------	------------------

Actividades:

Nro	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida	
1	Definir el problema actual	01/01/2020	7	08/01/2020	Conocer los problemas	Supervisor de operaciones/ Jefa de operaciones	0.00	8.00	-8.00	
2	Analizar las causas	09/01/2020	5	14/01/2020	Conocer las razones de los problemas	Supervisor de operaciones/ Jefa de operaciones	0.00	8.20	-8.20	
3	Descripción del impacto que recibe la campaña	15/01/2020	15	30/01/2020	Solucionar el problema	Jefa de operaciones	0.00	8.00	-8.00	
4	Diseñar el proceso de ingreso de personal	31/01/2020	7	07/02/2020	Realizar acciones correctivas	Supervisor de operaciones/ Jefa de operaciones	0.00	2.10	-2.10	
5	Mejorar programa de capacitación	08/02/2020	4	12/02/2020	Personal mas óptimo	Supervisor de operaciones/ Jefa de operaciones	0.00	321.00	-321.00	
6	Revisión y seguimiento	13/02/2020	10	23/02/2020	Presentación del nuevo proceso de ingreso de personal	Supervisor de operaciones/ Jefa de operaciones	0.00	0.00	0.00	
7	Difusión de la secuencia de trabajo	24/02/2020	2	26/02/2020	Se colocará en la página el nuevo proceso de ingreso	Jefa de operaciones		2.10		
							S/	- S/	349.40 -S/	347.30



Plan de contingencia:

Nro	Actividad	Justificación
1	Definir el problema actual	Tomar modelos referenciales
2	Analizar las causas	Tomar antecedentes
3	Descripción del impacto que recibe la campaña	Tomar modelos referenciales
4	Diseñar el proceso de ingreso de personal	Tomar modelos de otras empresas
5	Mejorar programa de capacitación	Seguimiento mensual del rendimiento de los asesores de back office
6	Revisión y seguimiento	Tomar resultados del mes anterior
7	Difusión de la secuencia de trabajo	Entrega de material informativo

Indicadores:

Indicador 1:	Indicador 2:	Indicador 3:
$\text{Tiempo} = \frac{\text{Tiempo empleado en respuestas}}{\text{Tiempo total}} * 100$	$\text{Capacitación} = \frac{\text{Nº de personal capacitado}}{\text{Total de personal}} * 100$	$\text{Clientes} = \frac{\text{Nº de clientes atendidos}}{\text{Total de clientes en cola de espera}} * 100$

Productos:

Producto 1:
Implementación de proceso de ingreso de personal

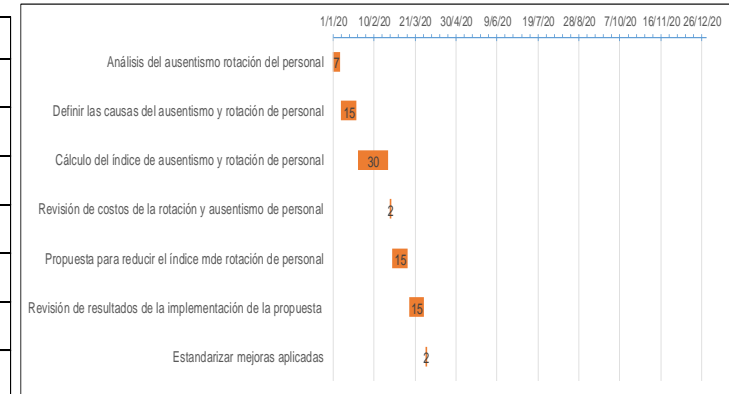
Producto 2:
Programa de capacitación

Objetivo 3

Problema 3:	Existe alto porcentaje de ausentismo y rotación del personal generando el ingreso del personal nuevo con inicio de parentizaje elevando los Tiempos de atención	Objetivo 3:	Proponer un programa de incentivos para disminuir las ausencias y rotación del personal	Alternativa de solución:	Metodología PDCA
--------------------	---	--------------------	---	---------------------------------	------------------

Actividades:

Nro	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida	
1	Análisis del ausentismo rotación del personal	01/01/2020	7	08/01/2020	conocer el problema	Supervisor de operaciones/ Jefa de operaciones	0.00	1.00	-1.00	
2	Definir las causas del ausentismo y rotación de personal	09/01/2020	15	24/01/2020	conocer las razones de los problema	Supervisor de operaciones/ Jefa de operaciones	0.00	1.00	-1.00	
3	Cálculo del índice de ausentismo y rotación de personal	25/01/2020	30	24/02/2020	Identificar la cantidad excata del impacto que ocasiona	Jefa de operaciones	0.00	0.00	0.00	
4	Revisión de costos de la rotación y ausentismo de personal	25/02/2020	2	27/02/2020	Reducir impacto monetario	Supervisor de operaciones/ Jefa de operaciones	0.00	2.00	-2.00	
5	Propuesta para reducir el índice mde rotación de personal	28/02/2020	15	14/03/2020	Reducir costos	Supervisor de operaciones/ Jefa de operaciones	0.00	1.80	-1.80	
6	Revisión de resultados de la implementación de la propuesta	15/03/2020	15	30/03/2020	Contar con clientes mas satisfechos	Supervisor de operaciones/ Jefa de operaciones		1.00		
7	Estandarizar mejoras aplicadas	31/03/2020	2	02/04/2020	Optimizar las actividades	Jefa de operaciones	0.00	8.40	-8.40	
							S/	- S/	15.20 -S/	14.20



Plan de contingencia:

Nro	Actividad	Justificación
1	Análisis del ausentismo rotación del personal	Tomar registros pasados
2	Definir las causas del ausentismo y rotación de personal	Tomar antecedentes
3	Cálculo del índice de ausentismo y rotación de personal	Tomar antecedentes
4	Revisión de costos de la rotación y ausentismo de personal	Tomar antecedentes
5	Propuesta para reducir el índice mde rotación de personal	Tomar modelos de otras organizaciones empresariales

Indicadores:

Indicador 1:	Indicador 2:	XXX Indicador 3:	XXX
$\text{Inasistencias} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de faltas}}{\text{Total de personal asistente}} \cdot 100$	$\text{Remisiones} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de remisiones presentadas}}{\text{Total de colaboradores del área de back office}} \cdot 100$	$\text{Retención de clientes} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes ganados}}{\text{total de clientes}} \cdot 100$	

Productos:

Producto 1:
Programa de incentivos para el personal de back office