



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**ANÁLISIS DE DESEMPEÑO PARA AGENTES TELEFÓNICOS  
DE ALORICA MODALIDAD TELETRABAJO VS TRABAJO  
TRADICIONAL**

**SUSTENTADO POR:**

**LILIAN CATALINA RUIZ GUILLEN**

**HÉCTOR ORESTES TORRES TORREZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER DIRECCIÓN  
EMPRESARIAL**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS HONDURAS, C.A.**

**MAYO, 2021**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**RÓGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS S.P.S**

**CARLA MARIA PANTOJA**

**DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO**

**ANA DEL CARMEN RETTALLY**

**ANÁLISIS DE DESEMPEÑO PARA AGENTES TELEFÓNICOS  
DE ALORICA MODALIDAD TELETRABAJO VS TRABAJO  
TRADICIONAL**

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

**ASESOR METODOLÓGICO**

**JUAN JOSE SORTO BUESO**

**ASESOR TEMÁTICO**

**JUAN JACOBO PAREDES HELLER**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**MIRNA ISABEL RIVERA GARCIA**

**GABRIELA HUNG MEJÍA**

**MARIO LIZARDO**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2021

Lilian Catalina Ruiz Guillen & Héctor Orestes Torres Torrez

Los derechos de autor son reservados



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**ANÁLISIS DE DESEMPEÑO PARA AGENTES TELEFÓNICOS  
DE ALORICA MODALIDAD TELETRABAJO VS TRABAJO  
TRADICIONAL**

**NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:**

**Lilian Catalina Ruiz Guillen & Héctor Orestes Torres Torrez**

**RESUMEN**

El proyecto de tesis que se presenta, tiene como objetivo la realización de un análisis comparativo de desempeño entre la modalidad teletrabajo para un agente telefónico de contact center en la empresa Alorica de San Pedro Sula comparado a trabajo realizado desde la oficina. En la investigación se utilizó el enfoque Cuantitativo ya que cada etapa precede a la siguiente, parte de una idea que va acortándose y una vez delimitada se derivan objetivos y preguntas de investigación. Con el tipo de estudio no experimental y de teoría fundamentada, diseño transversal, alcance descriptivo de muestra no probabilística y utilizando comparación de medias y análisis de base de datos.

Palabras Claves: Contact Center, Teletrabajo, Trabajo tradicional, Desempeño



## **POSTGRADUATE FACULTY**

### **PERFORMANCE ANALYSIS FOR ALORICA'S CALL CENTER AGENTS WORKING AT HOME VS OFFICE WORK**

**BY:**

**Lilian Catalina Ruiz Guillen & Héctor Orestes Torres Torrez**

#### **ABSTRACT:**

The thesis project we are presenting has for objective comparing and analyzing performance of agents working from home for a contact center agent for the Alorica Company in San Pedro Sula. During the investigation and study we used the quantitative approach due to the fact that every step follows each other part of an idea that becomes more and more specific until goals and lines of questioning for the investigation can be deduced. This study can be classified as nonexperimental and fundamental theory is being used, with a transverse design and a descriptive scope with a non-probabilistic sample as well using averages to question and compare both performances with information gather from data collected.

Keywords: Contact Center, working at home, Performance

## **DEDICATORIA**

A lo largo de mi trayectoria educativa, he experimentado altos y bajos los cuales han ayudado a fortalecerme tanto en lo personal como en lo profesional. Permitiendo ser una persona de bien y poder contribuir al desarrollo de mi país.

A Dios todo poderoso por iluminarme, protegerme y llenarme de su gracia.

Mis tías Sara, Dinora y Sandra Guillen, quienes han sido un pilar en mi vida.

A mi esposo Jerome Marchand quien ha sido de apoyo y motivación a seguir adelante para el logro de mis metas, deseando siempre lo mejor para mi vida.

A mi madre por darme la vida y a mi abuela por sus oraciones.

Lilian Catalina Ruiz Guillen.

Quiero dedicar este trabajo principalmente a Dios que ha sido un pilar fundamental para mi concepto de vida y me ha dado a los mejores padres del mundo que me han acompañado en este proceso Héctor Orlando Torres Ramírez y Marcia Geraldina Torres, a mi hermana, mis amigos y demás familiares.

Héctor Orestes Torres Torrez

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestros seres queridos por el apoyo y sus consejos brindados durante el proceso para el logro de nuestra maestría.

Al Dr. Juan Jacobo Paredes Héller por su guía, su dedicación y asesoramiento a lo largo de esta investigación.

Lilian Catalina Ruiz Guillen y Héctor Orestes Torres Torrez.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES .....	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	2
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.4 OBJETIVO DEL PROYECTO .....	3
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	6
2.1.1 ANÁLISIS DE MACROENTORNO .....	6
2.1.1.1 SITUACIÓN DEL TELETRABAJO EN AMÉRICA LATINA.....	7
2.1.2 MICROENTORNO .....	9
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	12
2.1.3.1 ALORICA LATAM.....	12
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	16
2.2.1 TEORÍA DEL DESEMPEÑO DE CAMPBELL .....	16
2.2.2 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG .....	18
2.2.3 TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES .....	19
2.2.4 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS .....	20
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	23
2.4 MARCO LEGAL.....	32
CAPÍTULO III. METODOLÓGICA.....	40
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	40
3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	42
3.1.2 HIPÓTESIS.....	45

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	45
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
3.3.1 POBLACIÓN.....	47
3.3.2 MUESTRA .....	47
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	48
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	48
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	49
3.4.1 INSTRUMENTOS.....	50
3.4.1.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS .....	51
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	51
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS .....	52
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	52
3.5.3 LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	54
4.1 PRUEBAS DE NORMALIDAD.....	54
4.1.1 ANÁLISIS DE PRUEBA DE NORMALIDAD.....	57
4.1.2 MÉTRICA DE ATTENDANCE (ASISTENCIA) .....	57
4.1.3 ANÁLISIS MÉTRICA DE ATTENDANCE (ASISTENCIA) .....	59
4.1.4 MEDIA MÉTRICA AUX 1(RECESOS) .....	59
4.1.5 ANÁLISIS METRICA AUX 1(RECESOS) .....	61
4.1.6 MEDIA METRICA AHT (PROMEDIO DURACIÓN DE LLAMADAS).....	61
4.1.7 ANÁLISIS MÉTRICA AHT (PROMEDIO DURACIÓN DE LLAMADAS).....	63
4.1.8 MEDIA MÉTRICA DE ORS .....	63
4.1.19 ANÁLISIS MÉTRICA ORS.....	65
4.1.10 MEDIAS MÉTRICA NCH.....	65
4.1.12 ANÁLISIS MÉTRICA NCH.....	66
4.2 RESPUESTAS VARIABLE INDEPENDIENTE LIMITACIONES.....	66
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
5.1 HALLAZGOS RELEVANTES.....	71
5.2 CONCLUSIONES .....	71
5.3 RECOMENDACIÓN FINAL.....	72

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
ANEXOS .....	76

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Porcentaje de teletrabajo según la actividad económica.....	5
Tabla 2. Beneficios en comparación al modelo tradicional.....	30
Tabla 3. Ventajas / Desventajas de la implementación del teletrabajo – organización .....	31
Tabla 4. Ventajas / Desventajas de la implementación del teletrabajo – Colaborador.....	31
Tabla 5. Ventajas / Desventajas de la implementación del teletrabajo - Sociedad y entorno.....	32
Tabla 6. Congruencia metodológica .....	40
Tabla 7. Operacionalización de las variables.....	42
Tabla 8. Instrumento en escala de Likert con ítem de 5 niveles. ....	48

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. La evolución del teletrabajo .....	7
Figura 2. Esquema del teletrabajo en América Latina.....	8
Figura 3. Dificultades para aplicar las medidas de bioseguridad según empresas locales .....	10
Figura 4. Ubicación de Alorica en Honduras.....	15
Figura 5. Teoría del desempeño: Campbell .....	18
Figura 6. Teoría de motivación e higiene de Herzberg.....	19
Figura 7. Diagrama de variables .....	41
Figura 8. Esquema de la Matriz Metodológica.....	46
Figura 9. Prueba normalidad datos oficina .....	54
Figura 10. Prueba normalidad datos teletrabajo .....	55
Figura 11. Gráfica de probabilidad de ACW oficina.....	55
Figura 12. Gráfica de probabilidad de Hold oficina .....	56
Figura 13. Gráfica de probabilidad de Hold casa .....	56
Figura 14. Prueba T e IC.....	57
Figura 15. Gráfica I-MR de Attendace oficina .....	58
Figura 16. Gráfica I-MR de Attendace oficina .....	58
Figura 17. Prueba T e IC Aux 1 oficina, Aux 1 casa .....	59
Figura 18. Gráfica I-MR de Aux 1 oficina .....	60
Figura 19. Gráfica I-MR de Aux 1 casa.....	60
Figura 20. Prueba T e IC AHT oficina, AHT casa .....	61
Figura 21. Gráfica I-MR de AHT oficina .....	62
Figura 22. Gráfica I-MR de AHT casa .....	62
Figura 23. Prueba T e IC ORS 1, ORS 2 .....	63
Figura 24. Gráfica I-MR de ORS oficina.....	64
Figura 25. Gráfica I-MR de ORS casa.....	64
Figura 26. Prueba T e IC NCH oficina, NCH casa.....	65
Figura 27. Pregunta # 1 de encuesta aplicada.....	66
Figura 28. Pregunta # 2 de encuesta aplicada.....	67
Figura 29. Pregunta # 3 de encuesta aplicada.....	67

Figura 30. Pregunta # 4 de encuesta aplicada .....	68
Figura 31. Pregunta # 5 de encuesta aplicada .....	68
Figura 32. Pregunta # 6 de encuesta aplicada .....	69
Figura 33. Pregunta # 7 de encuesta aplicada .....	69
Figura 34. Pregunta # 8 de encuesta aplicada .....	70
Figura 35. Pregunta # 9 de encuesta aplicada .....	70

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

La externalización de procesos de negocios se ha convertido en una industria pilar a tanto a nivel mundial como nacional para las grandes empresas y también las pequeñas con el paso de los años hemos visto como la primera generación de los años noventa evolucionó paso a paso junto con los avances tecnológicos y la globalización hasta dejar a un lado el propósito inicial de abaratar costos para convertirse en una decisión inteligente y compleja de tomar.

En el presente vivimos una revolución forzada por la situación de pandemia actual que ha acelerado los procesos de tercerización de servicios a una multitud de canales que incluye muchas nuevas opciones las cuales requirieron de una breve pausa tanto para consumidores como para colaboradores los cuales tuvieron que pasar por un proceso de adaptación que sigue actualizándose pero que avanza de una forma más precipitada y efectiva.

En la siguiente investigación se estudiara como puede variar el desempeño individual y promediado de los agentes telefónicos y cómo estos cambios afectan a la empresa desde diversos factores económicos o productivos y como se ha desarrollado el modelo de negocios en tiempos de pandemia para identificar lo que representa seguir un modelo tradicional de trabajo o la transición a las nuevas formas virtuales de trabajo en la industria de servicios tercerados en base a como se desempeñen mejor los colaboradores.

## **1.2 ANTECEDENTES**

Vivimos en la era digital y es importante aprovechar al máximo todos los recursos. Aquí es donde surge la idea de un Centro de Contacto, es decir, la combinación del teléfono con otros canales para mejorar la experiencia de usuario, a nivel nacional este rubro representa una de las principales fuentes de trabajo sobre todo en la costa norte de Honduras.

En el año 2020 el virus del COVID SARS2 comenzó a impactar nuestro país, como en todas las industrias y ante tal incertidumbre, riesgo sanitario el teletrabajo se volvió una opción

conveniente pues se implementaron fuertes medidas de control como limitación de circulación, distanciamiento social, confinamientos y toques de queda. Esta nueva realidad de trabajo volvió al teletrabajo un factible ante tanta necesidad hubo grandes pérdidas económicas de las cuales han podemos experimentar las secuelas, pero sin duda alguna la adaptación a este modelo aún sigue en desarrollo y también genera nuevas preguntas que debemos abordar.

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Alorica como empresa que provee los servicios a terceros se encuentra en una etapa de toma de decisiones para poder desarrollar con éxito el modelo de trabajo, ante la coyuntura actual algunas clientes han solicitado que su personal labore en la nueva modalidad desde casa en lugar del piso de trabajo u oficina esto conlleva nuevos aspectos a evaluar por parte de la empresa en cuanto al desempeño de sus agentes, se requiere saber si estos pueden obtener un mejor desempeño en alguna de las modalidades de trabajo en cuestión.

#### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En el organigrama empresarial de un centro de contacto para servicios tercerizados como pilares fundamentales para el mantenimiento del modelo de negocios encontramos a los agentes telefónicos un puesto de trabajo que tiene funciones operativas con un grado de responsabilidad importante dentro de la estructura tomando en cuenta que no es un puesto administrativo tradicionalmente se evalúa tanto métricas, desempeño de servicio, ventas entre otros aspectos y de tal manera el desempeño de los agentes puede llegar a influir en la misma productividad o satisfacción al cliente, las empresas deben tener en cuenta si existe una diferencia en los modos de trabajo que actualmente se están aplicando. Las empresas han reaccionado atentamente ante la situación actual de pandemia para evitar pérdidas de negocios para que en la medida posible sus servicios o productos sigan logrando los objetivos, para satisfacer la necesidad del mercado, muchas organizaciones han tenido una transición de estos puestos de trabajo a una modalidad de teletrabajo sin un respaldo o historial que ayude validar las métricas o el desempeño en general del agente telefónico que se encuentra desenvolviéndose en un entorno nuevo como es el trabajar desde casa.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para las organizaciones es vital poder medir el desempeño de los colaboradores incluso en las nuevas formas de trabajo para la toma de decisiones gerenciales que se realicen en base a información cuantitativa y cualitativa por ello se pretende que mediante el análisis del desempeño se pueda deducir la conveniencia del desarrollo del teletrabajo en comparación al trabajo regular realizado desde oficina, por ello se plantea:

¿El teletrabajo ante el marco de pandemia mundial representa un cambio significativo en el desempeño de los agentes telefónicos en comparación a la modalidad de trabajo tradicional?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1) ¿En qué modalidad de trabajo un agente telefónico obtiene mayor satisfacción del cliente?
- 2) ¿Cuáles son las principales limitaciones que se presentan al momento de aplicar el teletrabajo para un agente telefónico?
- 3) ¿Es más eficiente el desempeño de un agente de servicios por teléfono desde casa o desde su oficina?

## 1.4 OBJETIVO DEL PROYECTO

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar el desempeño de los agentes telefónicos de un contact center en la modalidad teletrabajo vs el modelo tradicional.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) 1) Identificar los KPI's en donde los agentes obtuvieron un mejor rendimiento en la modalidad de teletrabajo y en la modalidad tradicional.

- 2) Detallar los factores claves que determinan el desempeño de los agentes en la modalidad de teletrabajo y en la modalidad tradicional.
- 3) Validar si la modalidad de teletrabajo genera un impacto en el desempeño de un agente telefónico en la modalidad de teletrabajo y en la modalidad tradicional.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

Las empresas en Honduras se han encontrado con varias barreras al teletrabajo, por ejemplo, electricidad, conectividad que incluye la velocidad de internet como también el hardware adecuado entre otros factores. Es clave el poder recopilar todo lo que conlleva la nueva normalidad e individualizar, lo más posible según cada realidad para poder evaluar si es compatible con el modelo de negocios que se volvió una opción clave para las empresas.

Por otro lado, para el mercado laboral representa la apertura de nuevas fronteras, más ofertas laborales tanto nacionales como internacionales esto es realmente importante suplir la necesidad de trabajo para la fuerza laboral hondureña ya que el país cuenta con una tasa del 48% de pobreza y altos niveles de desempleo tanto en zonas rurales como en zonas urbanas. Siendo la costa norte una de las regiones con más educación bilingüe en el país los contact center que brinda servicios tercerizados a empresas norteamericanas encontrarán una mano de obra capacitada para este tipo de trabajo.

Dicha industria tanto por su tipo de servicios, así como herramientas laborales necesarias para llevarlo a cabo y la mano de obra prácticamente capacitada representan el ejemplo idóneo localmente para ser pioneros en brindar este tipo de teletrabajo inclusive algunas veces se desenvuelven en ambos conceptos de trabajo tradicional y actual.

Un estudio de la universidad nacional de Honduras presenta un análisis que se basa en la hipótesis de que las empresas cuyos empleados pueden teletrabajar estarán en mejores condiciones para hacer frente a la crisis COVID-19 que las empresas cuyos empleados no pueden teletrabajar. Los resultados muestran que existe una diferencia estadísticamente significativa en el porcentaje de empleados que trabajan a distancia por actividad económica. Como empresas de actividades profesionales, y de información y comunicaciones que eran significativamente más propensas a

reportar un mayor porcentaje de empleados que trabajan de forma remota. Además de estas dos actividades, las empresas de servicios administrativos también tenían más probabilidades de informar a los empleados que trabajan de forma remota. Del mismo modo, las empresas que informaron un mayor porcentaje de empleados que trabajaban a distancia tendieron a informar que podrían hacer frente a la crisis COVID-19 antes de cerrar las operaciones por más tiempo y un menor porcentaje de empleados despedidos o suspendidos (Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales - IIES, 2020).

**Tabla 1. Porcentaje de teletrabajo según la actividad económica**

Actividad Económica	% Empleados teletrabajando			
	Media	Mediana	Desviación típica	Recuento
Actividades profesionales	40.66%	0.00%	49.39%	91
Agricultura (producción)	20.41%	0.00%	40.72%	49
Alojamiento	12.66%	0.00%	33.46%	79
Artísticas, eventos y recreativas	13.89%	0.00%	34.83%	72
Comercio	22.82%	0.00%	42.07%	206
Construcción	33.33%	0.00%	47.76%	39
Industrias manufactureras	29.21%	0.00%	45.73%	89
Información y comunicaciones	68.42%	100.00%	47.76%	19
Otros	70.00%	100.00%	46.61%	30
Salud humana	9.30%	0.00%	29.39%	43
Servicio de comidas	7.87%	0.00%	26.99%	216
Servicios administrativos	34.18%	0.00%	47.73%	79
Transporte	38.71%	0.00%	49.51%	31

Fuente: (Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales - IIES, 2020)

Este análisis llega a una conclusión principal en el que el porcentaje de teletrabajo de los empleados varía según la actividad económica. Las empresas que informaron el teletrabajo de los empleados también informaron que pudieron hacer frente a la crisis COVID-19 por más tiempo y que despidieron o suspendieron un porcentaje menor empleados con relación a aquellas empresas que no tienen empleados teletrabajando (IIES, 2020). En resumen, la investigación ayudará a conocer las limitaciones del teletrabajo en los contact center en especial para conocer las dificultades que presentan los agentes telefónicos en Alorica para su desempeño en esta modalidad, también señala como el teletrabajo facilita la apertura de la fuerza laboral Hondureña a nuevos mercados internacionales y en el último punto reconoce que la actividad de esta industria se acopla al teletrabajo y es necesario confirmar la conveniencia del mismo.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se describen algunos conceptos que ayudan a profundizar el problema planteado, por medio de investigaciones, estudios y teorías que sustentarán y darán la pauta para describir, y enunciar la situación actual de las variables que se relacionan con el problema de investigación.

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

El 18 de Julio de 2012 mediante decreto legislativo 90-2012 se publica en el diario oficial la gaceta la Ley de Fomento a Centros de Atención de Llamadas y Servicios de Tercerización de Servicios Empresariales durante el gobierno de Porfirio Lobo Sosa (2010-2014) el país se encuentra saliendo de una crisis política que género atrasos incalculables para el desarrollo económico de la nación. El estado intenta cumplir su rol de generar los espacios para la inversión extranjera y poner al día la oferta laboral y la competitividad del país promoviendo nuevas industrias como lo son los Contact Center.

#### **2.1.1 ANÁLISIS DE MACROENTORNO**

La crisis generada por la pandemia ha impactado muchas de las actividades productivas, la interacción social y el desempeño laboral. Algunos lo han asumido con naturalidad porque su rol o su industria lo permite. Sin embargo, muchas otras personas, que también pueden continuar su labor a través del teletrabajo (pero que no estaban familiarizadas con esa metodología) se han tenido que enfrentar a las nuevas tecnologías y todo lo que éstas traen consigo, como, por ejemplo, una experiencia de comunicación y relacionamiento totalmente diferentes (Carmona Ochoa, 2020).



**Figura 1. La evolución del teletrabajo**

Fuente: (Carmona Ochoa, 2020).

Hoy las empresas del mundo gozan de una oportunidad sin igual para afrontar desde diferentes ámbitos, como el tecnológico o jurídico (por mencionar algunos), nuevas formas de integrar sus espacios laborales, generando con normatividad flexible, medidas de protección al empleo, el controlar con éxito el ausentismo laboral y la productividad (Carmona Ochoa, 2020).

#### 2.1.1.1 SITUACIÓN DEL TELETRABAJO EN AMÉRICA LATINA

El teletrabajo, en el contexto de la pandemia, ha tenido un crecimiento rotundo, ya que muchas empresas han pedido a sus empleados, proveedores y aliados que trabajen desde casa para

respetar las cuarentenas establecidas en diferentes países. Sin embargo, hay tres aspectos en común destacados y fundamentales a los cuales nos está llevando esta crisis según Carmona Ochoa (2020):

- 1) Horarios de trabajo flexibles.
- 2) Equilibrio personal – profesional.
- 3) Productividad en el empleo desde espacios remotos



**Figura 2. Esquema del teletrabajo en América Latina**

Fuente: (Carmona Ochoa, 2020).

Según el Primer informe de estado de teletrabajo en América Latina y el Caribe (2017) publicado por la red ITA-LAC (Red de colaboración mundial interdisciplinaria), el teletrabajo gana cada vez más relevancia; así mismo, expone que Brasil es uno de los pioneros en esta modalidad en Latinoamérica y hoy por hoy, tiene aproximadamente un 48% de adopción de personas que trabajan en diferentes sectores bajo este esquema. El estudio asegura que desde hace varios años el teletrabajo y el trabajo en red, están repercutiendo en la sociedad y el entorno, en tanto que está modificando continuamente las herramientas de trabajo y la misma forma de ver la sociedad y la vida laboral de las personas (Carmona Ochoa, 2020).

Así mismo, el World Economic Forum en un reciente artículo sobre el trabajo en casa, sostiene que, en EE. UU., solo el 7% de la población civil en labor tiene acceso a este mecanismo; de acuerdo con la Encuesta Nacional de Compensación Americana, y la predominancia del teletrabajo se da más incluso en la industria privada que en la gubernamental, confluyendo aún más en personas con un perfil de salario alto y en ramas profesionales con labores administrativas (Carmona Ochoa, 2020).

### 2.1.2 MICROENTORNO

En nuestro país Honduras también han existido actualizaciones en las leyes que regulan el teletrabajo inclusive se han hecho propuestas de ley como las ZEDES que son zonas autónomas para la generación de empleo. En el valle de sula que es un motor económico para el país entero una de las industrias con más crecimiento en la última década ha sido la de tercerización de servicios internacionales han surgido complejos industriales como altia business park el cual brinda un abanico de servicios a diferentes empresas internacionales que actualmente están establecidos en este parque industrial y de las cuales su mayoría tienen una modalidad virtual altamente efectiva. Esta industria se ha visto potencializada a nivel nacional aún más con la capacidad de cambiar a una forma de teletrabajo ante la inminente realidad actual según el estudio de la universidad autónoma de Honduras “Resiliencia empresarial” en su segunda parte vemos cómo la industria local se ve afectada por la actual pandemia incluso al momento de preparar las áreas físicas que deben ser acondicionadas para tomar las medidas sanitarias posibles.

Principales dificultades para aplicar las medidas de bioseguridad según empresas locales.



**Figura 3. Dificultades para aplicar las medidas de bioseguridad según empresas locales**

Fuente: (IIES, 2020)

En este sentido, las principales dificultades para implementar y contar con medidas de bioseguridad dentro del sector empresarial son la disposición de dinero (64%), el acceso a insumos (31%), personal capacitado (28%), las instalaciones físicas (22%) y el conocimiento (18%). Financiamiento de las empresas durante la crisis sanitaria (IIES, 2020).

En cuanto al acceso a financiamiento de las empresas durante el mes de abril de 2020, se busca conocer las acciones que han tomado las empresas para adaptarse al nuevo entorno de mercado y evitar el cierre de operaciones. Por lo tanto, es importante destacar que desde el inicio de la crisis del COVID-19 las empresas han sufrido un gran impacto en sus estados financieros, y tras la declaración del toque de queda absoluto el 15 de marzo, el gobierno ha promovido algunas medidas de alivio financieras para reducir el impacto de este choque en el sector empresarial. Del total de empresas, el 34.4% ha utilizado estas medidas promovidas por el gobierno, de los cuales un 28.8% de las microempresas indicó haber tenido acceso a medidas de alivio financiero promovidas por el gobierno, lo que indica que solamente tres de cada diez empresas aseguran haber accedido a ellas (IIES, 2020).

El país ante esta realidad ha promovido regulaciones legislativas como la reforma se hacía los artículos 7 y 27 de la Ley sobre firmas electrónicas, bajo decreto número 149-201 (Ley sobre firmas electrónicas - Art. 149, 2013). Con el objeto de promover la transformación digital, la administración podrá otorgar la equivalencia de efectos a la firma electrónica avanzada para ciertos casos a otros tipos de firma o medios de identificación de las personas, entre otros como; Híbrido de tecnologías basado en la Infraestructura de llave pública (PKI) y firma biométrica o cualquier otra tecnología (Hondudiario, 2020).

En cuanto a un vistazo económico general del país podemos decir que, en años recientes, Honduras había registrado las segundas tasas de crecimiento económico más altas de Centroamérica, superadas solo por las de Panamá. El crecimiento del PIB del país alcanzó el 4,8 por ciento en 2017, el 3,7 por ciento en 2018 y el 2,7 por ciento en 2019, por encima del promedio en Centroamérica y muy por encima del promedio en América Latina y el Caribe (ALC). Honduras posee múltiples fortalezas con el potencial para un crecimiento más rápido y una mayor prosperidad compartida, con su ubicación estratégica, una creciente base industrial, esfuerzos continuos para diversificar sus exportaciones y una población joven y en crecimiento (Banco Mundial, 2020).

Sin embargo, el país enfrenta altos niveles de pobreza y desigualdad. Un 48,3 por ciento de las personas viven en pobreza en el país (2018, con las líneas oficiales de pobreza actualizadas) y el porcentaje de personas viviendo en pobreza en zonas rurales (60,1 por ciento) es mayor que en zonas urbanas (38,4 por ciento). La desigualdad (GINI 52,1 en 2018, entre los más altos de la región y del mundo) también resultó en una de las clases medias más pequeñas en ALC (11 por ciento en 2015, en comparación con el promedio regional de 35 por ciento). Honduras registra altos niveles de violencia con más de 38 homicidios por cada 100.000 habitantes (2018), entre las tasas más altas en el mundo. Además, Honduras está muy expuesta a eventos naturales adversos y al cambio climático, especialmente a fuertes lluvias y sequías que ocurren regularmente y afectan desproporcionadamente a los pobres (Banco Mundial, 2020).

La pandemia de la COVID-19 está afectando significativamente la economía de Honduras. Se espera que el PIB del país se contraiga un 7,1 por ciento en 2020 debido a una caída más pronunciada de lo esperado en el comercio, la inversión y el consumo en medio de la desaceleración mundial y las prolongadas medidas de contención. Una contracción del PIB más profunda de lo esperado y un alto desempleo en Estados Unidos, el socio clave comercial y de inversión de Honduras y la mayor fuente de remesas, amplificaron esta contracción. Se espera que las pérdidas de empleo e ingresos afecten a los pobres, los vulnerables y la clase media. Para minimizar el impacto negativo en la actividad económica y el bienestar social, el Gobierno adoptó estrictas medidas de contención, autorizó financiamiento por US\$ 2.500 millones (10 % del PIB) y prioriza los servicios de salud y asistencia, incluido el apoyo a las necesidades básicas de hogares

pobres, así como a las empresas. Un marco macroeconómico prudente ayudó a contener las vulnerabilidades, impulsadas por el programa con el FMI (Banco Mundial, 2020).

Se espera que la economía de Honduras se recupere en 2021 a un crecimiento del 4,9 por ciento, en medio de la reactivación de la actividad económica interna y la recuperación de la inversión y la demanda externa. No obstante, persisten los riesgos y los desafíos. Una recesión mundial más profunda en medio de una pandemia prolongada podría debilitar la recuperación económica y seguir amenazando la salud y el bienestar de la población. Continuar el enfoque para impulsar la competitividad en el desarrollo económico rural, invertir en capital humano y fortalecer la protección social en Honduras también puede mejorar los resultados sociales y apoyar la recuperación al fomentar más oportunidades laborales y económicas entre los más vulnerables del país. Las reformas institucionales sobre temas clave, como la mejora de la sostenibilidad del sector eléctrico, así como la gobernanza y el clima empresarial, también pueden contribuir a seguir desarrollando un marco para el crecimiento inclusivo en Honduras (Banco Mundial, 2020).

### 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

#### 2.1.3.1 ALORICA LATAM

Alorica Latinoamérica crece en Honduras a partir de 2014 en la ciudad de San Pedro Sula al norte del país, ciudad que cuenta con aproximadamente 1.2 millones de habitantes se considera que posee más de 200 escuelas bilingües se estima que un 15% de la población joven maneja el idioma inglés por estos factores se definió su oferta de mano de obra como una de las mejores de la región y siendo esto muy atractivo para Alorica, un proveedor líder a nivel mundial de soluciones de tercerización de gestión de clientes, anunció sus planes de expansión con la apertura de una nueva oficina en San Pedro Sula, Honduras. El local en Centroamérica dará soporte al trabajo de expansión para un cliente existente, un proveedor líder de servicios de entretenimiento de televisión. Alorica planeaba alcanzar hasta 200 empleados en Honduras en el año de inicio para dar soporte a la base de clientes de rápido crecimiento de la compañía. En la actualidad cuenta con más de 1600 empleados en 8 diferentes campañas de las cuales su totalidad cuenta con colaboradores trabajando de manera virtual como presencial (Businesswire, 2014).

Confiamos en que la expansión en Honduras beneficiará enormemente a los clientes actuales y potenciales de Alorica, señaló Andy Lee, presidente y Director Ejecutivo de Alorica. “La creciente economía de la región y la fuerza laboral calificada y bilingüe ayudarán a dar soporte a nuestros planes de expansión en alta mar y a nuestro compromiso de ofrecer a nuestros clientes lo mejor en soluciones de tercerización de procesos comerciales que gestionan todo el ciclo de vida del cliente. (Businesswire, 2014, para. 2)

### Acerca de Alorica

Alorica es un líder global en soluciones de experiencia del cliente fundado en 1999. La empresa posee un equipo es vasto y amplio, compuesto por más de 100,000 empleados en 120 ubicaciones en 14 países en todo el mundo, sus empleados son apasionados solucionadores de problemas que mejoran la vida a través de interacciones positivas con los clientes, en cada punto de contacto, a través de la voz, el chat y las redes sociales. Aprovechando las tecnologías innovadoras, incluida la automatización inteligente y una suite de análisis integral, apoyamos a las marcas más respetadas del mundo con el talento y los recursos necesarios para crear experiencias increíblemente sociales. Alorica proporciona una serie de servicios de clase mundial de atención al cliente de soluciones financieras y servicios digitales a los clientes en todas las industrias de todo tipo, muchos de los cuales están en la lista Fortune 500. La empresa está celebrando su 20 aniversario este año, los centros de contacto y centros de operaciones de Alorica continúan creciendo alrededor del mundo (Alorica Inc, 2018).

### Actualidad

Al celebrar 20 años en el negocio, Alorica Inc., líder mundial en soluciones de experiencia del cliente, fue anunciada ganadora del codiciado "BPO del año" en los CCW Excellence Awards 2019. Este premio rinde homenaje a las soluciones de centros de contacto y equipos globales más innovadores que han brindado resultados para sus clientes y consumidores. Los premios están dedicados a reconocer el pensamiento, la creatividad y la ejecución de clase mundial en todo el espectro de soluciones de experiencia del cliente (Alorica Inc, 2018).

## Misión

Nuestra misión es crear experiencias de clientes increíblemente geniales contratando a las mejores personas, aprovechando la tecnología avanzada, ejecutando nuestros procesos probados y brindando liderazgo de pensamiento a nuestros clientes (Alorica Inc, 2018).

Valores Alorica Inc, (2018):

- 1) Estar conectado
- 2) Ser Implacable
- 3) Ser Audaz
- 4) Ser Auténtico

## Misión

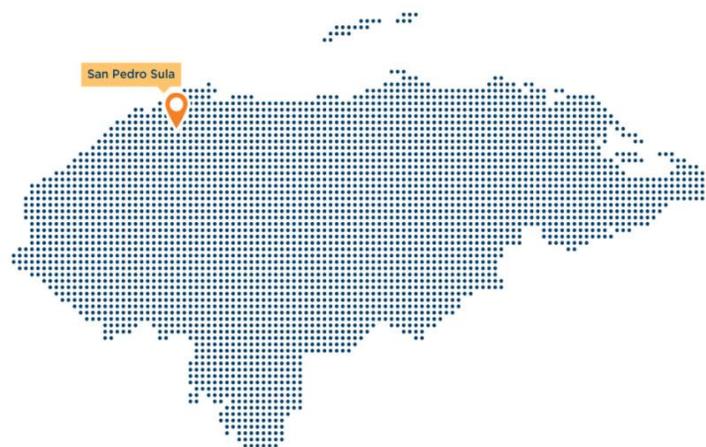
El enfoque de Alorica es crear experiencias increíblemente geniales para los clientes, en línea, por teléfono y a través de las redes sociales. Abordados por todos lados; desde la adquisición y las ventas hasta la atención al cliente, que ofrece un conjunto de servicios y tecnología de experiencia del cliente de clase mundial, incluida la gestión de las relaciones con el cliente y el soporte administrativo (Alorica Inc, 2018).

Pilares del éxito empresarial de Alorica

- 1) Convertirse en una extensión de una marca: los centros de contacto y las soluciones de inteligencia artificial de Alorica adoptan la misión y los valores de sus clientes a través de una sólida capacitación y desarrollo impartidos a través de talleres para clientes, colocando la filosofía de marca de los clientes en la vanguardia de las estrategias para atender eficientemente las necesidades de los clientes (Alorica Inc, 2018).

- 2) Una nueva forma de reclutamiento: Alorica ha desarrollado nuevas tecnologías para reclutar talentos de la más alta calidad en la industria. Aprovechando las herramientas de detección impulsadas por la inteligencia artificial, un chatbot y construyendo sobre una marca centrada en el milenio, ofrecen un compromiso en tiempo real 24/7 para nuevos talentos (Alorica Inc, 2018).
- 3) Conocimiento del tamaño de un bocado, grandes ahorros: Alorica utiliza micro aprendizaje, un modelo de enseñanza que integra videos cortos, interactivos, simulaciones y animaciones que ayudan a resolver las brechas de conocimiento. Esta herramienta adaptativa a pedido permite un aprendizaje más rápido y una comprensión más profunda para la fuerza laboral con capacidad digital de Alorica (Alorica Inc, 2018).
- 4) Día de Gamificación del Trabajo –Alorica ha iniciado un programa de gamificación para reforzar una cultura divertida y positiva y para conectar los comportamientos de un agente con resultados tangibles. Este programa se ha traducido en más eficiencia, menos escalamientos, mayor precisión y mayor satisfacción del cliente (Alorica Inc, 2018).

Alorica ofrece una poderosa ventaja multi canal para sus clientes, ayudando a transformar digitalmente su negocio y mejorar la experiencia del cliente a un menor costo de entrega del servicio.



**Figura 4. Ubicación de Alorica en Honduras**

Fuente: (Alorica Inc, 2018).

## 2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

Una vez planteado el problema de estudio, es decir, cuando ya se poseen objetivos y preguntas de investigación y cuando además se ha evaluado su relevancia y factibilidad el siguiente paso es sustentar teóricamente el estudio (Hernández Sampieri et al., 2014). La perspectiva teórica proporciona una visión de donde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento en el cual nos moveremos. En términos de Mertens nos señala cómo encaja la investigación en el panorama de lo que se conoce sobre un tema o tópico estudiado, asimismo nos puede proporcionar ideas nuevas y nos es útil para compartir los descubrimientos recientes de otros investigadores. Después de nuestra revisión analítica de la literatura encontrada podemos partir tomando en consideración que servirá como base de razonamiento las siguientes teorías.

### 2.2.1 TEORÍA DEL DESEMPEÑO DE CAMPBELL

Campbell define el desempeño como comportamiento, que es algo que hace un empleado. Este concepto diferencia el desempeño de los resultados. Los resultados resultan en parte del desempeño de un individuo, pero también son el resultado de otras influencias. En otras palabras, hay más factores que determinan los resultados que solo los comportamientos y acciones de un empleado. Campbell permite excepciones al definir el desempeño como comportamiento. Por ejemplo, aclara que el desempeño no tiene que ser acciones directamente observables de un individuo. Puede consistir en producciones mentales como respuestas o decisiones. Sin embargo, el desempeño debe estar bajo el control del individuo, independientemente de si el desempeño de interés es mental o conductual. La diferencia entre la acción individual controlada y los resultados se transmite mejor a través de un ejemplo. En un trabajo de ventas, un resultado favorable es un cierto nivel de ingresos generados a través de la venta de algo (mercancía o algún servicio como un seguro). Los ingresos se pueden generar o no, dependiendo del comportamiento de los empleados. Cuando el empleado realiza bien este trabajo de ventas, puede mover más mercadería. Sin embargo, ciertos factores distintos del comportamiento de los empleados influyen en los ingresos generados. Por ejemplo, las ventas pueden caer debido a condiciones económicas, cambios en las preferencias de los clientes, cuellos de botella de producción, etc. En estas condiciones, el desempeño de los empleados puede ser adecuado, pero las ventas pueden permanecer bajas. El primero es el desempeño y el segundo es la efectividad de ese desempeño.

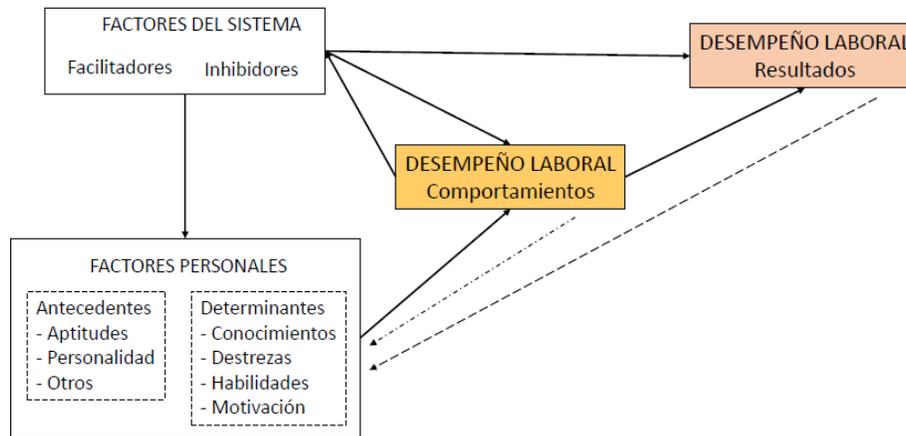
Uno puede desacoplar estos dos porque el rendimiento no es lo mismo que la efectividad. Otro constructo estrechamente relacionado es la productividad. Uno puede pensar en la productividad como una comparación de la cantidad de efectividad que resulta de un cierto nivel de costo asociado con esa efectividad. En otras palabras, la eficacia es la relación entre los productos y los insumos; esos insumos son el esfuerzo, los costos monetarios, los recursos, etc. La utilidad, otro constructo relacionado, se define como el valor de un nivel particular de desempeño, efectividad o productividad. Las utilidades de desempeño, efectividad y productividad son juicios de valor.

Campbell (2020) también mencionó varios parámetros de desempeño que pueden tener implicaciones importantes para el entorno de desempeño laboral y deben ser investigados por psicólogos industriales y organizacionales. El primero es la distinción entre velocidad y precisión. Esta distinción es similar a la que existe entre cantidad y calidad. Las preguntas importantes que deben considerarse incluyen: ¿cuál es más valorado por la organización, la velocidad maximizada, la precisión maximizada o algún equilibrio entre los dos? ¿Qué tipo de compensaciones debe realizar un empleado? La última pregunta es importante porque la velocidad y la precisión para la misma tarea pueden ser independientes entre sí. La segunda distinción es entre rendimiento típico y máximo.

Sackett, Zedeck y Fogli citados por Campbell (2020) hicieron un estudio sobre los cajeros de los supermercados y encontraron que había una diferencia sustancial entre los puntajes que reflejan su desempeño típico y los puntajes que reflejan su desempeño máximo. Este estudio sugirió la distinción entre rendimiento típico y máximo. Las situaciones laborales habituales reflejan distintos niveles de motivación que dan como resultado un rendimiento típico. Las circunstancias especiales generan la máxima motivación de los empleados que se traduce en un máximo rendimiento. Además, se cree que el impacto de las percepciones de justicia organizacional en el desempeño proviene de la Teoría de la Equidad. Esto sugeriría que cuando las personas perciben la injusticia buscan restaurar la justicia.

Una forma en que los empleados restablecen la justicia es alterando su nivel de desempeño. La justicia procesal afecta el desempeño como resultado de su impacto en las actitudes de los empleados. La justicia distributiva afecta el desempeño cuando están involucradas la eficiencia y

la productividad. Mejorar la percepción de la justicia mejora la productividad y el desempeño. Desempeño laboral (Campbell, 2020).



**Figura 5. Teoría del desempeño: Campbell**

Fuente: (Moreno Villegas, 2019)

### 2.2.2 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Frederick Herzberg citado por Mejía (2015) formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de factores que orientan el comportamiento de las personas.

- 1) Factores higiénicos o factores extrínsecos: Se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administrativas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.
- 2) Factores motivacionales o factores intrínsecos: Se relacionan con el contenido y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo; por tanto, estos factores se hallan bajo el control del

individuo, pues se refiere a lo que hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.



**Figura 6. Teoría de motivación e higiene de Herzberg**

Fuente: (Mejía, 2015).

### 2.2.3 TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES

Theory of Constraints, abreviado TOC, o la teoría de las restricciones en español (también denominada teoría de las limitaciones) es una filosofía de gestión empresarial y de la cadena de suministro planteada por el doctor en física Eliyahu Goldratt y popularizada a partir de su best seller “The Goal” (“La meta” en español) publicado en 1984, que se basa en que un sistema (una planta de producción, una cadena de suministro, una empresa, etc.) está formado por elementos interdependientes y que, al igual que en una cadena, el sistema sólo puede ser tan fuerte como su eslabón más débil, es decir, la restricción o cuello de botella (bottleneck en inglés) (Goldratt & Cox, 2014)

La base de la teoría de las restricciones es ver a un sistema como un todo, siendo plenamente conscientes de que una empresa, una planta de producción, un almacén, una cadena de suministro, etc. es en realidad una serie de eslabones fuertemente dependientes entre sí. Aunque esto pueda parecer evidente, con frecuencia en la práctica se gestionan las diferentes partes del sistema como si fueran mucho más independientes. Pensemos, por ejemplo, en una empresa de cierto tamaño firmemente departamentalizada. Es bastante habitual que los diferentes departamentos (marketing, ventas, producción, atención al cliente, etc.) actúen persiguiendo objetivos locales. Así, cada uno de ellos intentará realizar optimizaciones en su área, esperando que la suma de las diferentes optimizaciones locales sea igual a la optimización global de la empresa. Desafortunadamente, esto no da tan buenos resultados. La empresa ha de verse como un todo y establecer una filosofía de mejora continua en la que, además de optimizar los procesos, se asegure la fluidez, la comunicación y la creación de valor entre ellos (Goldratt & Cox, 2014).

La meta de toda empresa es obtener mayores beneficios en el presente y con sostenibilidad en el futuro. Con frecuencia, vemos cómo en las empresas se emplean recursos en optimizar procesos que no representan los eslabones más débiles, lo que tiene poco impacto en el rendimiento global, es decir, en acercarnos a nuestra meta. TOC se centra en identificar a los eslabones más débiles y que son las verdaderas restricciones, porque mejoras en ellos tendrán un gran impacto global. Por esto, a veces se dice que en la teoría de las limitaciones no sólo se trata de hacer lo que hay que hacer, sino que, incluso más importante, se trata de dejar de hacer lo que no hay que hacer. Aunque la “Teoría de las restricciones” lleve la palabra “teoría” en su nombre, Eliyahu Goldratt la desarrolló con un enfoque claramente pragmático, adaptando herramientas prácticas de razonamiento lógico habituales en las ciencias duras para su aplicación a ciencias “blandas” como la gestión empresarial, la producción, la gestión de la cadena de suministro, la gestión de proyectos, marketing, etc (Goldratt & Cox, 2014).

#### 2.2.4 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Teoría de las expectativas Sugiere que los clientes conforman sus expectativas al respecto del desempeño de las características del producto o servicio antes de realizar la compra. Una vez que se produce dicha compra y se usa el producto o servicio, el cliente compara las expectativas de las características de éstos con el desempeño real al respecto, usando una clasificación del tipo

“mejor que” o “peor que”. Se produce una disconformidad positiva si el producto o servicio es mejor de lo esperado mientras que una disconformidad negativa se produce cuando el producto o servicio es peor de lo esperado. Una simple confirmación de las expectativas se produce cuando el desempeño del producto o servicio es tal y como se esperaba. La satisfacción del cliente se espera que aumente cuando las disconformidades positivas aumentan (Castro Saavedra et al., 2015).

La Teoría de las Expectativas en estos últimos tiempos, es la que parece contar con mayor número de partidarios entre los investigadores ya que su ámbito de aplicación aumenta de manera constante y se van sumando defensores a esta teoría de manera continuada. Por ello, comentaremos brevemente los tres enfoques que conforman la estructura básica del modelo de confirmación de expectativas a continuación:

- 1) La satisfacción como resultado de la diferencia entre los estándares de comparación previos de los clientes y la percepción del desempeño del producto o servicio de que se trate. Se hace hincapié en el efecto de contraste, apareciendo la insatisfacción cuando el desempeño es menor que el esperado para dicho producto o servicio.
- 2) Se asume que las personas asimilan la realidad que observan para ajustarla a sus estándares de comparación. La búsqueda de un equilibrio produciría que los individuos tiendan a percibir la realidad de manera similar a sus estándares de comparación.
- 3) Se ha propuesto un modelo de la actitud de las personas que incluye una relación directa entre el desempeño percibido y la satisfacción. Parece ser que en determinadas circunstancias, principalmente cuando los clientes se encuentran ante nuevos productos o servicios, es probable que si el producto o servicio es del agrado de los clientes, estos se mostrarán satisfechos independientemente de si este confirman o no sus expectativas.

Por otro lado, hay que destacar los principales factores que influyen en las percepciones de los clientes a la hora de su satisfacción, que son los que se citan a continuación:

- 1) La experiencia de los clientes: pueden aparecer efectos de contraste y asimilación debido a la experiencia que los clientes han tenido con el producto o servicio de que se trate, así como con los productos o servicios que sean competencia de éste.
- 2) El nivel de implicación con el producto o servicio: cuando los clientes tienen una alta implicación con el producto o servicio éstos valoran principalmente la actitud al usar dicho producto o servicio.
- 3) Finalmente, tanto el desempeño del producto o servicio como la discrepancia de las expectativas del cliente influyen en la satisfacción.

La satisfacción específica de una transacción y la satisfacción agregada Johnson, Anderson y Fornell (1995) sugirieron que había dos conceptos distintos en la literatura relativa a la satisfacción del cliente, la satisfacción específica de una transacción y la satisfacción agregada. La satisfacción específica de una transacción, o transaccional, se centra en las respuestas del cliente a una transacción en particular de un producto o servicio, mientras que la satisfacción agregada describe la experiencia total de consumo con un producto o servicio citado por (Simón Ballesteros, 2005).

Respecto a la satisfacción específica de una transacción no existe un acuerdo general entre los distintos autores. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) sugieren que la calidad de servicio percibida es un antecedente a la satisfacción específica de una transacción, específica de una transacción es un antecedente de la calidad de servicio percibida. El hecho de que las sociedades tengan una necesidad práctica de conocer la satisfacción del cliente para las transacciones que realizan, no ha contribuido al desarrollo de teorías generales empíricas y modelos de la satisfacción del cliente. Anderson y Fornell (1995) sugieren abordar la satisfacción del cliente al nivel de mercado o de forma agregada, lo que solucionaría problemas a la hora de conciliar las variaciones que se producen al realizar estudios de satisfacción a escala particular citados por (Simón Ballesteros, 2005).

## 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Definición de desempeño: cualquier conducta cognitiva, psicomotora, motora o interpersonal, bajo el control del individuo, graduable en términos de habilidad y relevante para las metas organizacionales

Definición de evaluación del desempeño: es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personal a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. En el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones (Chiavenato et al., 2009).

Productividad: definimos productividad como la capacidad de la naturaleza o la industria para producir. Capacidad de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada entre otros. Teniendo esto en cuenta, la fórmula para calcular la productividad es el cociente entre producción obtenida y recursos utilizados.

$$\text{Productividad} = \text{Producción obtenida} / \text{Cantidad de factor utilizado}$$

Por ejemplo, para calcular la productividad de un país podemos dividir el PIB entre el número de horas trabajadas. El resultado será cuánto se ha producido en el país, de media, por cada hora trabajada.

Tipos de productividad: según los factores que tengamos en cuenta, se puede clasificar en los siguientes tipos:

- 1) Productividad laboral: Se relaciona la producción obtenida y la cantidad de trabajo empleada.
- 2) Productividad total de los factores: Se relaciona la producción obtenida con la suma de todos los factores que intervienen en la producción. Estos factores son la tierra el capital y el trabajo.
- 3) Productividad marginal: Es la producción adicional que se consigue con la una unidad adicional de un factor de producción, manteniendo el resto constantes. Aquí entra en escena la ley de rendimientos decrecientes, que afirma que, en cualquier proceso productivo, añadir más unidades de un factor productivo, manteniendo el resto constantes, dará progresivamente menores incrementos en la producción por unidad (Economipedia, 2021).

Ergonomía significa literalmente el estudio o la medida del trabajo. En este contexto, el término trabajo significa una actividad humana con un propósito; va más allá del concepto más limitado del trabajo como una actividad para obtener un beneficio económico, al incluir todas las actividades en las que el operador humano sistemáticamente persigue un objetivo. Así, abarca los deportes y otras actividades del tiempo libre, las labores domésticas, como el cuidado de los niños o las labores del hogar, la educación y la formación, los servicios sociales y de salud, el control de los sistemas de ingeniería o la adaptación de estos (García, 2019).

#### Definición de Limitaciones

Definición de Restricción: Una restricción es aquello que limita en conseguir un objetivo, siendo el objetivo de toda empresa obtener mayores beneficios de forma sostenible. La Teoría de las Restricciones es una metodología al servicio de la gerencia que permite direccionar la empresa hacia la consecución de resultados de manera lógica y sistemática, contribuyendo a garantizar el principio de continuidad empresarial (Aguilera C., 2000).

Definición de Contact Center: Un Contact Center es uno de los puntos neurálgicos de las empresas, un espacio en el que confluyen perfiles diversos encargados de dar soporte y gestión a la comunicación con los clientes.

Por regla general, los Contact Centers forman parte de una estrategia general de administración de relaciones con los clientes y se relaciona con el software CRM (Customer Relationship Management) para efectuar el seguimiento oportuno del proceso de contacto. Desde sus comienzos, la experiencia ofrecida al cliente a través de los Contact Centers ha evolucionado considerablemente. Las nuevas tendencias en este campo están ligadas a un cambio de paradigma en la forma en la que el usuario efectúa una compra. Ahora, es el cliente quien lidera esta experiencia y demanda tener cada vez más opciones y control.

Los Contact Centers, en función de su actividad, pueden dividirse en cuatro grandes categorías:

- 1) Atención al cliente: reciben el contacto por vía telefónica u otros canales, como e-mail o redes sociales, para satisfacer una necesidad del cliente. Por ejemplo, dar soporte o solventar una emergencia.
- 2) Ventas: generación de llamadas a clientes potenciales para ofrecer los productos o servicios con los que trabaja la compañía.
- 3) Retención y fidelización: los expertos intentan impedir que el cliente abandone la organización.
- 4) Back Office: se gestionan incidencias. Los motivos habituales a gestionar son consultas, reclamaciones, solicitudes o averías.

Diferencias entre Contact y Call Center: Tratar Contact y Call Center como conceptos sinónimos es un error bastante común. No obstante, se trata de términos distintos que conviene aclarar por separado. El Call Center es un área de la empresa encargada de optimizar el canal

telefónico. Esto quiere decir que gestiona grandes volúmenes de llamadas y, a su vez, realiza llamadas salientes para conseguir un objetivo concreto (venta, fidelización, etcétera).

Aunque el Contact Center tiene una dinámica similar, su finalidad es atender al cliente desde la omnicanalidad. Con esto nos referimos a que la relación existente con el usuario se ofrece desde una amplia variedad de canales a su alcance. Algunos de ellos son:

- 1) Teléfono.
- 2) Correo electrónico.
- 3) Chat online.
- 4) Colaboración en webs.
- 5) Redes sociales.

En resumen, un Contact Center da soporte a través de multitud de canales. Así, puede realizar llamadas a potenciales clientes, también recibe todas las entrantes y puede grabar las conversaciones. Además de eso, gestiona el envío de SMS o e-mails, así como los mensajes de chat en vivo y la actividad en los perfiles de la empresa en las redes sociales.

### ¿Cómo funciona un Contact Center?

Un usuario interesado en un producto o servicio, que tiene una incidencia o una duda, por ejemplo, contacta con la compañía, como decíamos, por cualquier vía. Si opta por la telefónica, el cliente llama directamente o, en su defecto, deja su número de contacto para que la propia compañía contacte con él. Ese número puede llegar a través de una web, una red social u otra vía.

Para gestionar las comunicaciones, los Contact Center recurren a diferentes sistemas. Estos son algunos de ellos:

- 1) Sistema de distribución automática de llamadas (ACD): efectúan un proceso de análisis de las llamadas entrantes y las distribuyen en función de múltiples factores.

- 2) Sistema de gestión de respuesta por correo electrónico: se recopilan y analizan las peticiones que los clientes han enviado vía e-mail y luego trasladan las consultas al experto correspondiente.
- 3) Sistema respuesta de voz interactiva (IVR): proceso telefónico que permite a los clientes usar el teclado de su smartphone o comandos de voz para proporcionar información sin la ayuda de un agente humano. Cuando se recopila toda la información, el propio sistema se encarga de adjudicar el agente idóneo.
- 4) Comunicaciones TTY/TDD: pensados para personas con discapacidad auditiva.

Hoy en día, los Contact Centers suelen recurrir a los sistemas ACD e IVR. El motivo principal es que, a través de los algoritmos utilizados, se selecciona de forma automática el mejor experto para atender la llamada. Volviendo al contacto telefónico, si en ese momento todos los expertos están ocupados, las llamadas entrantes quedarán en una cola de espera, es decir, el cliente escucha un hilo musical elegido por la empresa. Si el usuario cuelga, se cede el puesto a la siguiente persona que encabece la lista.

El uso de un Contact Center se traduce en un triple beneficio:

- 1) Reducir costes.
- 2) Suprimir, en la medida de lo posible, los tiempos de espera del usuario.
- 3) Mejorar la experiencia del cliente.

Como decíamos, la omnicanalidad es uno de los ejes principales de un Contact Center. De hecho, una experiencia de cliente omnicanal bien definida es un recurso eficiente y efectivo que garantiza resultados. Pongamos un ejemplo:

- 1) Un usuario recurre a su smartphone para efectuar la compra de unos pantalones vaqueros en una e-commerce. No obstante, cuando recibe el pedido, observa que la talla es incorrecta.

- 2) El usuario tiene a su disposición múltiples vías para informar del error: un chat en vivo dentro de la propia e-commerce, los canales sociales de la marca, un e-mail de contacto, un teléfono...
- 3) Recurre al teléfono móvil para solicitar asistencia y, después de aportar algunos datos y marcar la casilla correspondiente en el teclado, el sistema IVR automatizado encuentra a la persona indicada para resolver el problema.
- 4) Esa persona cuenta con toda la información necesaria en relación al ciclo de compra, lo que hace mucho más sencillo el proceso de devolución o cambio del producto. Además, la confirmación puede llegar vía email, para mayor tranquilidad del cliente.

En Agencia B12, buscamos ir un paso por delante a los sistemas tradicionales, por ello hemos diseñado la revolución del Contact Center, el nuevo Smart Sales Center (SSC). Se trata de un Contact Center omnicanal tecnológico, gracias a la integración de Inteligencia Artificial y Big Data en todos los niveles. Mediante el análisis de volúmenes masivos datos en tiempo real que conseguimos con técnicas de Machine Learning, somos capaces de conseguir una experiencia de ventas superlativa y, además, reducir costes operacionales.

A esto se suma nuestra herramienta Speech To Text, un software transcriptor de información en tiempo real que, además, se encarga de extraer los datos más relevantes de cada conversación entre un experto y un usuario. Esto alimenta el Data Lake y permite establecer correlaciones futuras entre clientes con perfiles similares.

Definición de Teletrabajo: El teletrabajo se entiende como una modalidad laboral a distancia que usa las tecnologías de la información y las comunicaciones para alcanzar sus objetivos.

La Organización Internacional del Trabajo -OIT- define teletrabajo como:

Una forma de trabajo en la cual:

- 1) El mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina.
- 2) La nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación citada por (MINTIC, 2017).

Características del teletrabajo, más allá de la definición, el teletrabajo se entiende a partir de sus características:

- 1) Una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización en la cual se encuentran centralizados todos los procesos.
- 2) La utilización de tecnologías para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones.
- 3) Un modelo organizacional diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y en consecuencia genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas (MINTIC, 2017).

#### Modalidades del teletrabajo

- 1) Teletrabajo autónomo

Trabajadores independientes que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándose desde cualquier lugar elegido por ellos.

- 2) Teletrabajo suplementario

Trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella, usando las TIC para dar cumplimiento.

- 3) Teletrabajo móvil

Trabajadores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina (MINTIC, 2017).

Estas modalidades han propiciado la transformación de las relaciones laborales, agilizando el desempeño y la productividad permitiéndonos aprovechar aún más sus beneficios en comparación al modelo tradicional.

**Tabla 2. Beneficios en comparación al modelo tradicional.**

Modelo tradicional	Teletrabajo
Horarios rígidos	Horarios flexibles
Asistencia puntual a las instalaciones de la empresa.	Accesibilidad a realizar el trabajo desde cualquier lugar.
Uso del equipo tecnológico únicamente en la empresa.	Uso de dispositivos propios. B.Y.O.D.
Sistema de monitoreo y control físico.	Evaluación orientada a resultados.
Reuniones laborales limitadas a encuentros físicos.	Reuniones virtuales con participantes ilimitados.

Fuente: (MINTIC, 2017).

**Tabla 3. Ventajas / Desventajas de la implementación del teletrabajo – organización**

Ventajas para la organización	Inconvenientes para la organización
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad en la organización del trabajo: permite a la organización responder mejor a los cambios del ambiente, facilitando distribuir a sus empleados de la forma más adecuada y llegando con ello a obtener ventajas en el ámbito de actuación.</li> <li>• Reducción de costos: se refiere a los gastos fijos como renta de inmueble, mantenimiento, etc., que enfrentan las organizaciones tradicionales.</li> <li>• Aumento de productividad: debido a la disminución de tiempo perdido y de la tensión provocada por los desplazamientos hacia la organización.</li> <li>• Mejoras en el reclutamiento y mantenimiento de los recursos humanos: posibilidad de la organización para contratar a personal que habita en zonas distantes sin que tenga que cambiar de domicilio o residencia y siga contando con personal cualificado.</li> <li>• Mejoras en la atención al cliente: se refiere al trabajo móvil, es decir utilizar tecnología para atender las necesidades de los clientes, realizando operaciones a distancia (fuera de la oficina).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la información: la posibilidad de robo, pérdida o contaminación de la información al trasladarla desde fuera hacia el entorno físico de la organización.</li> <li>• Supervisión-control de los empleados: dificultad para dirigir y controlar a los teletrabajadores.</li> <li>• Incremento de costos en equipamiento y comunicaciones: necesidad de la organización de poner a disposición de los empleados el equipo necesario para que puedan teletrabajar.</li> <li>• Pérdida de cohesión e identidad: posibilidad de que ésta se produzca, si la organización no toma las medidas oportunas para que los teletrabajadores estén bien comunicados entre sí y con la organización, además de fomentar su pertenencia al grupo mediante reuniones periódicas.</li> </ul>

Fuente: (Gil Montelongo & Bolio Yris, 2007)

**Tabla 4. Ventajas / Desventajas de la implementación del teletrabajo – Colaborador**

Ventajas para el individuo	Inconvenientes para el individuo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad en el horario y mayor autonomía: facilidad de realizar sus actividades en las horas que crea convenientes o disponibles.</li> <li>• Reducción del tiempo de desplazamientos: facilidad de realizar sus actividades fuera del entorno físico de la organización.</li> <li>• Mejora de la calidad de vida: equilibrar mejor la vida laboral y familiar.</li> <li>• Posibilidad de reinserción en la actividad laboral a minorías (discapacitados, adultos mayores, mujeres con inconvenientes familiares, etc.).</li> <li>• Ahorro en costos: disminución de los gastos de traslado, etc.</li> <li>• Elección personal del entorno de trabajo.</li> <li>• Posibilidades para el autoempleo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de la interacción social.</li> <li>• Complicada protección social y laboral del trabajador.</li> <li>• Ausencia de soporte laboral inmediato.</li> <li>• Posibilidad de prolongación e intensificación de la jornada laboral al valorarse el trabajo por resultados.</li> <li>• Pérdida de prestaciones indirectas.</li> <li>• Estancamiento en la carrera profesional.</li> </ul>

Fuente: (Gil Montelongo & Bolio Yris, 2007)

**Tabla 5. Ventajas / Desventajas de la implementación del teletrabajo - Sociedad y entorno**

<b>Ventajas para la sociedad y el entorno</b>	<b>Inconvenientes para la sociedad y el entorno</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo socioeconómico de zonas rurales y urbanas.</li><li>• Contribución a la creación de empleo.</li><li>• Inserción laboral de personas discapacitadas, mujeres, adultos mayores.</li><li>• Disminución de tráfico vehicular.</li><li>• Reducción de la contaminación.</li><li>• Menor necesidad de transporte público.</li><li>• Uso y desarrollo de redes de telecomunicación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Puede producir el decaimiento económico de los negocios ubicados en el centro de las ciudades.</li><li>• Se puede utilizar para desplazar trabajo a países con costos salariales más bajos.</li></ul>

Fuente: (Gil Montelongo & Bolio Yris, 2007)

## 2.4 MARCO LEGAL

Ante la actual situación de emergencia sanitaria varias legislaciones de países latinoamericanos intentan ponerse al día con las necesidades del mercado laboral como sabemos muchos países de Latinoamérica tienen ciertos avances en las telecomunicaciones que deben buscar mitigar las altas tasas de desempleo generando nuevas ofertas laborales y una gran parte de estas ofertas se está dando en actualidad a través del teletrabajo. Entre algunos de los países que han avanzado con regulaciones legales encontramos casos tales como Colombia, que desde 2008 cuenta con una ley (Ley 1221) para promover y regular el teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante el uso de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, mientras que Chile introdujo el tema del teletrabajo en el Código de Trabajo (Ley número 19.759) en el año 2001 (PAN Senado, 2018).

Ecuador y Costa Rica cuentan con proyectos de ley para actualizar su marco normativo laboral en materia de teletrabajo. No obstante, Costa Rica ya cuenta con legislación desde el año 2008 para promover y regular el teletrabajo en las instituciones del Estado, por lo que ahora busca extender la regulación a la esfera de todas las organizaciones. Como queda de manifiesto ya han sido diversos los países que han dado pasos importantes para generar y luego ampliar ese espacio, promoviendo y difundiendo el teletrabajo como medio para la creación de más y mejor empleo, el desarrollo de competencias laborales, la optimización de la calidad de vida, la conciliación de

familia y trabajo, la inclusión de grupos vulnerables, la igualdad de oportunidades y el cuidado del medio ambiente (PAN Senado, 2018).

México estableció el tema del teletrabajo en la reforma integral de la Ley Federal del Trabajo del 2012, aunque sólo se limitó a caracterizarlo como trabajo a domicilio que se realiza a distancia utilizando tecnologías de la información y la comunicación, dentro del capítulo XII de Trabajo a domicilio del Título Sexto sobre Trabajos Especiales, artículo 311. “Artículo 311. Trabajo a domicilio es el que se ejecuta habitualmente para un patrón, en el domicilio del trabajador o en un local libremente elegido por él, sin vigilancia ni dirección inmediata de quien proporciona el trabajo (PAN Senado, 2018).

Será considerado como trabajo a domicilio el que se realiza a distancia utilizando tecnologías de la información y la comunicación. Si el trabajo se ejecuta en condiciones distintas de las señaladas en este artículo se regirá por las disposiciones generales de esta ley.” Artículo Segundo. Se adiciona el capítulo XII Bis, que consta de los artículos 330-A, 330-B, 330-C, 330-D y 330-E de la Ley Federal del Trabajo, para quedar redactado de la siguiente manera (PAN Senado, 2018).

## Capitulo XII - Teletrabajo

Artículo 330-A. Será considerado como teletrabajo a la forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo y utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación para el contacto entre el trabajador y empleador. Para fines de esta ley, el teletrabajador es la persona que en el marco de la relación laboral utiliza las tecnologías de la información y comunicación como medio o fin para realizar su actividad laboral fuera del local del empleador (PAN Senado, 2018).

Artículo 330-B. El convenio del teletrabajo por virtud del cual se establece la relación laboral entre el empleador y el teletrabajador deberá considerar las condiciones de servicio, los medios tecnológicos y de ambiente requeridos y la forma de ejecutar el mismo en condiciones de tiempo y espacio; las responsabilidades de custodia de equipos, programas y manejo de información que, en su caso le sean otorgados por el empleador; el procedimiento de solicitud, supervisión y entrega

del trabajo a realizar; las medidas de productividad y de seguridad informática que debe conocer y cumplir el teletrabajador; y demás disposiciones que establezcan las obligaciones, los derechos y las responsabilidades que deben asumir las partes (PAN Senado, 2018).

Artículo 330-C. El empleador debe promover el equilibrio de la relación laboral de los teletrabajadores a fin de que gocen de un trabajo decente y de igualdad de trato en cuanto a remuneración, capacitación, formación, seguridad social, acceso a mejores oportunidades laborales y demás condiciones que ampara el artículo segundo de la presente Ley a los trabajadores presenciales que prestan sus servicios en la sede de la empresa (PAN Senado, 2018).

Artículo 330-D. Las obligaciones y responsabilidades del empleador y del teletrabajador sobre salud, seguridad y prevención de riesgos profesionales por las actividades a desarrollar fuera del lugar de trabajo utilizando tecnologías de la información y comunicación serán precisadas en una norma oficial mexicana, la cual debe considerar los derechos del trabajador, como el garantizar el respeto a su intimidad y privacidad (PAN Senado, 2018).

Artículo 330-E. Las autoridades laborales deberán establecer una red nacional de asesoría, promoción y fomento del teletrabajo entre organizaciones sociales, privadas y públicas, que facilite la inclusión laboral de jóvenes, mujeres, personas con discapacidad y adultos mayores en esta forma de organización laboral; la capacitación, adiestramiento y certificación de recursos humanos en materias de tecnologías de la información y comunicación; la inspección, vigilancia y cumplimiento del marco normativo en teletrabajo; la cultura del teletrabajo para generar empleo y aumentar la productividad, y como medida de implementación en caso de contingencias para garantizar la continuidad de operaciones a que refiere la Ley General de Protección Civil (PAN Senado, 2018).

Visto lo anterior el teletrabajo en México se circunscribe a las disposiciones que regulan el trabajo a domicilio, donde la relación laboral que se establece refiere a una nula supervisión porque las tareas a desempeñar fundamentalmente son artesanales o manuales y el pago es usualmente por piezas o unidades de producción, actividades que se dan por lo general en condiciones precarias, dentro del círculo familiar y en un entorno rural. Lo anterior implica que la legislación especial que ampara a los trabajadores a domicilio se limita a intercambiar bienes materiales cuantificables,

que no aplican a cuestiones especializadas que requieren conocimientos tecnológicos como demanda el teletrabajo para recibir, tratar y enviar información inmaterial por naturaleza (PAN Senado, 2018).

Durante la LXIII Legislatura presente, junto con la Diputada Emma Margarita Alemán Olvera una iniciativa que pretendía darle una mayor importancia en la Ley Federal del Trabajo al teletrabajo, misma que no fue discutida en comisiones y desechada por razón de reglamento. En México se ha convertido en una necesidad apremiante contar con mayor esquema en esta materia, ya que cada vez es más común ver esta práctica en el mercado laboral, algunas empresas que han implementado el teletrabajo con gran éxito son General Motors, Daimler Chrysler, IBM, HP, Oracle y Nortel. IBM de México tiene una planta de mil ochocientos trabajadores, y de ellos 20 por ciento trabaja desde su casa. La empresa trabaja desde hace seis años con programas flexibles para 40 por ciento del personal, donde el trabajador puede elegir su horario y combinarlo entre la oficina y el hogar. De acuerdo con un estudio realizado por IBM, 80 por ciento de las razones por las que un empleado se siente bien con su trabajo tienen que ver con la flexibilidad laboral, lo que impacta positivamente en los resultados del negocio (PAN Senado, 2018).

En países de la región centroamericana como Panamá también podemos encontrar escenarios como los anteriores donde a través de la ley 126 del 18 de febrero de 2020 que establece y regula el teletrabajo en la república de Panamá y Modifica un artículo del código de trabajo. Encontramos que en este país mediante estos cambios con la aprobación de la nueva ley el objetivo es regular la relación laboral de un personal que desempeña sus funciones fuera de las oficinas del empleador, ya sea desde su propio domicilio o lugar distinto a las instalaciones de este (Bishop, 2020)

Este trabajador, como la palabra lo indica, actúa de forma subordinada a las instrucciones de la empresa o empleador, quien ejercerá el control y supervisión de éstas, haciendo uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). Es decir, a través de recursos y herramientas informáticas, aplicaciones, redes y programas. Los trabajadores que inicien su relación laboral, a través de esta modalidad, contarán con un contrato de trabajo escrito, firmado en tres originales y sellado ante el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral, tal como lo establece la Ley. Dicho contrato deberá contener la manifestación clara por parte del trabajador de su deseo de acogerse a este sistema de trabajo, entre otras declaraciones, como, por ejemplo, la

que indique que cuenta con instalaciones adecuadas para realizar sus funciones como teletrabajador (Bishop, 2020).

Cuando la relación de trabajo haya iniciado de forma presencial, el trabajador podrá rechazar o aceptar el cambio de modalidad. Una vez acordada la transformación a modalidad teletrabajo, se celebrará una adenda que, igualmente, deberá ser registrada en el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral, y que debe contener las especificaciones formales requeridas por la presente normativa especial (Bishop, 2020).

Algunos elementos importantes para destacar en la presente Ley según Bishop (2020):

- 1) El teletrabajo podrá ser parcial o completo;
- 2) Las jornadas extraordinarias se regirán por lo que establece el Código de Trabajo;
- 3) Tiene carácter de reversible, es decir, el empleador podrá solicitar se reincorpore a su actividad en las oficinas de la empresa;
- 4) El trabajador puede consentir labores en concepto de guardia, estando “on call” para cualquier emergencia o situación, fuera de su horario de trabajo;
- 5) El empleador y trabajador acordarán los gastos que subvencionará el empleador en el domicilio del trabajador, sin embargo, dichos gastos no serán considerados como parte del salario del trabajador;
- 6) El empleador asumirá los costos adicionales de velocidad de ancho de banda o velocidad de red para la ejecución del trabajo en el domicilio del trabajador, cuando sea necesario;
- 7) La Caja de Seguro Social, cubrirá el riesgo profesional, únicamente cuando el trabajador se encuentre en las oficinas del empleador o durante su traslado a o desde las mismas. No obstante, cubrirá la enfermedad a causa del trabajo realizado en el domicilio del trabajador o donde éste desempeñe sus funciones.

- 8) La Ley establece que el empleador es responsable de la protección de la salud y seguridad profesional del teletrabajador.
- 9) El teletrabajador tendrá todos los derechos y obligaciones inherentes al trabajador establecidos en el Código de Trabajo.
- 10) Al terminar la relación de trabajo, el teletrabajador deberá devolver al empleador, en óptimo estado, los equipos tecnológicos que fueren entregados, a fin de realizar sus funciones laborales

Proyecto de Decreto de la Senadora Alejandra Noemi Reynoso Sanchez.

Tomamos el proyecto de decreto de la Senadora Alejandra Noemi Reynoso Sanchez integrante del Grupo Parlamentario del Partido Acción Nacional de la LXIV Legislatura del Congreso de la Unión, con fundamento en el artículo 71, fracción II de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y los artículos 8, numeral 1, fracción I, 164 y 169 del Reglamento del Senado de la República, quien sometió a la consideración , la presente que modifica la ley federal del trabajo en materia de teletrabajo. Siendo esta actualización un referente en el tiempo que otras legislaciones de varios países latinoamericanos incluidas la nuestra tomó similares acciones posteriormente, con el paso del tiempo y más con la forzada y acelerada transición a un manejo virtual de los negocios ante la pandemia desarrollada en el año 2020 ya que considera lo establecido a continuación (PAN Senado, 2018).

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) están revolucionando las formas de interactuar y organizar el trabajo a nivel mundial. Hoy en día una persona puede emplearse en cualquier otra parte del mundo y realizar trabajo a distancia, a lo que se le ha denominado Teletrabajo. La flexibilidad que permite el uso intensivo de las tecnologías digitales a ciertas profesiones cualificadas propias del sector de servicios como las relativas a consultoría, servicios profesionales, asesoría o de investigación, entre otras actividades, contribuye a instaurar un modelo de trabajo propio de una sociedad globalizada, que lleva a que los trabajadores realicen su trabajo de forma remota, desde el domicilio de los trabajadores o en centros de trabajo compartido (telecentros), por lo que no es necesaria la presencia física del trabajador en la empresa (PAN Senado, 2018).

La Organización Internacional del Trabajo definió el Teletrabajo como la forma de trabajo efectuada en lugar distante de la oficina y/o separación física y que implique el uso de nueva tecnología facilitando la comunicación. Durante el Diálogo Global organizado por la OIT y realizado en Ginebra en octubre de 2016 que reunió a representantes de gobiernos, empleadores y empleados de todo el mundo para discutir políticas y prácticas que pueden abordar los desafíos del trabajo decente y maximizar los beneficios del teletrabajo en la información y las comunicaciones servicios de tecnología (ICTS) y sectores de servicios financieros, los participantes concluyeron que el teletrabajo puede proporcionar numerosos beneficios laborales y sociales. “Los beneficios para los trabajadores pueden variar de trayectos más cortos, menores gastos personales relacionados con el trabajo y un mejor equilibrio entre la vida laboral y familiar, incluyendo una mejor capacidad para equilibrar las responsabilidades profesionales y de cuidado y más oportunidades de trabajo”, dijeron en un documento de consenso emitido al finalizar el foro (PAN Senado, 2018).

Además de abordar algunos de los beneficios que genera esta forma de emplearse para los empleados, abordaron algunos de los beneficios que podrían generar para los empleadores como el aumento de la productividad, los costos generales más bajos y el acceso a un grupo de trabajo más grande y diverso, motivado y calificado. Para los gobiernos, el teletrabajo puede ser una estrategia para abordar la congestión urbana y los problemas ambientales, y para promover oportunidades de empleo inclusivas para todos. El teletrabajo tiene un gran potencial para constituirse en una alternativa real de empleo para muchas personas, entre los que destacan personas con discapacidad, mujeres jefas de hogar, jóvenes y adultos desempleados, o personas que viven en lugares de difícil acceso, pero también supone diversos desafíos que debe enfrentar relacionados con las tecnologías de la información o inclusive con servicios financieros, tales como problemas relacionados con la ciberseguridad, la privacidad o la exposición de información confidencial. En ausencia de arreglos apropiados, los trabajadores pueden enfrentar problemas psicosociales relacionados con el aislamiento y líneas difusas entre el trabajo y la vida privada. Pueden tener menos acceso a la capacitación y percibir la falta de desarrollo profesional. Las condiciones de seguridad y salud en el trabajo también son más difíciles de controlar y controlar en los acuerdos de teletrabajo (PAN Senado, 2018).

El teletrabajo reviste importancia en determinadas situaciones como emergencias sanitarias o desastres, al contribuir a cumplir con las responsabilidades y objetivos de las organizaciones. En la Ley General de Protección Civil se establecen algunas disposiciones a fin de garantizar que las actividades sustantivas de las instituciones públicas, privadas y sociales, afectadas por un agente perturbador, puedan recuperarse y regresar a la normalidad en un tiempo mínimo, por lo que deben contar con un plan para la continuidad de operaciones, donde el teletrabajo resulta un instrumento fundamental para cumplir este cometido (PAN Senado, 2018).

## CAPÍTULO III. METODOLÓGICA

La metodología de la investigación puede ser definida como una serie de métodos para resolver problemas cuyas soluciones necesitan ser obtenidas por medio de un conjunto de operaciones lógicas, tomando como punto de partida, datos objetivos (Monroy Mejia, 2018).

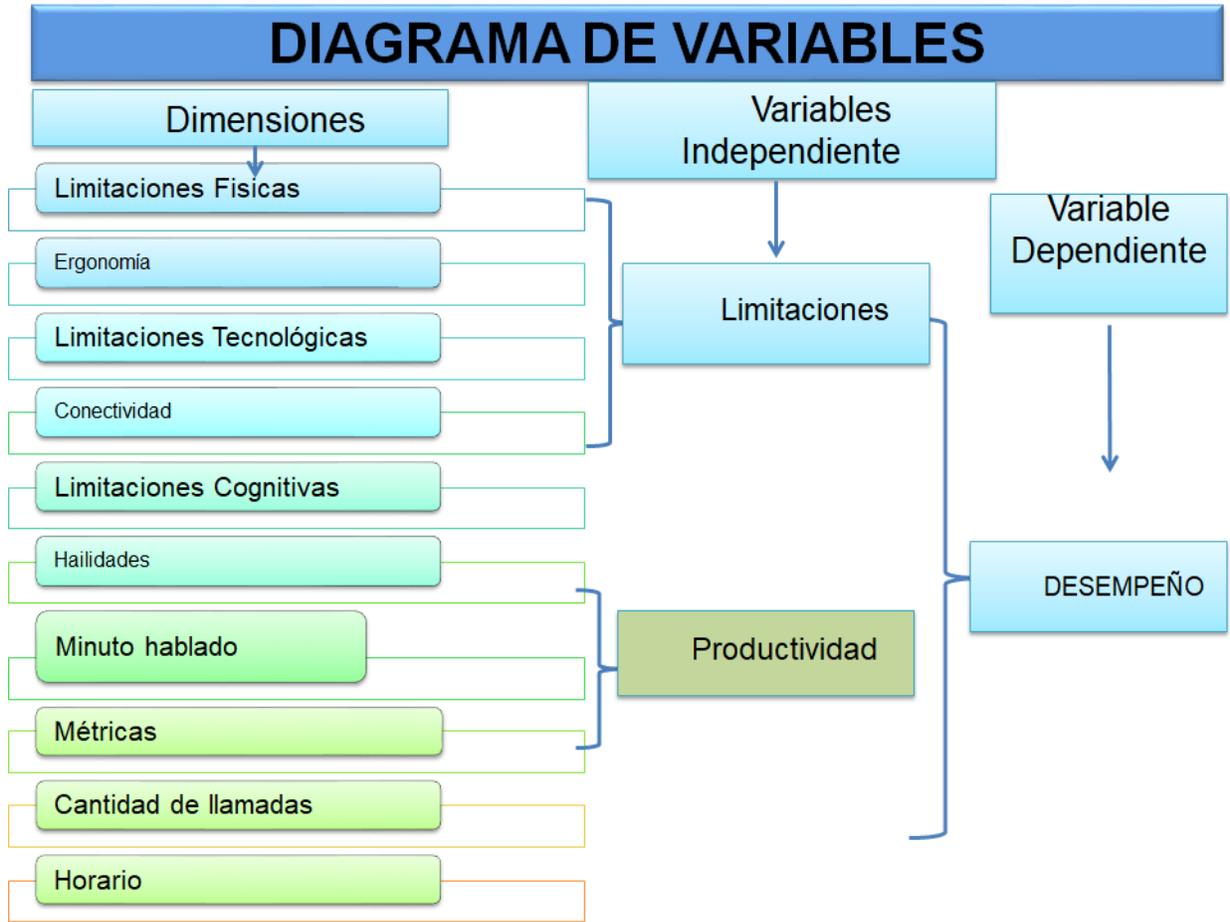
### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La matriz de congruencia es un cuadro que permite reducir tiempo y esfuerzos destinados a la investigación pues permite organizar cada una de las etapas del proceso y es útil para comprobar la coherencia entre ellas (Rendón, 2001).

**Tabla 6. Congruencia metodológica**

Análisis de Desempeño Para los agentes Telefónicos de Alorica Modalidad Teletrabajo vs Trabajo Tradicional					
Problema	Objetivo General	Preguntas de Investigación	Objetivos Específicos	Variables	
				Dependiente	Independiente
¿El teletrabajo ante el marco de pandemia mundial representa un cambio significativo en el desempeño de los agentes telefónicos en comparación a la modalidad de trabajo tradicional?	Evaluar el desempeño de los agentes telefónicos de un contact center en la modalidad teletrabajo vs el modelo tradicional.	1)¿En qué modalidad de trabajo un agente telefónico obtiene mayor satisfacción del cliente?  2)¿Cuáles son las principales limitaciones que se presentan al momento de aplicar el teletrabajo para un agente telefónico?  3)¿Es más eficiente el desempeño de un agente de servicios por teléfono desde casa o desde su oficina?	1) Identificar los KPI's en donde los agentes obtuvieron un mejor rendimiento en la modalidad de teletrabajo y en la modalidad tradicional.  2) Identificar los factores claves que determinan el desempeño de los agentes en la modalidad de teletrabajo y en la modalidad tradicional.  3)Validar si la modalidad de teletrabajo genera un impacto en el desempeño de un agente telefónico en la modalidad de teletrabajo y en la modalidad tradicional.	Desempeño	Limitaciones físicas  Productividad

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 7. Diagrama de variables**  
 Fuente: Elaboración propia:

### 3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Tabla 7. Operacionalización de las variables**

Variables indepen.	Definición		Dimensión	Indicadores	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Limitaciones	Una limitación es la circunstancia o condición de algo o de alguien que limita, impide o dificulta su desarrollo	En el teletrabajo las limitaciones van desde falta de internet, conocimiento o restricción que impide realizar adecuadamente el trabajo.	Limitaciones físicas	Ergonomía	¿Considera que desempeña mejor su trabajo desde el espacio laboral en su casa?	Totalmente de acuerdo	1	Encuesta
						De acuerdo	2	
						Neutral	3	
						En desacuerdo	4	
						Totalmente en desacuerdo	5	
					¿Se puede decir que posee todos los insumos ergonómicos como ser, escritorio, silla, acondicionamiento para realizar un trabajo como en la oficina?	Totalmente de acuerdo	1	Encuesta
		De acuerdo	2					
		Neutral	3					
		¿El ruido ambiental desde la modalidad de teletrabajo influye en la calidad de servicio brindado?	Totalmente de acuerdo	1	Encuesta			
De acuerdo	2							
Neutral	3							
Limitaciones tecnológicas					¿Se ha visto afectado por apagones eléctricos trabajando desde casa?	Casi nunca	1	Encuesta
						Nunca	2	
						Frecuentemente	3	
						Casi siempre	4	
						Siempre	5	
					¿Considera que los apagones eléctricos desde la modalidad de teletrabajo influyen en la calidad de servicio brindado?	Totalmente de acuerdo	1	Encuesta
		De acuerdo	2					
		Neutral	3					
		¿El mínimo de 10 mb de internet representan una conexión segura para realizar el teletrabajo?	Totalmente de acuerdo	1	Encuesta			
De acuerdo	2							
Neutral	3							
						En desacuerdo	4	
						Totalmente en desacuerdo	5	

**Continuación de tabla 7**

Variables indepen.	Definición		Dimensión	Indicadores	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Productividad	Definimos productividad como la capacidad de la naturaleza o la industria para producir. Capacidad de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada entre otros.	En la industria de los contactos la productividad se puede medir por el minuto hablado o la hora producida.	Limitaciones cognitivas	Habilidades	¿Se siente capacitado como agente para abordar problemas técnicos de su equipo de trabajo desde casa?	Totalmente de acuerdo	1	Encuesta
						De acuerdo	2	
						Neutral	3	
						En desacuerdo	4	
						Totalmente en desacuerdo	5	
					¿Considera que se requiere capacitación para utilizar las nuevas herramientas de comunicación como ser Microsoft teams, zoom, slack entre otros?	Totalmente de acuerdo	1	Encuesta
			De acuerdo	2				
			Neutral	3				
			¿Considera que la nueva forma de comunicación virtual desde el trabajo es una litamente para desempeñar el trabajo?	Totalmente de acuerdo	1	Encuesta		
				De acuerdo	2			
Neutral	3							
En desacuerdo	4							
Minuto hablado	Métricas			¿Cuál es el aht aceptable mensual para los agentes telefónicos?	Promedio de tiempo de llamada según scorcard	440 a 520 segundos	Scorecard	
					¿Qué modalidad de trabajo tienen un mejor porcentaje de aht en los últimos 6 meses?	Promedio de tiempo de llamada según scorcard		440 a 520 segundos
						¿Qué modalidad de trabajo tiene mayor promedio de acw?		Promedio de acw
				¿Qué modalidad de trabajo produce mayor overbreaks?	Promedio de breaks	0 a 10 minutos	Métrica breaks	

**Continuación de tabla 7**

Variables indepen.	Definición		Dimensión	Indicadores	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
				Cantidad de llamadas	¿Qué modalidad de trabajo posee una mayor cantidad de llamadas recibidas?	Cantidad de llamadas mensuales	0 a 1000 llamadas	Scorecard
				Horarios	¿Qué modalidad de trabajo logra acumular mayor cantidad de horas trabajadas?	Cantidad de horas trabajadas	0 a 100 horas	Systema eis
					¿Cuál es la principal causa de ausentismo en los agentes telefónicos?	Reportes diarios	Problemas familiares Problemas económicos Estudios Problemas de salud Problemas técnicos	Reporteria

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.2 HIPÓTESIS

Las hipótesis son las guías para una investigación o estudio, indican lo que se trata de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, se derivan de las teorías existentes (Lucero & Valenzuela, 2017).

H1: El desempeño en el teletrabajo según el Scorecard es mayor en un 5% que en el trabajo tradicional para un agente telefónico en Alorica, San Pedro Sula 2021.

H0: El desempeño en el teletrabajo según el Scorecard es menor o igual en un 5% que en el trabajo tradicional para un agente telefónico en Alorica, San Pedro Sula 2021.

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque que corresponde a esta investigación es un enfoque Mixto puesto que incluye aspectos Cualitativos y Cuantitativos ya que cada etapa precede a la siguiente, parte de una idea que va acortando y una vez delimitada se derivan objetivos y preguntas de investigación. Siguiendo este enfoque encontramos las presentes características:

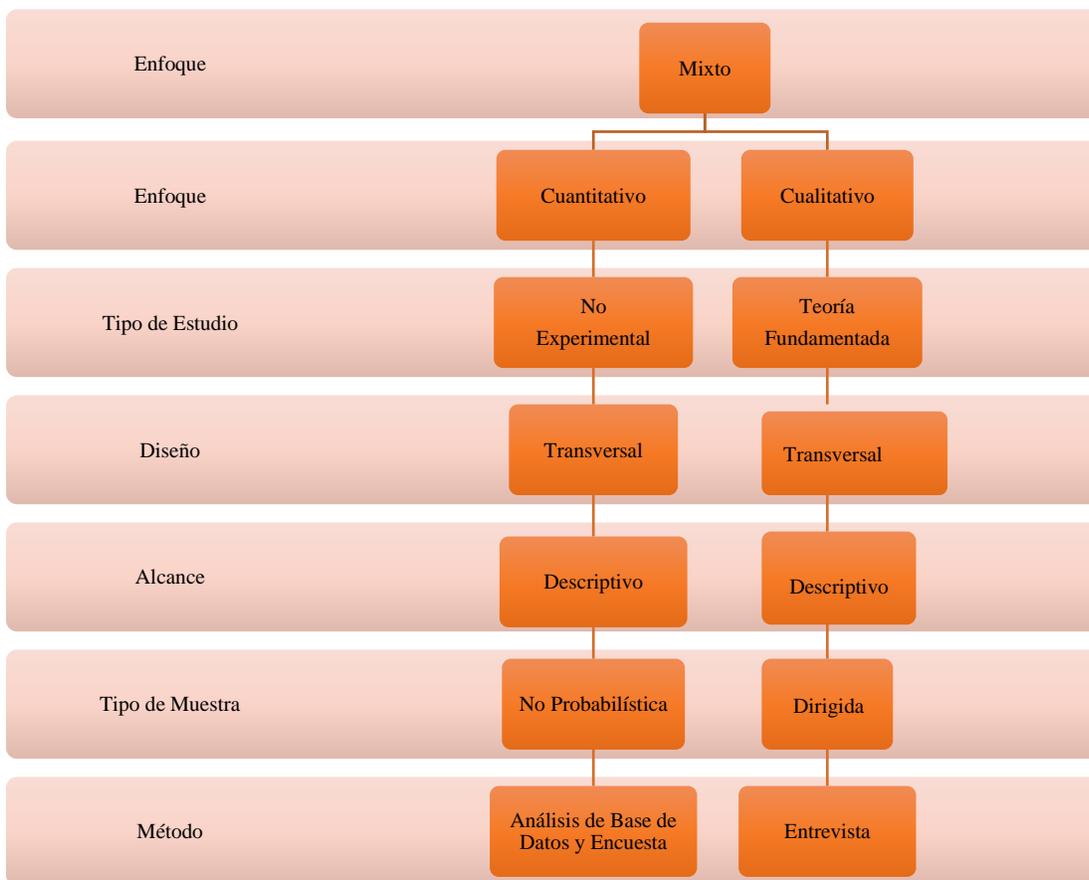
- 1) Se plantea un problema delimitado y concreto
- 2) Se hizo una revisión de la literatura
- 3) Se establecieron hipótesis
- 4) Se recolectaron Datos
- 5) Se consideraron pruebas de causa y efecto
- 6) Contiene una interpretación y busca ser objetiva

Técnicas para realizar análisis comparativos El análisis comparativo consiste en comparar los estados financieros de dos o tres ejercicios contables y determinar los cambios que se hayan

presentado en los diferentes períodos, tanto de manera porcentual como absoluta, con el objetivo de detectar aquellas variaciones que puedan ser relevantes o significativas para la empresa.

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. En el enfoque cuantitativo el investigador utiliza su o sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular para aportar evidencia respecto de los lineamientos de la investigación (Sampieri quinta edición)



**Figura 8. Esquema de la Matriz Metodológica**

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.1 POBLACIÓN

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández Sampieri et al., 2014).

Nuestra población comprende a todos aquella información de las métricas de agentes de teléfono que estuvieran ubicados en Alorica en un departamento de una campaña en específico en San Pedro Sula en los últimos 6 meses entre octubre de 2020 y marzo 2021 y que hayan trabajado desde casa u oficina.

### 3.3.2 MUESTRA

Tamayo y Tamayo (2009) define la muestra como: "el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada" (p. 176).

Este estudio cuenta con un diseño transversal que permite se utilice una muestra no probabilística. En el muestro cualitativo es usual comenzar con la identificación de ambientes propicios, luego de grupos y finalmente individuos. Incluso la muestra puede ser una sola unidad de análisis. La investigación cualitativa, por sus características requiere de muestras más flexibles. La muestra se va evaluando y redefiniendo permanentemente. Mertens (2005)

Dicha investigación requirió segmentar la muestra a un departamento de la campaña telefónica de Alorica que cuenta con 16 agentes telefónicos de los cuales 8 trabajaron en un tiempo de 6 meses desde casa y los 8 restantes desempeñaron su trabajo desde la oficina con normalidad.

### 3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Hernández Sampieri et al. (2014) afirma: “La unidad de análisis también identificada como casos o elementos son individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos entre otros” (p.173). Una vez definida la unidad de análisis se podrá generar la población que debe tomarse en cuenta en la presente investigación. Se decidió trabajar con la base de datos de agentes telefónicos de una campaña de Alorica el contact center que funciona en San Pedro Sula, Honduras. Esta compañía cuenta con 503 agentes telefónicos actualmente trabajando desde casa y 98 en las oficinas ubicadas en el parque industrial altia business park de los cuales se utilizó una muestra dirigida a 16 agentes telefónicos solamente.

### 3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

Posterior a la unidad de análisis en el presente proyecto en el cual se aplicará el instrumento tanto a Agentes Telefónicos como a Supervisores se utilizó como base la escala de Likert con ítem de 5 niveles.

**Tabla 8. Instrumento en escala de Likert con ítem de 5 niveles.**

Respuestas	Escala
Muy Mala	1
Mala	2
Regular	3
Buena	4
Muy Buena	5

Respuestas	Escala
Casi Nunca	1
Nunca	2
Frecuentemente	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

Respuestas	Escala
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutral	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Técnicas de la investigación Se aplicó el método científico y se aplicaron técnicas de investigación documental y de campo. Se validaron los datos obtenidos y se presentó un el informe final de tesis.

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Técnicas de la investigación Se aplicó el método científico y se aplicaron técnicas de investigación documental y de campo. Se validaron los datos obtenidos y se presentó un el informe final de tesis.

#### Proceso de la Investigación

Se aplicó el método científico en sus tres fases:

- 1) Fase indagatoria, en esta fase se recopiló la información documental como estadística de las operaciones de las entidades a compararse. Se establecieron los costos de los call center a evaluar como los ingresos obtenidos en un período determinado.
- 2) Fase demostrativa, con la información financiera y operativa obtenida se comprobó la hipótesis.
- 3) Fase expositiva, con esta última fase se dieron a conocer los resultados de la investigación. Para realizar la investigación se usaron las siguientes técnicas que facilitaron la obtención de información:

### 3.4.1 INSTRUMENTOS

Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. La función de la medición es establecer una correspondencia entre el “mundo real” y el “mundo conceptual”. El primero provee evidencia empírica, el segundo proporciona modelos teóricos para encontrar sentido a ese segmento del mundo real que estamos tratando de describir (Hernández Sampieri et al., 2014).

#### Investigación documental

Para la recopilación de información documental se utilizaron periódicos, revistas, libros, páginas web y otros documentos relacionados con el tema, con el objeto enriquecer y llenar las expectativas del contenido de la investigación.

Investigación de campo Para llevar a cabo el trabajo de campo se utilizaron las siguientes técnicas:

- 1) Recolección de Promedios: Se utilizó dicha herramienta para comprobar todos los tipos Medias tanto de métricas para agentes telefónicos trabajando desde casa como desde oficina.
- 2) Análisis General: Permitió hacer una correlación entre los KPI manejados en la campaña para identificar las áreas de oportunidad para aumentar los ingresos con respecto a la productividad por agente.
- 1) Proyección de Scorecard: Establece la interpretación que deberá darse a cada métrica utilizada en el scorecard, se tuvo que sintetizar las medias recolectadas de un agente promedio en los últimos 6 meses para obtener el dato de un mes promedio y que este mismo pueda ser usado por la alta gerencia de la empresa para actualizar, desechar o continuar con la toma de decisión y seguir los modelos de trabajo más convenientes para Alorica.

Análisis de Medias: Consiste en un análisis comparativo y se utiliza para comparar los datos obtenidos de cada Métrica utilizada en el Scorecard de la campaña la herramienta utilizada para dicho análisis fue el programa MiniTab 19 también la prueba T e IC de dos muestras incluyo una prueba de valor P por cada Métrica evaluada.

Cálculos de Distribución de datos: Consiste en la verificación de la distribución normal o anormal de los datos recolectado para ello también se utilizó el programa MiniTab 19 con la intención de describir los datos que fueran atípicos dichos datos serian posteriormente analizados con técnicas como la prueba Mann-Whitney.

#### 3.4.1.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS

Los instrumentos de investigación son los recursos que el investigador puede utilizar para abordar problemas y fenómenos y extraer información de ellos: formularios en papel, dispositivos mecánicos y electrónicos que se utilizan para recoger datos o información sobre un problema o fenómeno determinado. Cuestionario, termómetro, escalas, ecogramas (Tiposdeinvestigacion, 2020).

Entrevista y Encuesta: La entrevista fue utilizada de forma dirigida a supervisores que han trabajado con equipos de trabajo que cuentan con agentes telefónicos laborando en ambas modalidades de trabajo. El propósito de la entrevista era recibir indicaciones claras para poder formular una encuesta de soporte que cubriría información de la variable independiente Limitaciones.

### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son herramientas que nos proporcionan datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las mismas son instrumentos para guiarnos a la búsqueda idónea de la información que necesitamos recolectar con el propósito de obtener los mejores resultados y de tal manera poder proporcionar conocimiento a otros. Las fuentes de información se clasifican en fuentes primarias y fuentes secundarias. A Continuación, se detalla las fuentes de

información utilizadas a través del proceso de investigación siendo instrumentos de gran utilidad (Maranto Rivera & González Fernández, 2015).

### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Estas proporcionan datos de primera mano, se trata de documentos que incluyen resultados de investigaciones realizadas. Incluye artículos científicos, tesis, opiniones de expertos, entre otros.

- 1) Scorecard.
- 2) Encuesta.
- 3) Entrevista.
- 4) Base de datos.

### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Permiten conocer hechos o sucesos a partir de documentos o datos recopilados de otros , estos pueden ser personas o documentos publicados así como otras fuentes que permiten al investigador extraer conocimiento sobre una determinada investigación (Guzmán Stein, 2019). Se utilizaron la siguiente:

- 1) Crai Unitec.
- 2) Libros de consulta
- 3) Investigaciones Universitarias.
- 4) Internet.

### 3.5.3 LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se detalla a continuación las limitantes que surgieron durante el proceso de investigación con el tema: ANÁLISIS DE DESEMPEÑO PARA AGENTES TELEFONICOS DE ALORICA MODALIDAD TELETRABAJO VS TRABAJO TRADICIONAL

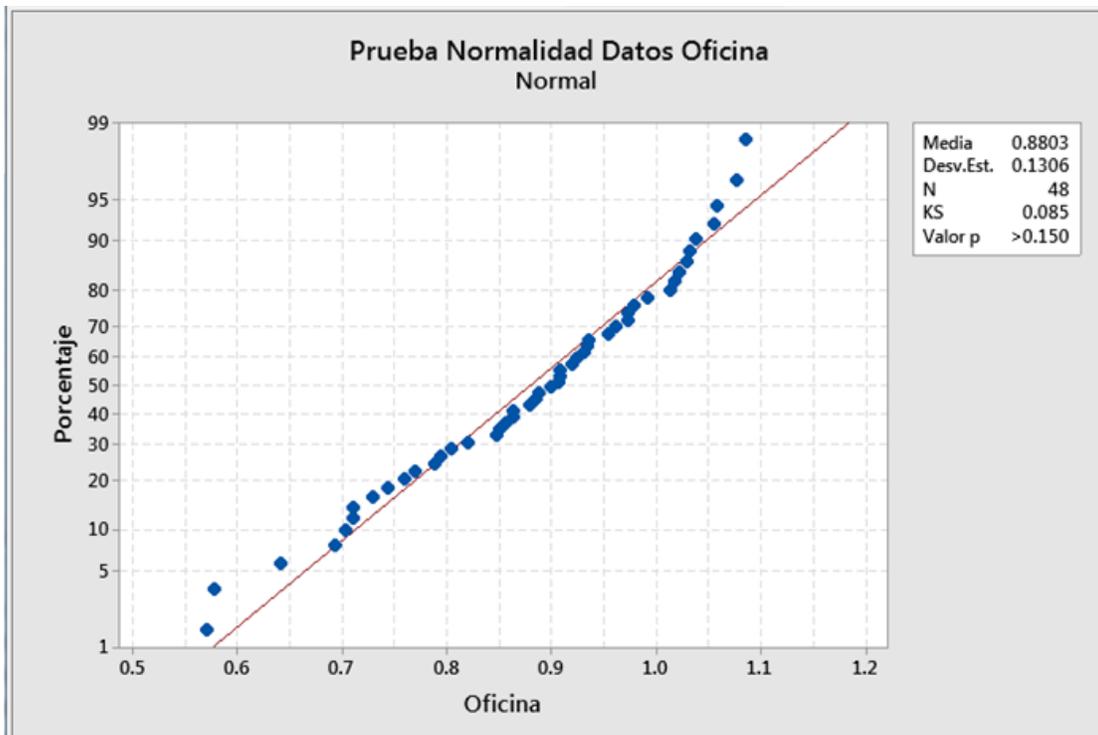
- 1) El tiempo asignado para el desarrollo de la investigación fue corto.
- 2) El confinamiento decretado por la pandemia Covid-19, imposibilitando la movilización para obtener y recolectar información.
- 3) Dificultad en la búsqueda de información de manejo confidencial por parte de la empresa.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

“Una vez que se obtienen los resultados de los análisis cuantitativos, cualitativos y mixtos, los investigadores proceden a efectuar las inferencias, comentarios y conclusiones” (Hernández Sampieri et al., 2014).

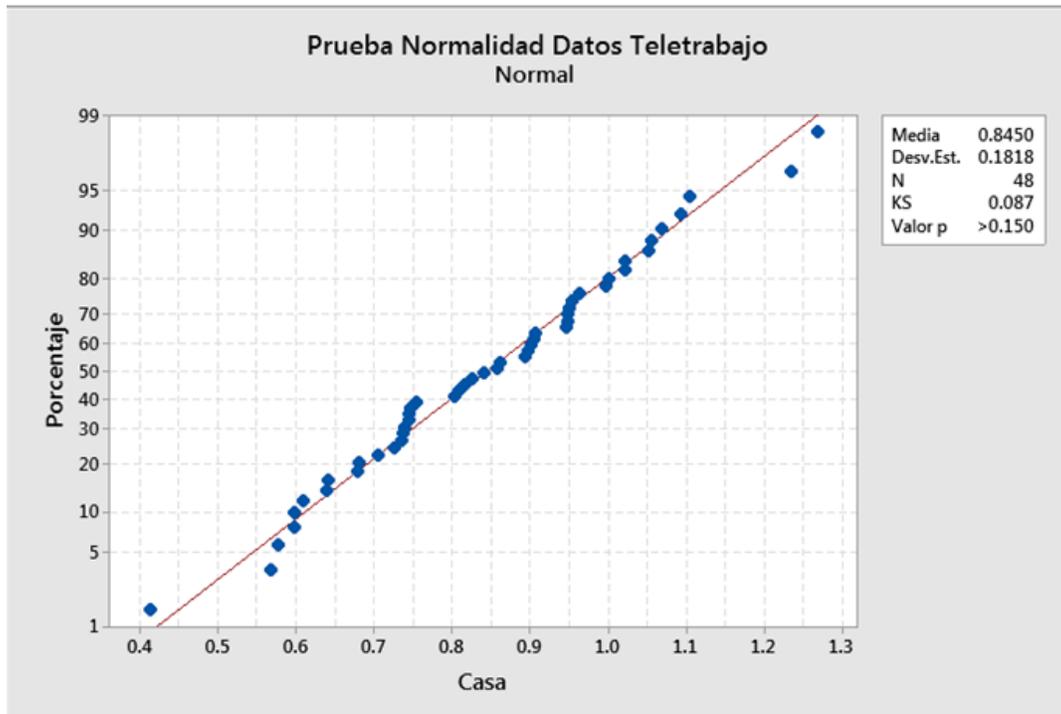
Respuestas Variable Dependiente Desempeño

### 4.1 PRUEBAS DE NORMALIDAD



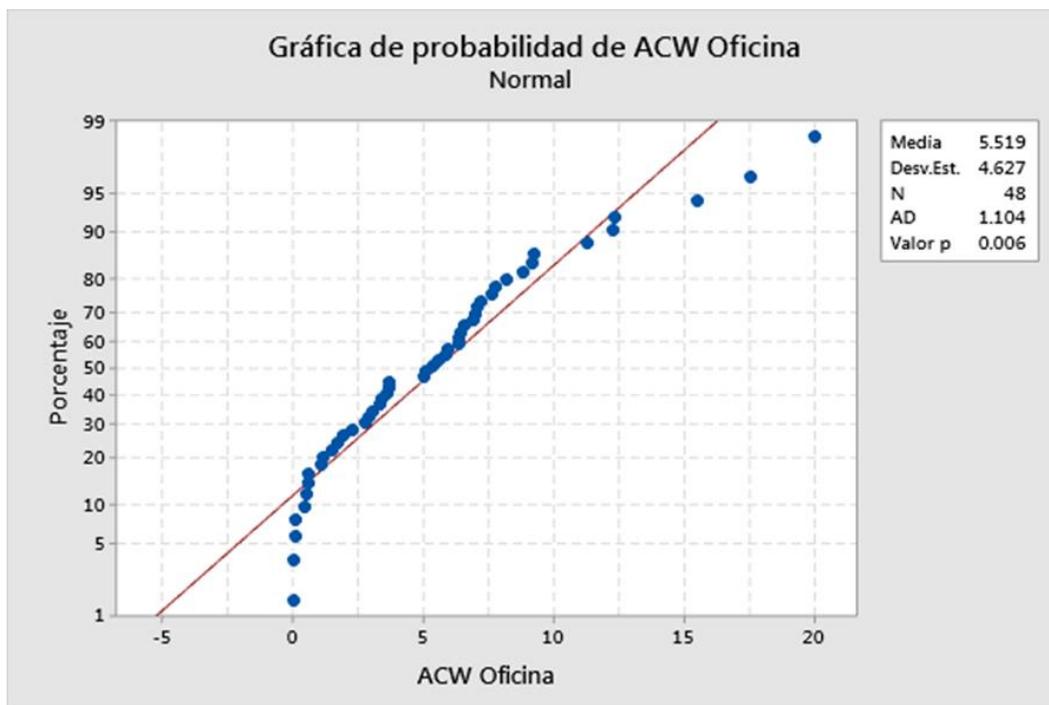
**Figura 9. Prueba normalidad datos oficina**

Fuente: Elaboración propia



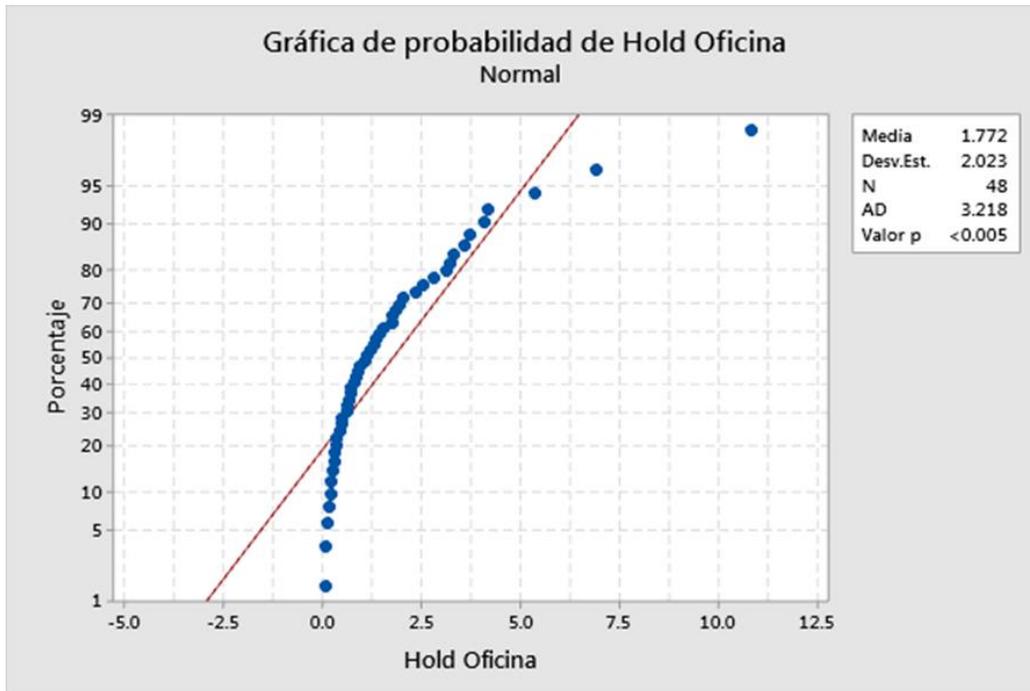
**Figura 10. Prueba normalidad datos teletrabajo**

Fuente: Elaboración propia

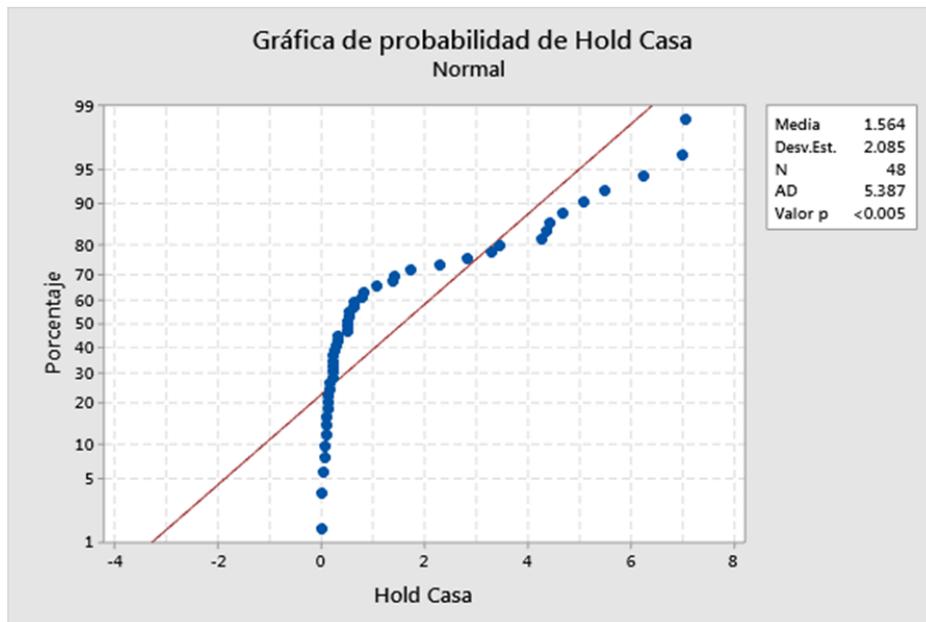


**Figura 11. Gráfica de probabilidad de ACW oficina**

Fuente: Elaboración propia



**Figura 12. Gráfica de probabilidad de Hold oficina**  
 Fuente: Elaboración propia

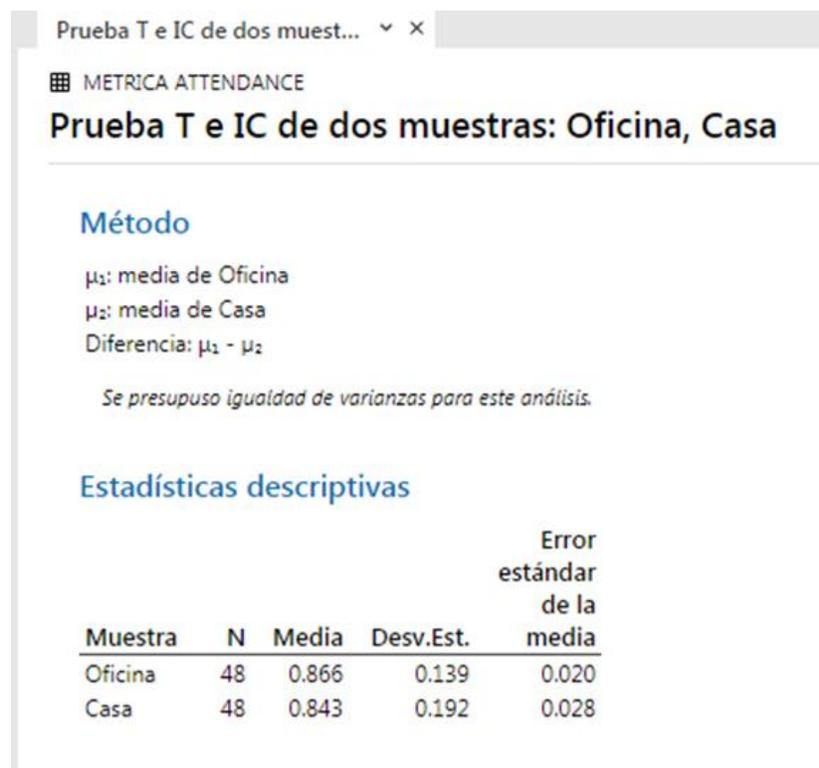


**Figura 13. Gráfica de probabilidad de Hold casa**  
 Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.1 ANÁLISIS DE PRUEBA DE NORMALIDAD

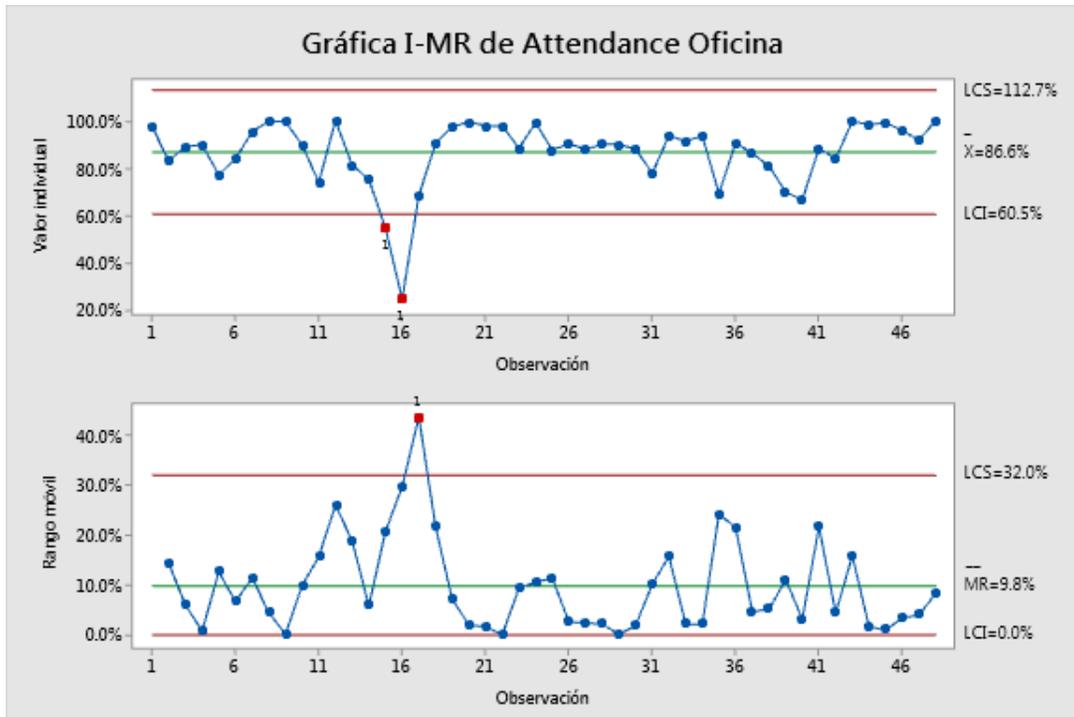
Se trabajó con una cantidad de 48 datos recolectados a través del tiempo, de los cuales eran necesario aplicar pruebas de normalidad de datos que confirmaran si los mismos eran distribuidos normalmente o de una forma no paramétrica. En la mayoría de los casos los datos fueron normales se obtuvieron datos atípicos en métricas que no son parte de la scorecard pero que brindaron una relevante cantidad de información para los análisis finales. Los datos atípicos corresponden a las métricas “ACW” y “HOLD TIME”.

#### 4.1.2 MÉTRICA DE ATTENDANCE (ASISTENCIA)



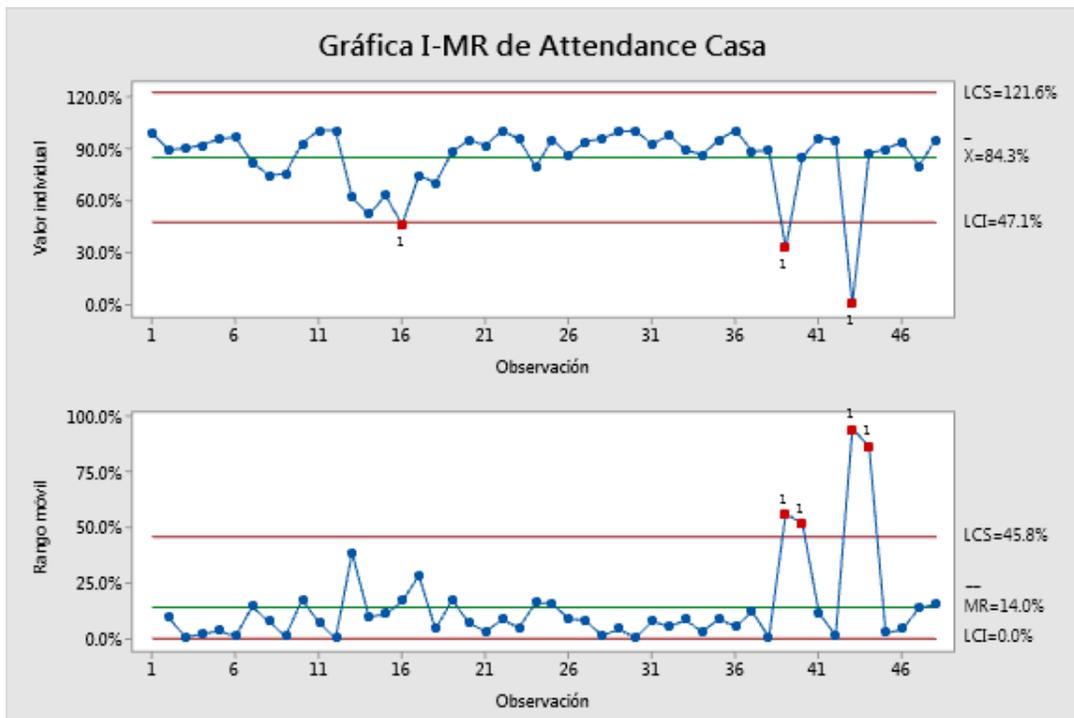
**Figura 14. Prueba T e IC**

Fuente: Elaboración propia



**Figura 15. Gráfica I-MR de Attendance oficina**

Fuente: Elaboración propia



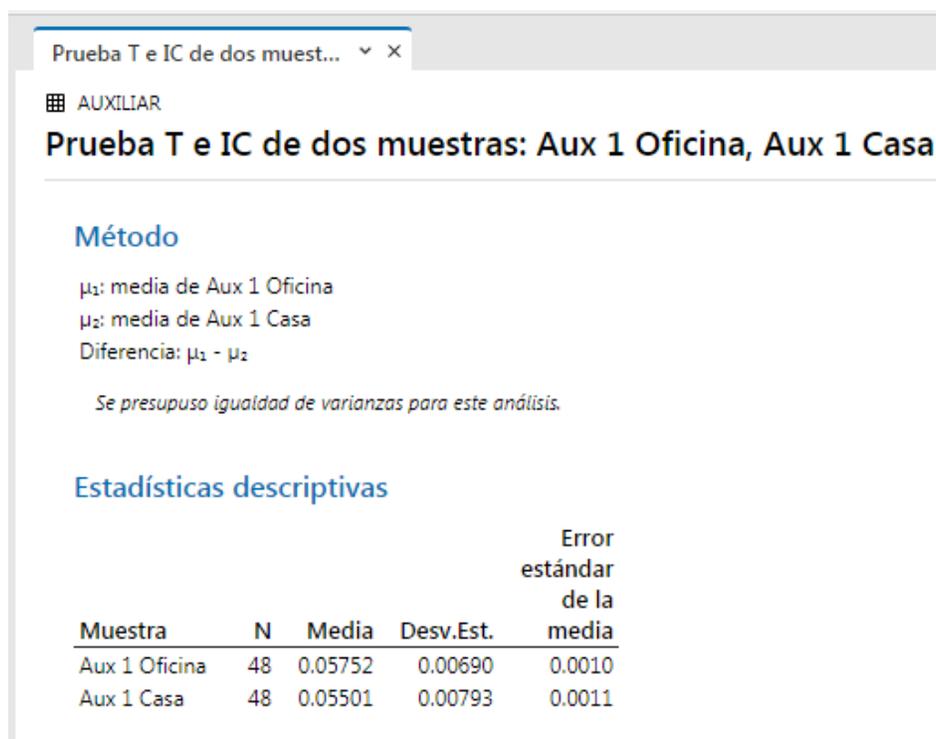
**Figura 16. Gráfica I-MR de Attendance oficina**

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.3 ANÁLISIS MÉTRICA DE ATTENDANCE (ASISTENCIA)

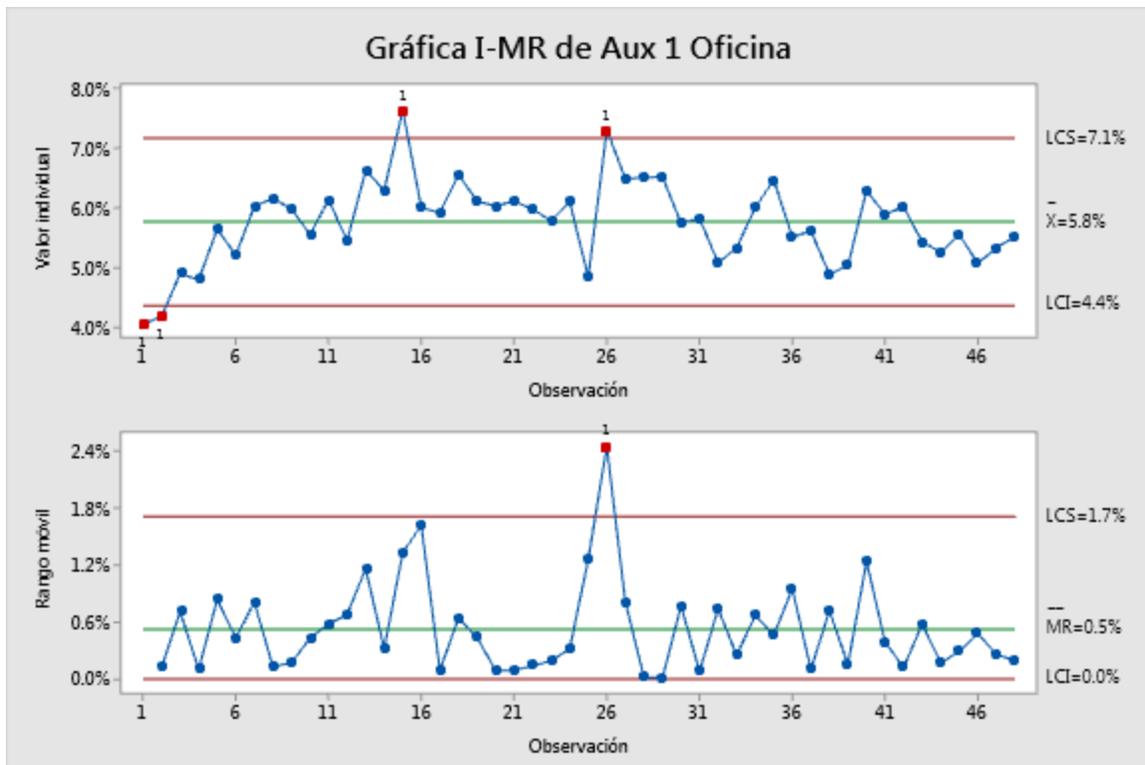
En la métrica de asistencia se identificó el promedio para agentes trabajando desde oficina en un 86% mientras que la media para los agentes trabajando desde casa fue de un 84%. Se encontró un mejor promedio en los agentes desde oficina, pero la diferencia de valores parece ser irrelevante.

#### 4.1.4 MEDIA MÉTRICA AUX 1(RECESOS)



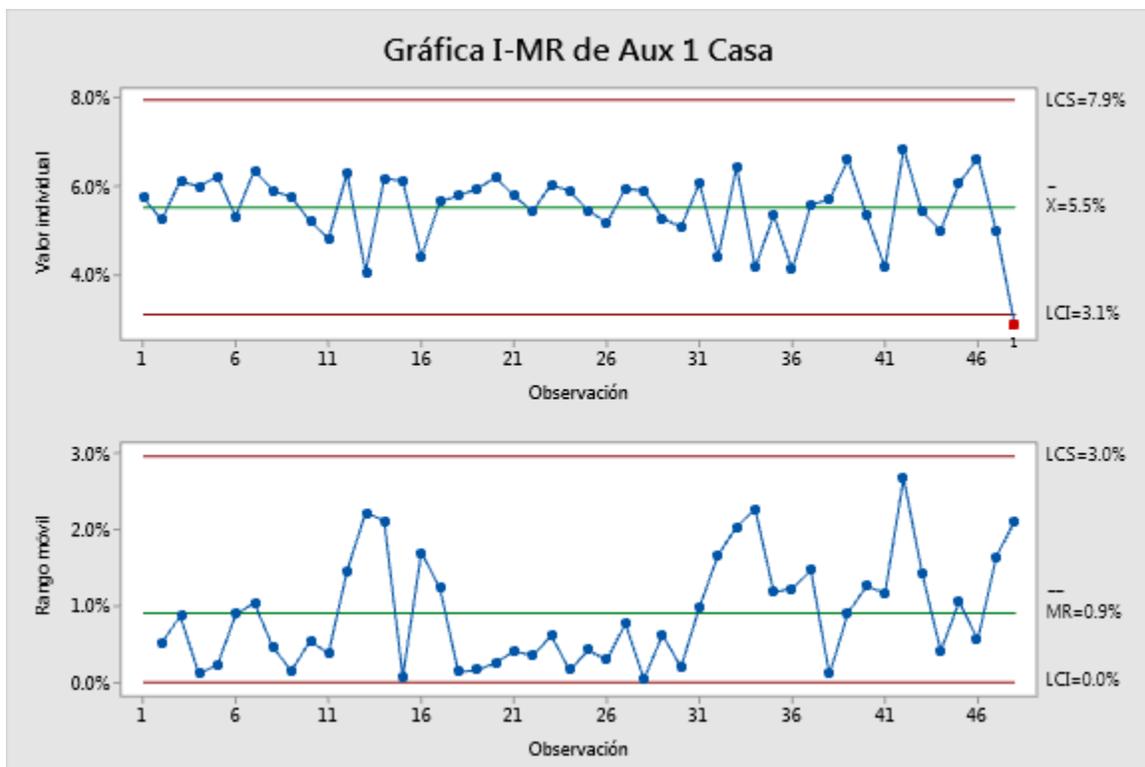
**Figura 17. Prueba T e IC Aux 1 oficina, Aux 1 casa**

Fuente: Elaboración propia



**Figura 18. Gráfica I-MR de Aux 1 oficina**

Fuente: Elaboración propia



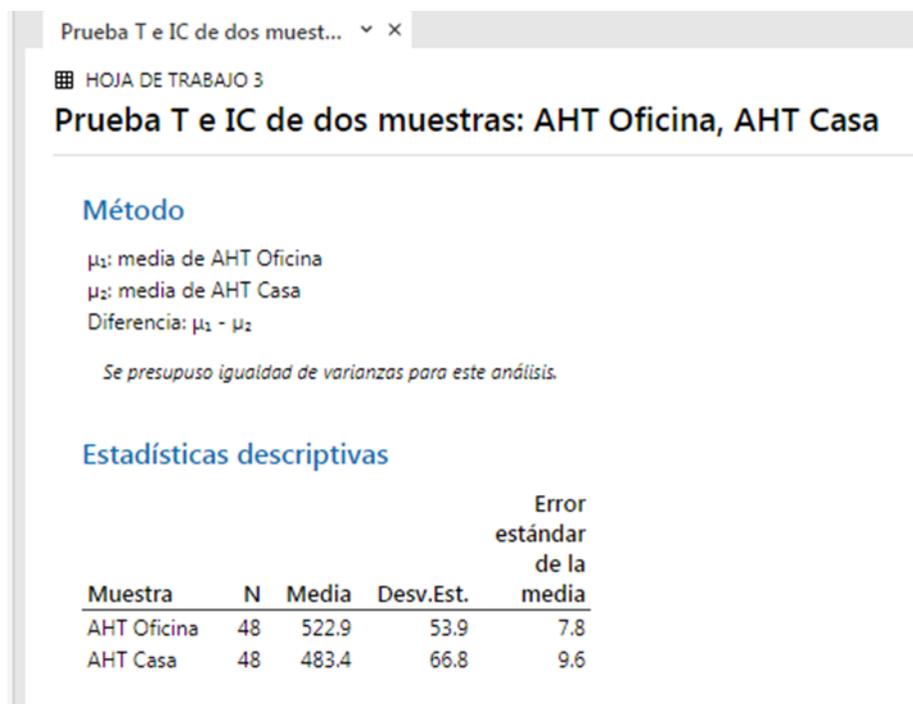
**Figura 19. Gráfica I-MR de Aux 1 casa**

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.5 ANÁLISIS METRICA AUX 1(RECESOS)

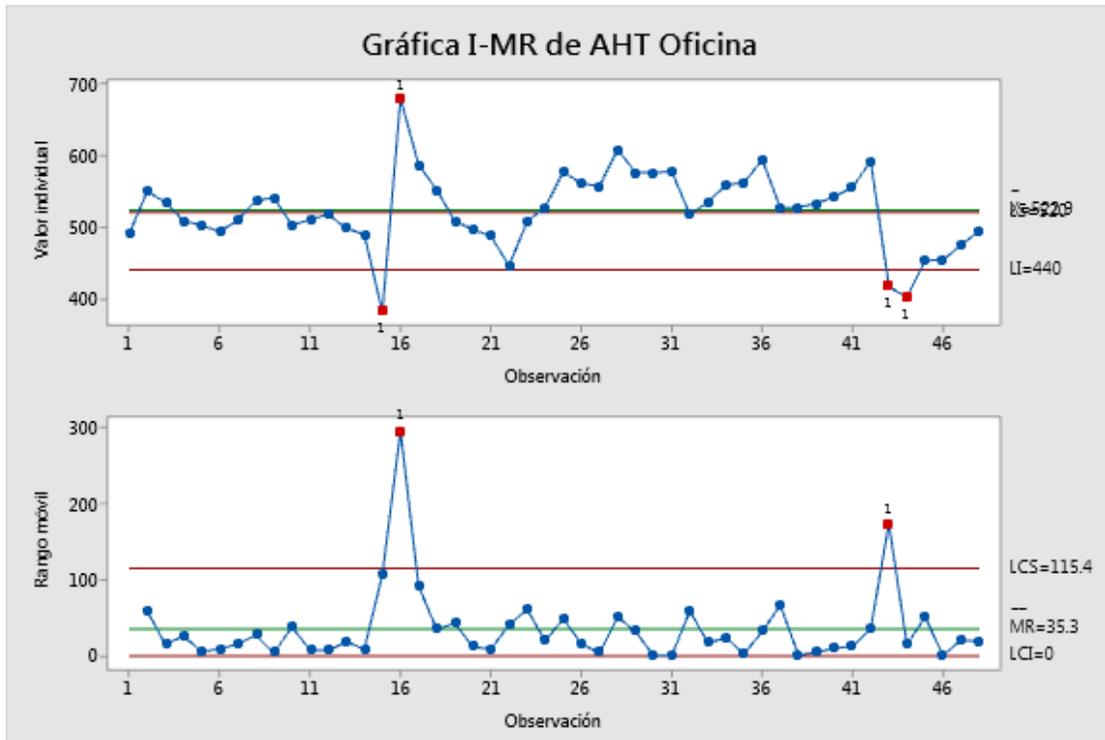
La métrica de Aux 1 Representa los recesos que pueden ser 2 de 15 minutos cada jornada laboral en la scorecard existe una conversión de rango del porcentaje donde se establece que dicha métrica debe estar por debajo del rango 6.5%. En las medias anteriormente expuesta encontramos que los agentes trabajando desde oficina se ubican en un 5.7% y los que están en modalidad teletrabajo 5.5% ambos dentro del rango requerido.

#### 4.1.6 MEDIA METRICA AHT (PROMEDIO DURACIÓN DE LLAMADAS)



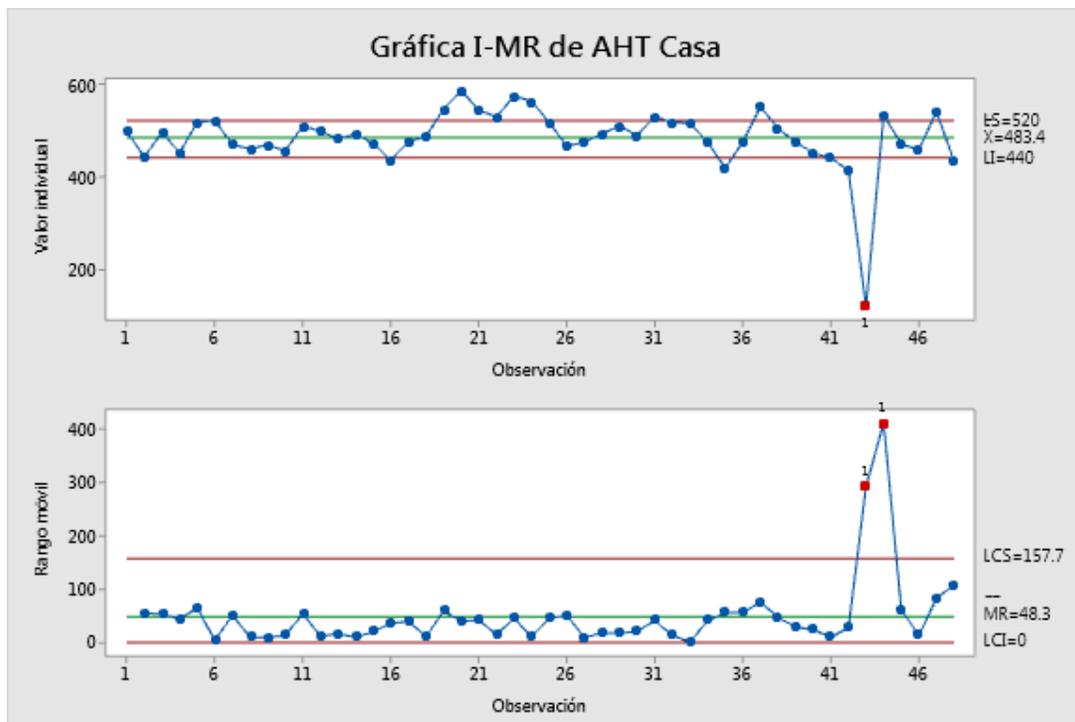
**Figura 20. Prueba T e IC AHT oficina, AHT casa**

Fuente: Elaboración propia



**Figura 21. Gráfica I-MR de AHT oficina**

Fuente: Elaboración propia



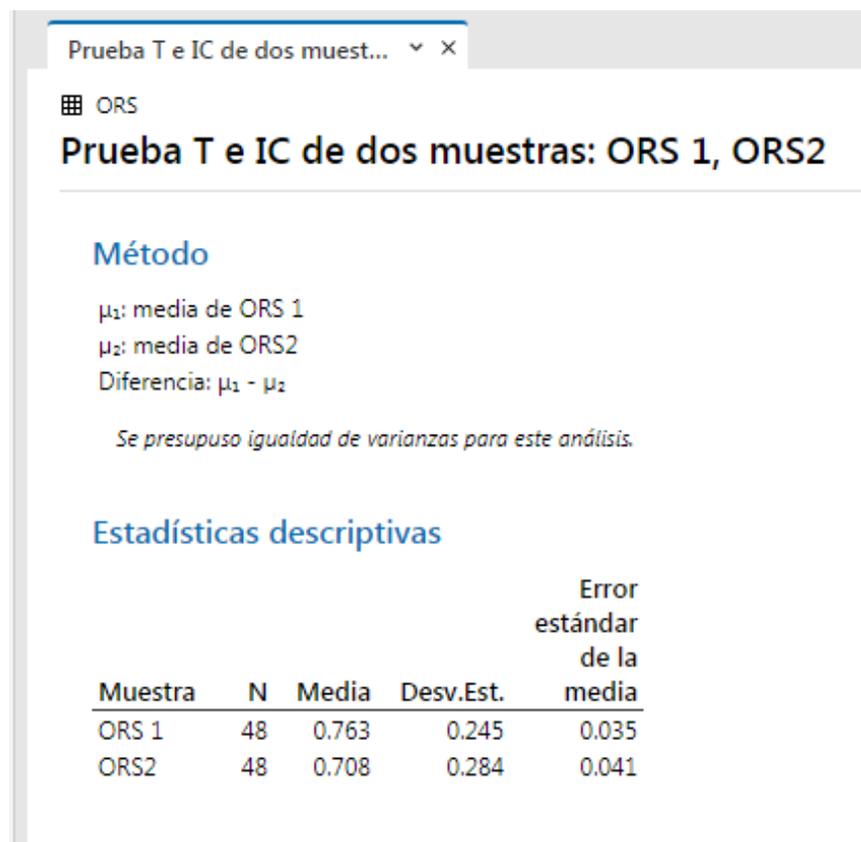
**Figura 22. Gráfica I-MR de AHT casa**

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.7 ANÁLISIS MÉTRICA AHT (PROMEDIO DURACIÓN DE LLAMADAS)

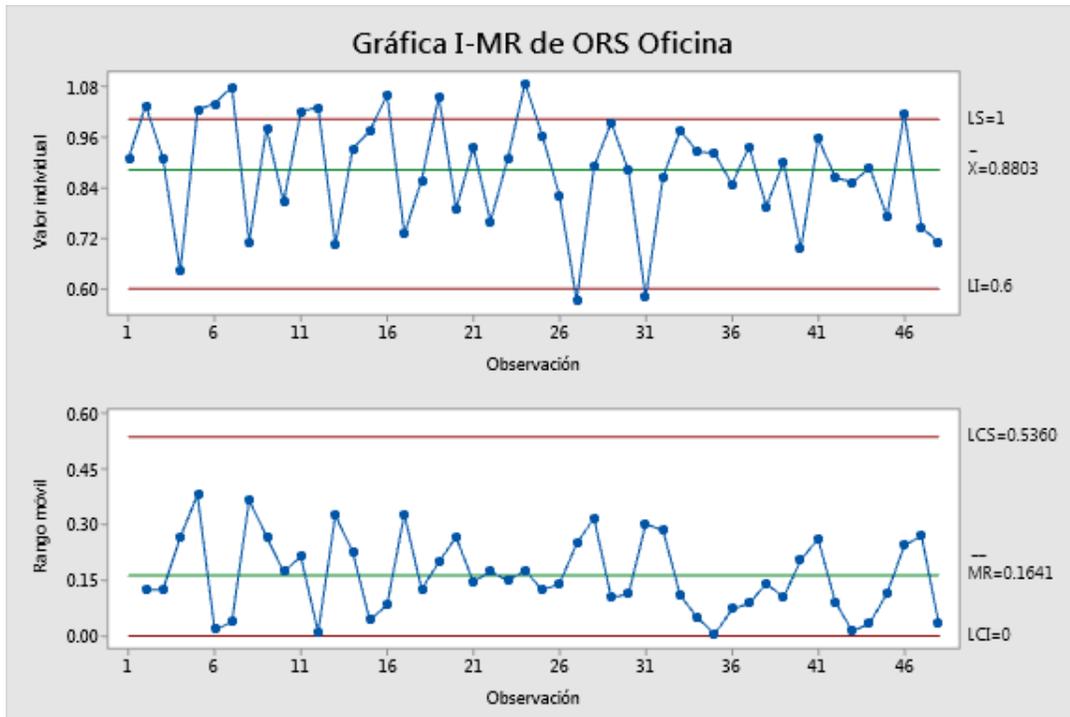
En la métrica de Average Handle Time (AHT) el promedio de duración de las llamadas para los agentes trabajando desde oficina fue de 522 segundos mientras que el promedio para agentes trabajando desde casa fueron 483 segundos

#### 4.1.8 MEDIA MÉTRICA DE ORS (SATISFACCIÓN DEL CLIENTE RECIBIDA POR AGENTE)



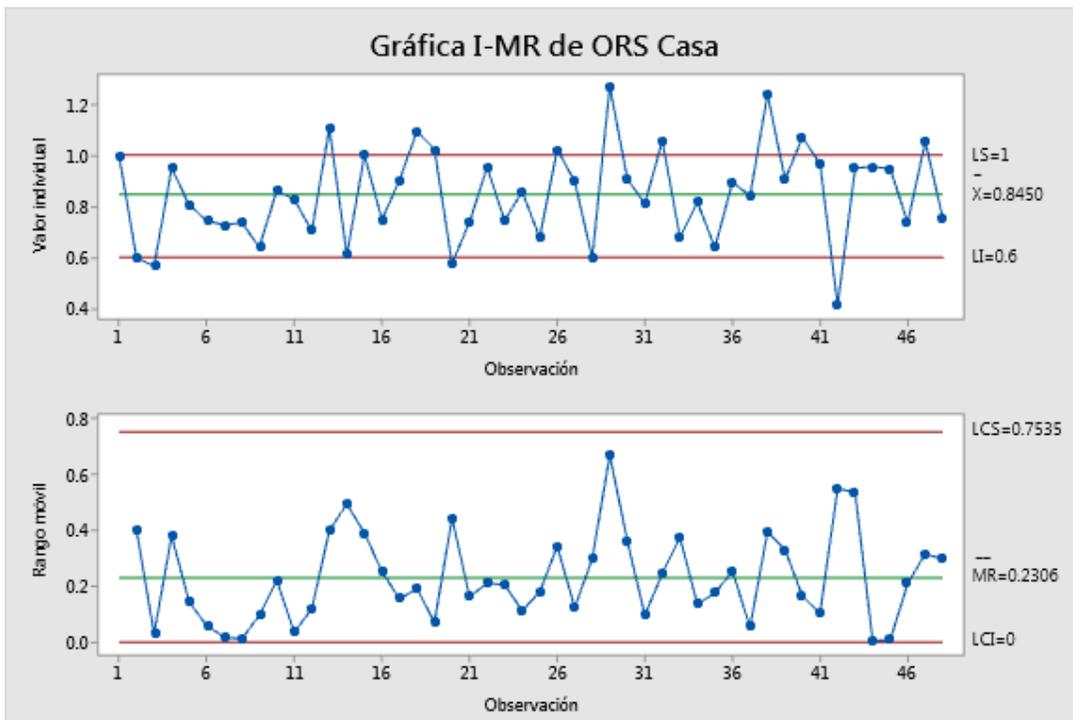
**Figura 23. Prueba T e IC ORS 1, ORS 2**

Fuente: Elaboración propia



**Figura 24. Gráfica I-MR de ORS oficina**

Fuente: Elaboración propia



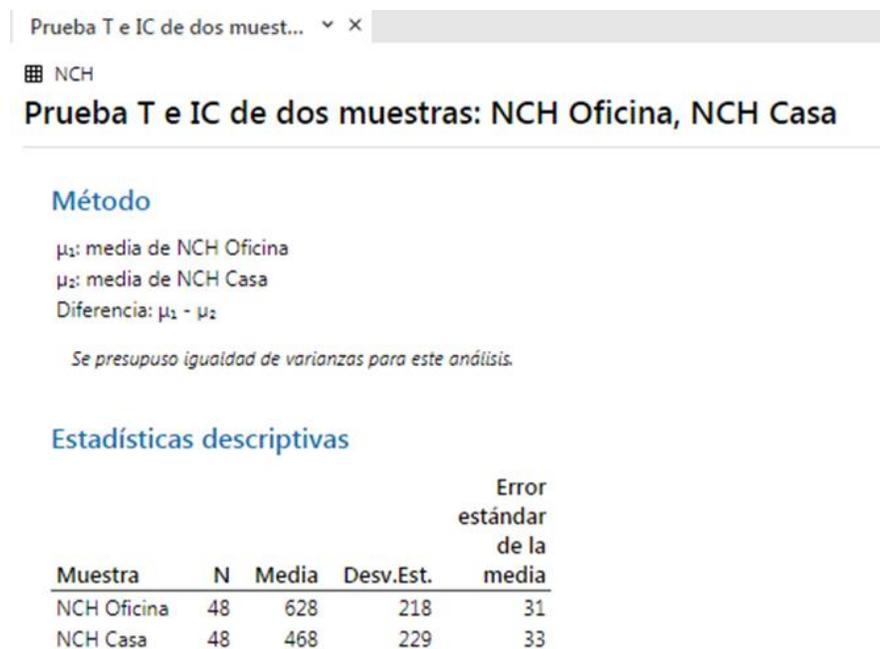
**Figura 25. Gráfica I-MR de ORS casa**

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.19 ANÁLISIS MÉTRICA ORS (SATISFACCIÓN DEL CLIENTE RECIBIDA POR AGENTE)

La Métrica de ORS por sus siglas en inglés “Overall Representative Satisfaction” indica que los agentes desde la modalidad de trabajo tradicional recibieron en promedio un score que los ubica en 76% mientras los de la modalidad de teletrabajo llegan al 70%. Dichos porcentajes se reciben a través de encuestas donde los clientes pueden marcar Positivos, Negativos o Neutrales. Los rangos aceptables pueden variar según la scorecard y suelen ser aceptados desde 60% hasta 100%.

#### 4.1.10 MEDIAS MÉTRICA NCH (CANTIDAD DE LLAMADAS CONTESTADAS AL MES)



**Figura 26. Prueba T e IC NCH oficina, NCH casa**

Fuente: Elaboración propia

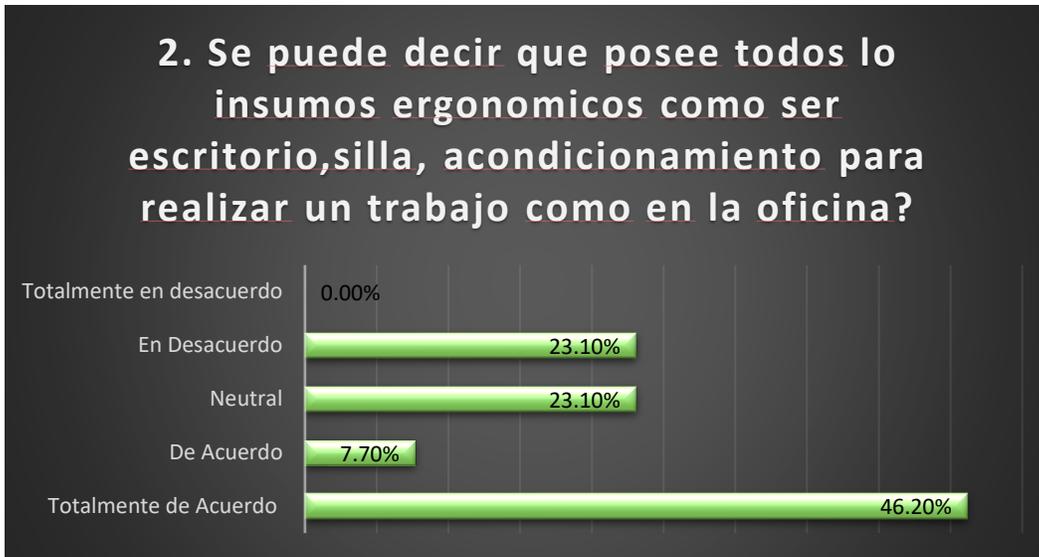
#### 4.1.12 ANÁLISIS MÉTRICA NCH (CANTIDAD DE LLAMADAS CONTESTADAS AL MES)

La métrica de “Number of Calls Handle” Cantidad de llamadas recibidas mensualmente Indico que un agente promedio en mes promedio recibe 628 llamadas al mes mientras que un agente desempeñándose desde el teletrabajo solo recibe en promedio 468 llamadas.

#### 4.2 RESPUESTAS VARIABLE INDEPENDIENTE LIMITACIONES

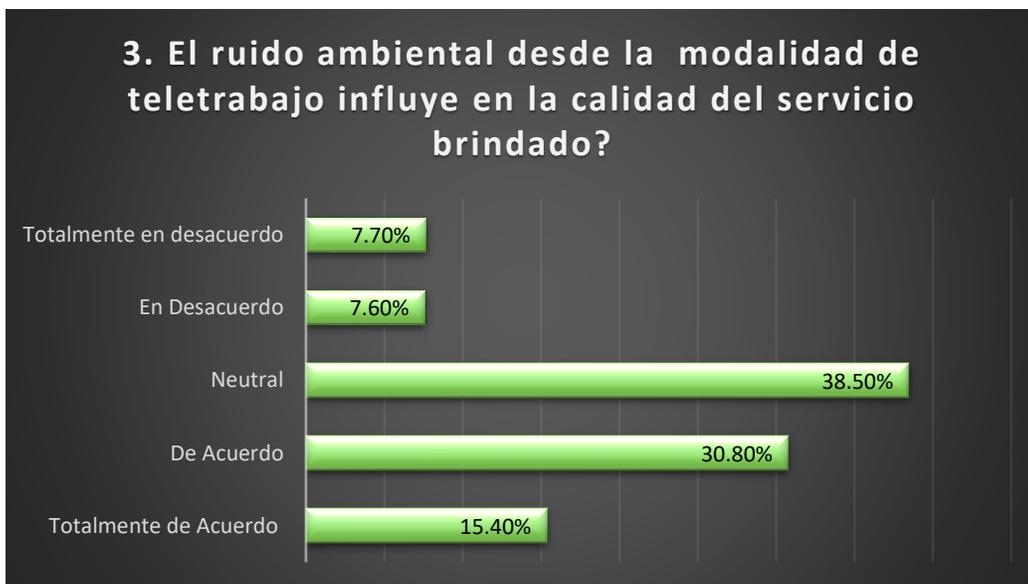


**Figura 27. Pregunta # 1 de encuesta aplicada**  
Fuente: Elaboración propia



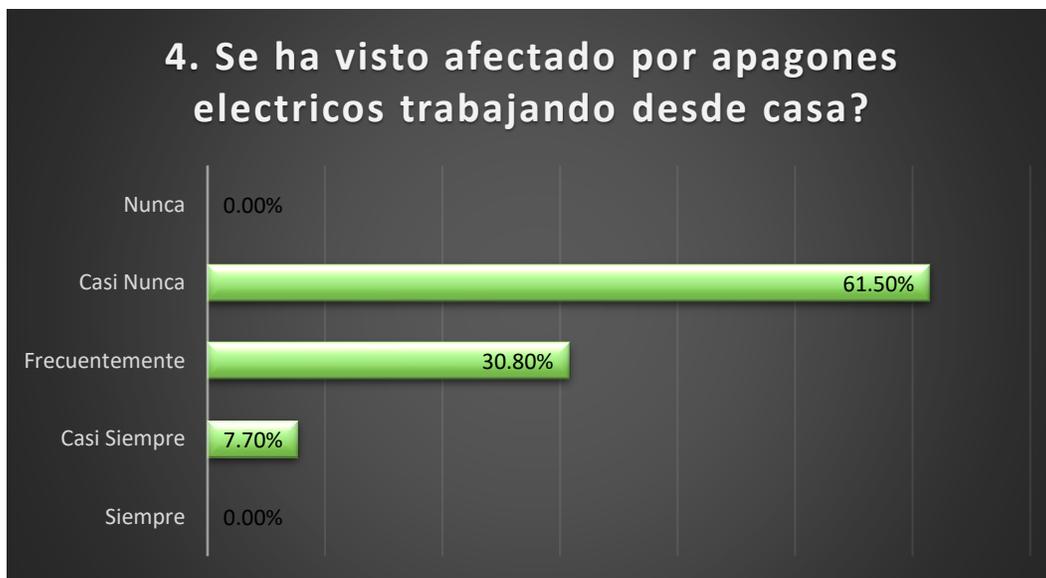
**Figura 28. Pregunta # 2 de encuesta aplicada**

Fuente: Elaboración propia



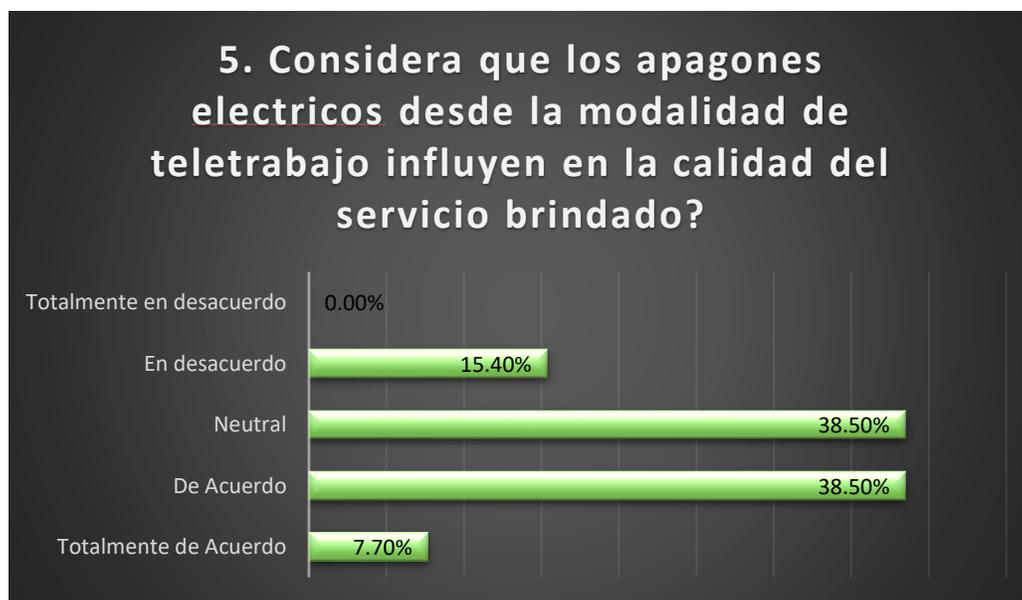
**Figura 29. Pregunta # 3 de encuesta aplicada**

Fuente: Elaboración propia



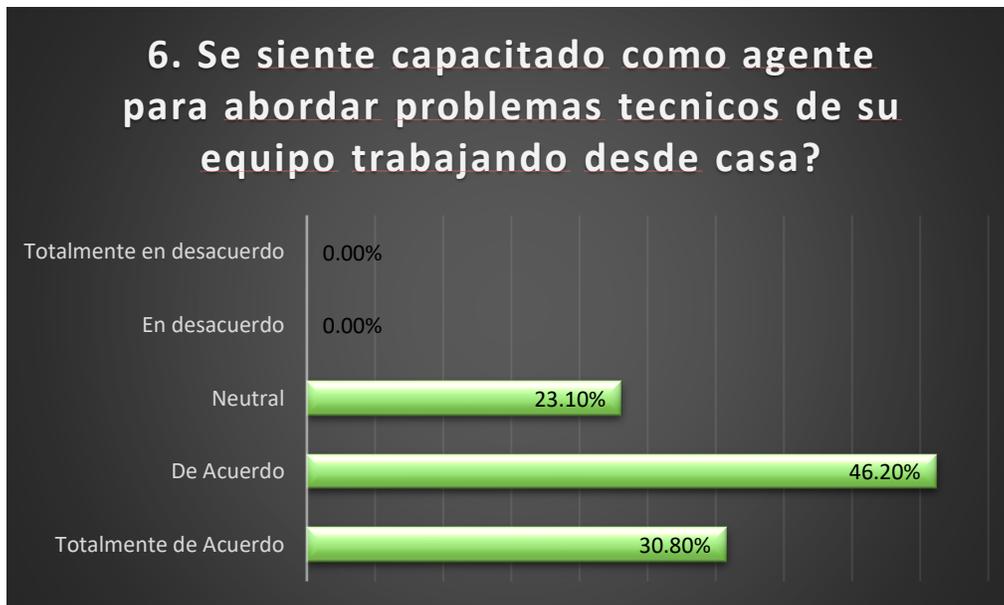
**Figura 30. Pregunta # 4 de encuesta aplicada**

Fuente: Elaboración propia



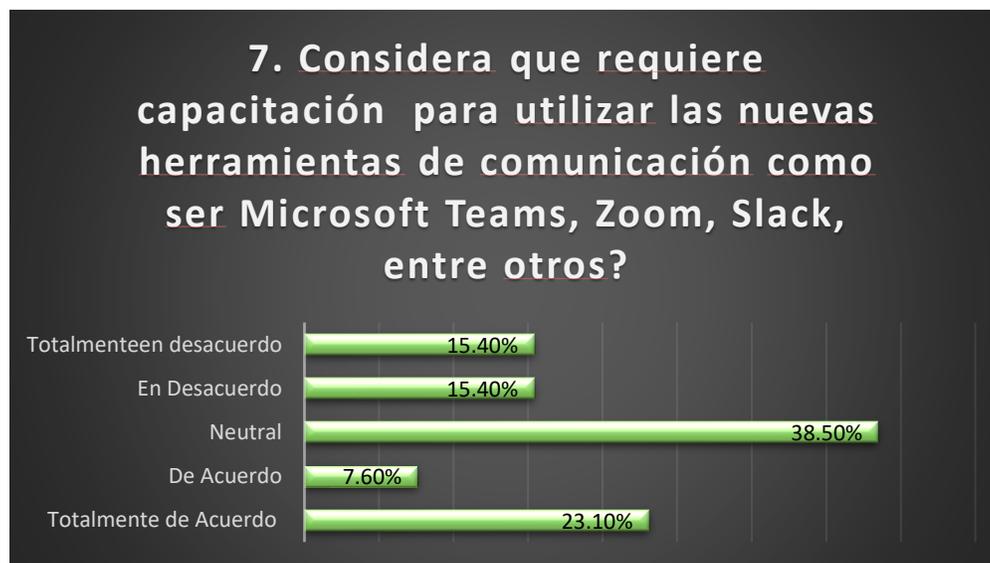
**Figura 31. Pregunta # 5 de encuesta aplicada**

Fuente: Elaboración propia



**Figura 32. Pregunta # 6 de encuesta aplicada**

Fuente: Elaboración propia



**Figura 33. Pregunta # 7 de encuesta aplicada**

Fuente: Elaboración propia



**Figura 34. Pregunta # 8 de encuesta aplicada**

Fuente: Elaboración propia



**Figura 35. Pregunta # 9 de encuesta aplicada**

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 HALLAZGOS RELEVANTES

- 1) Los agentes en oficina en un mes promedio podrán tomar 160 llamadas más que los agentes trabajando desde casa.
- 2) Las pruebas de valor P demuestran que estadísticamente los datos de cada métrica son similares y no representan mayor diferencia.
- 3) El tiempo de Hold usado en la Oficina equivale a una pérdida de \$80.37 por agente promedio al mes
- 4) El ACW desde la casa representa una pérdida de \$482.22 por agente promedio al mes para este departamento.

### 5.2 CONCLUSIONES

- 1) Tomando en cuenta los requerimientos del balance scorecard ocupados por el departamento, los agentes telefónicos en la modalidad del teletrabajo tuvieron un mejor manejo en métricas que indican los recesos, y mejor promedio de duración de llamada, en general obtuvieron una mejor calificación de esta forma se cumple la hipótesis nula ya que la diferencia entre ambas modalidades es de un 3%.
- 2) Métricas como “Hold Time”, “ACW” y “AHT” muestran que los agentes desde casa tienen menores medias en cada métrica, se atribuye a que dichas diferencias son consecuencias de la menor cantidad de llamadas atendidas por los agentes trabajando desde casa, por ello no representaría un beneficio en productividad en cuanto a hora producida para la empresa.
- 3) Las encuestas de soporte muestran que los agentes telefónicos trabajando desde casa están conscientes de sus limitaciones, pero se muestran favorables a esta modalidad de trabajo, se

concluye que las limitantes evaluadas no son relevantes para afectar el desempeño y de igual forma se sustenta con la congruencia presentada en el balance scorecard.

### 5.3 RECOMENDACIÓN FINAL

- 1) Alorica es una empresa que se está adaptando gratificadamente bien a las nuevas modalidades de trabajo, la industria permite dar apertura a una oferta laboral no solo para personas de San Pedro Sula sino que también para el valle de sula y límites del departamento e incluso está optando por abrir sus negocios a mercados donde se utilice el idioma español, esto hace que se esté generando una fuerza laboral que incluye jóvenes y hasta adultos mayores, se debe seguir observando el desempeño de los agentes en teletrabajo en las distintas campañas que posee la empresa para así poder dar una apertura confiada a la diversidad de fuerza laboral en este nuevo modelo de trabajo de modo que se tome en cuenta a personas que tienen limitaciones físicas que afectan su movilidad o similares; Esto pondría a las campañas y clientes de dicha compañía en un estandarte que serviría de ejemplo a otras empresas de la industria y contribuirá a la excelencia y dignidad de los trabajadores Hondureños.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera C., C. I. (2000). Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones. *Estudios Gerenciales*, 77, 53–69.
- Alorica Inc. (2018, October 3). Alorica Continúa su Expansión Global en Latinoamérica y el Caribe. *Alorica*. <https://www.alorica.com/alorica-continua-su-expansion-global-en-latinoamerica-y-el-caribe/>
- Banco Mundial. (2020). *Honduras: Panorama general* [Text/HTML]. World Bank. <https://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>
- Bishop, L. (2020). *El teletrabajo en Panamá*. <https://fmm.com.pa/el-teletrabajo-en-panama/>
- Businesswire. (2014, April 7). *Alorica Expande su Presencia Global con un Nuevo Local en Honduras y Actualmente está Realizando Contrataciones*. <https://www.businesswire.com/news/home/20140407005477/es/>
- Campbell, J. P. (2020). Job performance. In *Wikipedia*. [https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Job\\_performance&oldid=992473256](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Job_performance&oldid=992473256)
- Carmona Ochoa, J. E. (2020). Teletrabajo, ¿solución temporal o una nueva realidad? *Capital Inteligente*. <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/tendencias/tendencias-globales/teletrabajo-es-temporal-o-nueva-realidad>
- Castro Saavedra, J. J., Zamora Diaz, E. A., & Gutierrez Pinchi, J. A. (2015). Factores determinantes de la calidad del servicio en la agencia central del Banco de Crédito del Perú (BCP), del distrito de Tarapoto. Año 2014. *Universidad Nacional de San Martín*. <http://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/1910>
- Chiavenato, I., Guzmán Brito, M. P., Rodríguez Tepezano, J. L., & Mascaró Sacristán, P. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill.

Economipedia. (2021). *Productividad—Qué es, definición y concepto*.

<https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>

García, Y. (2019). *Manual de ergonomía*.

[https://www.academia.edu/19805004/Manual\\_de\\_ergonomia](https://www.academia.edu/19805004/Manual_de_ergonomia)

Goldratt, E. M., & Cox, J. (2014). *The goal: A process of ongoing improvement* (4., rev. ed., 30. anniversary ed). North River Press.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGraw-Hill Education.

Hondudiario. (2020). *Entra en vigencia ley que permite el teletrabajo y comercio electrónico en Honduras*. <https://hondudiario.com/2020/04/08/entra-en-vigencia-ley-que-permite-el-teletrabajo-y-comercio-electronico-en-honduras/>

(IIES. (2020). *Análisis de Resiliencia Empresarial COVID-19* (No. 2; p. 52). Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. <https://iies.unah.edu.hn/assets/Uploads/PIEF-Analisis-de-Resiliencia-Empresarial-Segunda-investigacion3.pdf>

Lucero, Y., & Valenzuela, R. (2017). *Conceptos y recomendaciones prácticas para la formulación de Hipótesis y Objetivo*.

<http://pediatrianorte.med.uchile.cl/investigacion/cursos/Hipotesis%20y%20objetivos.pdf>

Maranto Rivera, M., & González Fernández, M. E. (2015). *Fuentes de Información*. UAEH.

<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>

Mejía, F. P. (2015). *Evaluación de desempeño: Oportunidad o amenaza*. 69.

MINTIC. (2017). *Libro Blanco del Teletrabajo en Colombia* (1st ed.).

[https://www.academia.edu/4229942/ABC\\_Teletrabajo](https://www.academia.edu/4229942/ABC_Teletrabajo)

- Monroy Mejia, M. D. L. A. (2018). *Metodología de la investigación* (1st ed.). Grupo Editorial Éxodo.
- Moreno Villegas, J. (2019). *Teorías del desempeño laboral*.  
[https://www.academia.edu/40516021/Teor%C3%ADas\\_del\\_desempe%C3%B1o\\_laboral](https://www.academia.edu/40516021/Teor%C3%ADas_del_desempe%C3%B1o_laboral)
- PAN Senado. (2018, October 9). De la Sen. Alejandra Noemí Reynoso Sánchez, con proyecto de decreto por el que se reforma el artículo 311 y se adiciona el Capítulo XII Bis a la Ley Federal del Trabajo. *PAN SENADO 2020*. <https://www.pan.senado.gob.mx/2018/10/de-la-sen-alejandra-noemi-reynoso-sanchez-con-proyecto-de-decreto-por-el-que-se-reforma-el-articulo-311-y-se-adiciona-el-capitulo-xii-bis-a-la-ley-federal-del-trabajo/>
- Rendón, Ó. H. P. (2001). La Matriz de Congruencia: Una Herramienta para Realizar Investigaciones Sociales. *Economía y Sociedad*, 6(10), 311–316.
- Simón Ballesteros, V. J. (2005). *Desarrollo de un procedimiento para la medición de la satisfacción del cliente en una industria auxiliar del sector carroceros de autocares y autobuses*. <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/3966/fichero/1%252F0.pdf>
- Tamayo y Tamayo, M. (2009). *El proceso de la investigación científica incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. Limusa Noriega Editores.
- Tiposdeinvestigacion. (2020). *Instrumentos de Investigación*. Tipos de Investigación.  
<https://tiposdeinvestigacion.org/instrumentos-de-investigacion/>

## ANEXOS

### Prueba Valor P Métrica Attendance

Hipótesis nula  $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$

Hipótesis alterna  $H_1: \mu_1 - \mu_2 > 0$

Valor T	GL	Valor p
1.09	94	0.138

### Prueba Valor P ACW minutos

Hipótesis nula  $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$

Hipótesis alterna  $H_1: \mu_1 - \mu_2 > 0$

Valor T	GL	Valor p
1.59	94	0.057

### Estadísticas descriptivas Métrica ACW Minutos

Muestra	N	Media	Desv.Est.	Error estándar de la media
ACW mins Oficina	48	331	278	40
ACW mins Casa	48	249	228	33

### Estadísticas descriptivas Métrica Hold Minutos

<b>Muestra</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desv.Est.</b>	<b>Error estándar de la media</b>
Hold mins Oficina	48	106	121	18
Hold mins Casa	48	94	125	18

### Prueba Valor P Métrica Hold

Hipótesis nula  $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$

Hipótesis alterna  $H_1: \mu_1 - \mu_2 > 0$

<b>Valor T</b>	<b>GL</b>	<b>Valor p</b>
0.49	94	0.311

### Estadísticas descriptivas Métrica Hold Horas

<b>Muestra</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desv.Est.</b>	<b>Error estándar de la media</b>
Hold Oficina	48	1.77	2.02	0.29
Hold Casa	48	1.56	2.09	0.30

## Prueba Valor P Métrica AUX 1

Hipótesis nula  $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$

Hipótesis alterna  $H_1: \mu_1 - \mu_2 > 0$

<b>Valor T</b>	<b>GL</b>	<b>Valor p</b>
1.66	94	0.050

## Prueba Valor P METRICA ORS

Hipótesis nula  $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$

Hipótesis alterna  $H_1: \mu_1 - \mu_2 > 0$

<b>Valor T</b>	<b>GL</b>	<b>Valor p</b>
1.02	94	0.156