



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO Y
COMPENSACIÓN PARA KNOAH SOLUTIONS**

**SUSTENTADO POR:
FERNANDO ANDRÉS VELÁSQUEZ SUAZO
JONATHAN RICARDO TREJO LÓPEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCION EN RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA, F. M., HONDURAS, C.A.
SEPTIEMBRE, 2017**

1

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO Y
COMPENSACIÓN PARA KNOAH SOLUTIONS.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

DERECHOS DE AUTOR

Fernando Andrés Velásquez Suazo
Jonathan Ricardo Trejo López



FACULTAD DE POSTGRADO

“PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO Y COMPENSACIÓN PARA KNOAH SOLUTIONS.”

NOMBRE DE LOS MAESTRANTES

FERNANDO ANDRÉS VELÁSQUEZ SUAZO

JONATHAN RICARDO TREJO LÓPEZ

Resumen

El propósito del trabajo fue el de realizar una investigación que permitiera entender por qué razones se generaba una alta rotación en Knoah Solutions, con el objetivo de proponer una solución real, viable y de fácil aplicación en la empresa, que les permitiera reducir la rotación en la misma. Usando un proceso de recolección de información mediante encuestas que proporcionaran la información necesaria para el generar soluciones para el problema. Se pudo encontrar que los colaboradores no sentían que su trabajo fuera apropiadamente reconocido, y de igual manera, no tenían el conocimiento claro de las opciones de crecimiento que tenían como empleados, de optar a otra posición en la organización. Se concluyó que las mayores causas de rotación eran el hecho que los empleados se sentían desmotivados debido a que sentían que no podían escalar dentro de la empresa, y el hecho que sentían que el trabajo de ellos no tenía importancia para la organización, ya que tenían la idea que todos eran reemplazables.

Palabras Clave: Plan de Compensación, Plan de Desarrollo, Plan de Carrera, Motivación en Contact Centers, Oportunidad de Crecimiento.



GRADUATE SCHOOL

"DEVELOPMENT AND COMPENSATION PLAN FOR KNOAH SOLUTIONS."

POSTGRADUATE NAME

FERNANDO ANDRES VELASQUEZ SUAZO

JONATHAN RICARDO TREJO LOPEZ

Abstract

The objective of the investigation was to understand the reasons creating a high attrition within Knoah Solutions. This would allow a real solution to be presented to reduce the attrition that would be feasible and easy to implement. Through an information recollection process in the form of surveys that provided key information, it was possible to find that the associates were feeling unrecognized for their effort and that they were not aware of the growth opportunities available to them. Both statements were identified as one of the main reasons agents were leaving the company.

Keywords: Compensation Plan, Development Plan, Career Plan, Motivation in Contact Centers, Growth Opportunities.

DEDICATORIA

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias que nos apoyaron en todo momento a lo largo de nuestra maestría, y que confiaron ciegamente en nuestro potencial para poder finalizarla con éxito, y quienes fueron la motivación principal para tomar la decisión de optar por matricularnos en nuestra maestría. De igual manera le dedicamos la presente, a la Doctora Margara Suazo, quien fue un pilar fundamental en quien nos apoyábamos cuando surgían dudas en nuestros trabajos de maestría.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios, quien, sin él, nada sería posible en nuestras vidas, y que, en los peores momentos, nos brinda las fuerzas necesarias para seguir adelante. Agradecemos a la empresa Knoah Solutions por brindarnos el apoyo y facilidad con todos los recursos que necesitamos para realizar nuestro proyecto de graduación. A la Licenciada Patricia Villalta, quien fue de vital ayuda para la realización de nuestro proyecto de graduación. A los licenciados Manfred Álvarez, Andres Velásquez y Eduardo Celano, quienes nos apoyaron como consejeros y nos aportaron de valiosa retroalimentación para mejorar el contenido de nuestro proyecto. De igual manera agradecemos a nuestras novias Lucia Méndez y Samantha Flores, quienes nos brindaron ánimos y mucha paciencia en el tiempo que tomamos para realizar nuestro proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del problema	2
1.3 Definición del problema	3
1.3.1 Preguntas de investigación	3
1.4 Objetivos del proyecto	4
1.4.1 Objetivo general	4
1.4.2 Objetivos específicos.....	4
1.5 Justificación.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Análisis de la situación actual	6
2.1.1 Análisis del macroentorno.....	6
2.1.2 Análisis del micro entorno	7
2.1.3 Análisis Interno	12
2.2 Teorías de Sustento	13
2.2.1 Análisis de las Metodologías.....	13
2.3 Conceptualización	21
2.4 Instrumentos Utilizados.....	24
2.5 Marco Legal	25
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	27
3.1 Congruencia Metodológica	27
3.2 Plan de Desarrollo	27
3.2.1 Tipo y Nivel de Investigación	27
3.2.2 Descripción del Ámbito de la Investigación	28
3.2.3 Diseño de la investigación.....	28
3.2.4 Plan de Recolección y Procesamiento de Datos.....	29
3.3 Plan de Compensación	30
3.3.1 Tipo y nivel de investigación	30
3.3.2 Descripción del Ámbito de Investigación	30
3.3.3 Diseño de la investigación.....	30
3.3.4 Plan de Recolección y Procesamiento de Datos.....	31
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	33

4.1	Descripción de Procesos.....	33
4.2	Método de medición a ser aplicado.....	35
4.2.1	Justificación.....	35
4.2.2	Aplicación.....	35
4.2.3	Resultados.....	36
4.3	Propuesta de mejora.....	50
4.3.1	Plan de desarrollo.....	50
4.3.2	Plan de Compensación.....	57
4.4	Implementación de Cambios.....	61
4.4.1	Cronograma de aplicación.....	61
4.4.2	Detalle de cambios y responsables de ejecución.....	62
4.5	Descripción de mejora continua.....	62
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN.....		63
5.1	CONCLUSIONES.....	63
5.2	RECOMENDACIONES.....	64
BIBLIOGRAFIA.....		65
ANEXOS.....		67

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

En los últimos años, los Contact Center se han convertido en una de las fuentes de empleo más cotizadas para las personas bilingües sin una preparación universitaria, o estudiantes de la misma. Sin embargo, uno de los problemas principales de los Contact Centers es el hecho de que presentan un alto nivel de rotación.

Entre los problemas que presenta Knoah Solutions se encuentran no solo un alto nivel de rotación, sino que también muchos de sus empleados sienten que su trabajo no está siendo debidamente reconocido, lo que está generando una desconformidad hacia la empresa. Uno de los factores que más afectan lo anterior, es el hecho que los empleados no tienen una visión clara de las opciones que tienen en cuanto a crecimiento dentro de la organización. Las opciones de crecimiento en Knoah Solutions existen para los colaboradores, sin embargo, la mayor parte de estos no tienen conocimiento de las mismas, y en los casos que, si tienen el conocimiento de las distintas opciones de crecimiento, estos no cumplen con los requisitos para poder optar para alguna de las plazas a las que podrían escalar, lo que genera un sentimiento de estancamiento e inconformidad.

Tratando de remediar las insatisfacciones que tienen los colaboradores en cuanto a la falta de reconocimiento por sus labores que la empresa les brinda, y realizando un plan de desarrollo que les permite tener una visión clara de las opciones que cada empleado tiene de parte.

1.2 Antecedentes del problema

Desde la adquisición de parte de Knoah Solutions a la empresa LL Contact Center, se generó un incremento en la fuerza laboral de la empresa de un 89.55% (134 en junio 2016, y 254 en junio 2017 según reportes de rotación anuales de la empresa.) después de la adquisición. El problema yace en el repentino e inesperado crecimiento que se tuvo en el momento que se originó la adquisición en la empresa, ya que LL Contact Center, era una empresa joven y en crecimiento a un paso estable, la cual se convirtió en una empresa con un nivel de crecimiento acelerado.

El crecimiento acelerado, causó un aumento en la demanda de posiciones de liderazgo, ya que se necesitó personal más especializado para ocupar estas posiciones, las cuales tenían como objetivo, supervisar a los nuevos empleados operativos que estaban ingresando a la empresa. Dentro de los primeros meses los empleados con este tipo de perfil fueron promovidos a estas posiciones. Luego de que los empleados que cumplían el perfil para optar para las posiciones de liderazgo fueron promovidos, la única fuente de empleados restantes que cumplían con los requisitos necesarios era el talento nuevo que ingresaba a la organización, no los empleados con mayor antigüedad en la empresa, y que ya estaban con la organización desde antes de la adquisición.

Esto tiene como efecto, una baja considerable en las promociones a los colaboradores con más antigüedad. Esto generó una rotación en el personal por la falta de conocimiento de las opciones de crecimiento dentro de la organización por parte de los empleados.

En una gran cantidad de ocasiones, solo se desarrollaba el personal al que se le detectaba potencial, sin realizar ningún proceso de selección justa. A partir de marzo del 2017, la selección fue formal y con retroalimentación a los candidatos que no lo logran, sin embargo, todavía no existía ningún plan claro de carrera, o estrategias para desarrollar competencias en el personal que se encontraba no tenían las competencias desarrolladas.

1.3 Definición del problema

Alta rotación de los nuevos empleados que se desempeñan como Agentes de Contact Center en los primeros tres meses, lo que incurre en costos más elevados de reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación.

1.3.1 Preguntas de investigación

- *¿Qué plazas son las que generan más rotación?*
- *¿Cuál es el grado de conocimiento de los empleados en cuanto a las oportunidades de crecimiento que tienen en la organización, y los requisitos para optar por ellas?*
- *¿Qué factores afectan la satisfacción laboral de los colaboradores?*
- *¿Qué formas de desarrollo de competencias específicas se encuentran disponibles para los colaboradores de Knoah Solutions?*

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo general

Contribuir a reducir la alta rotación de personal incrementando las oportunidades de crecimiento en la organización, a través de procesos concretos de desarrollo y carrera, para reducir los costos de capital humano.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar las causas de la alta rotación de empleados en la empresa Knoah Solutions en Tegucigalpa en el período de 2016-2017.
- Definir un plan de carrera comprensivo para los miembros de la organización que les permita lograr un desarrollo dentro de la empresa y les motive a mantenerse dentro de la misma.
- Definir un plan de compensación que se enfoque tanto en la remuneración monetaria como la no monetaria para los colaboradores, de manera que contribuya mejorar la motivación de los empleados en la organización.
- Establecer un plan de desarrollo para los empleados de más antigüedad de la organización.

1.5 Justificación

La rotación en las empresas que están en el rubro de los Contact Centers es uno de los principales problemas debido a que esta representa un aumento en los costos de la empresa, debido a la falta de personal y el efecto directo que causa en la motivación de los colaboradores de la organización, generando así un incremento en la rotación. El motivo de la investigación fue el de analizar las causas de la rotación que se estaba dando en Knoah Solutions, con el fin de proveer una solución realista, costeaable y de fácil implementación en la organización, y así poder reducir

los costos que conlleva cada proceso de reclutamiento y selección que se realiza con cada contratación y los costos de capacitación que se le brindan a cada empleado.

De igual manera se generará un mejor clima laboral, ya que, para reducir la rotación, se debe mejorar la satisfacción de los empleados en su puesto de trabajo. Una vez que los empleados estén laborando más tiempo en la organización, se generara la oportunidad de desarrollar al personal para que adquieran los conocimientos y competencias, y así poder optar por puestos de trabajo de mayor nivel.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación actual

2.1.1 Análisis del macroentorno

En Tegucigalpa los Call centers empezaron a florecer alrededor del 2010. Desde entonces, han crecido a gran velocidad, y cuentan con el potencial de convertirse en el máximo empleador de personal bilingüe del país. Hoy en día, los interesados en el estilo de vida de este tipo de organizaciones tienen una variedad de Call Centers de los cuales pueden elegir incluso sin contar con experiencia en el rubro. Dentro de ellos se encuentran:

Knoah Solutions: Es una empresa líder en el outsourcing. Se encarga de proveer servicios de Soporte al Cliente y Soporte Técnico, de clase mundial, a organizaciones pequeñas y grandes alrededor del mundo. Tienen como base

Startek: Se dedican a proveer el Servicio al Cliente de algunas de las más grandes compañías del mundo. Es el principal competidor que posee Knoah Solutions en el país. La principal diferencia de Startek con Knoah Solutions, es que la Startek opera tanto en la ciudad de Tegucigalpa, como en la de San Pedro Sula, mientras que Knoah Solutions, solo opera en la ciudad de Tegucigalpa.

Levanter: Fue la primera empresa de Contact Center en Honduras, que implemento en sus servicios la Interpretación de los Contact Center. Su fuerza laboral principal es la misma que la de los demás Contact Centers, la cual es la de personas bilingües con facilidad de expresión oral, sin

embargo, el volumen de la empresa en Honduras, no lo hace un competidor tan fuerte como Startek.

Partner Hero: Empresa joven y recién establecida en la ciudad de Tegucigalpa. Su cultura es diferente a la de los demás Contact Center debido a que posee una cultura más de Empoderamiento que la de Supervisión a los empleados.

En los próximos meses:

Altia Business Park: Es una empresa que está constituida por múltiples Contact Center, siendo este como la mayor amenaza futura que podría tener Knoah Solutions, debido a que Altia Business Park se encuentra actualmente situado solo en la ciudad de San Pedro Sula, sin embargo, iniciaran operaciones muy pronto en la ciudad de Tegucigalpa.

Esto Brinda diversas opciones para los candidatos bilingües, y al darles la opción de elegir, vuelve a los Contact centers competitivos entre sí para brindar la mejor experiencia a sus empleados y así retenerlos frente a su competencia directa.

2.1.2 Análisis del micro entorno

2.1.2.1 LL Contact Center a Knoah Solutions:

El 01 de junio del 2016, el Contact Center LLCC fue adquirido por Knoah Solutions, una compañía con edificios en Las Vegas y New Jersey (EUA), Hyderabad y Pune (India) con más de 16 años de experiencia en el mercado. Esto abrió las puertas a una integración de procesos que

originalmente tomaron años en formar, y fueron aplicados e integrados en un periodo de tiempo de tan solo un par de meses.

Durante la transición, el nivel de prestigio de la empresa subió, y permitió alcanzar a nuevos clientes que impulsaron el crecimiento de la empresa.

Costos elevados asociados a la alta rotación en Contact Centers

En el pasado, otros estudios ya han analizado el impacto que la rotación tiene en los Contact Centers, y la clave del éxito en la retención de los mismos. En una entrevista con Claudia Poblete, Branch manager de Contact Center de la consultora multinacional de Recursos Humanos Randstad, se encontró mayor profundidad en el tema. Explica que la alta rotación mensual que es normal en los Contact centers, es *“sin duda es poco favorable considerando los altos costos que implica invertir constantemente en procesos de selección, capacitación y debido a que el know how conseguido por los agentes se esfuma cada cierto tiempo.”*

Esto es congruente con la realidad que identificada hablando con el gerente de recursos humanos de Knoah Solutions. Especialmente en los proyectos más grandes, se suelen hacer reclutamientos trimestrales con el objetivo único de mantener los niveles de personal. Dentro de la empresa, según el documento maestro de recursos humanos, “HR Master”, y tomando a los últimos 298 empleados que se retiraron de la empresa, se identificó que en promedio los empleados permanecen por 121 días dentro de la empresa antes de retirarse.

Poblete luego comentó: "De acuerdo con nuestra experiencia, el 50% del éxito de los procesos está en hacer el calce entre el candidato y el estilo de liderazgo de quien será su jefe directo, el 30% está dado por su adecuación con la cultura de la compañía y, aunque parezca lo más importante, sólo el 20% tiene que ver con el encaje técnico del perfil.

Un profesional que cuente con todas las competencias exigidas como requisito para un cargo, no desarrollará bien su carrera o funciones si su forma de trabajo no va con la de su jefe y seguramente aceptará la primera oferta de empleo que surja. Por esto tienen que diseñarse mecanismos necesarios para que, cuando en la entrevista a los candidatos alguien nos pregunte si existen posibilidades de desarrollo en la organización, tengamos la certeza de contestar con la precisión que puede esperar al respecto (ZEPEDA, 1999).

Aunque esto será difícil de medir, tiene el potencial de cambiar el proceso entero de selección. Knoah Solutions siempre ha tenido un enfoque más orientado a las entrevistas técnicas, que a las de liderazgo. El proceso actualmente incluye tres entrevistas y un set de pruebas, todas orientadas a calificar si el candidato tiene los conocimientos o la capacidad de aprenderlos en un corto periodo de tiempo. Solo en selecciones especiales, se agrega una última entrevista orientada a medir el compromiso que el candidato sienta por trabajar, y se establecen los lineamientos culturales y de liderazgo para evitar rotación por estas causas.

Claudia agrega al respecto que "se trata de trabajar este concepto a través de recursos laborales como reconocer el valor de las personas y su trabajo, fomentar un ambiente y clima

laboral positivo, gestionar temas de interés para los trabajadores, crear oportunidades de aprender, mejorar y desarrollarse y dar posibilidad de entrenamiento".

Malestares por inestabilidad laboral

Es importante a su vez, entender lo que sienten y perciben los agentes (principal mano de obra), y como esto puede afectar su rendimiento. Esto tiene un impacto marcado en la empresa, y debe ser incluida en cualquier parte del presente informe que pretenda mencionar el impacto. La inestabilidad laboral percibida se expresa en signos y síntomas de malestar, que tiene consecuencias concretas en los trabajadores. Las personas no se adaptan a la inestabilidad en su trabajo; al contrario, mientras se mantienen en ese estado de incertidumbre su bienestar psicofísico se deteriora, lo cual tiene repercusiones en las relaciones familiares y demás ámbitos de su vida. Un punto vital en esto que se debe considerar es el hecho que el desarrollo de una persona comienza desde el momento en que se elige como nuevo ocupante del puesto (ZEPEDA, 1999).

Algunos hallazgos de investigaciones (González et al, 2006 en Leibovich de Figueroa & Schufer, 2006) han revelado que quienes perciben su trabajo como inestable valoran esta situación como amenaza, lo cual les genera intensos estados de tensión o ansiedad. Dentro de las charlas que se han tenido en forma de entrevista de salida con antiguos empleados, en diversas ocasiones han mencionado que sienten una inestabilidad laboral por el tipo de contratos que poseen. Si uno de estos empleados empieza a tener rendimiento bajo, su inconformidad y estrés aumentan, teniendo un cambio notable en su comportar en el área de trabajo. Reportan más frecuentemente emociones y sentimientos negativos (enojo, irritabilidad, conductas hostiles,

Comentado [PV1]: Verifiquen que el título no quede solo en esta página

frustración, desgano) así como dolencias físicas (contracturas, problemas en el sueño, dolores de cabeza). Presentan mayores sentimientos de desesperanza, lo cual parece estar relacionado con la percepción de un menor control sobre las condiciones de trabajo, que haría que los intentos por modificar las mismas se perciban como infructuosos.

Por su parte, al investigar la relación entre desempleo, inestabilidad laboral y mortalidad, Brenner (1987) entiende que no es tanto el desempleo sino más bien la incertidumbre o la amenaza de inestabilidad, lo que causa una mayor mortalidad (citado en Ivancevich, 1998). Por otro lado, Leibovich de Figueroa & Schufer (2006) recogen investigaciones centradas en características sociodemográficas, que permiten arribar a la conclusión de que algunas variables actúan como factores moduladores, influyendo en el grado de vulnerabilidad de las personas frente al estrés laboral. Por ejemplo, se ha observado que el impacto del desempleo es mayor en sujetos con bajo nivel de instrucción y que son jefes de hogar.

En la encuesta demográfica realizada en Knoah Solutions el 07 de Agosto del 2017, se identificó que 49% de la población, tiene al menos una persona, que depende económicamente de ellos. Esto da a entender que casi la mitad de los empleados, son proclives a una mayor reacción ante el estrés del desempleo y la inestabilidad laboral. Ya que el factor principal de la inestabilidad viene del hecho de que sus contratos son con un tiempo definido de un mes, y no permanentes como el de todas las posiciones de liderazgo, las promociones se vuelven más importantes de lo normal ya que ayudan a aliviar el estrés por inestabilidad laboral.

Al tener en cuenta la variable “sexo”, la misma autora cita diversos estudios realizados en contextos diferentes del nuestro, que evalúan el impacto diferencial de la inestabilidad laboral en hombres y mujeres. Así, algunos de ellos han demostrado que la inestabilidad laboral es más intensa para las mujeres que para los hombres (Fox y Chancey, 1998; Kauppinen et al, 2003) y más prevalente entre las mujeres que en los varones (Mauno y Kinnunen, 1998).

Asimismo, Matthews y Power (2002) sostienen que este estresor está asociado significativamente con distrés en las mujeres, más aún si éstas poseen hijos pequeños y se ocupan de su cuidado. En síntesis, los estudios muestran que la intensidad, la frecuencia, el impacto psicológico y las preocupaciones relacionadas con la posibilidad de quedar sin empleo, son diferentes para mujeres y varones.

2.1.3 Análisis Interno

Al 21 de agosto del 2017, según la información en el documento maestro de recursos humanos, “HR Master”, 36% de toda la fuerza laboral era del sexo femenino. (103 Mujeres de un total de 286 empleados). Esto minimiza el impacto de la sensibilidad aumentada, a la incertidumbre laboral que pueden tener las mujeres que no consigan una promoción antes de los primeros 4 meses, que es cuando suelen irse las personas de la empresa.

2.2 Teorías de Sustento

2.2.1 Análisis de las Metodologías

2.2.1.1 Plan de Desarrollo

Randstad, una empresa líder a nivel mundial en el área de reclutamiento y selección, que ofrece un amplio rango de soluciones ligadas a recursos humanos, indica que “Un buen plan de carrera personalizado puede ser la solución, por un lado, para la empresa, con el que puede ayudar a retener el talento, y por otro, para los propios agentes, que ven recompensado su trabajo con opciones de promoción interna. Ahora bien, la puesta en marcha de esta estrategia requiere impulsar aspectos relacionados tanto con el ámbito de la formación como del desarrollo de los empleados.” En el contexto cultural de la organización, esto es especialmente cierto. Cabe notar que, en términos generales, las personas dentro de una organización disponen de varias alternativas para el desarrollo profesional de cada una, como, por ejemplo: Desarrollo en el propio puesto; Desarrollo orientado a otros puestos; Desarrollo como ente social; Desarrollo como persona (ZEPEDA, 1999).

En Knoah Solutions, el mayor tipo de reconocimiento o recompensa que un agente puede recibir, es un tipo de promoción, especialmente si esta lleva a un tipo de contrato permanente, y no un contrato por hora. La complicación viene cuando la posición aspirada, requiere competencias diferentes a las del puesto debajo de este. Es entonces cuando se puede ver que un excelente agente con un increíble desempeño, no se traduce automáticamente a un buen líder en su siguiente posición. Son tareas diferentes, y a veces una promoción de este tipo puede hacer que alguien que está acostumbrado a un desempeño fenomenal, pueda llegar al punto de frustrarse ante el mal desempeño en una posición totalmente diferente. Uno de los puntos más importantes para

la retención de los empleados en las organizaciones es: el desarrollo personal en cuanto a habilidades, conocimientos, actitudes, visión y posibilidades de cada persona (ZEPEDA, 1999).

La capacitación para resolver problemas se ha vuelto una parte fundamental de casi todo el esfuerzo organizacional para introducir equipos autodirigidos o implementar programas de administración de la calidad (ROBBINS & JUDGE, 2009). Randstad recomienda un par de estrategias para el manejo de la formación de los individuos clave en la empresa:

Una herramienta corporativa de formación online que ponga a disposición de los equipos cursos y test de autoevaluación generales y específicos del sector.

Esta idea ha sido considerada por Knoah Solutions a nivel internacional, y se encuentra implementada para las posiciones de liderazgo dentro de la empresa conocida como el LMS (Learning Management System). Aunque actualmente los cursos solo están disponibles para los que ya ocupan el puesto, no para los que quieren aspirar a ellos. Después de hablar con los responsables del programa, se confirmó que este podrá utilizarse para subir asignaciones al personal en el plan de desarrollo.

Formaciones presenciales que permitan el desarrollo de habilidades y competencias que puedan ser desplegadas en distintos puestos dentro de la compañía.

En el mes de agosto del año 2017, Knoah Solutions Honduras, certificó a sus líderes para que pudieran impartir entrenamientos en módulos orientados al liderazgo. Estos cursos serán efectuados para cubrir a todas las posiciones de liderazgo actuales. En el 2018, un

entrenador especial será contratado para impartir estos módulos trimestralmente logrando el sistema de formaciones presenciales sugerido por Randstad.

Una base de datos de conocimientos específicos para el servicio de Contact Centers que permita a los agentes formarse o reciclarse continuamente sobre nuevas opciones de acercarse e interactuar con el cliente. Tal y como se plantea en el libro de Fundamentos y Comportamiento Organizacional, algunos empleados tienen excelentes aptitudes interpersonales, pero otros requieren capacitación para mejorarlas. Esto incluye el aprender escuchar mejor, como comunicar ideas con más claridad, y como ser un miembro más eficaz en su equipo de trabajo (ROBBINS & JUDGE, 2009).

Las mejores prácticas de cada tipo de interacción con el cliente han sido identificadas e integradas al proceso de control de calidad, pero no existe una base de datos pública hacia los agentes para que ellos puedan en cualquier momento repasar sobre cómo manejar esas situaciones. Para cumplir con este ítem, se agregó una carpeta compartida por campaña dentro del escritorio de todos los colaboradores que contiene las mejores prácticas que han sido documentadas y que son relevantes para ellos. Estas buenas prácticas están abiertas a ser modificadas por los gerentes en cualquier momento.

Sesiones individuales adaptadas a las necesidades concretas de cada agente. Esto se puede impulsar a través de distintas acciones de mentoring, con el apoyo de expertos de la compañía en el propio puesto de trabajo, y de coaching, para que cada empleado saque lo mejor de sí mismo en cada interacción con el cliente.

El coaching ha sido uno de los pilares fundamentales de Knoah Solutions. Es obligación de cada líder, realizar al menos un coaching por semana a cada miembro de su equipo. Esta cultura de desarrollo continuo es la manera principal como los agentes aprenden nuevas habilidades, y aprenden sobre las partes más avanzadas de sus campañas. Estos coaching suelen ser sobre la posición actual, y no sobre las posiciones a las que ellos pueden aspirar. El mentoring, suele pasar una vez que alguien ha sido promovido, y aprenden los detalles de la plaza y sus responsabilidades, a través del entrenamiento práctico y de observar a un empleado ya proficiente en la plaza, realizar su trabajo.

Un itinerario formativo certificado para cada agente, enfocado a realizar una transformación en los servicios de atención al cliente de forma homogénea, trabajar sobre un modelo de valores, garantizar un grado de conocimientos técnicos, profesionalizar el proceso de formación y lograr la motivación y el reconocimiento de cada profesional.

Un itinerario como tal no ha sido elaborado dentro de la empresa, pero el director de País, Manfred Álvarez, ha manifestado su interés en crear un sistema formal de desarrollo no para las plazas actuales de cada empleado, sino para aquellos con los mejores números y desempeño. Siendo así, no solo como una iniciativa hacia el desarrollo de personas, sino también para la motivación con los candidatos. El modelo de valores está siendo reforzado a través del programa de Knoah Culture que fue aprobado y dará inicio a comienzo del 2018.

2.2.1.2 Plan de Carrera

Definimos carrera como una secuencia de los puestos que tiene una persona durante su vida (ROBBINS & COULTER, 2005). Según Jaime Capell de Madeon, el no disponer de Planes de Carreras del personal puede suponer un factor de desmotivación de los trabajadores/as, que ven limitada su capacidad de ascenso y mejora en las condiciones de trabajo. Lo más importante es generar en los colaboradores la cultura de que cada persona debe proyectar su propia carrera, utilizando las herramientas que la empresa le provea para comunicar sus expectativas y asumir la iniciativa de disminuir las brechas que tenga para lograr cada uno lo que desea a nivel profesional. Por otra parte, es recomendable que las empresas comuniquen abiertamente las líneas de carrera disponibles y busquen generar el movimiento interno mediante convocatorias internas, a fin de generar y promover nuevas oportunidades de aprendizaje para las personas.

En la entrevista con los nuevos empleados de Knoah Solutions, se demuestra que frecuentemente, las oportunidades de crecimiento claras son de los mayores motivantes que los empleados tienen disponible. Es un factor clave una vez que el agente llega a los 4 meses, y podría decidir si el busca seguir desarrollándose dentro de la empresa, o probar suerte en otro establecimiento.

Oscar Pérez de *PeopleNext*, indica 4 pasos esenciales que tiene que tener un proyecto que pretenda dar visibilidad a los empleados y les ayude a ser exitosos en la compañía:

Crear un organigrama con cada posición laboral requerida y definir sus roles: El organigrama de las posiciones ya había sido creado y estaba actualizado con los roles de todas las

posiciones. Incluye con nombre y foto a todas las posiciones excepto a los agentes que solo son mencionados como puesto.

Identificar las competencias que son requeridas para desempeñar los puestos de trabajo:

Este paso es crucial para un plan de carreras, ya que, sin saber las competencias requeridas, no puede planearse sobre el desarrollo de las mismas en los colaboradores que desean subir de posiciones dentro de la empresa. Para definir estas competencias se le asignó al equipo de entrenadores entrevistar a los supervisores de las tres posiciones a las que pueden aplicar los agentes, las cuales son: QA (Especialistas de Control de Calidad, TL (Líderes de Equipo) y Trainers (Entrenadores), y así definir los conocimientos y competencias que están ligadas con el éxito en cada una de ellas.

Construir perfiles de puesto: Los perfiles describen las competencias necesarias, y el nivel en que cada puesto debe de representarlas para el buen desempeño del mismo. Esto brinda una idea clara de que asociados son ideales para cubrir los puestos de la empresa.

Desarrollar posibles mapas de carrera: Los posibles mapas de carrera son simples diseños en los cuales se identifican las posiciones a las que un empleado puede aspirar, y un estimado de tiempo necesario para lograrlo. Se creó un mapa que cubre desde las posiciones de agentes hasta los gerentes de operaciones.

Actualmente no hay competencias definidas para ningún rol excepto el de Líder de Equipo. Todas las posiciones tienen descriptores y perfiles bien elaborados, pero ninguno ha

sido direccionado a una administración por competencias. Cualquier plan de carrera que se establezca de manera general, tendrá el reto de llevarlo a nivel personal e individual, ya que la fuerza laboral está en constante movimiento, al punto que esto solo se podría hacer con posiciones críticas.

2.2.1.3 Plan de Compensación

Las empresas no pueden lograr la satisfacción del cliente ni interactuar con él si antes no han conseguido un elevado nivel de motivación del personal. En primer lugar, deben conseguir el compromiso de los agentes de Contact Centers, la principal interfaz entre la compañía y sus clientes. Los agentes motivados sienten que su función se valora y están más cualificados para deslumbrar a los clientes. En un entorno de Contact Center, todo es medible, analizable y susceptible de figurar en un informe. Un alto nivel de motivación del personal lleva a los agentes a trabajar más y mejor; en consecuencia, la empresa debe implementar un programa de recompensas estimulante. Comunicar métricas claras del rendimiento de cada agente y las recompensas correspondientes es uno de los aspectos esenciales para lograr el éxito y mejorar los resultados empresariales. No debemos olvidar que son precisamente los agentes de Contact Centers quienes mayor impacto pueden causar en la satisfacción del cliente, pues en sus manos está la capacidad de convertir a un cliente insatisfecho en un cliente fiel. Estudios realizados en una organización de cadenas de comidas rápida han indicado que tanto los incentivos económicos como los no económicos mejoraron el desempeño de los empleados (DESSLER & A. VARELA, 2010).

En el entorno de Knoah Solutions, se encontró que lo anterior es verdad debido a que los empleados se sienten motivados cuando estos son correctamente recompensados por el trabajo que realizan. Uno de los principales factores que afectan la satisfacción laboral de los empleados de Knoah Solutions es el hecho que una gran parte de estos, sienten que su trabajo no es valorado dentro de la organización debido a que estos lo manifestaron en una encuesta de Satisfacción Laboral que se realizó a nivel institucional en Knoah Solutions en el mes de Julio.

El diseño de una estrategia de incentivos tiene como objetivo fortalecer el compromiso de cada uno de los profesionales del centro de contacto. La forma más común de motivar a los agentes y al resto del personal, es a través de incentivos económicos. Pero ello depende en gran parte del tamaño de la compañía, de su filosofía y de las condiciones de posibilidad generales para cumplir con dicho programa, en el largo plazo. Las formas de motivación económica como es el caso del dinero en efectivo pueden insertarse dentro de una “teoría de juegos”, a partir de la cual los agentes conciben que un buen rendimiento es al fin y al cabo premiado. El Reconocimiento (que va de frases como “buen trabajo” hasta recompensas de tipo material) produce un efecto positivo sobre el desempeño, ya sea que se utilice solo o en un conjunto con recompensas económicas (DESSLER & A. VARELA, 2010).

Cuando se implementan planes de compensación, es de vital importancia recordar que estos tienen que ser claros y fácil de entender. Algunos de los puntos que tiene que cumplir un sistema de reconocimiento en su diseño son: Reglas simples y justas; Sistemas rápidos de la evaluación de participaciones; Retroalimentación de quienes participan con propuestas o sugerencias y un seguimiento a cada una de estas (ZEPEDA, 1999). Es de suma importancia tener en cuenta como identificar la necesidad de implantar un plan de incentivos, para lo cual se tiene que saber cómo implantar planes de incentivos eficaces y de la mejor manera, ya que, parece lógico usar un plan

de incentivos cuando el problema es la motivación (no la capacidad), cuando hay una clara relación entre el esfuerzo del empleado y la cantidad o calidad del resultado, cuando el trabajo esta estandarizado, cuando el flujo de trabajo es regular, cuando hay pocos retrasos o estos son consistentes y cuando la calidad es menos importante que la cantidad (DESSLER & A. VARELA, 2010).

Los empleados de Knoah Solutions manifiestan que no sienten que sienten que están siendo remunerados acorde a la labor del que realizan en la organización, sin embargo, el hecho de que estos sientan que su trabajo no está siendo lo suficientemente reconocido es algo que estaría ligado al reconocimiento no monetario.

El reconocimiento es de vital importancia debido a que llega a reemplazar la satisfacción laboral como el factor más influyente al momento de predecir si alguien se quedara en la empresa o no. El nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de aquellos con desempeño superior. Es común que la organización desarrolle esfuerzos considerables para conservar esa clase de personal. Les dan aumento de salario, aprecio, reconocimientos, mejores oportunidades para ascender, etc. (ROBBINS & JUDGE, 2009).

2.3 Conceptualización

Capacitación por Competencias: La capacitación por competencias laborales es clave en la organización del personal de una empresa, y constituye la integración del capital de éxito y de los problemas acumulados, lo que conduce a lo que se llama desempeño efectivo, que se define por Mertens, L. (2003), como la capacidad de la organización, empresa o del individuo para

atender los elementos de éxito y fracaso. Según la autora, las competencias laborales deben ser atendidas por la organización, como el núcleo de todos los procesos estratégicos de los recursos humanos, para su óptimo funcionamiento, y para la obtención de resultados y beneficios, tanto para el trabajador como para la organización, coincidiendo plenamente con los planteamientos de los autores anteriores.

Cultura Organizacional: La cultura organizacional es una de las principales razones por las que se crea un sentido de pertenencia en un empleado. Debido a esto, puede afectar de manera positiva o negativa el hecho que una persona sea estable en una organización o no. Se define la cultura organizacional como el sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás (ROBBINS & JUDGE, 2009).

Plan de Desarrollo: El objetivo es contribuir el logro de los objetivos de la organización a través del desarrollo y potenciación de las capacidades y habilidades de los trabajadores. Se trata de un proceso global y dinámico dentro de la organización que se puede materializar en varias fases: planificación de las necesidades de RRHH, identificación y clasificación del talento, desarrollo profesional individualizado (planes de carrera) y seguimiento.

Un plan de carrera consiste en un proyecto de formación individual con uno o varios trabajadores de la empresa y que se debe pactar con el trabajador, teniendo en cuenta los efectos y objetivos que se pretenden, los compromisos de trabajador y empresa, el tiempo en que se realizará, un perfil biográfico, de formación y trayectoria entre otros factores de cuadro de competencias que influirán en la empresa para crear un plan de formación continuada y la evaluación.

Plan de Carrera: Autores como Mondy y Noe (1997), Snell y Bohlander (2013), Ariza, Gutiérrez y Morales (2004) entre otros, han pretendido definir el concepto de plan de carrera; sus definiciones tienen en común la concepción de éste como un proceso continuo en el cual el empleado identifica una meta y busca los medios para alcanzarla, esta meta de carrera debe ser realista y coherente con las oportunidades que hay en la organización y con las competencias que el individuo posee. Los planes de carrera no deben confundirse con los planes de sucesión, pues estos últimos se refieren específicamente a “ese proceso de identificar, desarrollar y rastrear individuos clave para los puestos ejecutivos” (Snell y Bohlander, 2013, p. 62).

La responsabilidad de los planes de carrera recae en el individuo, pues es él quien sabe cuáles son sus aspiraciones dentro de la organización, esta última tiene un papel importante para que el plan de carrera cumpla los objetivos que se le adjudican. Por esta razón es necesario que la organización desarrolle acciones que propendan y faciliten que los empleados crezcan en su interior y le posibilite el desarrollo de sus competencias para el mejoramiento de sus procesos organizacionales. La organización debe crear opciones de carrera, asesorando a los empleados sobre las rutas que pueden seguir, al igual que debe mantener la información actualizada sobre los nuevos puestos y los que están obsoletos (Lloyd y Leslie, 2010).

Plan de Compensación: Las estrategias de compensación brindan beneficios tanto a la empresa como al talento. Ofrecer un salario acorde al mercado permite que el personal se sienta satisfecho y en caso de ser buscado por otra compañía, no tendrá motivos económicos para moverse porque tendrá la certeza de que su desarrollo profesional crecerá proporcionalmente con su desarrollo económico.

“Una empresa que cuenta con un buen esquema de compensaciones tiene también un buen clima laboral; logra que la gente esté satisfecha; el que se sienta valorada permea, inclusive, en el estado anímico del trabajador, del departamento o de la sección” indicó Gabriela Bautista, Executive Manager de la división de Human Resources, Banking & Financial Services y Finance & Tax en Page Personnel México.

2.4 Instrumentos Utilizados

Maestro de Recursos humanos (HR Master): Es un documento que mantiene toda la información de los empleados que han ingresado a la empresa desde inicios del 2017, y todos aquellos que se encontraban dentro de la empresa en ese momento. Consta de 185 columnas cubriendo diferentes campos de información incluyendo, pero no limitándose a: Nombre completo, sexo, edad, fecha de ingreso y salida, posición, motivos de salida, etc.... Este documento sirve para compilar información estadística sobre el personal.

Encuesta de satisfacción laboral: Encuesta aplicada el 12 de junio del 2017 a 159 empleados midiendo la satisfacción de los mismos en base a las siguientes áreas en una escala del 1 al 4: Horarios, Herramientas para lograr objetivos, Equipo físico, Clima organizacional, Paga, Transporte, Cafetería, Lideres, Comunicación, Metas alcanzables, Reconocimiento y ambiente justo. Brindó una ventana hacia la percepción que tienen los empleados sobre todos estos temas. La encuesta fue virtual y anónima.

Encuesta de datos demográficos: Encuesta aplicada el 07 de agosto del 2017 a 207 empleados para recaudar todo tipo de información personal incluyendo: Nombre completo,

campana, edad, sexo, altura, peso, estudios actuales, dependientes económicos, estado civil, hijos, experiencia laboral y si habían viajado a estados unidos. Se usó para entender un poco mejor el lado socioeconómico y de educación del personal.

Entrevistas de salida: Formato sencillo para recolectar cualquier tipo de retroalimentación que posean los empleados al retirarse de la empresa, además de obtener el motive de la partida.

2.5 Marco Legal

Knoah Solutions se rige bajo la ley del empleo por hora. El 31 de marzo del 2014, fue publicada en el diario "La Gaceta" la ley del empleo por hora, que es la modalidad de empleo en la que se encuentran la mayoría de empleados en la organización. Esta decisión fue tomada debido a que permite que el personal operativo, pueda adaptarse de manera más eficiente a las necesidades del cliente, debido a que el horario que se pueda requerir por parte de los clientes puede variar drásticamente de semana en semana, al igual que la cantidad de empleados que estos puedan necesitar.

En resumen, las principales diferencias entre el empleo por hora y el permanente son puntos como: Vacaciones, Duración de contratos, Calculo de pago por nomina, y Derechos adquiridos como el 13avo y 14avo salario. Es muy importante comprender que la relación laboral comienza, y se rompe cada mes. Esto hace que se tengan que liquidar a los empleados mes a mes, razón por la cual los empleados nunca recibirán un pago de 13avo o 14avo salario, una vez al año, sino que cada hora trabajada tiene un porcentaje asignado que corresponde a ese monto.

Vale la pena mencionar que solo los agentes, quienes representan la fuerza operativa de la empresa, se manejan con contratos por hora. Todas las demás posiciones a las que pueden aspirar son posiciones permanentes. Esto significa que el conseguir una promoción a otro puesto de trabajo, no solo les brinda un mejor salario mensual, sino que les permite la posibilidad de percibir un 13avo y 14avo salario, lo que causa un impacto significativo en la motivación de ellos, ya que perciben una cantidad monetaria a la que no están acostumbrados.

Al final, esto trae algunas implicaciones importantes sobre los agentes. Al tener contratos mensuales en los cuales se liquida toda antigüedad y la relación vuelve a comenzar, el empleado por hora no obtendrá ningún beneficio por trabajar dentro de la misma empresa por largos periodos de tiempo. Así mismo, esto permite que la empresa, en cualquier mes, decida no continuar la relación con el empleado sin la necesidad de proveer justificación alguna. Para algunos empleados, este hecho les hace sentir inseguros sobre su estabilidad laboral.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Congruencia Metodológica

Las metodologías para usar son el Plan de Desarrollo, Plan de Carrera, y el Plan de Compensación. Con estas se pretende atacar el problema principal de investigación, ya que con ellas se espera desarrollar un plan que tenga como objetivo el de desarrollar al personal de manera constante, para que este sienta que está siendo valorado por la empresa a nivel profesional, de manera que las competencias que desarrollen, les ayuden a poder optar por posiciones de más jerarquía y especialización en el futuro (Plan de Desarrollo), y también se pretende crear un plan que permita brindarles a los empleados, un plan claro y transparente de las opciones que tienen dentro de la empresa en relación a ocupar diferentes posiciones en la organización, al igual de los requerimientos y pasos a seguir para poder optar por las mismas (Plan de Carrera).

Comentado [PV2]: Revisen redacción, muchas “y”

De igual manera, se espera que ampliando el paquete de compensaciones que Knoah Solutions brinda a sus empleados, ayude a aliviar la satisfacción laboral de los colaboradores (Plan de Compensación). Esto se enfocará en las compensaciones monetarias (Recompensas) y no monetarias (Reconocimientos), debido a que ambas están altamente ligadas a la satisfacción de los empleados con su puesto de trabajo en la organización.

3.2 Plan de Desarrollo

3.2.1 Tipo y Nivel de Investigación

La investigación realizada lleva un enfoque mixto, en donde predomina el enfoque cualitativo debido al análisis descriptivo de las variables de estudio en la presente investigación. También se considera una investigación cuantitativa ya que el análisis se fundamenta en una

recolección de datos de cuantificables para definir tendencias y preferencias sobre situaciones o planteamientos específicos. Es estudio es de tipo correlacional, ya que tenía la intención de estudiar la relación que tenía la rotación de personal con el hecho de no tener desarrollo por parte de la organización. El nivel de la investigación fue descriptivo, ya que se espera describir la situación actual de la organización en relación al problema de investigación.

3.2.2 Descripción del Ámbito de la Investigación

El ámbito de la investigación se limita a los Agentes de Contact Center de Knoah Solutions Tegucigalpa, Honduras, ya que los agentes representan la mayor fuerza laboral en la organización. Debido a que los demás puestos dentro de la organización son más especializados, poseen diferentes tiempos de entrenamiento y no pueden seguir los mismos lineamientos de la propuesta que la posición de Agente.

3.2.3 Diseño de la investigación

3.2.1.1 Población y Muestra

La población utilizada fue de 280 agentes, los cuales ocupan los puestos más operativos de la empresa y son la fuerza laboral mayoritaria dentro de toda la organización Knoah Solutions.

El tipo de muestreo utilizado fue un muestreo probabilístico, debido a que este se refiere a que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010), de igual manera, la información que brindaron todos los agentes es considerada igualmente relevante independientemente de las condiciones que los rodean. La

muestra utilizada fue de 160 agentes ya que se trató de obtener la mayor cantidad de personas para que formaran parte de la muestra.

3.2.1.2 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

Se usaron como técnicas de recolección de datos, entrevistas, las cuales fueron realizadas a los Jefes de Área, Gerentes y al Director de País de la compañía; Entrevistas de salida, las cuales se realizan a todos los empleados al momento en que el personal operativo deja la institución; Encuestas de Satisfacción Laboral; Encuestas de Retroalimentación de Desarrollo, la cual se aplicó a los empleados que han sido promovidos en el último año, con el motivo de recolectar información acerca de cuáles fueron las dificultades que se encontraron para poder conseguir la promoción.

3.2.4 Plan de Recolección y Procesamiento de Datos

Para la recolección de datos, se realizó una invitación por medio del correo institucional, para ser parte del llenado de las encuestas de Satisfacción Laboral y otro link para la encuesta de Retroalimentación de Desarrollo. Esta invitación fue recibida por todos los empleados que ocupan puestos de Agentes en la organización. En la invitación se les brindó un enlace, el cual los dirigía a resolver las encuestas en la plataforma Google Forms. La plataforma de Google Forms permite realizar encuestas en línea y obtener los resultados de la misma, al igual que la utilización de los registros de la empresa de pasados proyectos y estadísticos de la misma. El procesamiento de datos fue un procesamiento automático de datos a través de Google Forms ya que la misma plataforma proporciona los datos tabulados y graficados en caso de así desearlo.

3.3 Plan de Compensación

3.3.1 Tipo y nivel de investigación

La investigación realizada lleva un enfoque mixto, en donde predomina el enfoque cualitativo debido al análisis descriptivo de las variables de estudio en la presente investigación. También se considera una investigación cuantitativa ya que el análisis se fundamenta en una recolección de datos de cuantificables para definir tendencias y preferencias sobre situaciones o planteamientos específicos. Es estudio es de tipo correlacional, ya que tenía la intención de estudiar la relación que tenía la motivación con la rotación de personal. El nivel de la investigación fue descriptivo, ya que se espera describir la situación actual de la organización en relación al problema de investigación.

3.3.2 Descripción del Ámbito de Investigación

El ámbito de la investigación en base a reconocimientos se extiende a todo el personal de Knoah Solutions, mientras que el plan de recompensas se limita solo al personal que ocupa posiciones de agentes, debido a que en este puesto es donde se presenta la mayor cantidad de rotación en la organización, siendo necesario una mejora al paquete de recompensas que este recibe, para poder detener en gran parte la rotación.

3.3.3 Diseño de la investigación

3.3.2.1 Población y Muestra

La población utilizada fue de 280 agentes, los cuales ocupan los puestos más operativos de la empresa y son la fuerza laboral mayoritaria dentro de toda la organización Knoah Solutions.

El tipo de muestreo utilizado fue un muestreo probabilístico, debido a que este se refiere a que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010), de igual manera, la información que brindaron todos los agentes es considerada igualmente relevante independientemente de las condiciones que los rodean. La muestra utilizada fue de 160 agentes ya que se trató de obtener la mayor cantidad de personas para que formaran parte de la muestra.

3.3.2.2 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

Se usaron como técnicas de recolección de datos, entrevistas, las cuales fueron realizadas a los Jefes de Área, Gerentes y al Director de País de la compañía; Entrevistas de salida, las cuales se realizan a todos los empleados al momento en que el personal operativo deja la institución; Encuestas de Satisfacción Laboral; Encuestas de Retroalimentación de Desarrollo, la cual se aplicó a los empleados que han sido promovidos en el último año, con el motivo de recolectar información acerca de cuáles fueron las dificultades que se encontraron para poder conseguir la promoción.

3.3.4 Plan de Recolección y Procesamiento de Datos

Para la recolección de datos, se realizó una invitación por medio del correo institucional, para ser parte del llenado de las encuestas de Satisfacción Laboral y otro link para la encuesta de Retroalimentación de Desarrollo. Esta invitación fue recibida por todos los empleados que ocupan puestos de Agentes en la organización. En la invitación se les brindó un enlace, el cual los dirigía

a resolver las encuestas en la plataforma Google Forms. La plataforma de Google Forms permite realizar encuestas en línea y obtener los resultados de la misma, al igual que la utilización de los registros de la empresa de pasados proyectos y estadísticos de la misma. El procesamiento de datos fue un procesamiento automático de datos a través de Google Forms ya que la misma plataforma proporciona los datos tabulados y graficados en caso de así desearlo.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Después de que Knoah Solutions realizara una encuesta el 28 de agosto acerca de Satisfacción Laboral a través de Google Forms, la cual estaba enfocada en el clima organizacional, se encontró que la falta de reconocimiento fue de los ítems con mayor reincidencia teniendo un 38.2% de los encuestados diciendo que no se sentían reconocidos por los superiores, podemos ver como esto es un reto al que la empresa debe enfrentar rápidamente. Las oportunidades de crecimiento juegan un rol clave en la felicidad de los empleados para evitar esos sentimientos de estancamiento, al trabajar demasiado tiempo ejerciendo la misma acción sin ver un impacto, reconocimiento, o progreso.

Comentado [PV3]: arreglen

4.1 Descripción de Procesos

El proceso de capacitación y desarrollo que se manejaba en Knoah Solutions Honduras al inicio de la investigación era el siguiente:

1) *Reclutamiento*: Para lograr atraer la atención del personal, se envía un anuncio, descripción del puesto, perfil y las instrucciones sobre cómo aplicar a las posiciones disponibles. Este anuncio va directamente al correo de todos los empleados dentro de Knoah Solutions. Para aplicar a la posición, ellos solo deben de responder el correo con la información solicitada y acercarse a recursos humanos para coordinar las pruebas psicométricas.

2) *Selección del Candidato*: El proceso, antes que se implementaran los cambios productos a nuestra investigación, daba inicio cuando un candidato era seleccionado para cubrir alguna plaza

en específico. Era en ese momento que la formación del nuevo entrenador, líder de equipo o especialista de control de calidad comenzaba. Los criterios para poder elegir a los candidatos se conformaban en parte por las métricas actuales dentro de su posición, y en parte por los atributos de personalidad y conocimientos que eran detectados durante las entrevistas.

3) *Formación*: Debido a que Knoah Solutions se consideraba una pequeña empresa, no se necesitaba una estructura formal de capacitación para las personas al momento de ser promovidas a una nueva posición. La manera como el entrenamiento para estas posiciones se ha dado, es estrictamente a través de mentoring, y entrenamiento práctico. Los empleados seleccionados son emparejados con empleados de mayor jerarquía o antigüedad en la empresa que guiaban sus pasos y les brindaban retroalimentación de manera informal.

4) *Periodo de Prueba*: Durante los primeros dos meses después de tomar una posición, se le asignaban todas las responsabilidades del cargo a los empleados, y en base a los resultados que obtuviesen, aprobaban o fallaban sus periodos de pruebas. No existía ningún perfil de habilidades o conocimientos formalmente documentado a enseñar al empleado recién promovido.

5) *Responsable*: La persona responsable por el desarrollo y la curva de aprendizaje del recién promovido era el jefe inmediato. Por lo tanto, en medio de sus responsabilidades del día a día, él debía encontrar oportunidades para no solo asignar responsabilidades al recién promovido, sino explicar y retroalimentar sobre las mejores prácticas en las funciones correspondientes.

4.2 Método de medición a ser aplicado

Siguiente, se demostrará porque se hizo uso de la metodología de medición que se aplicó, las cuales fueron entrevistas y encuestas en línea, al igual de que se especificaran los resultados que se obtuvieron por medio de las encuestas aplicadas, y cómo influye también al estudio global. Dentro de la realidad tecnológica de la organización, se aprovechó la accesibilidad para la rápida aplicación y tabulación de los resultados.

4.2.1 Justificación

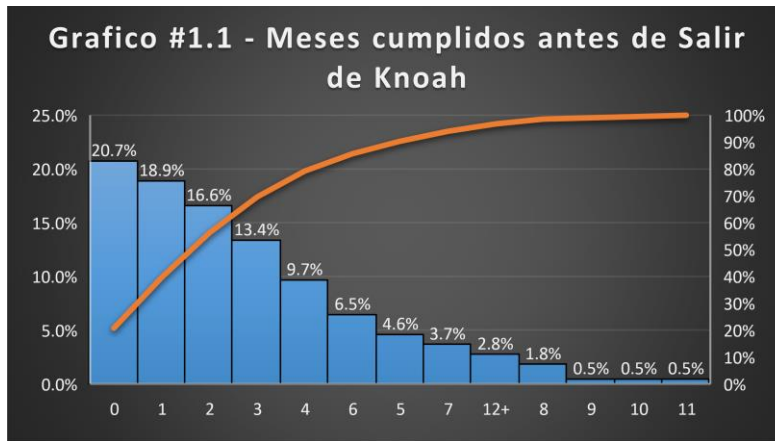
Se decidió utilizar estas herramientas de medición ya que, para medir la experiencia obtenida por los empleados ascendidos en el último año, la mejor opción es basarse en sus propios testimonios, y los de su jefe inmediato. Para obtener información un poco más estadística y estandarizada, se elaboró una encuesta en línea que facilitara la recolección de información, y automáticamente la transformara a gráficos fáciles de interpretar. De igual manera se recopilaría información acerca de los factores que representaban las mayores insatisfacciones.

4.2.2 Aplicación

Una vez elaborada la encuesta, se envió a todos los Líderes de Equipo, Especialistas de Control de Calidad, y Entrenadores que fueron promovidos en el 2017. Lo llenaron a través de Google Forms, y no se requirió ningún insumo o costo alguno para la aplicación del mismo. A su vez, se realizó una encuesta llamada *Satisfacción Laboral*, con el motivo de medir la Satisfacción Laboral, el 28 de agosto del año 2017.

4.2.3 Resultados

Para entender la rotación del personal dentro de Knoah Solutions, se revisó la información de todos los empleados que se retiraron de la empresa en el 2017.



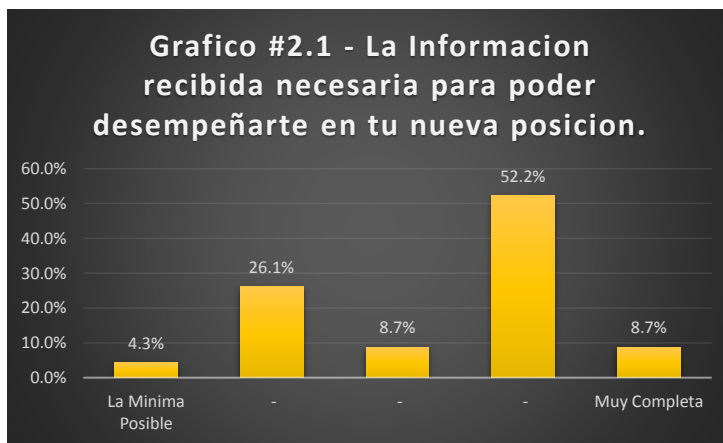
En el gráfico 1.1 se analizó la frecuencia en la que se van los empleados de la empresa. Se detectó que el 79.3% de los empleados inactivos se retiraron de la empresa al haber cumplido cuatro meses con la empresa o menos. El mayor de estos siendo grupos siendo el 20.7% que no cumplió el primer mes de trabajo. Estos resultados demostraron que los esfuerzos de retención del personal deben de ser orientados a retener al nuevo personal, ya que este es el más difícil de retener en la organización. Una vez que cumplen el quinto mes, se puede estar relativamente seguro de que no se irán de la empresa.

Además de esto, dos encuestas diferentes fueron utilizadas con dos poblaciones diferentes. Una de ellas fue la encuesta de Retroalimentación de Desarrollo que fue entregada a todos los empleados que fueron promovidos en el 2017. Se obtuvieron resultados de los 23 agentes promovidos lo que demostró que la mayor brecha en los procesos de desarrollo en los que

participaron estos empleados viene de la falta en entrenamiento de las herramientas necesarias para sus posiciones. Se les pidió que calificaran varios ítems en una escala del 1 (puntuación más desfavorable) hasta el 5 (Puntuación más favorable). Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Comentado [PV4]: El idioma oficial es el español. ¿por qué las preguntas están en ingles? El personal es hondureño.

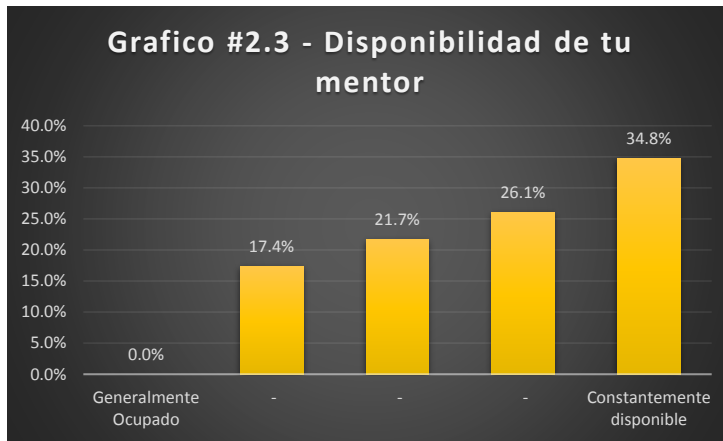
Comentado [FAV5]:



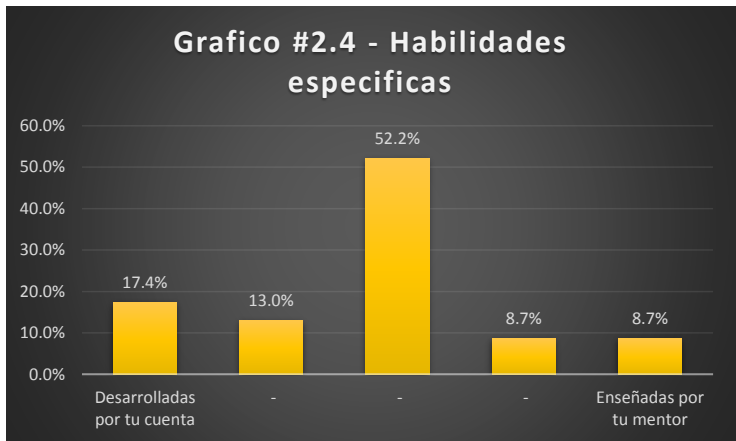
En el grafico 2.1 encontramos que 30.4%, casi un tercio de los encuestados, consideran que no recibieron la información necesaria para poder desempeñarse en su posición al ser promovidos. Mientras que un 60.9% sintió que tuvo suficiente o muy completa información. Esto le da validez a la decisión de crear el material de entrenamiento para las tres posiciones principales a la que pueden aplicar los agentes de contact center. Con un programa de entrenamiento más formal y completo, se mejorará la capacitación y desarrollo de los nuevos integrantes a las posiciones.



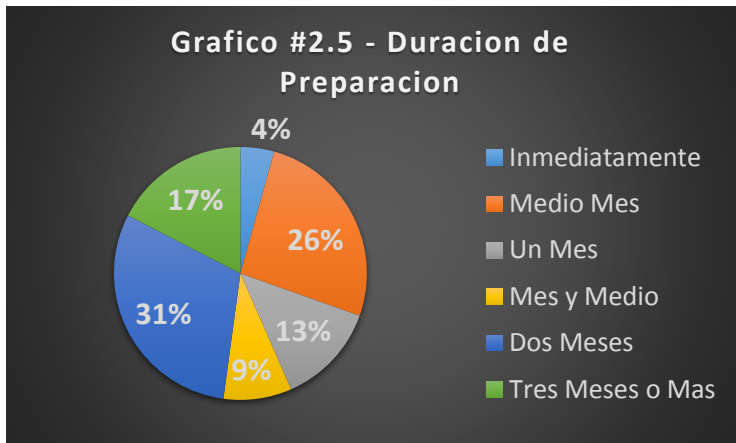
En el grafico 2.2 se encontró que hay una distribución de respuestas que apunta a una distribución equitativa entre resultados positivos y negativos. 34.8% de los encuestados afirmaron haber recibido un buen entrenamiento para las herramientas en su posición actual, mientras que un 34.7% expresaron que su entrenamiento fue básico, o muy básico. Un 30.4% se colocó justo en el centro al no tener retroalimentación positiva o negativa sobre su entrenamiento en las herramientas. Cabe mencionar que ni una tan sola persona de las encuestadas, considero haber recibido un entrenamiento profundo en las herramientas.



En el grafico 2.3 se logra identificar una tendencia en el que la mayoría de los encuestados considera que su mentor estaba disponible durante su periodo de entrenamiento en las nuevas posiciones. Un 60.9% confirmo la disponibilidad que recibieron de sus mentores, y un 34% de los encuestados mencionaron que sus mentores estuvieron completamente disponibles. Solo un 17.4% considero que sus mentores pasaban ocupados. Por medio de estos resultados, se llegó a la conclusión que el método de entrenamiento por mentor no requiere de mayor disponibilidad de los mentores asignados, ya que sus interacciones han sido, por su mayor parte, beneficiosas y apropiadas para el desarrollo de los empleados.



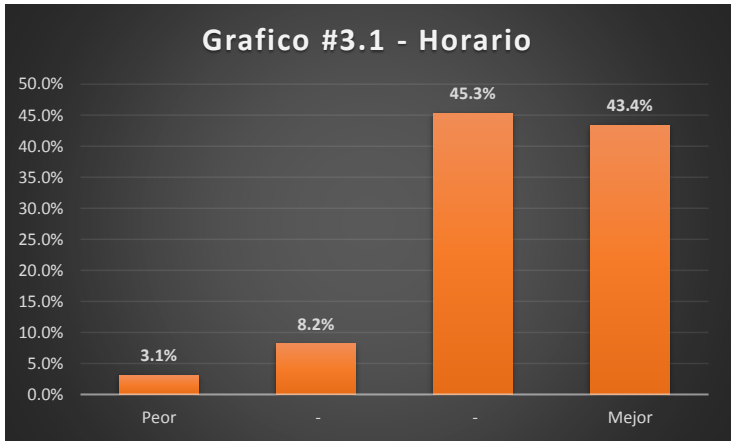
En el grafico 2.4 se encontró que los entrenamientos no fueron enfocados en habilidades específicas al punto que un 52.2% de los encuestados no definieron el proceso como responsabilidad del mentor, o de su experiencia en la cuenta. Esto indica una falta de conocimiento exacto sobre las habilidades específicas que ellos han desarrollado. Puede que la administración tradicional, y no por competencias, tenga una influencia en la falta de entendimiento por parte de los recién promovidos a lo que se refiere el concepto de habilidades específicas para la posición. Esto fue útil para entender que el modelo de entrenamiento debe de no solo tener un enfoque teórico, sino profundizar en la práctica de las competencias específicas necesarias en cada departamento de la empresa.



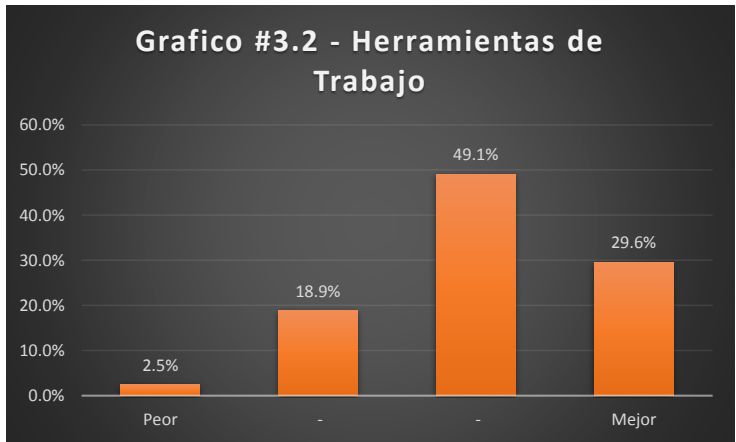
En el grafico 2.5 se logró analizar el hecho que, en cuanto a la duración de los entrenamientos, los encuestados generalmente caen en tres categorías. El grupo más grande es del 31% que indican que tardaron dos meses en estar completamente listos para su posición actual. El segundo grupo cubre un 26% y afirma que tardaron solamente medio mes. Un último grupo afirma que tardaron tres meses o más. Esta información es sirve de apoyo para recalcar que el proceso de entrenamiento puede ser acortado significativamente en aquellas cuentas, que no contengan tantas complicaciones. Por lo tanto, el proceso que se iniciará para el desarrollo del personal deberá de ser diferente para cada cuenta.

Se recopilaron los datos de la encuesta Satisfacción Laboral, aplicada el 28 de agosto del 2017, la cual fue llenada por 159 (aproximadamente el 55% del personal) empleados de la organización. Se encontró que uno de los factores con el que los empleados se encuentran más insatisfechos, es con el hecho que *no se sienten apreciados por lo que hacen*.

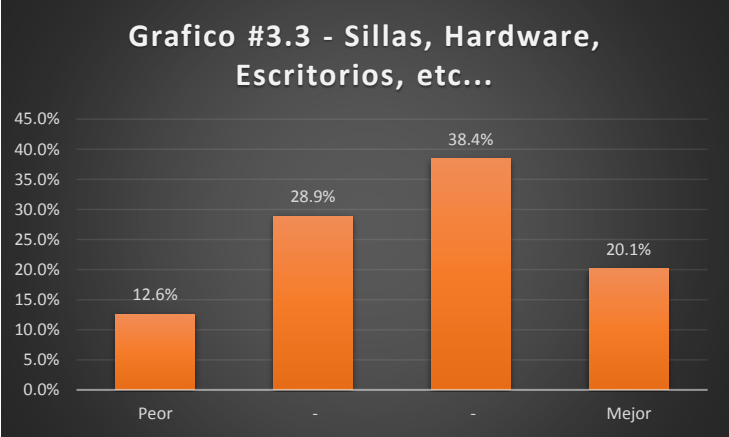
Comentado [PV6]: ¿solo 2 preguntas? Necesitan más resultados y análisis que respalden su investigación. Deben enriquecer esta parte.



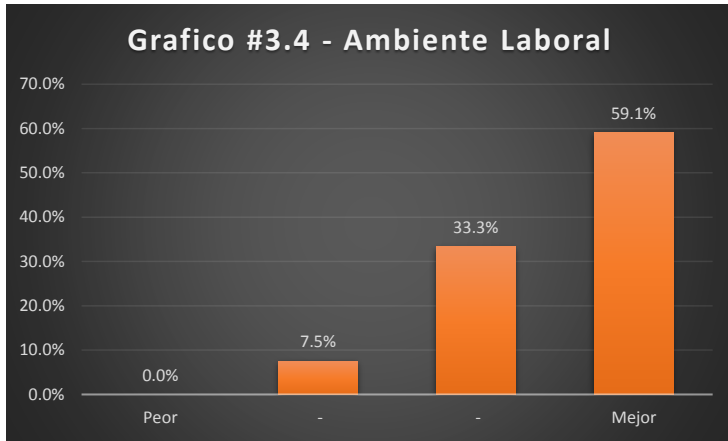
En el grafico 3.1 se logra distinguir que el 88.7% de los encuestados estas satisfechos con sus horarios de trabajo. Dentro del rubro de contact center, debido a la gran variedad de horarios, este ítem podría haber explicado la rotación, pero sirvió para comprobar que la rotación no se debía a esto.



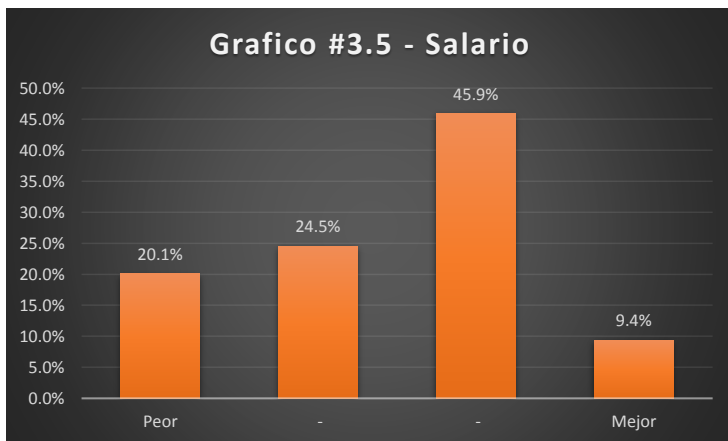
En el grafico 3.2 se encontró que el 78.7% de los encuestados consideran que tienen las herramientas de trabajo que necesitan. Esto significa que no se hará ningún cambio en el proceso en el cual se distribuyen las herramientas al equipo de trabajo ya que no es un problema que esté afectando a una parte significativa de los agentes de la empresa. La asignación electrónica de los niveles de acceso, y la facilidad con la que se crean los usuarios a los nuevos empleados permite que el agente obtenga todas sus herramientas en el menor tiempo posible.



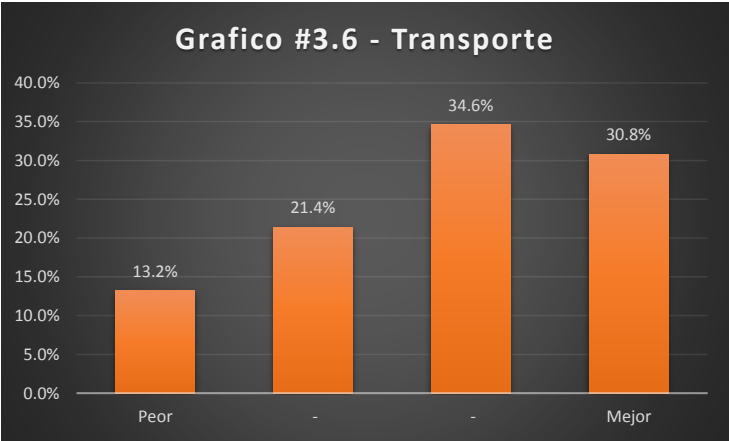
En el grafico 3.3 se encontró una distribución favorable en el que 58.5% de los encuestados consideran que tienen buenas sillas y otro equipo físico. La parte de los empleados que están insatisfechos corresponde a el porcentaje al cual le tocan recursos reciclados asignados a su estación (computadora vieja, audífonos dañados, silla incomoda, teclado duro, etc.) Aun así, vale la pena mencionar que, aunque no es una de las razones principales por las que las personas podrían estar insatisfechos con la empresa, aun así, es suficientemente notoria para ser atacada con una nueva política alrededor del manejo y renovación del equipo.



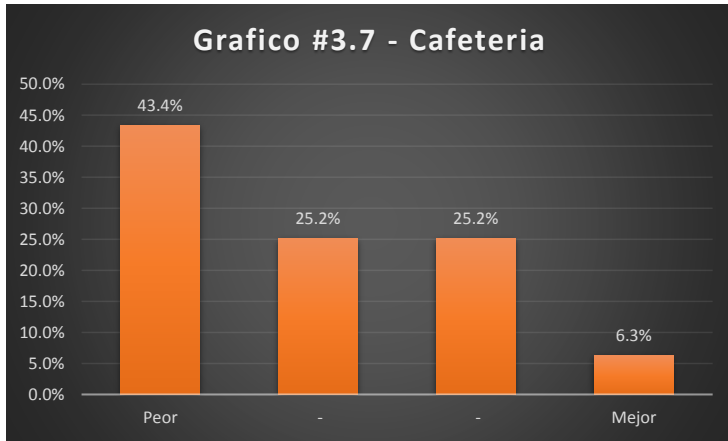
En el grafico 3.4 se encontró una distribución de respuestas muy favorables en el que el 92.4% de los participantes consideran tener un buen ambiente laboral dentro de la empresa. Esto reforzó la visión, y valores de la empresa donde la satisfacción de los empleados, y un ambiente sano, se vuelven prioridades. Los resultados son altamente positivos y al ser una encuesta anónima, podemos confiar en sus resultados.



En el grafico 3.5 los resultados fueron relativamente balanceados con un 55.3% consideran que tienen un buen salario. Esta pregunta siempre obtiene mixtos, en el cual incluso al estar conforme con su trabajo y la paga recibida, al ver que esta encuesta buscara detallar inconformidad laboral, los encuestados tienden a exagerar sus condiciones para ver una mejora en ellas.



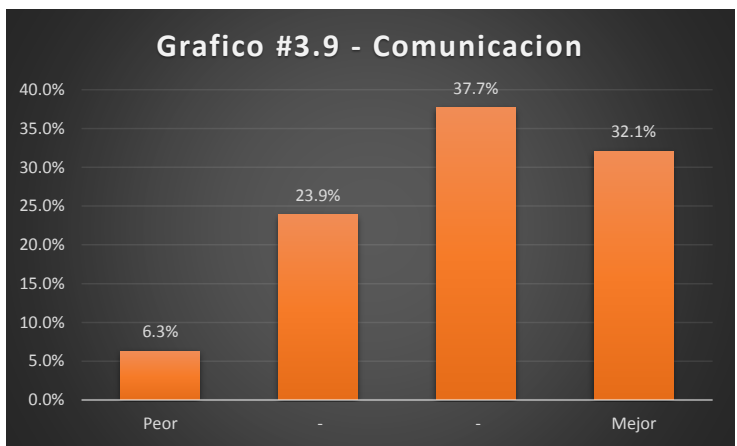
En el grafico 3.6 se encontró que aproximadamente de cada tres empleados están insatisfechos con el servicio de transporte que brinda la empresa. Esto sirve de retroalimentación inmediata sobre la calidad del servicio que se le estaba brindando a Knoah Solutions. La mala calidad de la atención al cliente que se brindaba en la organización afectaba a un tercio de la población, y por lo tanto se le tomo con la seriedad y gravedad correspondiente.



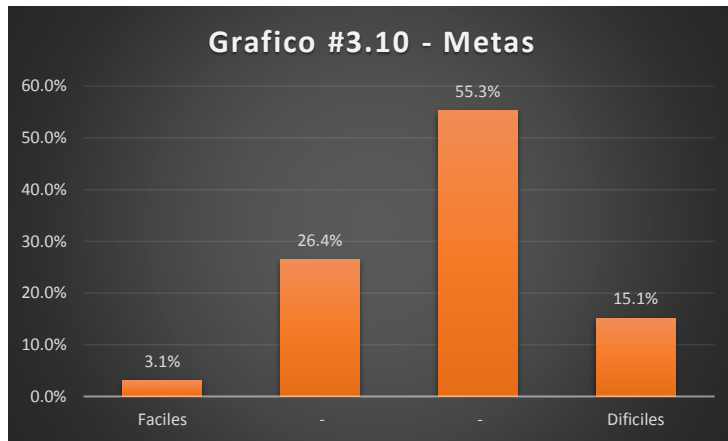
En el grafico 3.7 se encontró que la mayoría de los empleados encuestados están sumamente insatisfechos con el desempeño y trato de la cafetería. Este fue el ítem más desfavorable de toda la encuesta, y se debió a que el personal que atendía en la cafetería solía ser brusco con los agentes. Aunque solo equivale a alrededor de treinta minutos de su tiempo en la empresa, la calidad de la comida, variedad y atención al cliente juegan un rol muy importante en la insatisfacción de los empleados de Knoah Solutions.



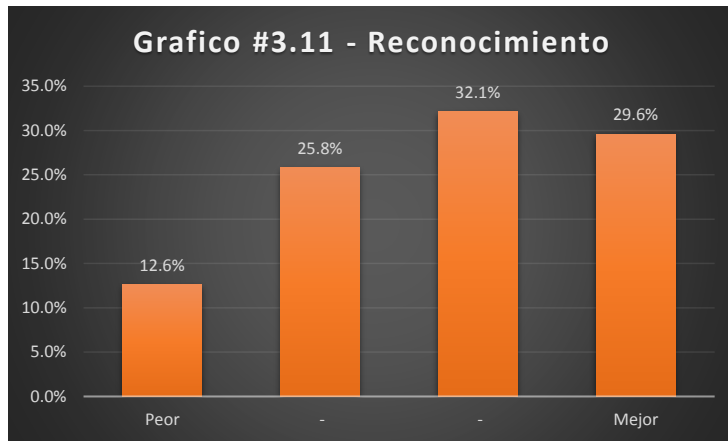
En el grafico 3.8% existe una notable tendencia a una reacción positiva hacia las posiciones de liderazgo dentro de la empresa. Ya que es conocimiento común que una de las mayores razones por la que los empleados se van de los contact centers, es debido a la relación con sus supervisores. A través de esta grafica podemos probar que ese no es el caso dentro de Knoah Solutions, sino que debe de recaer en otro ítem de la lista.



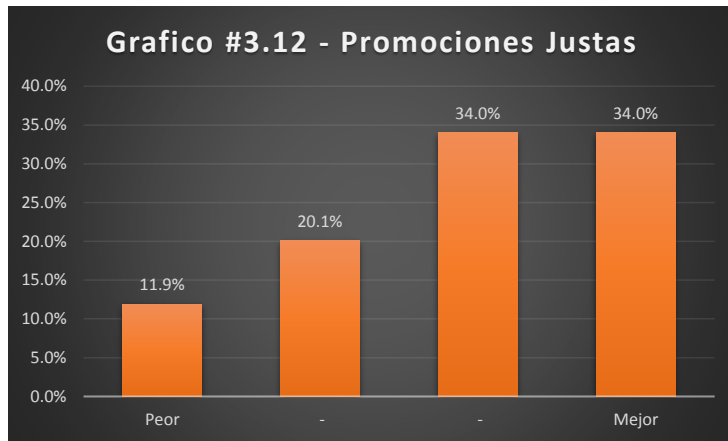
En el grafico 3.9, se detectó que aproximadamente dos tercios de la población consideran que la empresa tiene una buena, o muy buena comunicación. En el ambiente cambiante, y de colaboración bajo presión de la empresa, la comunicación suele ser un reto en ciertas áreas, pero en su gran mayoría, este estudio logro entender que la información si está llegando a los oídos a los que debe de llegar.



En el grafico 3.10 se descubrió que el 55.3% considera que las metas son ligeramente difíciles. Para lograr mantener a los empleados entretenidos y con metas difíciles, pero realistas, se debe asegurar de no intensificar los niveles de demanda dentro de las diferentes cuentas. Si los resultados hubieran sido más altos, esto pudo haber sido un factor de desmotivación para el agente, al hacerlo sentir incapaz de cumplir sus metas. Así mismo, si los resultados hubieran sido más bajos, esto indicaría que las metas son tan fáciles de alcanzar, que los empleados no se sienten retados a esforzarse y buscarían nuevos retos en otras empresas.



En el grafico 3.11 inesperadamente se detectó que a pesar de que la mayoría está de acuerdo que existe un gran ambiente laboral, aun así, un 38.4% siente que no se le está reconociendo su trabajo dentro de la empresa. Este ítem es de especial importancia dentro del impacto en la retención de los empleados de un contact center. Siendo una de las principales palancas para controlar la rotación, un 38.4% es demasiado bajo para poder ser tolerado. Se deben tomar medidas inmediatas para encontrar una forma de aumentar el reconocimiento siendo administrado dentro de la empresa, especialmente, a aquellos debajo de los primeros 4 meses de haber entrado a la empresa.



Por último, en el grafico 3.12 se confirma que la mayoría de los empleados encuestados (68%) consideran que las personas que han sido promovidas han sido promovidas de una manera justa. Esto es verdaderamente crítico, ya que en el momento donde los agentes consideran que su esfuerzo y dedicación no les garantizara una carrera dentro de Knoah, sino que hay espacio para nepotismo u otro tipo de preferencias, es el momento donde su motivación bajara drásticamente, y provocara una rotación hacia otras oportunidades de trabajo.

4.3 Propuesta de mejora

4.3.1 Plan de desarrollo

Se investigó y diseñó un plan de desarrollo para preparar a los candidatos internos potenciales para ocupar futuras plazas. Esto incluyo la definición de los perfiles de todas las plazas para poder entender que capacitación sería necesaria para preparar a alguien para esa transición.

Las personas que se verían afectadas por este plan de desarrollo son jóvenes adultos que trabajan dentro de Knoah Solutions. El plan de desarrollo identificara a los empleados con mayor

asistencia, puntualidad, desempeño, y compromiso para recibir capacitaciones sobre los puestos a los que deseen aspirar. Esta herramienta servirá para incrementar la motivación y compromiso dentro de la compañía, como también para desarrollar empleados capaces de ocupar esas nuevas posiciones de liderazgo que surgen debido al crecimiento masivo que está teniendo la empresa. Para definir los criterios que califican o descalifican a alguien del programa, se realizaron reuniones con el gerente de operaciones y el director del país, a discutir nuestras reglas y políticas.

Los cursos que fueron compilados dentro del plan de desarrollo responden a la posición y departamento de cada persona. Una matriz describe los diferentes cursos, y como aplican para cada posición dentro de Knoah Solutions. Antes de poder iniciar en el plan de desarrollo, ellos deberán firmar una carta de compromiso donde se les especifican todos los términos de la pasantía de nuestro programa de desarrollo. Una vez que un empleado a completado el proceso completo, sería certificado como un agente con valor agregado, y como tal, recibiría un valor por hora por encima de sus compañeros hasta que pueda aplicar a una posición permanente. Este programa sería socializado a través de un correo masivo a todos los empleados de la empresa sin importar el nivel jerárquico que tenga. Se realizaría una campaña de marketing interno para que todos los empleados conozcan del nuevo programa de plan de desarrollo.

Para mejorar este proceso diseñamos un plan de desarrollo con dos programas llamados “Knoah Culture” (Cultura de Knoah o KC por sus siglas en ingles) y “Emerging Leaders Pathway” (Camino de Lideres Emergentes o ELP por sus siglas en ingles). Los cuales pueden ser definidos de la siguiente manera:

“Knoah Culture”: Es un programa enfocado en desarrollar las competencias organizacionales, los valores de Knoah, y la manera de pensar que les caracteriza. Es dentro de este objetivo que se diferencia de su contraparte, *ELP* (descrita más adelante). Las sesiones de capacitación de KC estarán abiertas a todos los agentes, independiente del desempeño, antigüedad o historial disciplinario que tengan. Esto es debido a que la empresa puede ver un beneficio en que absolutamente todos los empleados, sin importar si estos están aspirando para una posición mayor, o si no planean estar a largo plazo dentro de la misma, aprendan sobre integridad, respeto, comunicación, liderazgo, innovación y otros valores de Knoah Solutions ya que estos mismos afectan las decisiones y el impacto que ellos pueden lograr dentro de sus responsabilidades diarias.

Además de esto, Knoah Solutions ha definido los elementos que componen su cultura, y que desea promover en sus empleados. A través de KC, se les explicara a los nuevos empleados sobre la cultura que se desea preservar a la vez procurando causar un cambio en la forma en que reaccionan a los retos en su jornada laboral.

El objetivo principal de este programa será transmitir los valores y cultura a todos los empleados de la empresa, lo que mejorará el clima organizacional, al fomentar un ambiente de respeto y trabajo en equipo. Esto tendrá un impacto positivo en la organización, y que a su vez reducirá la rotación del personal. En las primeras dos fases de implementación, esta parte será manejada en un curso de un solo día, con una duración de 4 horas, donde se toquen todos los valores y temas de liderazgo. Una vez que se encuentren en la tercera fase de implementación, la complejidad de estos cursos competirá contra la de cursos como “Dale Carnegie”, o “7 hábitos de

las personas exitosas”. Se llevarán a cabo los sábados, permaneciendo abiertas a todo el personal a través de reservaciones de cupos, y enfocándose a un solo valor o tema a la vez.

Los cursos tendrán una duración de cuatro horas, contando con la siguiente estructura:

- 1 hora y 30 minutos de capacitación teórica acerca de todos los detalles e información del valor que se está reforzando.

- 1 hora en charla especializada con un miembro de la alta gerencia, para la discusión de experiencias personales con respecto al valor en discusión, al igual de experiencias personales en los que se ha habido una carencia del valor en mención.

- 1 hora de debate y discusión sobre las experiencias de la charla impartida por el miembro de la alta gerencia.

- 30 minutos dedicados a la discusión de las conclusiones, y preguntas originadas por las mismas.

Debido al hecho que se realizaran diferentes módulos, los cuales abordaran diferentes valores cada uno, no se podrá cubrir toda la información en una sola jornada, por lo que los cursos se estarán realizando en diferentes jornadas (1 curso cada sábado), hasta que todos hayan sido impartidos.

“Emerging Leaders Pathway”: Es un programa de capacitación que brinda todas las competencias funcionales específicas de la posición a la que apliquen. Esto será realizado previo a la selección de los candidatos a ser promovidos. El objetivo principal de este programa es contar con un grupo de candidatos completamente entrenados desde antes que las posiciones vacantes lo requieran. La duración será alrededor de un aproximado de dos meses de entrenamiento teórico, y un mes de entrenamiento práctico.

El entrenamiento teórico se enfocará en los conocimientos específicos de la posición a la que estén aplicando los colaboradores, como, por ejemplo: Los candidatos a la posición de Líder de Equipo serán capacitados en el Manejo de Turnos, Certificación en Coaching, Listas de Asistencia, y Acciones disciplinarias, mientras que los candidatos a Especialista de Control de Calidad serán entrenados en el manejo de Excel Avanzado, Formas de Evaluación, y Análisis Estadístico. Durante el periodo de entrenamiento teórico, los participantes seguirán realizando las funciones de su puesto de manera normal, sin embargo, empezaran a obtener micro-responsabilidades para que puedan empezar a poner en práctica los conceptos en los que se le están capacitando. Esto con el objetivo de que las capacitaciones tengan un enfoque más práctico, y su aplicabilidad sea notable.

Con el fin de garantizar que las personas que aprueben este curso hayan adquirido los conocimientos y competencias funcionales, se someterán a una evaluación continua. Esta evaluación se dividirá en conocimientos teóricos y prácticos. La parte teórica será evaluada por medio de evaluaciones en línea (Google Forms). Cada 2 semanas, se realizará una evaluación teórica, y al finalizar las 6 semanas, se llevará a cabo un examen teórico final, que cubrirá todos los conocimientos adquiridos hasta el momento.

En cuanto a la evaluación práctica, se llevará a cabo un formulario en base a las competencias prácticas, que evaluada por el mentor encargado de la puntuación de la misma.

Evaluación Teórica #1	Evaluación Teórica #2	Examen Teórico Final	Evaluación Practica #1	Evaluación Practica #2
10%	10%	20%	25%	35%

Los requisitos para aplicar a este programa de capacitación serán tener un rendimiento igual o mayor de A-, no haber tenido ninguna acción disciplinaria en los últimos dos meses, y poseer al menos tres meses de antigüedad dentro de la empresa. Este programa comenzara todos los trimestres, sin tomar en consideración si existen posiciones abiertas para las posiciones en ese momento.

Para entender la integración de estos programas, se ha separado sus impactos e implementaciones en los mismos segmentos del proceso que fueron mencionados anteriormente:

1) *Selección del Candidato:* Desde la segunda etapa, la cual dará inicio en enero del 2018, se necesitará que para que los empleados puedan poder aplicar a una posición nueva, deberán de haber completado el programa entero de ELP, lo cual garantizara que solo aquellos que ya han sido capacitados para ocupar una plaza, puedan aplicar a ella. La cantidad de candidatos que aplicaran a estas posiciones reducirá, sin embargo, la calidad de los empleados que apliquen será de más acorde a lo requerido.

2) *Formación:* El entrenamiento y desarrollo del personal antes de llegar a estar completamente listos para tomar una nueva pasa contendrá varias secciones que contribuirán a su desarrollo. Todo iniciará desde la inducción, donde se programará un día entero dedicado a nuestra cultura como

empresa. La segunda parte consiste en los cursos de KC todos los sábados donde progresivamente (a su propio ritmo) los empleados empezaran a completar el listado a tomar antes de poder ser considerados. Una vez que ellos cumplan con los requisitos de ELP y su aplicación sea aceptada, ellos iniciaran un proceso de entrenamiento netamente funcional. Esto contendrá un par de certificaciones ya existentes en la compañía:

- *Knoah Certified Coach Program (Programa de Certificación de Entrenador de Knoah)*: Esta certificación contiene extensa información sobre el método más efectivo y eficiente para ocasionar un impacto en las sesiones de Coaching.
- *TL Certification (Certificación de Líder de Equipo)*: Es un conjunto de módulos orientados a todas las áreas y mejores prácticas que un Team Leader (Líder de Equipo) deberá de manejar para ser efectivo en su rol. Se modificarán los módulos de este programa para que pueda servir al proceso de los especialistas de control de calidad y entrenadores.
- *Non-Harassment (Política contra el Acoso)*: Al ser estas posiciones, posiciones de liderazgo, es importante entrenar al candidato que la ocupará, para saber cuál es el manejo ético que se espera de su posición al interactuar con sus subalternos. Así mismo les enseña sobre los posibles riesgos legales a los que podrían ser sujetos en caso de no tomar las precauciones correctas.

Una vez que se haya cumplido con estos programas, el empleado entrara a un periodo denominado “Nesting” donde gradualmente, ira adquiriendo más responsabilidades sobre la

posición a la que está siendo entrenado. Durante este periodo, el empleado tendrá asignado un mentor que brindará retroalimentación continua sobre el agente, y podrá demostrar la manera correcta de llevar a cabo sus responsabilidades.

3) *Responsable*: Al hacer del proceso de capacitación un proceso formal, esta metodología empujara a que el dueño y responsable de la capacitación deja de ser el jefe inmediato de la posición a la que aspiran, sino que pasa a las manos de un Entrenador dedicado exclusivamente al desarrollo de los empleados enfocado a posiciones superiores. El jefe inmediato se vuelve parte del proceso cuando llegamos al **Nesting** y se vuelve su responsabilidad servir de mentor hacia el empleado.

Comentado [PV7]: Demasiados anglicismos

Se cuenta con el apoyo del Director de País, para la contratación de un encargado de la capacitación del programa *ELP*. El entrenador será responsable de revisar y actualizar, la información del entrenamiento funcional.

4.3.2 Plan de Compensación

Se diseñaron dos programas los cuales tendrían un efecto directo en la motivación de los colaboradores, con el motivo de remediar el hecho que los empleados no se sienten apreciados por el trabajo que realizan en la empresa. Estos programas atacan diferentes puntos de la motivación de los empleados, como ser la satisfacción por razones monetarios, como la satisfacción por razones no monetarias.

El Programa de Reconocimientos se basa en el tipo de compensación no monetaria, y que se centra en la satisfacción que los colaboradores perciben por las diferentes formas de

reconocimientos que reciben por realizar un "buen trabajo". El Programa de Recompensas, tiene como enfoque el de mejorar la compensación monetaria que tienen los colaboradores en la organización. Este plan es una de las maneras para retener al personal, debido a que una de las formas de retención de los empleados es mediante el desarrollo de sistemas de reconocimiento que premien sus sugerencias y aportaciones (ZEPEDA, 1999).

"Plan de Reconocimiento: Bravo"

Para remediar la insatisfacción que sienten los empleados debido al hecho que no consideran que se les aprecia por lo que hacen en la empresa, se diseñó un plan que permite al colaborador a formar parte de un programa en el cual este puede ser reconocido de distintas formas por las diferentes actividades que este realice en su día. El reconocimiento será materializado en forma de Tarjetas de Reconocimiento. Estas tarjetas tendrán diferentes requisitos para que un empleado pueda ganarse alguna de ellas. Los diferentes tipos de Tarjetas de Reconocimiento son:

Rave

Los reconocimientos RAVE, o Reconocer y Valorar a Todos (Recognize and Value Everyone), son una manera práctica, en la que un empleado pueda mostrar agradecimiento a otro compañero de trabajo, por algún apoyo que hayan recibido de parte de estos.

Un empleado puede decidir en qué momento brindar una carta RAVE a un compañero de trabajo, siendo estos versátiles y flexibles para los empleados. Se diseñó de esta manera debido a que usualmente se pasan por desapercibidas, muchas acciones de valor que realizan algunas

personas por nosotros, y por las que se preferiría premiar dichas acciones con algo más que un agradecimiento verbal.

SPOT

Las SPOT Cards, o tarjetas de Desempeño Especial en Tiempo (Special Performance on Time), son un tipo de reconocimiento que los Líderes de Equipo (Team Leaders), pueden brindarles a los empleados de sus equipos. Las SPOT Cards tienen como finalidad el reconocer a las personas más destacadas del día, las cuales realizaron un esfuerzo extra al esperado, estas se entregan al final del día, a los empleados que más se destacaron durante la jornada laboral.

Bravo

El reconocimiento BRAVO, es un certificado que se brindará al final de mes, a los empleados que sobresalieron por sobre los demás en puntos clave en la organización (Mejora de Procesos, Excelente Desempeño, etc).

Para la entrega de los certificado BRAVO, una terna evaluadora de Recursos Humanos revisará todas las nominaciones a un certificado BRAVO, y al ser aprobados, se entregan al final de mes, firmados y autorizados por los dos cofundadores de Knoah Solutions.

Este es el mayor reconocimiento no monetario el cual un colaborador de la empresa puede obtener, ya que este tendrá un peso mayor a los demás debido a que estará validado y certificado por los fundadores de Knoah Solutions, Sri Myneni y Ralph Barletta.

"Programa de Recompensas"

Con el motivo de ampliar el Plan de Compensación con el que cuenta Knoah Solutions, desde un punto monetario, se diseñaron dos programas de recompensas. Estos programas tienen como finalidad el de apoyar las iniciativas antes propuestas, y darle un peso monetario a la participación de los colaboradores en las mismas. De esta manera, aumentaría la motivación de los empleados y debido a que se estaría recompensando el hecho de laborar en Knoah Solutions por un periodo de tiempo alargado, se estaría reduciendo la rotación de personal.

Plan de Recompensas: Alcanzando Objetivos

Para fortalecer los programas de *ELP*, *KC* y *Plan de Carrera*, al igual que mejorar la motivación de los empleados, se establecerá un nuevo incentivo en forma monetaria para los empleados. Este incentivo será solamente para los empleados que han completado satisfactoriamente alguno de los programas antes mencionado, independientemente si estos empleados sean promovidos o no

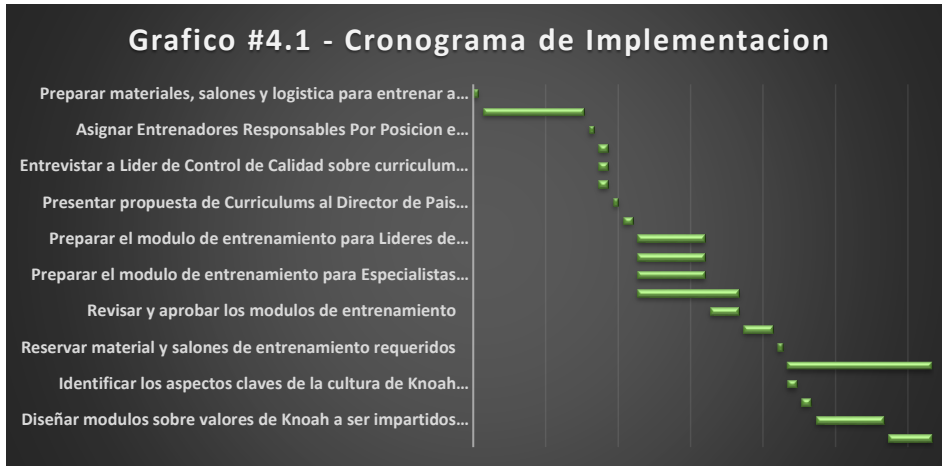
Plan de Recompensas: Forja Caminos

Debido a que la rotación en la empresa es alta en los puestos operativos, se preparó un sistema de compensación para los empleados que permanezcan con Knoah Solutions por un tiempo mínimo de 6 meses. Los costos que genera los constantes procesos de reclutamiento y selección para cubrir las plazas vacantes son elevados debido al nivel de rotación en Knoah Solutions, por lo que una compensación monetaria mesurada, sería una inversión que ahorraría costos de reclutamiento y selección por medio de los empleados que buscaran fijarse un camino de más tiempo en la empresa, para así poder optar a este beneficio.

4.4 Implementación de Cambios

4.4.1 Cronograma de aplicación

La implementación de ambos programas está estructurada en tres fases. Cada fase tomando un total de tres meses para completar. En el primer trimestre los esfuerzos se enfocarán en certificar y entrenar a todos los candidatos actuales, además de empezar a desarrollar los entrenamientos funcionales para la segunda fase. Cada línea representa 15 días después de que ha iniciado el proceso de implementación.



La segunda fase incluye uno de los primeros cambios drásticos. Por primera vez, se introducen los entrenamientos funcionales como parte del ELP, en esta fase, la calidad de estos entrenamientos debe de ser vigilada, y el material debe ser parte de un plan de mejora continua. Es también en esta fase donde se empieza a limitar quienes pueden aplicar a las posiciones en base a si han completado el ELP o no. Durante esta fase, aunque ya se brinden capacitaciones en base a valores y liderazgo, los módulos se reúnen en un entrenamiento de un solo día por falta de complejidad. A su vez, se empiezan a desarrollar módulos completos para cada uno de los valores, con discusiones abiertas, y estudio de casos específicos.

La tercera fase que da inicio en abril del 2018 pretende ya contar con estos modelos complejos y profundos de valores organizacionales, liderazgo y cultura de Knoah Solutions. Para este momento no solo se debería de tener módulos más completos, entrenadores más experimentados, sino también, una lista de personas completamente desarrolladas para tomar las posiciones a medida surja las oportunidades.

4.4.2 Detalle de cambios y responsables de ejecución

El proceso de capacitación como un todo dentro de la empresa, será responsabilidad del Gerente del Desarrollo de Talento. Esto involucrará al departamento de entrenamiento para llevar a cabo los cursos y desarrollar el nuevo material. El gerente de operaciones deberá mantener actualizado sus reportes de desempeño para poder tomar las decisiones en cuanto a la elegibilidad. Por el tiempo que no exista un Gerente de Desarrollo del Talento, el Gerente de Recursos Humanos estará coordinando los esfuerzos de estas actividades.

4.5 Descripción de mejora continua

Los cursos impartidos ya sea de valores, liderazgo o competencias funcionales, deberán de ser revisados en una reunión conjunta entre el departamento de control de calidad, entrenamiento, operaciones y recursos humanos cada 6 meses. Para permanecer una empresa flexible, y con la habilidad de responder a las necesidades del cliente, puede que la demanda de candidatos suba al punto que no podamos graduar a suficientes empleados para satisfacerla. En esos se deberá de realizar la selección, y cuando se ha elegido, el candidato aun así deberá de certificarse completamente. De no hacerlo, automáticamente perderá su periodo de prueba.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN

5.1 CONCLUSIONES

- 1) Las causas de la alta rotación en Knoah Solutions Tegucigalpa en el periodo de 2016-2017 fueron identificadas y relacionadas a la falta de visión sobre las oportunidades de crecimiento y la desconexión entre el sistema de compensación y el desarrollo del personal.
- 2) La falta de claridad en cuanto a las oportunidades de crecimiento de los empleados de Knoah Solutions, es una de las causas directas a la desmotivación de los colaboradores, por lo que se diseñó un plan de carrera amigable, alcanzable y con oportunidades reales, al que todos los Agentes de Contact Center pueden optar en un tiempo establecido.
- 3) Debido a la falta de reconocimiento al trabajo de los colaboradores, lo cual es una de las razones de mayor insatisfacción en Knoah Solutions, se diseñó un plan de reconocimientos y recompensas, el cual tiene como objetivo el de ampliar el plan de compensación de la empresa y así, la motivación de los colaboradores de la organización.
- 4) Los agentes de más antigüedad que no cumplen con el perfil para poder optar a otra posición manifiestan la insatisfacción debido a la falta de crecimiento personal de ellos, por lo que se diseñó un plan de desarrollo que es aplicable a todos los agentes de Knoah Solutions, sin importar la antigüedad de los colaboradores. Este plan se enfoca en desarrollar a los colaboradores para que puedan reforzar y desarrollar las competencias necesarias para poder optar a mejores puestos dentro de la organización.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Implementar las propuestas de mejora las cuales se enfocan tanto en el desarrollo profesional de los colaboradores, y la satisfacción de los mismos por medio de mejoras al plan de compensación actual de Knoah Solutions. El mismo deberá de ser implementado y dirigido por el departamento de Recursos Humanos.
- 2) Programar adecuadamente la campaña de marketing interno para promover el nuevo plan de carrera para todos los Agentes de Contact Center. De igual manera, el personal designado de Recursos Humanos deberá de proveer un adecuado apoyo a todos los colaboradores que tengan dudas o consultas al respecto del nuevo plan de carrera.
- 3) Brindar seguimiento a la recepción de las mejoras propuestas al Plan de Compensación de Knoah Solutions, para asegurarse que los reconocimientos y recompensas brindados tengan la correcta aceptación por parte de los colaboradores, para poder realizar cambios en los mismos de ser necesarios.
- 4) Brindar el seguimiento apropiado a los agentes de más antigüedad, para asegurarse que las competencias que se quieren desarrollar en ellos, tienen una recepción positiva. De igual manera se recomienda la periódica revisión por parte de RH del Plan de Desarrollo, para medir que siempre tenga una alta efectividad en lo deseado.

Comentado [PV8]: Deben iniciar con un verbo que indique la acción que debe realizar la empresa como respuesta a las conclusiones.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de Investigación* (5th ed., p. 176). Ciudad de México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- 2) DESSLER, G., & A. VARELA, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (1st ed., p. 492, 509, 511). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- 3) ROBBINS, S., & COULTER, M. (2005). *Administration* (8th ed., p. 299). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- 4) ROBBINS, S., & JUDGE, T. (2009). *Fundamentos el comportamiento organizacional* (13th ed., p. 90, 551, 592, 593). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- 5) ZEPEDA, F. (1999). *Psicología Organizacional* (1st ed., p. 156, 164, 203-204, 205, 207, 239). México: Addison Wesley Longman.
- 6) Soto, B. (2017). Que es y cómo desarrollar un plan de carrera - Gestion.Org. Gestion.Org. Retrieved 18 July 2017, from <https://www.gestion.org/recursos-humanos/30690/develop-plan-career/>
- 7) Cómo redactar planes de desarrollo de empleados. (2017). Pyme.lavoztx.com. Retrieved 16 August 2017, from <http://pyme.lavoztx.com/cmo-redactar-planes-de-desarrollo-de-empleados-4637.html>
- 8) Estrategia de capacitación para desarrollar competencias laborales. (2017). Gestipolis. Retrieved 4 August 2017, from <https://www.gestipolis.com/estrategia-de-capacitacion-para-desarrollar-competencias-laborales/>

- 9) López, M. (2017). Los planes de carrera como estrategia para lograr "Inplacement" en la organización. Ceipa.edu.co. Retrieved 2 August 2017, from <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/135/265>
- 10) Vola'Luhrs, R. (2009). Inplacement o cómo apropiarse de las competencias de la Competencia. Recuperado el 21 de mayo de http://www.voyer.com.uy/documentos/II_Inplacement_170409.pdf
- 11) IN placement o... "como apropiarse de las competencias de la Competencia". (2017). Voyer. Retrieved 29 July 2017, from http://www.voyer.com.uy/documentos/II_Inplacement_170409.pdf
- 12) TIPOS Y NIVELES DE INVESTIGACIÓN. (2017). Metodologiadeinvestigacionmarisol.blogspot.com. Retrieved 19 September 2017, from <http://metodologiadeinvestigacionmarisol.blogspot.com/2012/12/tipos-y-niveles-de-investigacion.html>
- 13) <https://www.randstad.es/tendencias360/el-desarrollo-de-carrera-tambien-possible-en-los-contact-center/>

Comentado [PV9]: No son sustentables. No hay libros, solo fuentes electrónicas no científicas.

ANEXOS

1. Encuesta de Retroalimentación del Desarrollo pt1

Retroalimentación de Desarrollo

* Required

Areas

Por favor califica a cada uno de los siguientes aspectos de tu inducción y entrenamiento de tu última posición adquirida.

La Información recibida necesaria para poder desempeñarte en tu nueva posición. *

	1	2	3	4	5	
La mínima posible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy completa

Entrenamiento en herramientas necesarias para tu nueva posición. *

	1	2	3	4	5	
Basico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Profundo

Disponibilidad de tu mentor *

	1	2	3	4	5	
Generalmente ocupado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Constantemente disponible

Habilidades específicas como: Manejo de horarios, controlar a un grupo grande, formulas de Excel, o el manejar personalidades complicadas. *

	1	2	3	4	5	
Desarrolladas por mi cuenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Enseñadas por tu mentor

2. Encuesta de retroalimentación del desarrollo pt2



The image shows a Google Form titled "Retroalimentación de Desarrollo". The form is displayed on a background with a blurred image of a person's face. The form contains the following elements:

- Title:** Retroalimentación de Desarrollo
- Requirement:** * Required
- Text Input:** "Escribe tu nombre completo *" with a text box containing "Your answer".
- Radio Button Question:** "Cual es el titulo de tu posicion actual? *" with four options:
 - Lider de Equipo
 - Experto en materia / Agente nivel 2
 - Especialista de control de calidad
 - Entrenador
- Next Button:** A button labeled "NEXT".
- Disclaimer:** "Never submit passwords through Google Forms."
- Footer:** "This content is neither created nor endorsed by Google. Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms" and the "Google Forms" logo.

3. Encuesta de Retroalimentación del Desarrollo pt. 3

Habilidades específicas como: Manejo de horarios, controlar a un grupo grande, formulas de Excel, o el manejar personalidades complicadas. *

	1	2	3	4	5	
Desarrolladas por mi cuenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Enseñadas por tu mentor

Cuanto tiempo tomo antes de que te sintieras completamente desarrollado para desempeñar tu nueva posición? *

- Inmediatamente
- Medio Mes
- Un Mes
- Mes y Medio
- Dos Meses
- Tres Meses o mas

Cual fue la parte mas dificil de aprender?


Your answer _____

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Google Forms

4. Encuesta de Satisfacción Laboral pt. 1



Satisfacción Laboral

Por favor califica los siguientes items en una escala del 1 al 4.

*** Required**

Horarios de Trabajo *

	1	2	3	4	
Peores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mejores

Herramientas para alcanzar tus metas *

	1	2	3	4	
Peor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mejor

Sillas, Hardware, Escritorios, etc... *

	1	2	3	4	
Peor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mejor

Ambiente Laboral *

	1	2	3	4	
Peor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mejor

5. Encuesta de Satisfacción Laboral pt. 2

Paga *	1	2	3	4	
Peor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mejor
Transporte *	1	2	3	4	
Peor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mejor
Cafeteria *	1	2	3	4	
Peor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mejor
Posiciones de Liderazgo *	1	2	3	4	
Peor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mejor
Comunicación *	1	2	3	4	
Peor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mejor
Metas *	1	2	3	4	
Faciles de Alcanzar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dificiles de Alcanzar

6. Encuesta de Satisfacción Laboral pt. 3

Te sientes apreciado por lo que haces? *

	1	2	3	4	
Para nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamen te

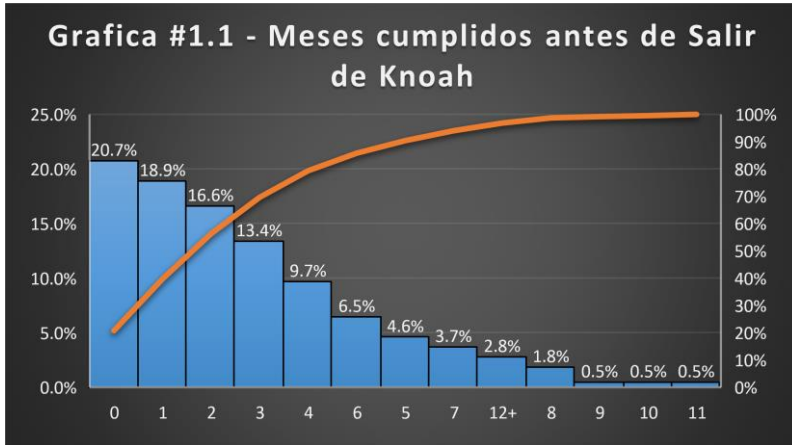
Estas de acuerdo que tenemos un ambiente justo y con oportunidades equitativas para todos? *

	1	2	3	4	
Para Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamen te

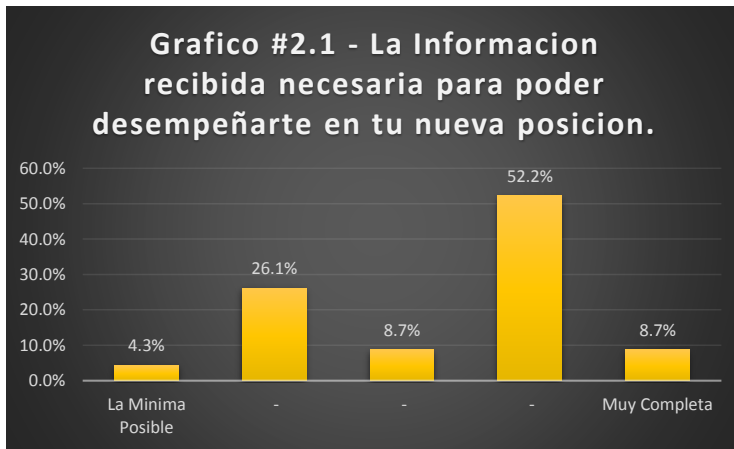
NEXT

Never submit passwords through Google Forms.

7. Análisis de antigüedad vs rotación



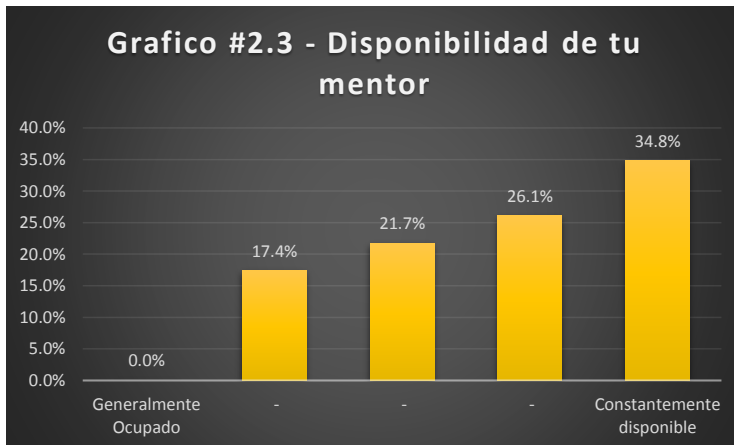
8. Encuesta de Retroalimentación de Desarrollo: Pregunta #1



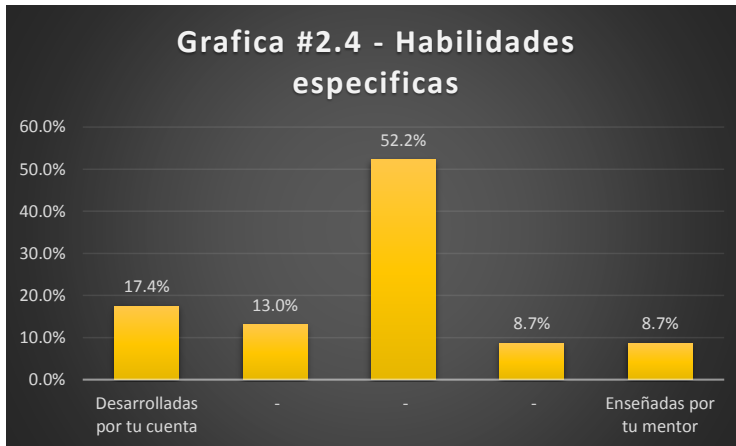
9. Encuesta de Retroalimentación de Desarrollo: Pregunta #2



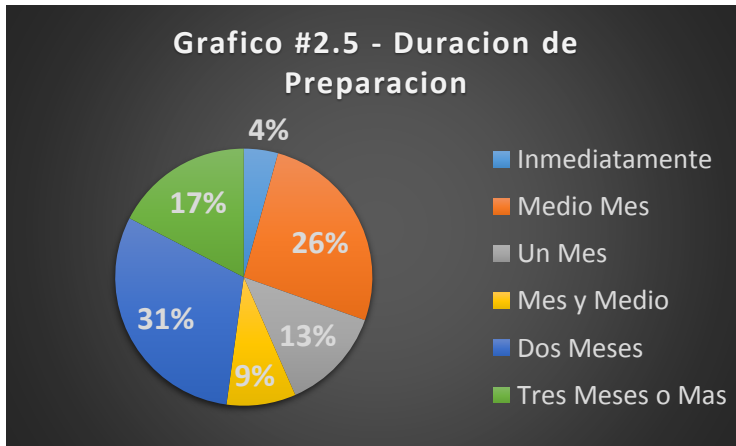
10. Encuesta de Retroalimentación de Desarrollo: Pregunta #3



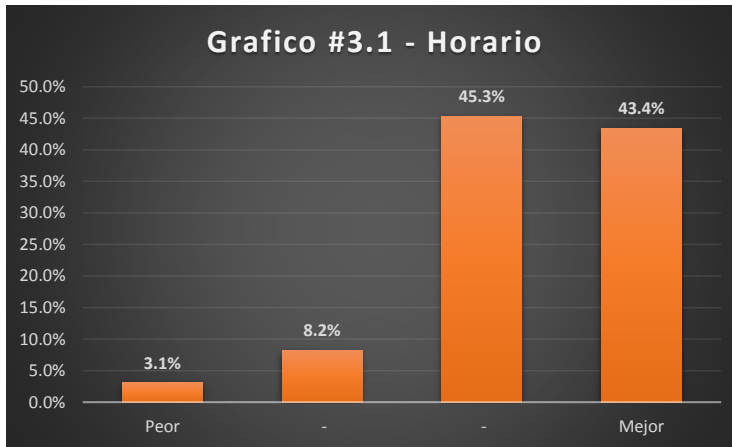
11. Encuesta de Retroalimentación de Desarrollo: Pregunta #4



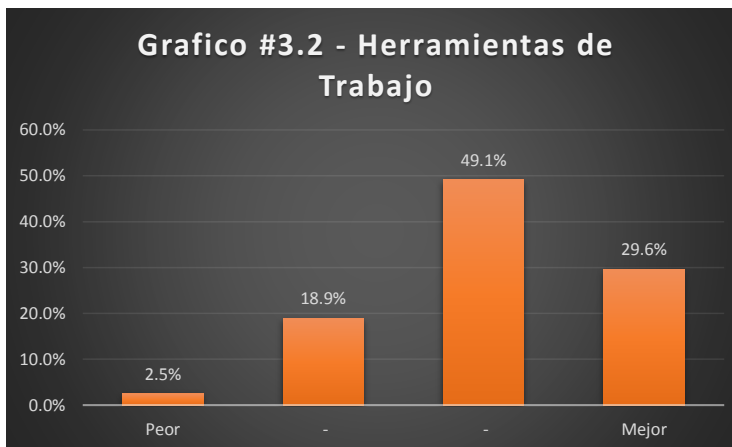
12. Encuesta de Retroalimentación de Desarrollo: Pregunta #5



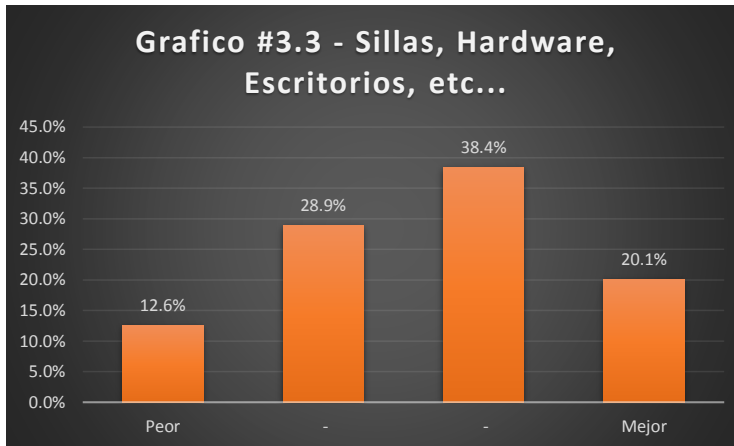
13. Encuesta de Satisfacción Laboral: Pregunta #1



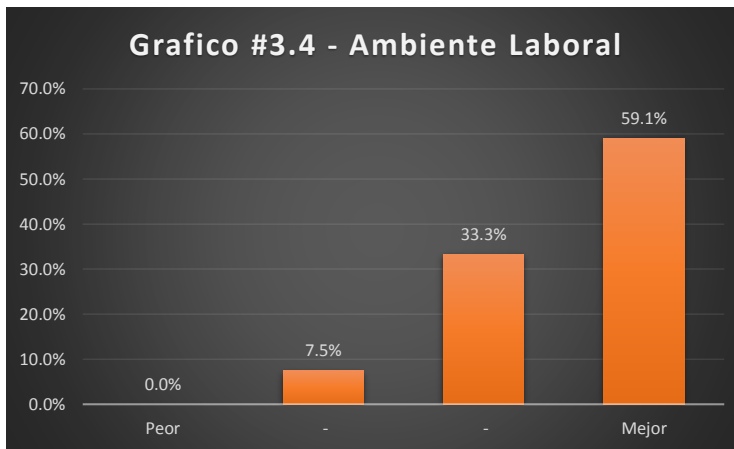
14. Encuesta de Satisfacción Laboral: Pregunta #2



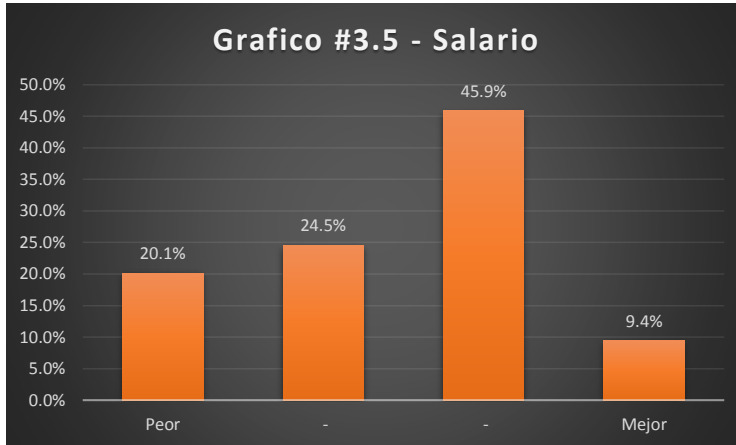
15. Encuesta de Satisfacción Laboral: Pregunta #3



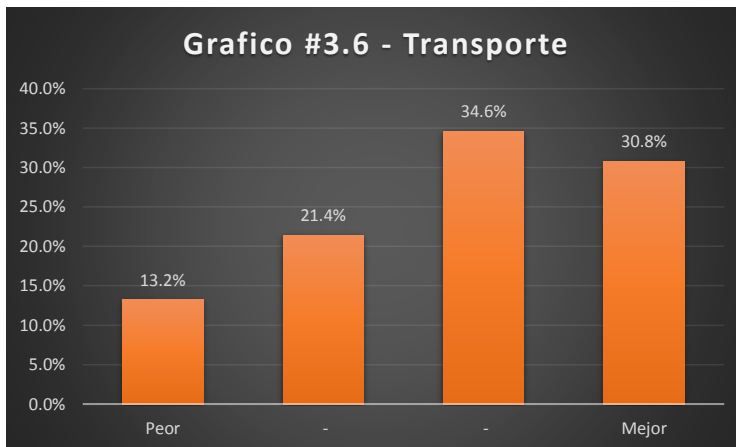
16. Encuesta de Satisfacción Laboral: Pregunta #4



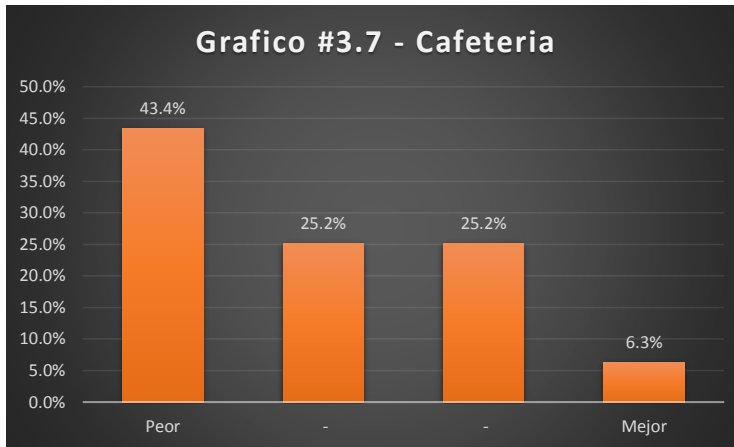
17. Encuesta de Satisfacción Laboral: Pregunta #5



18. Encuesta de Satisfacción Laboral: Pregunta #6



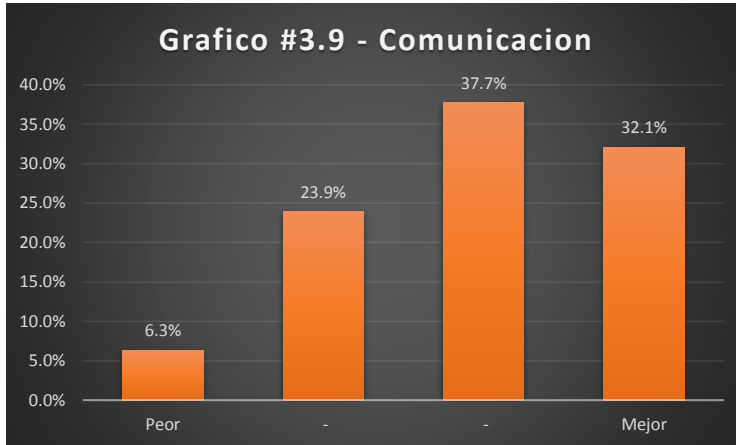
19. Encuesta de Satisfacción Laboral: Pregunta #7



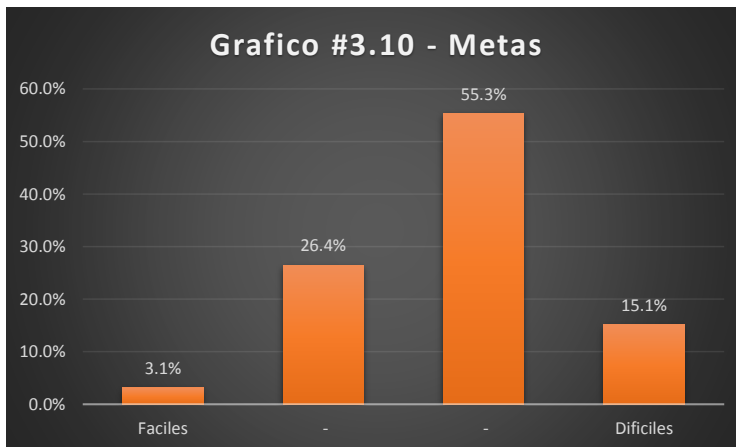
20. Encuesta de Satisfacción Laboral: Pregunta #8



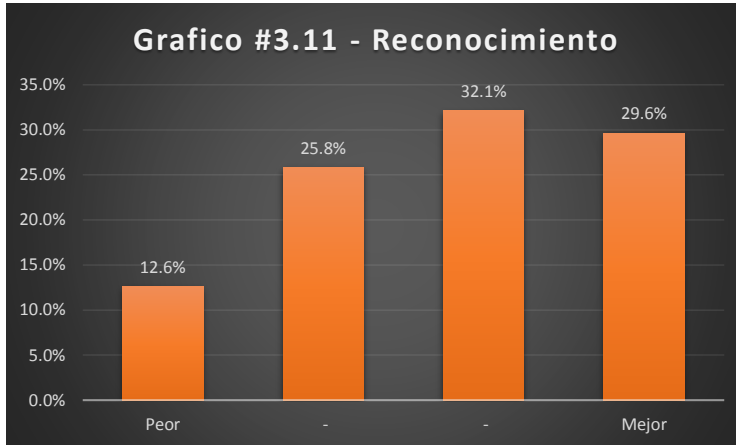
21. Encuesta de Satisfacción Laboral: Pregunta #9



22. Encuesta de Satisfacción Laboral: Pregunta #10



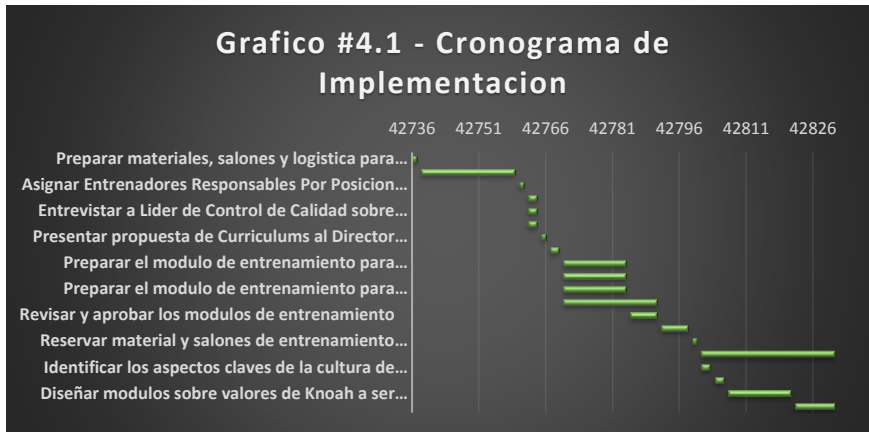
23. Encuesta de Satisfacción Laboral: Pregunta #11



24. Encuesta de Satisfacción Laboral: Pregunta #12



25. Cronograma de Implementación



26. Diseños Cartas Spot



27. Diseño Certificados Bravo

