



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Licenciatura en Administración
Proyecto de Grado

**Desmotivación en el Capital Humano, sus causas y consecuencias, en
Konecta S.A**

ALUMNOS:

FARRATÉ, Lucía

JAQUENOD, Marianela

DOCENTE TUTOR:

MALAMAN, Rossana

Contenido

Dedicatoria.....	1
Agradecimientos.....	2
INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO	5
Resumen.....	6
Introducción	7
CAPÍTULO 01.....	8
MARCO TEÓRICO	8
1.1. Las organizaciones.....	9
1.1.1. Las organizaciones como Sistema Social.....	9
1.1.2. Las organizaciones como Sistemas Abiertos	10
1.1.3. Los participantes en las Organizaciones	11
1.1.4. Los Objetivos Organizacionales	12
1.1.5. Niveles organizacionales.....	13
1.1.6. Las organizaciones y el ambiente	15
1.2. Las organizaciones y las personas	16
1.2.1. Las personas	17
1.2.2. Clima Organizacional.....	18
1.3. La Motivación Humana.....	20
1.3.1. Motivación y Clima Organizacional.....	21
1.3.2. Ciclo Motivacional	22
1.4. Cultura organizacional.....	24
1.5. Cambio organizacional.....	25
1.5.1. Necesidad de adaptación y cambio permanente	26
1.5.2. Socialización organizacional	26
1.6. Comunicación.....	27
1.6.1. Funciones de la Comunicación.....	29
1.6.2. Barreras de comunicación.....	30
1.7. Sistema de información.....	31
1.7.1. Planeación de un sistema de información de Recursos Humanos	32
1.8. Conceptos de Incentivos y Contribuciones	32
1.8.1. Recompensas y castigos.....	33

1.8.2.	Sistemas de incentivos	35
1.8.3.	Alternativas de motivadores e incentivos.....	36
1.8.4.	Evaluación de desempeño	37
1.9.	Rotación de personal.....	39
1.9.1.	Índice de rotación de personal.....	41
1.9.2.	Diagnóstico de las causas de rotación de personal.....	43
1.9.3.	Determinación del costo de rotación de personal	44
1.10.	Ausentismo	45
1.10.1.	Causas de ausentismo	45
1.10.2.	Cálculo del índice del ausentismo	46
1.10.3.	Cómo reducir la rotación y el ausentismo	47
1.11.	Los equipos de trabajo	48
1.11.1.	Psicología del trabajo en equipo	49
1.11.2.	Distinción entre equipo y grupo.....	50
1.11.3.	Calidad de vida en el trabajo.....	51
1.11.4.	Delegación de competencias y trabajo en equipo.....	52
1.11.5.	Evaluación del rendimiento del equipo.....	52
1.12.	Liderazgo	53
1.12.1.	Definición de Liderazgo	53
1.12.2.	Necesidad de líder y su rol:	53
1.13.	Políticas de relaciones laborales	55
1.13.1.	El sindicalismo	55
1.14.	Conflictos laborales.....	55
1.15.	Sistema de control de Recursos Humanos	56
1.15.1.	Proceso de control	57
1.15.2.	Criterios de control	58
1.15.3.	Medios de control	58
1.16.	Cuadro de mando integral.....	59
1.16.1.	Cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.....	60
1.17.	Formalización	62
CAPÍTULO 02.....		63
RELEVAMIENTO Y PRESENTACIÓN		63
2.1	Reseña histórica	64

2.2	Misión, Visión y Valores	65
2.3.	Descripción general de la Organización	66
2.3.1	Actividad Principal:.....	69
2.3.2	Clasificación de la Organización:.....	69
2.3.3	Estructura organizacional	69
2.3.4	Cultura Organizacional	70
2.4	Servicios Prestados	72
2.5	Análisis estratégico organizacional	72
2.5.1	Ambiente Organizacional	72
2.5.2	Análisis de los Recursos de la Organización.....	85
2.6	Análisis FODA	88
2.6.1	Fortalezas	88
2.6.2	Oportunidades	89
2.6.3	Debilidades	90
2.6.4	Amenazas	91
2.7	Definición de Estrategias.....	91
2.8	Diagnóstico Estratégico.....	92
CAPÍTULO 03.....		94
CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....		94
3.1	Incorporación de Cuadro de Mando Integral	95
3.2	Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia. 95	
3.3	Construcción del Cuadro de Mando Integral	100
3.4	Conclusión.....	101
CAPÍTULO 04.....		103
ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS		103
4.1	Funciones del área de Recursos Humanos	104
4.2	Detección de deficiencias	106
4.3	Desarrollo de propuestas de mejora para el área de Recursos Humanos.....	107
4.3.1	Compensación y beneficios	107
4.3.2	Desarrollo.....	111
4.4	Conclusión.....	117

Conclusión	119
ANEXOS	120
BIBLIOGRAFÍA.....	130

Dedicatoria

El siguiente proyecto de grado está dedicado a nuestras familias y amigos, que nos acompañaron y brindaron constantes palabras de aliento, opiniones y consejos y sobre todo apoyo incondicional a esta elección de vida, a ser un profesional, un Licenciado en Administración.

A nuestros padres, que aunque no estén presentes hoy, nos dejaron los valores y las herramientas necesarias para convertirnos en personas de bien, que nos enseñaron a luchar y perseguir un sueño, y a pesar de las adversidades que se nos presentaron nos guiaron para no abandonarlo nunca.

Agradecimientos

El desarrollo de este proyecto de intervención fue llevado a cabo a través de la presencia y el acompañamiento docente. Personas que nos forjaron como profesionales en Ciencias de la Administración y que no sólo nos transmitieron conocimientos, sino también valores y la capacidad para desenvolvernos en el entorno que nos rodea. A todos ellos, Gracias.

Principalmente agradecemos a nuestra tutora Malaman, Rossana, por su constante dedicación, su apoyo y buena voluntad, que con su experiencia nos brindó las herramientas necesarias para llevar a cabo los objetivos deseados.

**“Desmotivación en el
Capital Humano, sus
causas y consecuencias,
en Konecta S.A”**



Universidad de la
Defensa Nacional Centro
Regional Universitario
Córdoba – IUA

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 11 de abril de 2018

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del PROYECTO DE GRADO

“Desmotivación en el Capital Humano, sus causas y consecuencias, en Konecta
S.A”

Integrantes:

FARRATÉ, Lucía – Licenciatura en Administración

JAQUENOD, Marianela - Licenciatura en Administración

Profesor Tutor del PG:

MALAMAN, Rossana

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Amalia Khalil

1er Vocal: Lourdes Flore

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

Resumen

El fin del presente proyecto es implementar mejoras en la política de Incentivos, controlar nivel de ausentismos, lograr personal altamente comprometido con los objetivos de la organización y sentido de pertenencia con la Cultura Organizacional, Misión, Visión y Valores. Por lo cual, en el capítulo I se expone la base de conceptos teóricos necesarios para abordar dicha temática.

Luego se continúa con la caracterización general de la empresa, su historia, entorno, cultura, procesos, organización, entre otras; lo que constituye el capítulo II.

A partir de las descripciones realizadas y confrontando con el marco teórico, se procede al análisis de la información, a través de la herramienta FODA. Donde el resultado del mismo, sirve de base para la construcción del diagnóstico de la situación actual de la empresa y con un enfoque crítico hacia el área Recursos Humanos.

De lo observado en el capítulo II, se procede a incorporar como propuesta de mejora el desarrollo del cuadro de mando integral. El cual nos ayuda a definir la necesidad de crear dentro del área en cuestión las sub áreas de compensación, beneficio y desarrollo.

La razón de la propuesta antes mencionada, es otorgarle herramientas necesarias para eliminar la desmotivación del personal y su posible egreso de la organización y brindar una oportunidad para superar las debilidades detectadas y acrecentar las fortalezas.

Se pretende que el capital humano se sienta comprometido con la organización y la misma se adapte a la moderna concepción de ver al recurso humano como una inversión y no como un gasto.

Introducción

El presente trabajo de intervención se realizó sobre Konecta S.A, compañía líder en la provisión de soluciones de Contact Centers.

El punto de partida principal es la realización del relevamiento de la realidad organizacional y de sus antecedentes.

Con dicha información, se procedió a un análisis de la misma, de su entorno interno - externo, y de las necesidades de los empleados, destacando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Teniendo en cuenta las dificultades observadas en la empresa, se propone diseñar e incorporar un cuadro de mando integral para detectar falencias en la misma, trabajando principalmente sobre el sector crítico, resultando una herramienta de utilidad al momento de tomar decisiones y hacer evaluaciones, ante distintas situaciones de contingencia.

Con la implementación de las sub áreas compensación, beneficio y desarrollo, se apunta a satisfacer, las necesidades económicas del empleado, y una vez superadas, centrarse en el sentido de pertenencia y autorrealización.

CAPÍTULO 01

MARCO TEÓRICO

1.1. Las organizaciones

Las organizaciones son diversas y difíciles de observar, pero en sus manifestaciones como tal, todas presentan características en común. Richard L. Daft (2007) describe a las organizaciones de la manera siguiente: las organizaciones son 1- entidades sociales que 2- están dirigidas por metas, 3- están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y 4- están vinculadas con el entorno. El elemento clave de una organización es que están compuestas por personas y por sus relaciones interpersonales. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a lograr las metas.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. La misma sólo existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse.
- Están dispuestas a actuar conjuntamente.
- Desean obtener un objetivo en común.

Las organizaciones pueden ayudar a satisfacer las necesidades emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc.

1.1.1. Las organizaciones como Sistema Social

En nuestra sociedad, la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones, por tanto, esta moderna sociedad industrializada se caracteriza por estar compuesta de organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en empresas, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus males, obtener todos los productos y servicios que necesita, etc. Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas), intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto quiere decir que las organizaciones se crean con un propósito definido, y que se planean para

conseguir algunos objetivos; además, se reconstruyen, a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante.

1.1.2. Las organizaciones como Sistemas Abiertos

“Un sistema abierto debe interactuar con el entorno para sobrevivir; este consume recursos de la misma manera que los exporta al entorno. No puede aislarse y continuamente debe adaptarse a su entorno” (Richard L. Daft, 2007, p.14). “La organización tiene que buscar y obtener los recursos necesarios, interpretar y actuar conforme a los cambios de su entorno, deshacerse de los productos, y controlar y coordinar las actividades internas para hacer frente a los estímulos e incertidumbre del entorno” (Richard L. Daft, 2007, p.14). Para entender a una organización de manera global, es necesario concebirla como un sistema.

Todo sistema requiere materia, energía o información obtenida en el ambiente que constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Dichos recursos son procesados en las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (outputs) que retornan al ambiente.

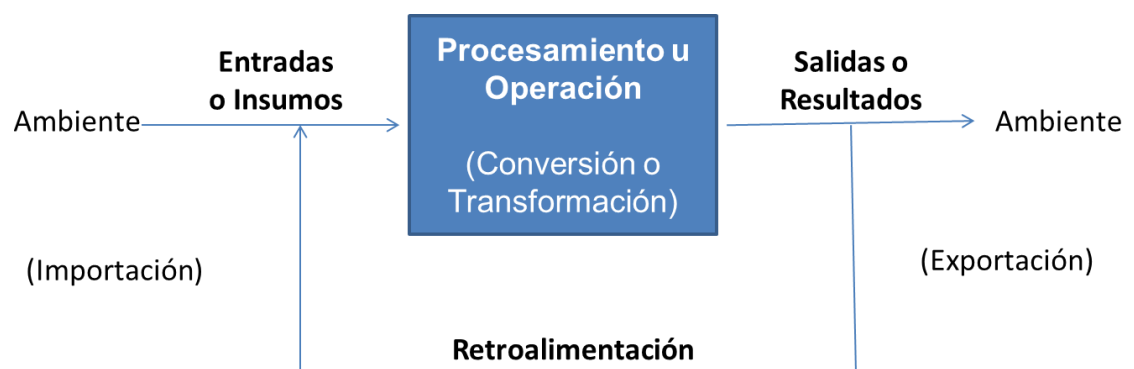


Figura 1.1 El sistema y sus cuatro elementos esenciales.

1.1.2.1. Elementos esenciales:

- Entradas o insumos. Todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante. Las entradas (inputs) proporcionan al sistema los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
- Procesamiento u Operación. Es el núcleo del sistema; transforma las entradas en salidas o resultados. Regularmente, lo constituyen subsistemas especializados en procesar cada clase de recursos o insumo recibido en el sistema.
- Salidas o Resultados. Son el producto de la operación del sistema. Mediante estas salidas (outputs) el sistema envía (exporta) el producto resultante al ambiente externo.
- Retroalimentación. Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. Constituye una acción de retorno, es positiva cuando la salida estimula y amplía la entrada para incrementar el funcionamiento del sistema y es negativa cuando la salida restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del mismo. Además sirve para lograr que el sistema funcione dentro de determinados parámetros o límites. Cuando el sistema no llega a esos límites, ocurre la retroalimentación positiva; la retroalimentación negativa tiene lugar cuando el sistema sobrepasa tales límites.

1.1.3. Los participantes en las Organizaciones

La organización moderna se define como un proceso estructurado en el que los diferentes individuos interactúan para lograr objetivos comunes e influyen en los procesos de toma de decisiones en la organización. Desde esta perspectiva, los miembros de la organización son:

- Los gerentes y empleados
- Proveedores (de materias primas, tecnología, servicios, capital, créditos, financiación, etc.)
- Clientes y usuarios
- El gobierno
- La sociedad



Figura 1.2 Flexibilidad y permeabilidad de los limites de una organización

1.1.4. Los Objetivos Organizacionales

Según Chiavenato, la organización consta de una serie de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular, de acuerdo con un plan determinado. Todo ente tiene alguna finalidad, alguna noción del porqué de su existencia y de lo que va a realizar, por consiguiente deben definirse la misión, los objetivos y el ambiente interno.

Existen muchas palabras para expresar un objetivo: meta, fin, propósito, misión, estándar, directriz, blanco, cuotas de resultados. Los mismos significan regularmente un estado de cosas que algunos miembros consideran deseables para la empresa, y por lo tanto, procuran dotarla de los medios y recursos necesarios para alcanzarlos a través de estrategias, tácticas, y operaciones determinadas.

Los objetivos aceptados por las empresas aparecen en los documentos oficiales: estatutos, actas, informes anuales, etc., o en los pronunciamientos públicos de los

dirigentes para ayudar a entender la conducta y las decisiones que toman los miembros de la empresa. En general, los objetivos naturales de una empresa son:

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
- Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

Los objetivos son dinámicos y están en continua evolución, modificando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente o entorno y con sus miembros (internas), lo cual permite que sean evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del entorno y la organización interna de los miembros.

1.1.5. Niveles organizacionales

La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente genera desafíos externos a la organización, en tanto que la tecnología impone retos internos. Para enfrentar unos y otros, las empresas se desdoblaron en tres niveles organizacionales:

- Nivel institucional: corresponde al nivel más elevado de la organización, está compuesto de los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. Se denomina nivel estratégico, allí se toman las decisiones y se establecen los objetivos organizacionales, así como la estrategia para lograrlos. Este nivel es periférico y está orientado hacia el exterior, ya que mantiene la interfaz con el ambiente. Funciona como un sistema abierto y debe enfrentar la incertidumbre porque no tiene poder o control sobre los eventos ambientales ni mucho menos capacidad de prever con razonable precisión los eventos ambientales futuros.

- Nivel intermedio: también llamado nivel táctico, mediador o gerencial. En él se encuentran los departamentos y divisiones de la empresa. Permite la articulación interna entre el nivel institucional y el operacional. Se encarga de que las decisiones tomadas en el nivel institucional sean adecuadas a las operaciones realizadas en el nivel operacional. Corresponde a la línea de medio campo y está conformado por los mandos medios, es decir, las personas y órganos encargados de transformar en programas de acción las estrategias acordadas para alcanzar los objetivos.
- Nivel operacional: denominado nivel o núcleo técnico. Se encuentra localizado en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo, allí se ejecutan las tareas y se llevan a cabo las operaciones. Abarca la programación y ejecución de las actividades diarias de la empresa. En este nivel se hallan las maquinas, las instalaciones físicas, líneas de montaje, oficinas y puntos de venta, que constituyen la tecnología predominante en la organización, incluye el trabajo físico relacionado directamente con la fabricación de productos o la prestación de servicios, cuyo funcionamiento debe seguir determinadas rutinas y procedimientos programados con regularidad y continuidad, que garanticen la utilización total de los recursos disponibles y la máxima eficiencia de las operaciones.

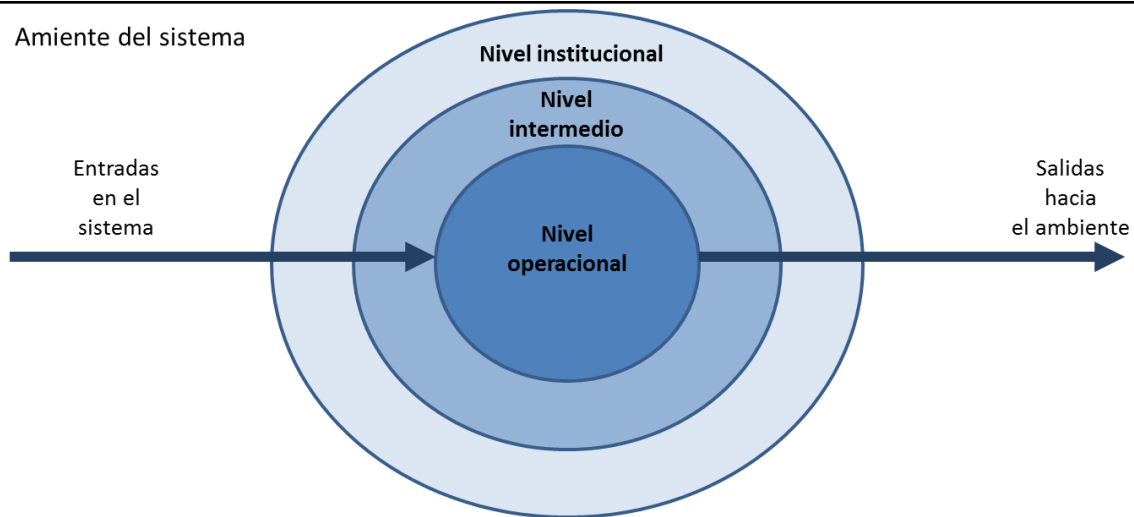


Figura 1.3 Los tres niveles organizacionales y el ambiente.

1.1.6. Las organizaciones y el ambiente

Se denomina ambiente a todo lo que rodea la organización. Es todo lo que existe alrededor de una organización, esto significa que el ambiente es el universo, es vasto, genérico, amplio y difuso. Para poder comprender dicho concepto, es necesario definir dos estratos ambientales: el ambiente general y el ambiente de tarea. El segundo está contenido en el primero, del mismo modo que un sistema se encuentra inmerso en un supra sistema.

1.1.6.1. El ambiente general o macroambiente

El ambiente general está constituido por los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que ocurren en el mundo y en la sociedad en general. Estos factores conforman un campo dinámico de fuerzas intrincadas que se cruzan, chocan, se juntan, se oponen, se multiplican, se anulan y se potencian provocando acciones, reacciones, inestabilidad, cambio, y por consiguiente, complejidad e incertidumbre respecto de las situaciones y circunstancias creadas.

1.1.6.2. El ambiente de tarea (ambiente cercano) o microambiente

El ambiente de tarea es el más próximo e inmediato a la organización. Cada organización tiene su propio ambiente de tarea, del cual obtiene sus entradas y en el cual sitúa sus salidas del sistema, es decir, proveedores de recursos (materiales, financieros, humanos, de actividades de terceros, etc.) y clientes o consumidores. En el ambiente de tarea están los competidores (que les disputan las entradas y salidas) y los organismos reguladores (sindicatos, órganos fiscalizadores, entidades reguladoras, etc.) que imponen restricciones, condiciones y limitaciones a la actividad organizacional.



Figura 1.4 Organización, ambiente específico (o de tarea) y ambiente general.

1.2. Las organizaciones y las personas

Con el fin de superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes. En la medida en que tengan éxito, las organizaciones sobrevivirán y crecerán. Cuando crecen, requieren mayor número de personas para la ejecución de sus actividades.

Los individuos y las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercados, satisfacción de necesidades de la clientela, etc.). Incluso después de reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales por los que luchan, y muchas veces se valen de la organización para alcanzarlos.

1.2.1. Las personas

Toda Organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad.

El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones y, en especial, de la administración de recursos humanos. La ARH tiene diversas vertientes para estudiar a las personas: las personas como personas dotadas de características propias de personalidad y individualidad, y las personas como recursos.

La moderna ARH pretende tratar a las personas como personas y como recursos organizacionales importantes, pero rompe la manera tradicional de tratarlas únicamente como medios de producción, es decir, tratar a las personas como personas y no solo como recursos o insumos. La tendencia actual busca que todas las personas, en todos los niveles de la organización, sean los administradores de su propia tarea, y no sólo los ejecutores. Además de ejecutar la tarea, cada persona debe tomar conciencia de que ha de ser elemento de diagnóstico y solución de problemas para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza en la organización. Así crecen y se consolidan las organizaciones exitosas.

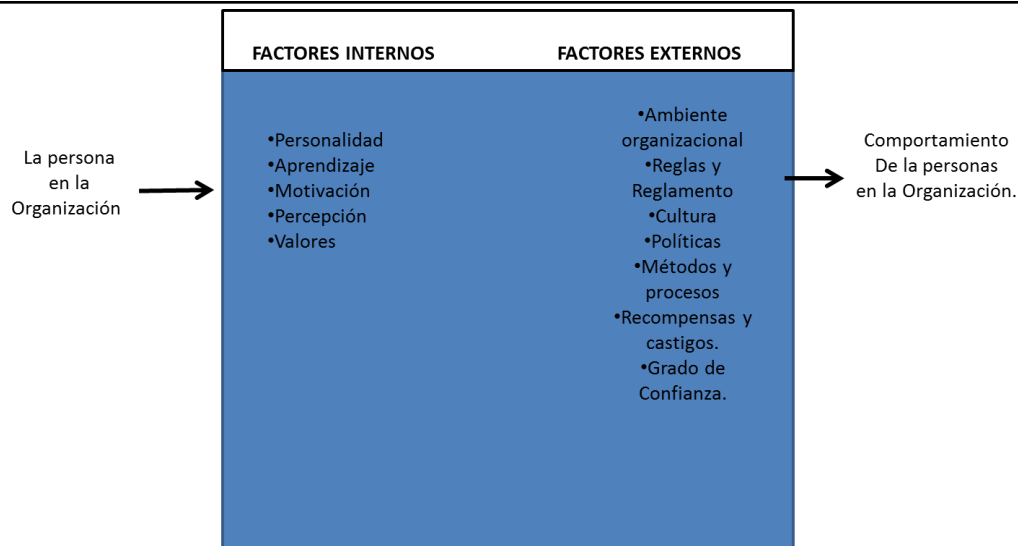


Figura 1.5 Factores Internos y Externos que influyen en el comportamiento Humano.

1.2.2. Clima Organizacional

Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Tal adaptación no se limita sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad (denominadas necesidades vegetativas), sino que también incluye la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización (necesidades superiores). Como la satisfacción de necesidades superiores depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo, de un momento a otro. Esta variación se puede representar como un continuo que va de una adaptación precaria, en un extremo, a una adaptación excelente, en el otro. Una buena adaptación significa “salud mental”. Las tres principales características de las personas mentalmente sanas son las siguientes:

- Las personas se sienten bien consigo mismas.
- Las personas se sienten bien con los demás.

- Las personas son capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida y de las situaciones.

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros. Si la misma es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima tiende a bajar y se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión: en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, típicos de situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente con la organización (como en los casos de huelgas, mítines, etc.). El clima laboral representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y está relacionado con el grado de motivación reinante.

El clima organización refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente percibida o experimentada por los miembros, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros. El clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; es bajo y desfavorable en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En el fondo, este clima influye en el estado de motivación de las personas y es influenciado por éste: es como si se presentase una retroalimentación recíproca entre el estado de motivación de las personas y el clima organizacional.

1.3. La Motivación Humana.

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención.

Sin un mínimo conocimiento de la motivación del comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto motivación es difícil de definir.

De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Este estímulo a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. Krech, Crutchfield y Ballachey explican que **“los actos del ser humano son guiados por su conocimiento (lo que piensa, sabe, y prevé) ”**. Sin embargo, preguntarse porque actúa de esta o aquella manera corresponde al campo de la motivación.

El individuo desea poder, estatutos y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima.

En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento.

Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas. En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

- El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el

comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

- El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

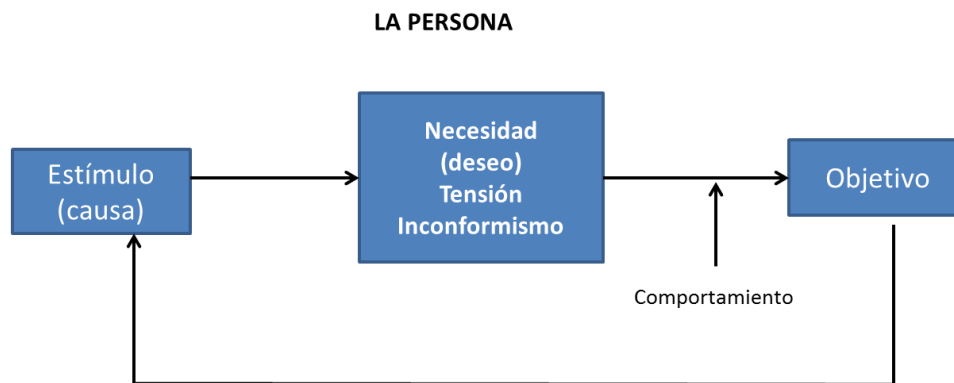


Figura 1.6 Modelo básico de Motivación

Aunque el modelo básico de motivación que muestra la figura 1.6 sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera como se percibe el estímulo (que varía según la persona, y en la misma persona, con el tiempo), de las necesidades (que también varían con la persona) y del conocimiento que posee cada persona. La motivación de las personas depende fundamentalmente de estas tres variables.

1.3.1. Motivación y Clima Organizacional

El concepto motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como

estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación.

Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa ya sea por frustración o por impedimento para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc.; hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc.; característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, etc.).

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.

1.3.2. Ciclo Motivacional

Teniendo en cuenta al autor Chiavenato, Idalberto, el ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un

comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y, por ende, descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente. La figura 1.7 muestra el esquema del ciclo motivacional.

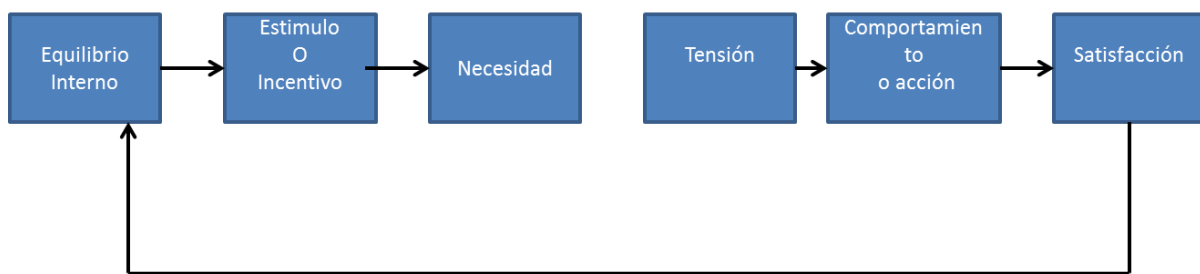


Figura 1.7 Etapas del ciclo Motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad.

En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho. A medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición (refuerzos), los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces la necesidad puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración o, en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación).

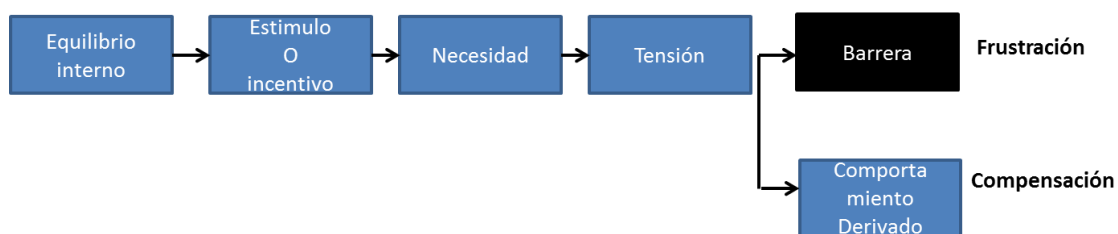


Figura 1.8 Ciclo Motivacional, con frustración o compensación.

1.4. Cultura organizacional

La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y relación de determinada organización. Cada organización es un sistema de valores propios. La cultura organizacional influye en el clima existente de la organización. Describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.

Así la cultura organizacional se manifiesta en:

- Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general.
- El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal.
- Cómo se ejercita el poder y como fluye la información a través de su jerarquía.
- La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

La cultura organizacional está íntimamente relacionada el término cultura corporativa. La cultura corporativa es la suma total de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen de una empresa única. La cultura corporativa es a menudo considerada como el carácter de una organización, ya que encarna la visión de los fundadores de la compañía, sus valores e influencia, las normas éticas, así como el estilo de dirección.

La alta dirección puede tratar de determinar la cultura corporativa. Es posible que quieran imponer los valores corporativos y normas de comportamiento que reflejan específicamente los objetivos de la organización. Pero también habrá una cultura interna existente dentro de los empleados.

Los departamentos, divisiones y equipos de trabajo dentro de la organización tienen sus propias peculiaridades de comportamiento e interacciones que afectan a todo el sistema.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, acuerdos y normas cruciales, compartidas por todos los empleados. Estos valores básicos pueden referirse al comportamiento ético, al compromiso de los empleados, entre otros. Estos representan un elemento aglutinante que mantiene unidos a los empleados de la organización. La cultura no está escrita pero se mantiene viva y se presenta a través de la historia, los slogans, las ceremonias, la forma de vestir y el diseño interno de las oficinas.

1.5. Cambio organizacional

Como se menciona anteriormente, Chiavenato considera que el proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser:

- Fuerzas exógenas: provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa.
- Fuerzas endógenas: crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes de las tensiones provocadas por las diferencias de objetivos e intereses.

1.5.1. Necesidad de adaptación y cambio permanente

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, si quieren sobrevivir en un ambiente de cambio. El mismo no debe ser aleatorio, si no planeado.

Existen cuatro clases de cambios en las organizaciones:

- Estructurales: afectan la estructura organizacional, los órganos y las modificaciones en el de diferenciación versus integración existente.
- Tecnológicos: afectan maquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología afecta la manera en como la empresa ejecuta sus tareas, fabrica sus productos y presta sus servicios.
- De productos o servicios: afectan los resultados o las salidas de la organización.
- Culturales: cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

1.5.2. Socialización organizacional

Las organizaciones reciben a los nuevos seleccionados y los integran a su cultura, su contexto y su sistema para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización.

La socialización organizacional procura establecer, junto con el nuevo miembro, las bases y premisas de funcionamiento de la organización, y cuál será su colaboración. Debido a la socialización, el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción al ingresar en la organización: se compromete a cumplir un horario de trabajo, desempeñar ciertas actividades, seguir las orientaciones del superior, obedecer determinadas normas y reglamentos internos y cumplir todo lo relacionado con sus funciones.

La empresa trata de inducir la adaptación del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos imprimiéndole sus características con firmeza. En tanto, el

nuevo miembro tratará de influir en la organización y el gerente para crear una situación laboral que le proporcione satisfacción y le permita alcanzar sus objetivos personales.

1.6. Comunicación

Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas, con sus ambientes, mediante la comunicación.

- La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra.
- Es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra.
- Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores.
- La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos.
- Una comunicación implica transacciones entre las personas.

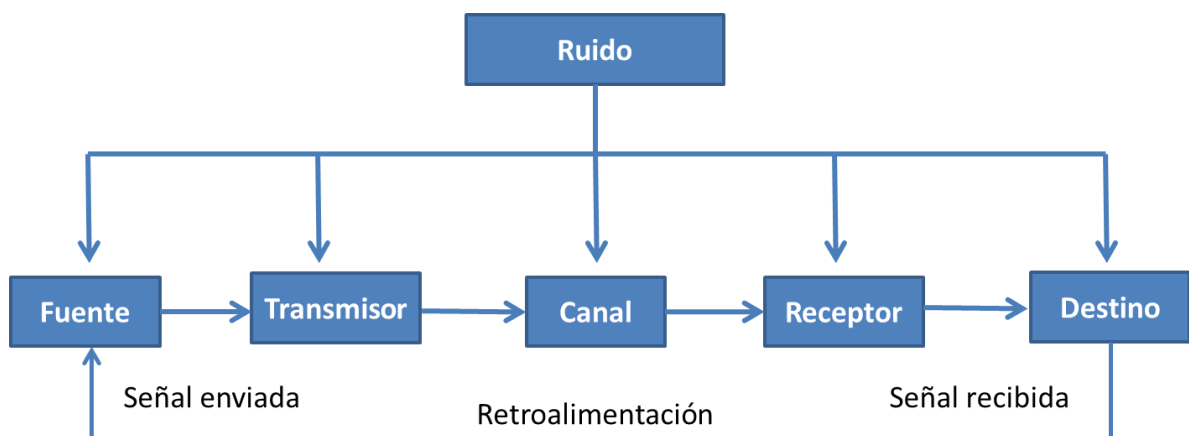


Figura 1.9 Sistema de comunicación

Toda comunicación necesita al menos dos personas, la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede establecer comunicación, puesto que el acto de comunicarse sólo puede completarse cuando existe un receptor.

Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, ya que ésta es la red que integra y coordina todas sus independencias.

Dado que el proceso de comunicación funciona como un sistema abierto, es común que se presenten ciertos ruidos, es decir, perturbaciones indeseables que tienden a distorsionar, desfigurar o alterar los mensajes transmitidos. Se denomina ruido a cualquier perturbación interna del sistema; la interferencia es cualquier perturbación procedente del ambiente.

Cuando se trata de comunicación humana el concepto comunicación se halla sujeto a ciertas complicaciones adicionales, pues cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores personales y sus motivaciones, lo cual constituye un patrón individual de referencia que vuelve bastante personal y singular su interpretación de las cosas.

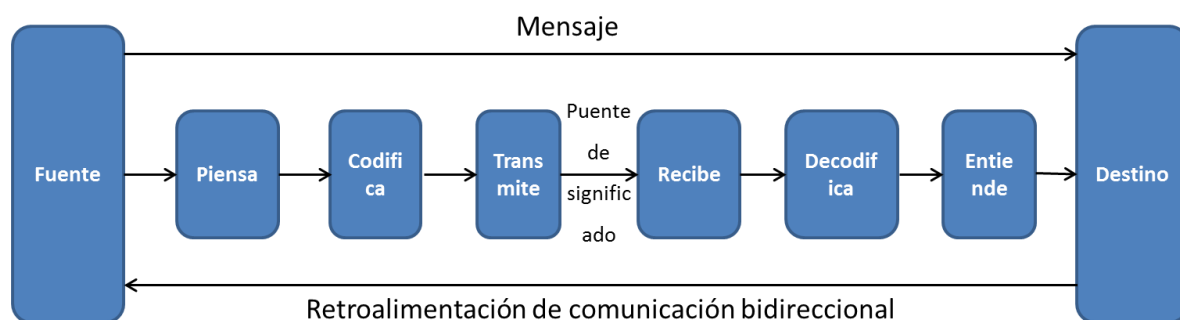


Figura 1.10 Desdoblamiento del proceso de comunicación

1.6.1. Funciones de la Comunicación

La comunicación es un instrumento muy importante para las organizaciones, y cumple cuatro funciones:

- **Controlar:** la comunicación posee lineamientos y jerarquías que deben respetarse, y también representa un medio a través del cual se ejerce la autoridad. Además la comunicación informal es otro medio para regular las conductas.
- **Motivar:** permite informar que acciones se deben realizar, cómo, porqué y de qué manera hacerlo mejor.
- **Expresar emociones:** les permite a los individuos manifestar sus posturas e interactuar alcanzando sus necesidades sociales.
- **Informar:** es el fin de la misma, ya que la información es necesaria para realizar las actividades y tomar decisiones.

La comunicación puede presentarse de dos maneras, ya que no solo se debe tener en cuenta la comunicación que fluye dentro de la organización, sino además la que tienen los miembros con el ambiente externo.

- **Externa:** es aquella que se emite desde el interior de la organización hacia el ambiente en el cual se encuentra inserta y se desarrolla, con el fin de mantener relaciones eficientes, promocionar sus productos, crear una imagen, entre otras.
- **Interna:** se refiere a la comunicación que se da en el medio interno de la organización, la cual busca la consecución de los objetivos organizacionales a través de la transmisión de mensajes y un ambiente de trabajo armonioso, con la buena relación de los miembros que la componen. De esta manera tiene como funciones informar a todos los integrantes, coordinar las actividades, motivar a los empleados a desarrollar sus tareas y lograr las metas propuestas.

1.6.2. Barreras de comunicación

En el proceso de comunicación humano existen barreras que sirven de obstáculos o resistencia a la comunicación entre las personas. Estas variables intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado.

Las barreras de comunicación pueden ser:

- Barreras personales: interferencias derivadas de las limitaciones, emociones y valores humanos del individuo.
- Barreras físicas: interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre la comunicación.
- Barreras semánticas: limitaciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizadas en la comunicación.



Figura 1.11 Barreras en el proceso de comunicación

Humanas	Físicas	Semánticas
Limitaciones personales	Espacio físico	Interpretación de palabras
Hábitos de escuchas	Interferencias físicas	Traslación del mensaje
Emociones	Fallas mecánicas	Significado de señales
Preocupaciones	Ruidos ambientales	Significado de símbolos
Sentimientos personales	Distancia	Decodificación de gestos
Motivaciones	Sucesos locales	Sentido de los recuerdos

Figura 1.12 Tres tipos de barreras de la comunicación

La comunicación es la primera área que debe enfocarse al estudiar en las interacciones humanas y los métodos para cambiar o influir el comportamiento humano. En esta área, cada persona puede hacer grandes progresos para mejorar su propia eficacia en sus relaciones interpersonales o con el mundo externo. También es el área de mayores malentendidos y conflictos entre dos o más personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y en la organización como sistema.

1.7. Sistema de información

Según Stair, Ralph M. y Reynolds, George W. (2000) “Un sistema de información es un conjunto de elementos o componentes interrelacionados para recolectar (entrada), manipular (proceso) y diseminar (salida) datos e información y para proveer un mecanismo de retroalimentación en pro del cumplimiento de un objetivo”. Por lo cual se puede ver que está compuesto de cuatro bloques:

- **Entrada:** es el proceso (manual o informatizado) de captura y recopilación de datos, el cual puede ser de diversas maneras, dependiendo de la salida que se desea obtener.
- **Procesamiento:** consiste en la transformación de los datos en información útil para la empresa. Se pueden utilizar diferentes modelos y representaciones como tablas, diagramas, árboles, entre otros.
- **Salida:** implica la producción de informes y documentos con la información útil. Se los puede presentar en forma manuscrita o bien por pantallas o impresiones.

- Retroalimentación: luego de obtener las salidas, las mismas son utilizadas para introducir cambios en los procesos que sean necesarios, además de favorecer la toma de decisiones.

Si se utilizan sistemas informáticos, se suman partes componentes a las anteriormente nombradas, como lo son la base de datos en la cual se almacenarán las entradas recibidas para su disponibilidad inmediata, el hardware que conforma la parte física, es decir la computadora, el software que contiene todos los programas de computación, las redes y el servicio de Internet, entre otros.

1.7.1. Planeación de un sistema de información de Recursos Humanos

Un sistema de información de recursos humanos utiliza como fuentes de datos elementos suministrados de:

- Base de datos de recursos humanos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Entrenamiento y desarrollo de personal.
- Evaluación del desempeño.
- Administración del salario.
- Registro y control de personal, respecto de ausencias, atrasos, disciplina, etc.
- Estadísticas de personal.
- Higiene y seguridad.
- Jefaturas respectivas, etc.

1.8. Conceptos de Incentivos y Contribuciones

La relación entre personas y organizaciones también puede explicarse mediante el intercambio de incentivos y contribuciones. Puesto que la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer qué motivos llevan a los individuos a cooperar. Los mismos están dispuestos a cooperar siempre y cuando

sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus objetivos propios. De ahí se derivan dos conceptos:

- Incentivos (alicientes, recompensas o estímulos): son “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.).
- Contribuciones: “pagos” que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero, elogios a la organización, etc.).

A partir de los conceptos de incentivos y contribuciones surge el Equilibrio Organizacional, que refleja el éxito de la organización en remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y motivarlos a seguir contribuyendo a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia. La organización garantiza alicientes para inducir un retorno equivalente o mayores contribuciones. Es necesario q los incentivos sean útiles a los participantes y, así mismo, que sus contribuciones sean útiles a la organización para que ésta tenga solvencia.

1.8.1. Recompensas y castigos

Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones tienen un sistema de recompensas (incentivos para estimular diversos tipos de comportamientos) y castigos (sanciones o penas – reales o potenciales – para impedir ciertos tipos de comportamientos), con el fin de limitar el comportamiento de las personas.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios. No solo se consideran los salarios, vacaciones, ascensos a posiciones más elevadas (con mayores salarios y beneficios), sino también algunas recompensas como garantía de estabilidad en el cargo, transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes o hacia

posiciones que lleven a un progreso, a un desarrollo adicional y a varias formas de reconocimiento por servicios notables. Por otra parte, el sistema de castigos incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían de las rutas esperadas, así como a impedir que se repitan (advertencias verbales o escritas) o, en casos extremos, a castigar su reincidencia (suspensiones del trabajo) o separar de la compañía de los demás al responsable (desvinculación de la organización).

El sistema de recompensas (salarios, beneficios, promociones, etc.) y el de castigos (acciones disciplinarias) constituyen los factores básicos que inducen al individuo a trabajar en beneficio de la organización.

Las recompensas se aplican para reforzar las actividades humanas que:

- Aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo.
- Amplíen la interdependencia con terceros y con el sistema, o con la organización total.
- Ayuden a consolidar el control que el sistema o la organización total ejerce sobre su propio destino.

Las recompensas proporcionadas por la organización, hacen énfasis en la excelencia del servicio y en el grado de responsabilidad del empleado. Hay dos tipos de recompensas que la mayor parte de las empresas adoptan, ellas son:

- Recompensas que pueden estar directamente vinculadas al criterio de los objetivos de realización empresarial, como la ganancia o la pérdida.
- Recompensas que se aplican en virtud del tiempo de servicio empleado y que se conceden de manera automática en ciertos intervalos, siempre que el desempeño del empleado no haya sido insatisfactorio. Estos incentivos son pequeños y buscan ante todo mantener el equilibrio salarial.

Pueden incluirse otro tipo de recompensas, como:

- Aquellas que alcanzan una pequeña porción de individuos de desempeño excepcional, situados en determinada franja salarial. Éstas exigen

diferenciación en el desempeño e implican amplio mejoramiento salarial con auténtico valor motivacional.

- Las que contemplan resultados departamentales, divisionales o globales, objetivamente cuantificables. Estas recompensas se comparten adentro del grupo, en términos de porcentaje proporcional a la base salarial de cada uno.

El castigo se utiliza con mayor frecuencia que la recompensa para modificar el desempeño. La estrategia global del castigo es paradójica porque, cuando el castigo se utiliza con persistencia para mejorar el desempeño, muchas veces se convierte en una recompensa: la recompensa se otorga cuando no se castiga por no tener cierto desempeño.

La recompensa o incentivo es alguna gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización, y una vez en la organización, contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos.

1.8.2. Sistemas de incentivos

Los incentivos sirven para motivar el accionar de los empleados. Pueden ser de tipo económicos, de recreación, de reconocimiento, descansos, entre otros. Esta clase de motivadores tienen por objetivos: incrementar la participación de los empleados, lograr un mayor sentido de pertenencia con la organización, aumentar la cooperación y mejorar el desempeño de las actividades laborales. Para poder establecer un programa de incentivos, es necesario establecer parámetros para controlar y otorgar los mismos, designar una persona a cargo para realizarlo, determinar métodos de evaluación para conocer el resultado de las actividades y mantener un control periódico. Como puede verse, se vincula directamente al concepto de motivación, el cual según Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005) se refiere a “Los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p.392).

Es decir que el empleado está motivado, cuando posee alguna necesidad propia y para lo cual se esfuerza intensamente para satisfacerla. De manera que, para que sea beneficioso para la empresa, estas deben ser compatibles con los objetivos organizacionales.

1.8.3. Alternativas de motivadores e incentivos

- Monetarios:
 - Salario: muchos afirman que el mejor motivador es el dinero, pero la mayoría de las empresas abonan a sus empleados salarios determinados por convenios, en los cuales se establecen montos fijos y que no pueden ser modificados, por lo cual no se lo considera un incentivo.
 - Bonos por producción: generalmente se establece un sueldo básico fijo y además un bono después de superar ciertas unidades producidas.
 - Comisiones: están enfocadas a puestos de ventas, en los cuales los empleados pueden recibir un porcentaje adicional sobre el precio de venta de cada unidad.
 - Incrementos por méritos: supone un aumento del salario, concedido de acuerdo a una evaluación de desempeño.
 - Compensación por experiencia y conocimientos: se otorgan al empleado que se esfuerza por adquirir más conocimientos sobre el puesto que desarrolla.
- No monetarios:
 - Beneficios sociales: son prestaciones jurídicas, no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tienen por objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo. (Ley N° 20744, Artículo 103 bis). Los mismos pueden ser los viáticos de almuerzo, provisión de la ropa de trabajo, reintegro de gastos en medicamentos, cursos de capacitación pagos, provisión de canastas escolares, seguro de vida, pago de gastos de sepelios, recreativos, estacionamiento en instalaciones de la empresa, entre otros.

- Comunicación abierta e información compartida: es importante tener canales de comunicaciones abiertas, reuniones periódicas, buzón de sugerencias y demás métodos que favorezcan a la comunicación de los superiores con los empleados, donde los mismos puedan ser escuchados y comprendidos; y a través de los cuales los gerentes también puedan informarlos de manera directa. Los canales de comunicaciones informales forman otro medio para que los empleados puedan desarrollar relaciones interpersonales con sus pares y con los demás gerentes.
- Reconocimiento: se trata de la motivación que percibe el empleado al ser felicitado por los directivos personalmente o en público, por haber realizado de manera efectiva un trabajo. Lo cual se logra si se mantiene un contacto frecuente con el personal.
- Herramientas: consiste en el control de las herramientas, para que los trabajadores tengan lo que es necesario para trabajar y sino, para que se invierta en aquellas más modernas que le permiten hacer bien su trabajo.
- Reconocer las necesidades personales de los empleados: aumenta el sentido de pertenencia de los trabajadores, que la empresa conozca y coopere con sus necesidades personales.
- Estabilidad laboral: está relacionada con la necesidad de supervivencia. La empresa puede dar posibilidades de crecimiento y mantención en los diferentes puestos de trabajos, lo cual es deseable por los trabajadores al brindarles seguridad.

1.8.4. Evaluación de desempeño

Hay muchas otras alternativas a las cuales puede recurrir cada empleador en particular, para mantener incentivado al personal y que los mismos colaboren en la concreción de los objetivos. Cabe aclarar, que para conocer si un trabajador está en condiciones de percibir algún incentivo, se deben establecer estándares para controlar su desempeño y utilizar un método que permita evaluar a los mismos. Además de determinar el tipo de incentivos y la periodicidad con la cual se

desarrollarán. Por lo tanto, se incluye en esta oportunidad la evaluación de desempeño, que es el proceso a través del cual la organización registra el ejercicio de las actividades de sus empleados. La misma sirve para conocer el potencial y el comportamiento de los trabajadores, capacitarlos, diseñar sistemas de premios e incentivos, conocer cuando corresponden sanciones y si el salario que se les abona es el acorde a las funciones, detectar problemas con los recursos humanos, entre otras. Pueden clasificarse según quien sea el responsable de la evaluación:

- El gerente: al ser cabeza de línea, puede ser quien se encargue de realizar las evaluaciones, con la colaboración del órgano correspondiente al personal que le brinde las herramientas y criterios de evaluación.
- El empleado: cuando se da el autocontrol, es decir que cada individuo evalúa su propio desempeño, en base a parámetros ya establecidos por la organización.
- El empleado y el gerente: es decir la administración por objetivos, donde se establecen objetivos en consenso, el personal se compromete y es responsable por su accionar, se miden de manera periódica los resultados y se realiza la retroalimentación necesaria.
- Equipo de trabajo: los mismos integrantes pueden establecer parámetros, evaluar y programar las correcciones.
- El órgano de gestión de personal: evalúan a todos los empleados, según los informes emitidos por los gerentes de cada área, por lo cual es a modo general y no específico de cada individuo.
- Comité de evaluación: es realizada por un grupo de personas de manera colectiva, en el cual los mismos deben mediar y equilibrar.
- Evaluador 360°: es una técnica que involucra a todas las personas que se encuentran en un círculo cercano al evaluado, del cual dan información sobre su desempeño. Reciben opiniones de varios puntos de vistas diferentes, lo que suele ser más constructivo.

1.9. Rotación de personal

El termino rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y el ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. La rotación se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

Como todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Por una parte la organización “importa” recursos y energía del ambiente (materias primas, equipos, maquinas, tecnología, dinero, financiación, pedidos de clientes, informaciones, personal, agua, energía eléctrica, etc.), los cuales son procesados y transformados dentro de la organización. Por otra parte, la organización “exporta” al ambiente los resultados de sus operaciones y de sus procesos de transformación (productos acabados o servicios, materiales usados, desecho, basura, equipos obsoletos que deben sustituirse, resultados operacionales, utilidades, entregas a clientes, contaminación, etc.). Entre los insumos que la organización “importa” del ambiente y los resultados que “exporta” a ese ambiente debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. Si los insumos son mayores que las salidas, la organización congestiona sus procesos de transformación y acumula el inventario de productos terminados. Por el contrario, si los insumos son mucho menores que las salidas, la organización no cuenta con recursos para operar las transformaciones y seguir produciendo resultados. Por consiguiente, la entrada y salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse y garantizar un equilibrio dinámico y

constante. Estos mecanismos de control se denominan retroacción o retroalimentación (feedback).

En la actualidad uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos es precisamente el aumento de las salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesarias compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros del personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

Este flujo de entrada y de salida de personal se denomina rotación de personal. En toda organización saludable es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa, de simple conservación del sistema.

A veces la rotación escapa del control de la empresa, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación del personal.

Si en niveles vegetativos la rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, reemplazar una parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad existentes en el mercado, entonces la rotación se halla bajo control. Sin embargo, cuando se presentan independientemente de los objetivos de ésta, resulta esencial establecer los motivos que provocan la desasimilación (desincorporación) de los recursos humanos, para que la organización pueda actuar sobre aquellos y disminuir el volumen de retiros inconvenientes.

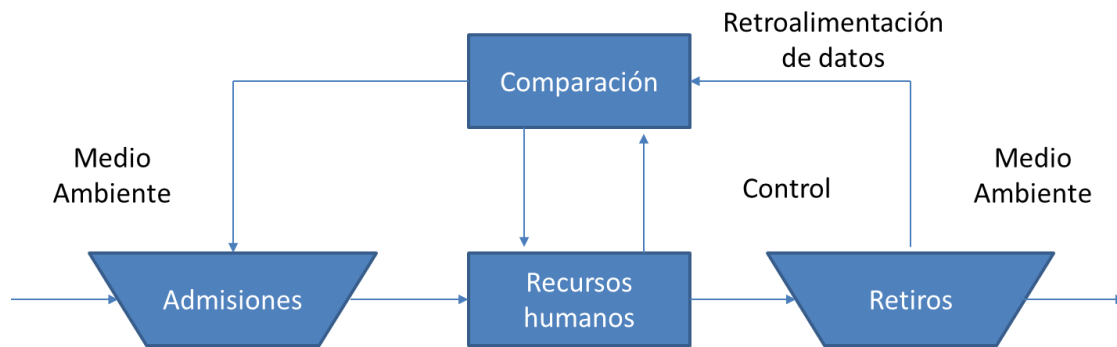


Figura 1.13 Rotación de personal

1.9.1. Índice de rotación de personal

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

- En el cálculo de índice de rotación de personal para efectos de la planeación de Recursos Humanos, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

Donde

A = admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas)

D = desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante un periodo considerado (salidas)

PE = promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados.

- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino sólo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o por decisión del empleado.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, sólo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados y se ignoran por completo los provocados por la empresa.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{\frac{(N_1 + N_2 + \dots + N_n)}{a}}$$

Donde

D = desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse

$N_1 + N_2 + \dots + N_n$ = sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes

a = número de meses del periodo

- Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamentos o secciones, cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de rotación.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{PE} \times 100$$

Donde

A = personal admitido

D = personal desvinculado

R = recepción de personal por transferencia de otros subsistemas, departamentos o secciones

T = transferencia de personal hacia otros subsistemas

1.9.2. Diagnóstico de las causas de rotación de personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la empresa.

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc.

Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse:

- Política salarial de la organización.
- Política de beneficios sociales.
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización.

- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización.
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional de la empresa.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de organización.

Entre los fenómenos internos causantes de retiro están casi todos los ítems que forman parte de una política de recursos humanos. Cuando esta política es inadecuada, predispone al personal a retirarse de la organización. La permanencia del personal en la empresa es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas.

1.9.3. Determinación del costo de rotación de personal

La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se explican a continuación:

- a) Costos primarios: se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su remplazo por otro. Incluyen:
- Costos de reclutamiento y selección.
 - Costo de registro y documentación:
 - Costos de ingreso:
 - Costo de desvinculación:

En esencia, los costos primarios constituyen la suma del costo de admisión más el costo de desvinculación.

b) Gastos secundarios de la rotación de personal: abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y consiguiente remplazo del trabajador, y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

Los costos secundarios incluyen:

- Efectos en la producción:
 - Efectos en la actitud del personal:
 - Costo extra laboral:
 - Costo extra operacional:
- c) Costos terciarios de la rotación del personal: se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo.

Los mismos son sólo estimables. Entre dichos costos se encuentran:

- Costo de inversión extra:
- Perdidas en los negocios

1.10. Ausentismo

Ausentismo es el término empleado para referirse a las faltas e inasistencias de los empleados a los trabajos. Es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización.

1.10.1. Causas de ausentismo

Las causas de ausentismo son variadas. El término se refiere a las ausencias en momentos en que los empleados deberían estar trabajando normalmente. El ausentismo no siempre ocurre por causa del empleado, también pueden causarlo la organización, la deficiente supervisión, la súper especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la organización y el impacto psicológico de una dirección diferente.

Las principales causas de ausentismo son:

- Enfermedad comprobada.
- Enfermedad no comprobada.
- Razones familiares.
- Retardos involuntarios por fuerza mayor.
- Faltas voluntarias por motivos personales.
- Dificultades y problemas financieros.
- Problemas de transporte.
- Baja motivación para trabajar.
- Escasa supervisión de la jefatura.
- Política inadecuada de la organización.

Una vez diagnosticada la causa del ausentismo, debe efectuarse una acción coordinada de supervisión, con el debido soporte de la política de la organización y el apoyo de la dirección para tratar de reducir el nivel de ausentismo y retardos del personal.

1.10.2. Cálculo del índice del ausentismo

El índice de ausentismo señala el porcentaje del tiempo no trabajado durante las ausencias, con relación al volumen de actividad esperada o planeada. En estos términos, el índice puede calcularse mediante la ecuación:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de días / hombre perdido por inasistencia al trabajo}}{\text{Promedio de trabajadores x días trabajados}}$$

Esta ecuación sólo tiene en cuenta los días / hombre de ausencia en relación con los días / hombre de trabajo. El índice debe considerar determinado periodo: semana, mes, año. Algunas organizaciones lo calculan diariamente para establecer comparaciones entre los días de la semana.

Para calcular en índice de ausentismo, recomendamos dos enfoques complementarios, los cuales son:

- Índice de ausentismo parcial: tiene en cuenta sólo el personal en actividad normal y considera únicamente las faltas y retardos convertidas en horas, pero relacionadas con:
 - Faltas justificadas por certificados médicos.
 - Faltas por motivos médicos no justificados.
 - Retardos por motivos justificados o injustificados.
- Índice de ausentismo general (mixto): relacionado con el personal ausente durante un periodo prolongado:
 - Vacaciones.
 - Licencias.
 - Ausencias por enfermedad, maternidad y accidentes de trabajo.

1.10.3. Cómo reducir la rotación y el ausentismo

La rotación y el ausentismo constituyen factores de incertidumbre e imprevisibilidad para la organización, ocasionados por el comportamiento de los recursos humanos. Muchas organizaciones tratan de combatir el ausentismo y la rotación del personal actuando sobre los efectos: sustituyendo los empleados que se desvinculan o descontando los días no trabajados, o incluso castigando a los ausentes. La tendencia actual es actuar sobre las causas de rotación y ausentismo y no sobre los efectos.

Para enfrentar el desafío de la rotación, muchas organizaciones han modificado su política personal, rediseñando los cargos para volverlos más atractivos y retadores, redefiniendo la gerencia para democratizarla y hacerla participativa, replanteando la remuneración para transformarla en ganancia variable, en función del desempeño y las metas que deben ser superadas, además de fijar estrategias motivadoras.

Para disminuir el ausentismo, muchas organizaciones han suprimido los viejos relojes y establecidos horarios flexibles para adaptar el trabajo a las conveniencias y necesidades personales de los empleados. Otras han reducido sus oficinas y adoptan el formato de la empresa virtual, la cual permite que muchos empleados

trabajen desde sus casas (Home office) interconectados con la oficina central a través de la tecnología informática.

1.11. Los equipos de trabajo

¿Por qué utilizar equipos?

Las empresas modernas se centran cada vez más en la idea de equipo. El equipo se ve como la unidad básica de la vida laboral.

La idea de trabajo en equipo no siempre es fácil de entender. La mayoría de las organizaciones estructura a su personal en grupos de personas que trabajan juntas pero en los que cada empleado tiene una labor propia. A menudo se denomina a estos grupos “equipo”. Sin embargo, no es lo mismo conseguir que varias personas trabajen juntas que estar al frente de una organización en la que se trabaja en equipos.

La esencia del trabajo en equipo es la delegación de competencias. Consiste en delegar las responsabilidades en los equipos de trabajo para que puedan concentrarse en su equipo sin que tengan que estar dirigiéndose continuamente a los niveles superiores dentro de la organización. Esto supone darles a los equipos la autoridad necesaria para tomar decisiones día a día sobre su trabajo y otorgarles el poder suficiente para que se aseguren de que las cosas se hacen correctamente.

Un buen equipo
<ul style="list-style-type: none">• Tiene un claro concepto de si mismo como grupo.• Interactúa positivamente con la gente de fuera.• Fomenta ideas y opiniones positivas.• Comunica de forma clara.

¿Qué hace que un equipo sea bueno?

Un buen equipo tiene clara conciencia de ser un grupo especial, sus miembros son capaces de interactuar positivamente con otras personas dentro de la organización. El equipo como conjunto fomenta e introduce ideas y opiniones positivas entre sus miembros para que trabajen de forma eficiente en la organización. Al trabajar unidos el equipo es más eficaz que si esas mismas personas trabajaran individualmente.

1.11.1. Psicología del trabajo en equipo

Existen dos mecanismos psicológicos que ayudan a comprender la psicología del trabajo en equipo. Ellos son:

- **Identificación social:** tendencia a ver el mundo como “ellos – nosotros”, ver la inclusión del hombre en diversos grupos sociales, que son distintos que los “otros”. La identificación social muestra que la gente tiende a ver al mundo en grupos y que se esfuerza para sentirse orgullosa de la pertenencia a un grupo determinado. Es una fuente de motivación, pues los seres humanos son animales sociales y el trabajo en equipo incide directamente en esta fuente de motivación. La pertenencia a un determinado grupo hace sentir especial a la persona, pensando que el grupo es especial y distinto, logrando así obtener una fuente de autoestima que motiva para mantener la calidad del trabajo en equipo.
- **Representación social:** la gente tiende a ver la opinión de los miembros de su grupo más válida que la gente de afuera. Después de un tiempo trabajando juntos, los miembros de un grupo de trabajo consistente terminan conociéndose y entendiéndose. Aunque tengan opiniones e ideas distintas, a menudo comparten una serie de ideales y puntos de vista en lo que respecta al trabajo y a la vida laboral. Estas ideas constituyen la representación social. La misma son ideas aceptadas acerca de la realidad que explican y le dan sentido al entorno. También reflejan el poder y las

relaciones sociales dentro de un contexto. Pueden surgir como símbolos, como palabras e imágenes, como actos, pero en resumen consisten en la forma de funcionamiento de la vida laboral o la vida social.

1.11.2. Distinción entre equipo y grupo

Se denomina Grupo a un conjunto de personas que trabajan interrelacionadas, de forma armoniosa, pero sin coordinación ni objetivos en común, ni sensación de trabajar en equipo. Es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar. Suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos, no dependen del trabajo de sus compañeros: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo.

Un Equipo de trabajo, en cambio, es un grupo de personas que se unen y organizan para lograr algún objetivo en común. Es aquel grupo de trabajadores organizados dirigidos por un gerente o un líder, dependiendo del contexto en el que se halle, el cual trabajará en pos de la consecución de los objetivos de la organización o del grupo en cuestión. El equipo de trabajo que se conforma a partir de la necesidad de lograr un objetivo en común deberá poner al servicio del mismo todos los conocimientos, habilidades, capacidades e informaciones que ostenten todos los integrantes del equipo. La unión entonces de todos estos recursos serán los que le darán la energía y la capacidad al equipo para desarrollar de manera exitosa su trabajo y su meta propuesta.

Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer el proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados a:

- **Cohesión:** se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. En los grupos se pueden plantear dos perspectivas, una de cohesión social (lazos de atracción interpersonal que llegan a los miembros del grupo) y otra referida a la cohesión para la tarea (modo en el que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo).

- Asignación de roles y normas: las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente.
- Comunicación: una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea.
- Interdependencia positiva: es el conocimiento que se adquiere a través de la interacción en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo.
- Condiciones que deben reunir los miembros del grupo:
 - Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
 - Ser leales consigo mismo y con los demás.
 - Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
 - Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
 - Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
 - Tener inquietud de perfeccionamiento para la superación.

Los equipos de trabajo funcionan con procesos participativos de toma de decisiones y con tareas compartidas. Uno de sus aspectos fundamentales es la habilidad multifuncional: cada miembro del grupo debe poseer habilidades para desempeñar varias tareas. Los miembros responden por los resultados y metas alcanzados, y deciden la distribución del trabajo entre sí, la programación del trabajo, se entrenan entre sí, evalúan la contribución individual y son responsables de la calidad del trabajo grupal y del mejoramiento continuo.

1.11.3. Calidad de vida en el trabajo

Para alcanzar la calidad y la productividad, las empresas deben contar con personas motivadas para desempeñar los trabajos que le asignan, y recompensarlas de manera adecuada por su contribución. La competitividad organizacional se halla relacionada por la obligación con la calidad de vida del

trabajo, la cual representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella. Comprende diversos factores, como satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico en el trabajo, libertad de decidir, posibilidad de participar, entre otros.

1.11.4. Delegación de competencias y trabajo en equipo

Se trata de una filosofía de gestión que consiste en pensar que los empleados de la organización tienen las aptitudes, conocimientos y motivación suficientes para desempeñar su trabajo; o que pueden desarrollar esas aptitudes, conocimientos y motivación si se les proporciona un ambiente que lo fomente y lo haga posible. Consiste en tener áreas de responsabilidad reales y en poder tomar decisiones reales. Estas áreas tienen sus límites, a la personas se les permite tomar decisiones acerca de su propio trabajo, no acerca de toda la organización, y es necesario que haya una gestión que establezca la dirección y la política de la empresa.

Un equipo eficaz es aquel capaz de encargarse de lo que espera que haga, capaz de tomar sus propias decisiones y capaz de actuar para desarrollar los recursos o aptitudes necesarias para desempeñar sus tareas. El jefe de equipo debe facilitar estas condiciones dentro de la organización, pero es el propio equipo el que debe organizar sus tareas para que se desempeñen con éxito y el que ha de tomar decisiones día a día.

1.11.5. Evaluación del rendimiento del equipo

En ocasiones, evaluar un equipo puede significar valorar sus características y ver cómo responden sus miembros a determinados instrumentos. Otras veces puede consistir en utilizar criterios de referencia como la curva de rendimiento del equipo

para ver cómo está funcionando. Podemos evaluar un equipo valorando la calidad de la toma de decisión y comprobando que no está influenciada por factores negativos. La evaluación de un equipo pasa por considerar las recompensas y los incentivos.

1.12. Liderazgo

1.12.1. Definición de Liderazgo

El manual del liderazgo define Liderazgo como interacción entre miembros de un grupo.

Los líderes son agentes de cambio personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo. La definición de liderazgo implica que involucra el uso de la influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden involucrar liderazgo. Un segundo elemento en la definición implica la importancia de ser un agente de cambio. Ser capaz de afectar el desempeño y la conducta de los seguidores. Por último la definición se focaliza en el logro de metas individuales y grupales por parte del líder eficiente.

La efectividad del líder se mide frecuentemente por el logro de una, o de la combinación, de estas metas. Los individuos pueden visualizar al líder como eficiente o no de acuerdo a las satisfacciones que ellos derivan de la de la experiencia laboral total.

1.12.2. Necesidad de líder y su rol:

El líder es quien da forma y estructura de cada grupo. Con su conducción puede o no formar grupos de personas que funcionen como equipos de trabajo.

El buen líder desarrolla equipos de trabajo, utilizando la lealtad, la motivación y confianza para creer y emprender en pos de los objetivos grupales. El mejor líder es el que la gente elige.

Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:

- **Iniciación:** el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.
- **Representación:** defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.
- **Integración:** subordina el comportamiento individual, reduce los conflictos y promueve el ajuste individual al grupo.
- **Organización:** estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos.
- **Dominio:** limita el comportamiento de los miembros, toma decisiones y expresa opiniones.
- **Comunicación:** suministra y obtiene información de los miembros.
- **Reconocimiento:** expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.
- **Producción:** fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.

El líder también es un poderoso determinante en el éxito del equipo. Un líder apático, ineficaz, cínico u hostil no podrá mantener un equipo optimista y ambicioso. Pero tampoco podrá hacerlo un líder directoral y dominante. Un buen equipo de trabajo se centra en que todos sus miembros pueden contribuir, por lo que el equipo se beneficia de las habilidades y conocimientos de sus miembros. El líder que cree una atmósfera de trabajo en la que esto sea posible (aunque suponga cederles responsabilidades a los demás de vez en cuando) contribuirá al éxito del equipo.

El líder pertenece al equipo y trabaja dentro del equipo se encarga de dirigir y establecer la visión del equipo, y si es necesario, lo representa ante el resto de la organización.

Un buen líder de equipo destaca y explica el objetivo y el enfoque del equipo, refuerza el compromiso y la confianza de los miembros del equipo, refuerza la combinación y el nivel de aptitudes, facilita la relación con la gente de afuera del equipo, lo que incluye eliminar cualquier obstáculo en el camino del mismo, desempeña un trabajo real.

1.13. Políticas de relaciones laborales

La política de relaciones laborales con el sindicato refleja de modo directo la ideología, cultura y los valores asumidos por la alta administración de la organización, los cuales, a su vez, están influenciados por la etapa de desarrollo del sindicalismo, por el régimen político del gobierno y por la situación coyuntural de la economía del país, entre otros factores ambientales.

1.13.1. El sindicalismo

El sindicato es una agrupación o asociación constituida para defender los intereses comunes de sus miembros. Se asocian en federaciones de ámbito regional. Las federaciones son instituciones que congregan sindicatos representativos del mismo sector industrial, sean de empleados o de empleadores, en un número menos a cinco. Las federaciones son asociaciones sindicales de grado superior, normalmente asociadas en confederaciones. Éstas son agremiaciones sindicales de ámbito nacional, de grado superior.

1.14. Conflictos laborales

Conflicto significa existencia de ideas, sentimientos actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. Siempre que se hable de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento consistencia, armonía, debe recordarse que estas palabras presuponen la existencia de sus

términos opuestos, como desacuerdo, desaprobación, disensión, divergencia, incongruencia, discrepancia, inconsistencia, oposición, lo que significa conflicto.

El general, el conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes – individuo, grupo u organización – percibe que la otra parte - individuo, grupo u organización – atenta o intenta atentar contra alguno de sus intereses. A medida que ocurre el cambio, las situaciones se modifican y la cantidad y calidad de los conflictos tienden a aumentar y a diversificarse.

El conflicto se presenta en el contexto de las relaciones diarias entre personas, grupos y organizaciones y ocurre cuando una de las partes interfiere de manera deliberada la consecución de objetivos o satisfacción de los intereses de la otra. El conflicto solo existe cuando hay interferencia deliberada de una de las partes. La interferencia, condición necesaria para el conflicto, puede ser activa (se ejerce mediante alguna acción) o pasiva (se lleva a cabo por omisión). En consecuencia, el conflicto no solo es un desacuerdo o un choque de intereses, sino también una interferencia deliberada en el intento de la otra parte por alcanzar sus objetivos.

1.15. Sistema de control de Recursos Humanos

El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo a lo previsto. Si las unidades no trabajan en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. A medida que una organización intenta relacionarse con su ambiente, existe la necesidad de garantizar que las actividades internas se realizan según lo planeado. Es la acción que ajusta las operaciones a los estándares predeterminados; su base de acción es la información de retorno. El control trata de garantizar que todo ocurre de acuerdo con la planeación adoptada y los objetivos preestablecidos, señalando las fallas y los errores para corregirlos y evitar reincidir en ellos. Se aplica a las cosas, personas y actos. Los sistemas de control se proyectan para lograr que un proceso o mecanismo se adapte a un comportamiento especificado bajo un conjunto de vínculos determinados.

1.15.1. Proceso de control

El proceso de control es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos. El control es un proceso compuesto de cuatro etapas:

- Establecimiento de los estándares deseados: los estándares representan el desempeño deseado. Son criterios o disposiciones arbitrarios que proporcionan medios para establecer lo que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable. Constituyen los objetivos que el proceso de control deberá asegurar o mantener. Los estándares pueden expresarse en cantidad, calidad, tiempo o costo.
- Seguimiento o monitoreo del desempeño: acompaña y mide el desempeño. Monitorear significa acompañar, observar de cerca, ver cómo marchan las cosas. Para controlar el desempeño es necesario conocerlo y obtener información precisa sobre la operación que se lleva a cabo.
- Comparación del desempeño con los estándares deseados: obtenida la información sobre el desempeño o resultado, se comparan los estándares establecidos. Sirve para verificar desviaciones o variaciones y establecer si éstos están dentro de los límites de tolerancia. Se lleva a cabo por medio de informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, graficas, etc. Trata de predecir resultados y localizar las dificultades para alcanzar mejores resultados en las operaciones futuras.
- Acción correctiva: las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca lograr que lo realizado esté de acuerdo con lo que se pretendía realizar. Incide sólo sobre los casos excepcionales, es decir, los casos que presentan desviaciones o variaciones más allá de lo tolerado.

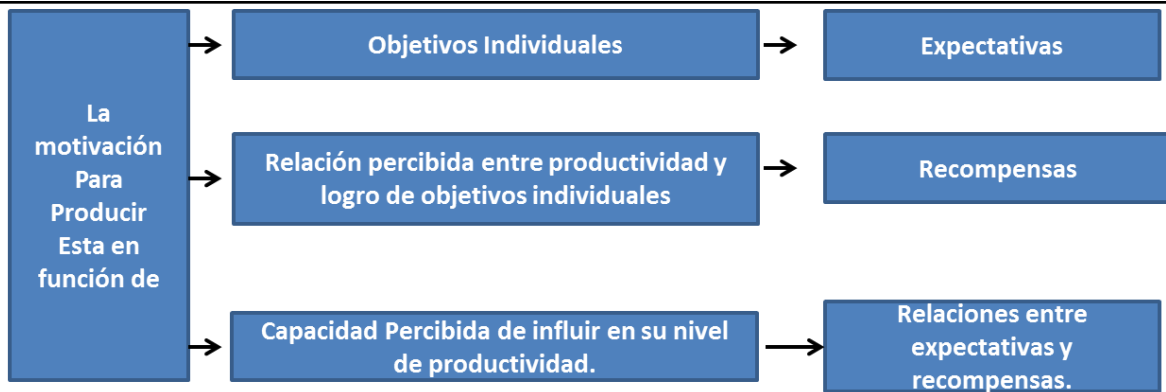


Figura 1.14 Los tres factores de la motivación para producir.

1.15.2. Criterios de control

Para que el proceso de control sea eficaz, debe tener los siguientes criterios:

- El proceso debe controlar las actividades apropiadas.
- El proceso debe ser oportuno.
- Debe mantener una relación favorable costo / beneficio. Que incluye:
 - Sistemas de monitoreo y procesamientos.
 - Personal para operar el sistema.
 - Tiempo de personal de línea para suministrar los datos al personal de control.
- El control debe ser preciso.
- Deber ser aceptado.

1.15.3. Medios de control

Las organizaciones utilizan diversos medios de control para asegurar que las personas y las situaciones permanezcan dentro de los estándares deseados. Los principales medios de control organizacional son:

- Jerarquía de autoridad: la estructura organizacional preestablece los niveles jerárquicos para asignar autoridad y exigir obediencia para las jefaturas. Es la manera más común de controlar a las personas.

- Reglas y procedimientos: la organización preestablece las reglas y los procedimientos que rigen el comportamiento de las personas y que prohíben lo que no debe hacerse. Las reglas y los procedimientos son controles impersonales que gobiernan el comportamiento de las personas en la organización.
- Establecimiento de objetivos: sirven de guía de acción de las personas.
- Sistemas de información verticales: puede transitar en dos sentidos: ascendente (lleva noticias de eventos, resultados, aclaraciones y retroalimentación, que indican a los canales superiores que las tareas se ejecutaron, suministra retroalimentación a los niveles más elevados) y descendente (lleva órdenes, mandatos, decisiones, aclaraciones y orientaciones para los subordinados, se utiliza para controlar el desempeño de los subordinados).
- Relaciones laterales: son comunicaciones entre pares, es decir, entre personas y cargos que ocupan el mismo nivel jerárquico en la organización. Aunque sirven para integrar y lograr coordinación, las relaciones laterales son medios de control que permiten que los pares se sincronicen mejor y reduzcan posibles discrepancias.
- Organizaciones matriciales: la estructura matricial es un intento de dinamizar la vieja organización funcional y departamentalizada hacia un grado más elevado de organización por productos o servicios. Cada órgano o cargo está sujeto a doble obediencia: al gerente de la función y al gerente de producto o servicio. Aunque esta doble subordinación origina conflictos, su estructura matricial permite innovación, cambio y adaptación rápida a las exigencias ambientales.

1.16. Cuadro de mando integral

El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción. Se efectuará la conexión de los indicadores seleccionados con los objetivos estratégicos, que intentan reflejar

claramente la estrategia presente y futura de la empresa, debe realizarse con el máximo rigor para lograr el éxito y eficacia de las acciones que se derivan de dichos índices.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que proporciona a los directivos de una organización una serie de instrumentos que le permiten viajar hacia el éxito competitivo futuro.

“Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”. (Robert S. Kaplan, 1997, p.14).

Mide la actuación desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

Es una herramienta que integra bajo estas cuatro perspectivas la gestión global de toda la organización y su actuación en el futuro.

El cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

Pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento

Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos, y por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

1.16.1. Cuatro perspectivas del cuadro de mando integral

- La perspectiva financiera: el CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosas para resumir las consecuencias

económicas. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow. Su orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. Trata de medir la creación de valor en la organización, para incorporar la visión de los propios accionistas.

- La perspectiva del cliente: los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos mercados seleccionados. Los indicadores incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.
- La perspectiva del proceso interno: los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los procesos internos, se centran que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.
- La perspectiva de formación y crecimiento: esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Un cuadro de mando integral adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones causa – efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones entre los objetivos en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan gestionadas y convalidadas. Cada indicador seleccionado debe comunicar el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

1.17. Formalización

La formalización determina el grado en que están dentro de la organización, estandarizados los trabajos y las normas y procedimientos que guían el comportamiento de los empleados. En las organizaciones con un mayor grado de formalización están explícitamente comunicados las normas, políticas y las reglamentaciones, las descripciones sobre el trabajo a desempeñar y los procedimientos y el tipo de decisiones que se toman. Los individuos no tienen libertad para decidir sobre como ejecutar el trabajo que desempeñan porque están sujetos a las expectativas, las formas y la estructura de la organización, previamente establecidas y comunicadas. Por otro lado, en organizaciones con un grado de formalización menor, los individuos son relativamente libres para decidir sobre como ejecutar su trabajo y los comportamientos están menos estructurados, al igual que las normas, políticas y las reglamentaciones.

CAPÍTULO 02

RELEVAMIENTO Y PRESENTACIÓN

2.1 Reseña histórica

La empresa nace en noviembre de 1998 fruto de la fusión de ActionLine Córdoba Argentina y Multienlace Colombia, líderes del sector en cada uno de sus países, con 10 años de experiencia en la prestación de servicios de relacionamiento con clientes near y offshore a distintos mercados del mundo. Estos son algunos de los hitos en esta historia de crecimiento y desarrollo:

- 1998 - ActionLine Córdoba inicia las operaciones en Córdoba, Argentina y Multienlace en Colombia con operaciones muy pequeñas.
- 2008 - Después de 10 años, ActionLine Córdoba en Argentina y Multienlace Colombia unen sus capacidades para crear Allus, la compañía regional de Contact Center y BPO líder en el cono sur, con un portfolio de servicios ampliado y 20 plataformas.
- 2009 – Allus Global BPO Center inicia las operaciones en Lima, Perú, sumando 14.000 colaboradores en América Latina.
- 2011 - Allus Global BPO Center anuncia la unión a Grupo Contax, el grupo de empresas más grande de Brasil en el sector de relacionamiento con clientes, convirtiéndose en una de las compañías multinacionales de servicios BPO y Contact Center más importantes y prestigiosas de América Latina con 120.000 colaboradores, posicionamiento en seis países y la prestación de servicios en tres idiomas: español, inglés y portugués.
- 2017 - Allus Global BPO Center y Konecta se unen creando la compañía multinacional líder de servicios de Contact Center, CRM & BPO a nivel internacional.

A través de un fuerte posicionamiento en la prestación de servicios complejos y de alto valor agregado, **Konecta** ha marcado una trayectoria que ha conseguido el reconocimiento del mercado y la obtención de distinciones internacionales.

Konecta logra permeabilizar los procesos de sus clientes, proponiendo mejoras continuas y convirtiéndose en socio estratégico del negocio, construyendo relaciones a largo plazo confiables, efectivas y duraderas.

Para ello combinan estratégicamente el capital humano calificado con tecnología de última generación y con un innovador modelo de gestión basado en la evolución continua, la calidad total, el desarrollo sostenido de sus colaboradores y una flexibilidad operativa alineada con las necesidades del cliente, componentes que trabajan en sinergia para obtener resultados de excelencia mundial que agreguen valor a todo el público.

2.2 Misión, Visión y Valores

- Visión: “Ser la compañía líder global en BPO a través de una propuesta de soluciones de clase mundial que maximice las capacidades estratégicas de nuestros clientes y los ayude a transformar sus compañías de alto rendimiento y valor”.
- Misión: “Satisfacer las exigencias de nuestros clientes, colaboradores, accionistas, proveedores y comunidad a través de un modelo de gestión de valor sustentable basado en:
 - Excelencia y diferenciación de los servicios.
 - Conocimiento profundo de las industrias y sus procesos de negocios.
 - Innovación y saber especializado.
 - Tecnología de avanzada.
 - Flexibilidad y adaptación a las necesidades de los distintos mercados y entornos.
 - Procesos de mejora continua y calidad total.
 - Gestión eficiente de los recursos disponibles.
 - Desarrollo sostenible del talento humano”.
- Valores:
 - “Pasión: La energía y el optimismo impulsan cada una de nuestras acciones”.
 - “Compromiso: Ponemos en marcha aquello que se nos ha confiado mediante el uso de los recursos disponibles”.

- “Respeto: Reconocemos a todas las personas con su potencial único, valorando sus virtudes y aceptando sus diferencias, en un clima de dignidad”.
- “Trabajo en equipo: Equilibrio. Entusiasmo. Foco. Somos un equipo trabajando activamente para cumplir una tarea en común”.
- “Honestidad: Integridad. Transparencia y ética para construir relaciones sólidas basadas en la confianza y el respaldo”.
- “Innovación: Creamos propuestas diferenciadoras para encontrar soluciones creativas que permitan resultados de alto valor”.
- “Calidad: Trabajamos con minuciosidad y detalle en toda la cadena de valor como eje de excelencia, desarrollo y crecimiento”.
- “Flexibilidad: Nos adaptamos a las distintas circunstancias para alcanzar en diferentes escenarios, mejores y más eficientes resultados”.
- “Productividad: Contribuimos activamente al desarrollo de la sociedad a través de la generación del valor económico, intelectual, ético y la adopción de prácticas de buen gobierno”.

2.3. Descripción general de la Organización

Konecta posee dos sedes ubicadas en Córdoba Capital. La primera situada en Barrio Centro y la segunda en Barrio General Paz. Además cuenta con una sucursal en la provincia de Chaco y Buenos Aires.

Actualmente cuenta con una dotación de 5.600 empleados distribuidos entre sus sedes:

- Sede Córdoba Capital: la primera ubicada en calle Rosario de Santa Fe 71, Barrio Centro; y la segunda localizada en 25 de Mayo 1442, Barrio General Paz.

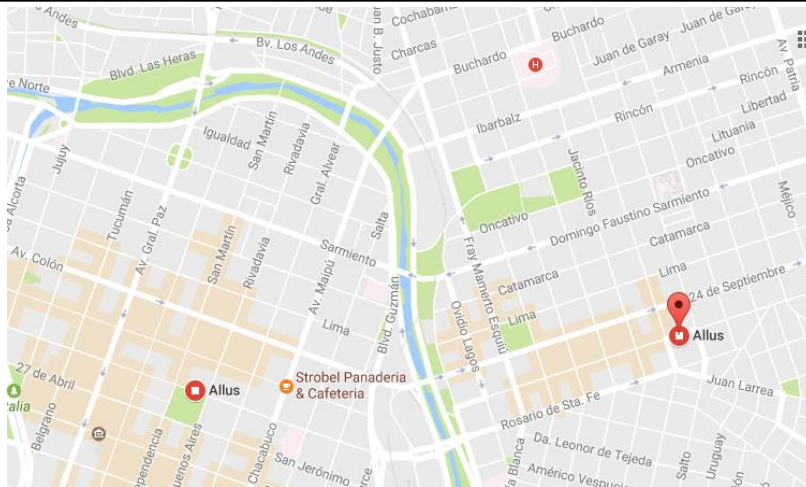


Figura 2.1 Mapa de localización las dos sedes en Córdoba Capital.

Fuente: Google Maps: <https://www.google.com.ar/maps/search/allus+cordoba/@-31.4152989,-64.1822737,15z/data=!3m1!4b1>

- Sede Chaco Resistencia: situada en calle Monteagudo 55.



Figura 2.2 Mapa de localización las dos sedes en Chaco Resistencia.

Fuente: Google Maps: <https://www.google.com.ar/maps/place/Allus/@-31.4143476,-64.1660408,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x9432a2a43c27b6d3:0x924afee59976d6f7!8m2!3d-31.4143476!4d-64.1638521>

- Con la reciente unión, KONECTA cuenta con una sucursal en Buenos Aires situada en Avenida L Alem 896, ciudad Autónoma de Buenos Aires.

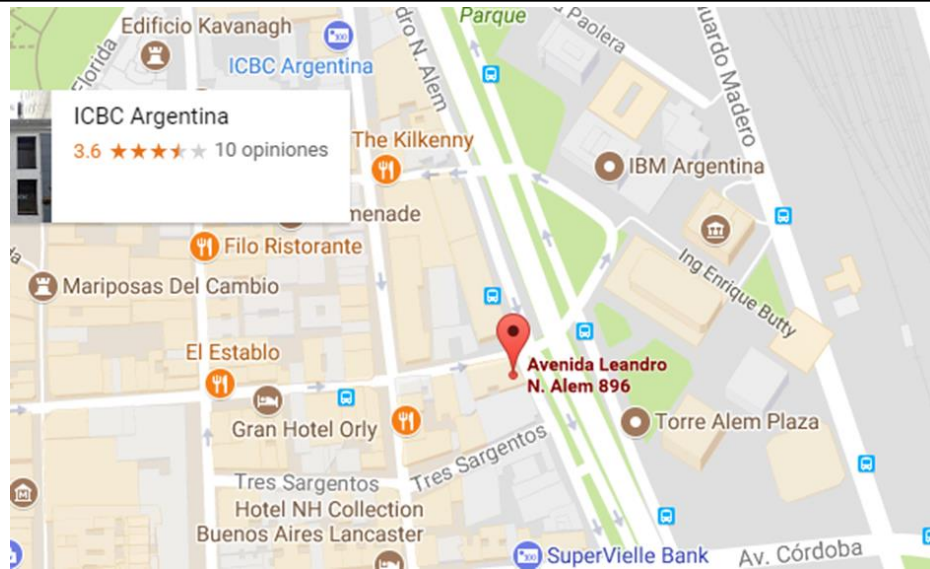


Figura 2.3 Mapa de localización de la sede en Buenos Aires

<https://www.google.com.ar/maps/place/Grupo+Konecta/@-34.597299,-58.3743123,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x95bccacb29ebb3cb:0x5fe18faf5687ff50!8m2!3d-34.597299!4d-58.3721236>

Locación	Puestos De Operador	Puestos Social Media	Superficie	Salas de Capacitación	Ciudad	Agentes
Site 1	529	138	4.330	3	Córdoba	5.600
Site 6	716	190	4.650	6	Córdoba	
Site 7	335	-	2.000	4	Mendoza	
Site 8	505	-	2.000	3	Chaco	
Site 9	410	-	2.047	1	Chaco	
Site 10	256	-	890	1	Chaco	
Site CABA	201	-	834	1	CABA	
Total	2.952	328	16.751	19		



Figura 2.4 Capacidad disponible y distribución de sites.

2.3.1 Actividad Principal:

Konecta es la compañía líder global de BPO a través de una propuesta de soluciones de clase mundial que maximizan las capacidades estratégicas de los clientes y los ayudan a convertir sus compañías en negocios de alto rendimiento y valor.

Hoy los procesos que más contratan las empresas "puertas afuera" son los de RRHH, Centros de Contactos, Administración y Finanzas, y las Tecnologías de la Información (IT).

Para concentrarse en los procesos centrales del negocio, ahorrar costos, y optimizar su rentabilidad y valor hay una tendencia cada vez más fuerte de las empresas a externalizar muchos otros procesos que siendo críticos y costosos, no forman parte del objeto de su negocio. Son innumerables las experiencias exitosas y cada vez son más las compañías que buscan esta solución.

2.3.2 Clasificación de la Organización:

Existen muchas maneras de clasificar a una organización. En este caso se analiza según su actividad, su magnitud y origen de capital.

- Según su actividad: Konecta se encuadra dentro de las empresas prestadoras de servicios, ya que brinda soluciones integrales a sus principales clientes. Lo que venden es de valor intangible, es decir algo que no se puede ver, tocar y oler.
- Según su magnitud: esta organización cuenta con más de 5.000 colaboradores en Argentina, distribuidos en sus distintas plazas, lo que indica que se encuentra clasificada como una gran empresa.
- Según su origen de capital: la empresa antes mencionada es de capital privado, porque el capital es propiedad de inversionistas privados y son lucrativas en su totalidad.

2.3.3 Estructura organizacional

La estructura de Konecra está organizada en departamentos o áreas, que agrupan actividades y tareas necesarias para realizar una determinada función.

Tiene como principal ventaja sacar provecho al máximo de las habilidades técnicas de los recursos humanos, ya que se agrupan de acuerdo a su especialización.

Los departamentos están dirigidos y organizados por un Director principal y acompañando su gestión las distintas gerencias, en constante acompañamiento del CEO General.

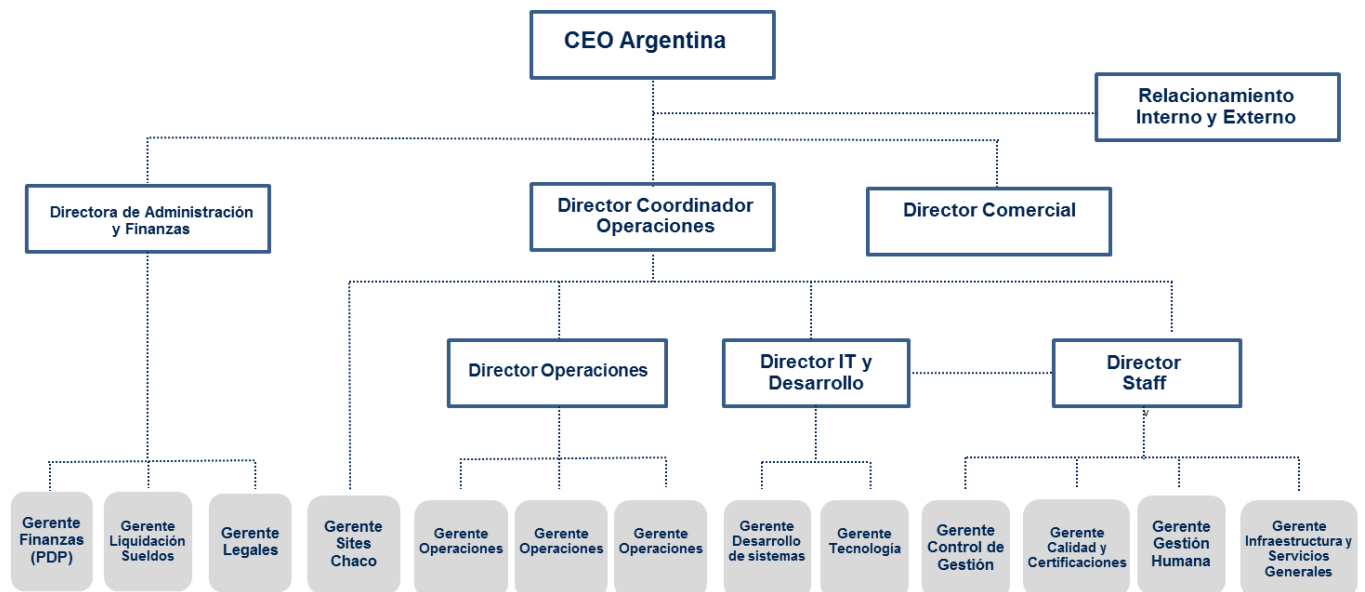


Figura 2.5 Organigrama de la Empresa.

2.3.4 Cultura Organizacional

Konecra Argentina se caracteriza por poseer una cultura organizacional fuerte, ya que sus empleados en su inducción se familiarizan con los recursos relacionados con la cultura de gestión empresarial, con el fin de que se conozca el ámbito de trabajo, su cultura, valores, principios, normas, código de ética y confidencialidad; y el entorno donde trabajará diariamente.

Esta organización cuenta con principios rectores como:

- Compromiso con los clientes: ponen a los mismos en primer lugar en todo lo que se realiza.
- Confianza y Respeto: Se trabaja en forma conjunta para crear una cultura que construya confianza y respeto.
- Logro y Contribución: se esfuerzan para lograr la excelencia. La contribución de cada persona es fundamental para alcanzar éxito.
- Apertura e Innovación: son creativos al implementar cambios en los procesos que mejoren la experiencia total del cliente. Garantizan la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Integridad: abiertos, honestos y directos en todas sus relaciones.
- Éxito y Colaboración. Colaboran de forma eficaz para prestar un servicio profesional que dé como resultado una buena experiencia para sus clientes internos y externos.
- Agilidad y Rapidez. Cuentan con los recursos para dar soluciones rápidas y a medida a los requerimientos de los clientes.

Además cuenta con el área de comunicación interna, que son los encargados de organizar eventos sociales dentro de la empresa para fortalecer los vínculos, el compromiso de los empleados, su autoestima y motivación, como por ejemplo:

- Concursos en equipo para el día de la primavera, día del trabajador, día del padre, día de la madre.
- Festejo del día del niño con la participación de la familia de sus empleados.
- Visitas de los niños en vacaciones de invierno a las instalaciones de la empresa.
- Fiestas de fin de año.
- After office.
- Reconocimientos a la antigüedad de sus empleados.
- Entrega de merchandising.
- Entre otros.

Konecta tiene como color institucional el azul, este representa seguridad, confiabilidad, responsabilidad, serenidad, lo que en esta empresa transmite un

mensaje de confianza, seguridad y madurez. Se puede observar que al ingreso de las instalaciones es notorio el uso de este color para la decoración de sus ambientes y están exhibidas de manera visible su misión y visión.

2.4 Servicios Prestados

El principal servicio de Konecta es brindar la solución a los clientes, para ello cuenta con una gran variedad de puntos de contacto para maximizar el valor ofrecido a los clientes.

En sus inicios focalizaba sus recursos en la atención al cliente telefónicamente; o por medios de IVR. Esta organización pone toda su experiencia, conocimientos y tecnología al servicio de la nueva generación de clientes que requieren soluciones diferentes y respuestas en tiempo real. En consecuencia lanza un nuevo medio denominado Epiron Multicanalidad y Social Media, siendo la única herramienta del mercado que permite integrar todos los canales de comunicación y atención al cliente asegurando calidad en la gestión de usuarios, con el cual integran diversos canales de atención para la gestión de clientes en redes sociales. Permitiendo gestionar minuto a minuto las conversaciones de los clientes a través de múltiples canales (mail, chats, sms) y redes sociales (twitter, Facebook, youtube, linkedin, google + y whatsapp)

2.5 Análisis estratégico organizacional

2.5.1 Ambiente Organizacional

2.5.1.1 Entorno General

La organización como un sistema abierto se relaciona constantemente con el entorno que la rodea, a través de los insumos que toma y de los bienes o servicios que distribuye al medio como resultado de su actividad. El macroentorno se encuentra definido por una serie de fuerzas e instituciones externas a la organización que pueden influir en su desempeño. Estas fuerzas comprenden las condiciones económicas, políticas y legales, socioculturales, demográficas,

tecnológicas y hasta mundiales. Los cambios en cualquiera de estos ámbitos no tienen un efecto tan directo, pero se deben tener presentes cuando se planea, organiza, dirige y controla una organización.

2.5.1.1.1 Entorno socio – económico

- Evolución del sector: la industria de los Contact Center (una denominación más apropiada, dado que no se trata solamente de llamados telefónicos, sino que incluye múltiples plataformas como el e-mail, chat y SMS), explotó en la Argentina a partir de 2002, cuando la devaluación impulsó la instalación de centros de contacto enfocados a exportar servicios. Por entonces, el sector empleaba a unas 6.000 personas y facturaba \$ 155 millones. En julio del 2008 llegó a emplear a 60.000 personas y en 2010 a 100 mil empleos directos con una inversión de más de \$ 500 millones, según consta en el Plan Federal que los empresarios del rubro presentaron ante la CACC (Cámara de Asociación Contact Center).

En los últimos años, la inflación y la suba de salarios han restado margen de ganancia a la actividad. Los Centros de Contacto requieren el alquiler de grandes superficies en edificios céntricos, triplicándose los costos fijos de los mismos.

En Córdoba este sector se ve impulsado en el año 2011 a través de las políticas de José Manuel de la Sota y Juan Schiaretti, por medio de reducciones en los impuestos, subsidios y planes para los trabajadores, como fueron el PPP, Córdoba con ellas, entre otras.

Desde que comenzaron los Contact Center se encuadraron bajo el convenio de los empleados de comercio para regular su actividad y la escala salarial, lo que se modificó a partir del año 2015 con la creación del gremio de ATACC (asociación de trabajadores argentinos de Contact center), obligando a las empresas de rubro a realizar la adhesión a esta asociación de empresas de Córdoba.

Grandes multinacionales como Peugeot, American Express y Nestlé, entre otras, migraron todo o gran parte de sus centros de atención telefónica a México, Colombia y Paraguay, todos países donde estos servicios cuestan

la mitad que en la Argentina. En los últimos meses, también pymes locales se sumaron al traslado. El gremio y la cámara que agrupa a los call centers aseguran que ya se perdieron 25.000 empleos y están en riesgo 20.000 más.

El mercado de los call centers emplea hoy 50.000 personas. Sufrió una abrupta caída desde los 75.000 empleados de años récord como 2008. La mayoría de las empresas tienen tercerizados estos servicios de atención al cliente, un sector que llegó a ser una estrella de la exportación argentina, basada en la alta calidad de los recursos humanos, beneficios impositivos y alta competitividad por el tipo de cambio. Hoy la situación se revirtió.

"En los últimos meses hubo grandes compañías que trasladaron sus call centers a otros países de la región como México, Colombia y Paraguay. La razón es simple: en Argentina el costo laboral duplica al de esos destinos y acá hay una fuerte presencia de los sindicatos que pelea las condiciones", dijo el Cronista Oscar Todesca, secretario de Asuntos Gremiales del Sindicato de Comercio, bajo cuyas alas se encuentra encuadrada la mayoría de los empleados del rubro.

- Descripción del sector: El sector de Contact Center comprende aquellas actividades que tienen como objetivo contactar o ser contactados con terceros, ya fuera por vía telefónica, por medios telemáticos, por aplicación de tecnología digital o por cualquier otro medio electrónico, para la prestación, entre otros, de las siguientes actividades: contactos con terceros con entornos multimedia, servicios de soporte técnico a terceros, gestión de cobros y pagos, gestión mecanizada de procesos administrativos y de 'back office', información, promoción, difusión y venta de todo tipo de productos o servicios, realización o emisión de entrevistas personalizadas, recepción y clasificación de llamadas, así como cuantos otros servicios de atención a terceros se desarrollen a través de los entornos antes citados.

Históricamente, los call centers nacieron de la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través del teléfono. Al comienzo era

principalmente informativo y tenía un carácter de servicio accesorio a la oferta principal del producto. Sin embargo, su utilización se expandió considerablemente, debido a dos factores:

- Fuerte competencia, que convirtió un servicio de lujo en un canal habitual y necesario de contacto con el cliente.
- Fuerte demanda del cliente particular, que cada vez goza de menos tiempo de ocio y por tanto le da más valor a su tiempo libre.

Esto, unido a una fuerte innovación tecnológica, hacía presagiar al sector un brillante porvenir, que en la realidad no ha cubierto todavía las expectativas que se habían puesto en él. Ahora bien, cabe destacar el esfuerzo que están realizando las compañías del sector por corregir y potenciar las carencias que en el día a día se están dando.

Cabe destacar que el mercado de los Contact centers es uno de los más dinámicos y avanzados tecnológicamente, pero motivado por sus particulares características debe saber hacer frente a numerosos retos que tiene planteados en su actividad, se habla de la falta de formación de los equipos de trabajo, de la elevada rotación del personal, la compleja relación con el cliente y el offshoring o deslocalización.

Pero, la evolución continúa, y el mercado tan competitivo en el que se mueven ha enseñado a los usuarios a reclamar servicios de valor añadido y a exigir la forma en la que quieren relacionarse con la empresa. Esto ha obligado a los call centers tradicionales a convertirse en Contact centers, donde se integran diversos canales de interacción con la empresa como teléfono, e-mail, sms..., con la misma sencillez y eficacia que proporciona una solución de centro de atención telefónica y ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades.

A este hecho se ha unido que la consolidación de internet, y por tanto del comercio electrónico, ha originado la aparición de los call centers virtuales, que permiten a los internautas, a través de un clic, entablar una conversación cara a cara con la persona que se encuentra en el centro de atención telefónica. Con este call center se superan dos obstáculos: el

temor de los internautas que todavía se destila a comprar a través de internet y la deshumanización, es decir, la falta de cara, gestos y mirada.

De momento, el call center virtual se va implantando lentamente, pero existe otra fórmula más arraigada que es la voz sobre internet protocol (IP) que permite al internauta, a través de un clic, ponerse en contacto telefónico con el operador que le va a resolver todas sus dudas, con el consiguiente ahorro telefónico.

Gracias a todos estos avances tecnológicos, el call center ha dejado de ser un mero gestor de llamadas para poder convertirse en un estratégico elemento del sistema CRM (customer relationship management) de las empresas.

Si bien la tecnología cumple un rol fundamental, las personas no dejan de ser la clave para el éxito empresarial, enfocándose en la satisfacción y fidelización de los clientes.

Por ello, las empresas para destacarse en el mercado deben sacar su principal foco de los costos y orientarse a la inversión en los equipos humanos para profesionalizar su gestión y así poder realizar el cambio cultural que está demandando el mercado, y alcanzando así la competitividad que el cliente solicita.

Tecnología y personas son los dos pilares sobre los que se debe sustentar el presente y futuro de los centros de contacto para convertirse en una oportunidad estratégica de mostrar ante el mercado un contenido y una eficacia diferencial respecto a la competencia.

Actualmente Konecta tiene una importante y destacada presencia en la cuota de mercado, representando el 15% de la misma en Argentina, lo que la posiciona como el segundo jugador ms importante del país.

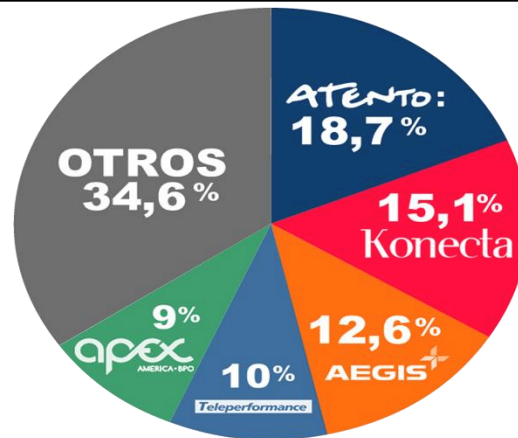


Figura 2.6 Posicionamiento en relación la competencia.

En un análisis general del mercado, teniendo en cuenta las principales actividades, se llegó a la siguiente distribución, siendo de sumo interés el sector de telecomunicación, que es la principal actividad de los Contact Center:

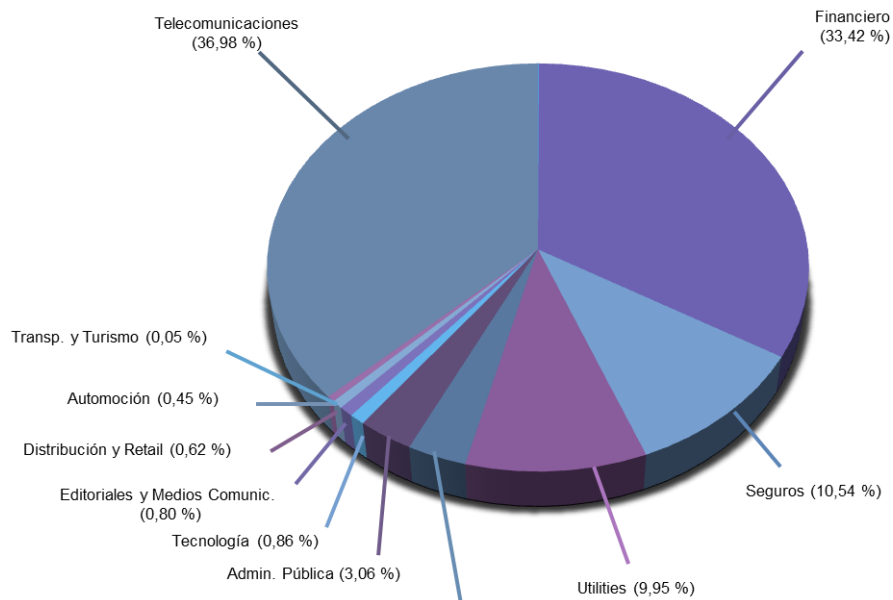


Figura 2.7 Distribución por sector.

2.5.1.1.2 Entorno Político y Legal

El aspecto político y legal está definido por una serie de reglamentaciones, instituciones y leyes que deben respetar los entes y las personas para poder desarrollar actividades en el medio donde están inmersas, regulando el comportamiento y el accionar que ejercen.

El sector de los Contact Centers está regulado por la Cámara Argentina de Centros de Contacto (CCAC) y por el Sindicato de ATACC (Asociación de Trabajadores Argentinos de Contact Center). Estas entidades trabajan permanentemente por la integración de todas las empresas en el rubro para que puedan desarrollarse en un marco de igualdad de condiciones, oportunidades y con una estabilidad político-económica. Este objetivo de integración incluye a la industria proveedora y a los consumidores que forman parte de la misma cadena.

La actividad comercial también se encuentra comprendida a nivel nacional por las disposiciones del Código Civil y del Código de Comercio, la ley de Sociedades Comerciales, que regula a las entidades en función del tipo societario adoptado para realizar actividades comerciales y, demás disposiciones provinciales y municipales correspondientes al lugar donde desempeña funciones la empresa.

También se encuentran sujetas a todas aquellas políticas que se desarrollen con el fin de intervenir en las actividades como es el caso del “Programa Primer Paso y Córdoba con Ellas”, formulado por el gobierno provincial para fomentar nuevos puestos de trabajo y posibilidades a aquel sector que carece de experiencia laboral.

2.5.1.1.3 Entorno Socio – Cultural:

El aspecto socio-cultural refleja la realidad social y cultural de un medio determinado. Se construye por las relaciones e interacciones que las personas de ese lugar desarrollan con los aspectos del entorno que las rodea. Esto la define constantemente a partir de estas interacciones.

En siglo XXI, los clientes buscan la solución a sus problemas en forma rápida y eficiente, evitando pérdidas de tiempo desde un primer contacto. A medida que pasa el tiempo los mismos prefieren autogestionar sus consultas por canales electrónicos, como mails, chats, redes sociales, entre otros. Es decir se busca interactuar con pantallas en vez de con personas. Debido a estas pretensiones cumple un rol fundamental la calidad del servicio prestado y el tiempo de resolución.

La presente situación económica, obliga a las empresas a estar permanentemente atentos a las necesidades de los clientes y a adaptarse al nuevo contexto trabajando sobre el servicio, el precio, la calidad y la satisfacción del cliente. Por lo que el recurso que predomina mayormente es la aplicación de las nuevas tecnologías en el sector, como una herramienta para posicionarse primero frente a sus competidores.

Para alcanzar el éxito y conjuntamente los objetivos, tanto de la empresa como del cliente, es fundamental tener en cuenta los siguientes puntos:

- El teléfono, el e-mail y la mensajería instantánea son los medios más utilizados por los clientes en sus comunicaciones con las empresas.
- Los servicios de atención al cliente exigen un horario superior al de la empresa.
- Es muy importante atender las llamadas de los clientes en el menor tiempo posible.
- Los clientes valoran una primera respuesta inmediata por parte de la empresa, al margen de actuaciones futuras.
- El cliente tiene cada vez mayor tendencia a hacer valer sus derechos como consumidor.
- Las empresas que aumentan su rentabilidad son las que escuchan las quejas y comentarios de sus clientes e intentan resolverlas.
- La satisfacción del cliente no está en manos de un solo departamento sino de toda la organización.

- Las sensaciones que percibe el cliente al presentar su queja son las más duraderas y por las que otorga la imagen de la compañía.
- Lo que de verdad diferencia a una empresa de sus competidores directos es la calidad en la atención al cliente.
- Los reclamos son una fuente de información y fidelización de los clientes.

2.5.1.1.4 Entorno Tecnológico

La tecnología es en la actualidad un factor principal para afrontar los cambios. Permite mejorar y actualizar los procesos de prestación de un servicio o la producción de bienes. Es una herramienta para alcanzar el éxito y hacer más eficiente la actividad de la empresa. Se manifiesta a través de mejoras en los sistemas de información, maquinarias y equipos, nuevas herramientas y otros avances.

Konecta cuenta con una infraestructura Tecnológica con múltiples enlaces locales propios, alta disponibilidad y enlaces redundantes para servicios críticos, proveedores de comunicaciones de primer nivel nacional e internacional, monitoreo 7 x 24, seguridad según normas internacionales.

La infraestructura tecnológica en Konecta, está soportada por plataformas robustas y completas en funcionalidades, con índices históricos de disponibilidad superiores al 99,5 % apoyadas en planes de contingencia con rutinas estándar de mantenimiento preventivo, correctivo, monitoreo y control, que finalmente se traducen en la certeza de que su servicio siempre estará disponible para su cliente.

Dentro de la arquitectura confluyen una serie de dispositivos de hardware y software con una alta capacidad de procesamiento, escalabilidad y disponibilidad.

A continuación se realizará una descripción de las principales herramientas:

- Plataforma CTI: una plataforma robusta de software (Middleware CTI de Genesys) que provee las funciones tradicionales screen pop up más toda la inteligencia de ruteo, la concertación de las estadísticas y reportes de todos

los dispositivos, el control centralizado por parte del supervisor en la Operación de las Interacciones en tiempo real, además de la consolidación de los resultados en la gestión de las interacciones en reportes históricos.

- Servidores de Comunicación de Voz: sistemas automáticos de distribución de llamadas (ACD - Automatic Call Distributor), que además permiten realizar el seguimiento y control de las mismas y medir la cantidad de posiciones de atención necesarias (relación costo-beneficio).
- Respuesta interactiva de Voz (IVR): el sistema IVR (Interactive Voice Response) permite obtener y brindar información en forma automática a través de la identificación de voz o por tono telefónico. Esta plataforma facilita la implementación de servicios automatizados como audio texto, aplicaciones con interacciones de consultas a bases de datos externas o host en línea e integración con tecnologías CTI para brindar servicios de transferencia de llamadas inteligentes (paso a asesor de una llamada con identificación y datos del usuario en la pantalla a través del menú de navegación-screen pop up).
- Cuentan con varios equipos de audio respuesta MPS 500 de Nortel Networks, que permiten disminuir los costos de atención telefónica, ampliar los horarios de atención al público a 24 horas y siete días a la semana y proveer adecuados niveles de seguridad y privacidad.
- Las unidades de Audio Respuesta proveen: flexibilidad de interacción a través de teléfonos de tonos, envío de fax on demand, gran capacidad y velocidad de procesamiento, alta disponibilidad, integración con tecnologías TDM e IP.
- Grabación de llamadas: permite el acceso al control de calidad y auditoría en cualquier momento y desde cualquier sitio remoto. Se utiliza como respaldo de acuerdos, transacciones o información brindada a clientes finales.
- Marcación Predictiva: es un sistema orientado a aumentar la productividad de los agentes outbound a través de la automatización de las llamadas de salida. Los sistemas de marcado predictivo aumentan la productividad de campañas entre un 280% y un 300%. Konecta cuenta con marcadores predictivos marca Avaya y Genesys.

- Supervisión: el soporte tecnológico de Konecta permite realizar supervisión en tiempo real de las llamadas desde cualquier lugar.
- Sistemas de Información : CTI Genesys permite administrar la estrategia de CRM en el Contact Center, gracias a la integración de los contactos recibidos por los diferentes canales, con la información de cada cliente en una base de datos centralizada, logrando una operación más especializada, integra todos los canales de comunicación mediante el concepto de Cola Universal que permite unificar todas las interacciones de sus clientes y obtener un historial de cada uno de ellos sin importar el medio de contacto elegido por él para comunicarse con el Contact Center. Esta plataforma, considerada como una de las más avanzadas y completas del mercado, provee las funciones tradicionales de screen pop-up, inteligencia de ruteo, manejo de estadísticas, reportes de todos los dispositivos y control centralizado.
- Suite CRM Multicontactos: diseñada para facilitar la administración de los contactos de sus clientes agregando valor a la operación y permitiendo un mejor conocimiento de ellos, a través de cinco módulos que integran la información de cada contacto del cliente, en una base de datos centralizada. Permite obtener una perspectiva actualizada de la conducta del cliente facilitando la transformación de la información que nos brinda en estrategias, al tiempo que soporta la gestión de contactos, quejas y reclamos, administración de recursos, mercadeo, ventas y pedidos.
- Herramienta de Kustomer Experience: KCEM, Sistema desarrollado por Konecta para la gestión de encuestas de satisfacción sobre productos y campañas. Esta aplicación Web permite configurar los cuestionarios, realizar envíos y extraer información para su análisis representándola en informes o gráficamente en un dashboard. Igualmente, dispone de servicios de integración para recibir datos de encuestados desde otros sistemas.
- Herramientas de redes sociales: EPIRON, Solución diseñada para la gestión de la atención al cliente en canales digitales y Redes sociales. Que tiene por objetivo transformar comunicaciones 3.0 (inquietudes, reclamos y/o problemas) de clientes, en casos para su gestión, clasificación y resolución,

permitiendo dar respuesta de manera ordenada y acorde a la red social. Permite la captura de comentarios en los diferentes canales (Twitter, Facebook, Chat, Email), los cuales mediante reglas de negocio establecidas por la marca genera casos los cuales son distribuidos automáticamente a colaboradores para su gestión, facilitando la comprensión del problema del cliente para brindarle una respuesta acorde por el mismo canal. Con la generación de las métricas correspondientes sobre tiempos de gestión, planificación, adherencia, tráfico, demanda, tiempos de resolución.

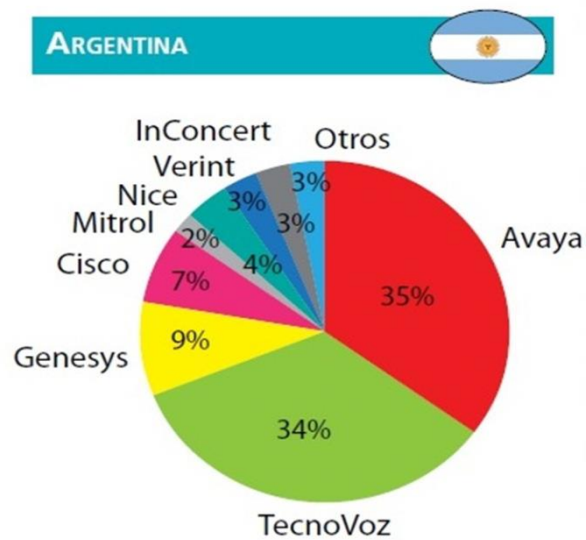


Figura 2.8 Tecnología aplicada.

2.5.1.1 Entorno Especifico

2.5.1.2.1 Clientes

Konecta desarrolla una propuesta integral de soluciones BPO atendiendo a diferentes sectores industriales. Apoyándolos en el mejoramiento continuo de sus procesos críticos por medio del conocimiento profundo de las especializaciones funcionales de cada industria y del diseño de propuestas a medida. Contiene una gran variedad de clientes principales divididos en distintos sectores, como:

- Telecomunicaciones: Movistar, Telefónica, Tuenti, Personal, Arnet, Telecom, Telecentro, Loghinet.

- Financieros y Seguros: Santander Río, American Express, Zurich, Galicia Seguros, La Caja de Ahorro y Seguros, MetLife.
- Medios: La Voz del Interior, Reader's Digest, Hibu.
- Otros: Sancor Salud, Despegar.com, Caritas Argentina Cordoba, Greenpeace.

Telecomunicaciones	Financieros y Seguros	Medios	Otros
       	     	  	   

Figura 2.9 Clientes Principales.

2.5.1.2.2 Competidores

Los competidores directos con los que se enfrenta son:

- Ápex: cuenta con más de 4.500 colaboradores a lo largo de América. Se encargan de brindar soluciones a grandes compañías de BPO Contact Center. Está estratégicamente ubicada en Argentina, Chile, Paraguay, Honduras, El Salvador, Brasil y Estados Unidos
- Atento: posee más de 9.000 empleados en Argentina. Su presencia está en Buenos Aires, Córdoba, Chaco, Mar del Plata, Salta y Tucumán.

- Aegis: compañía líder en el mercado latinoamericano de los Contact Centers con presencia en Córdoba, Mar del Plata, Bahía Blanca y Tucumán.
- Teleperformance: equipo formado por 217.000 personas, en 340 delegaciones, proporcionando experiencia de cliente en 74 países.

2.5.1.2.3 Proveedores

Para garantizar los estándares de calidad y cumplir con los acuerdos de Niveles de Servicios (SLA), Konecta es asistido por proveedores de clase mundial.

El respaldo de compañías líderes como Avaya, Cisco, HP, Microsoft, Sun, Oracle, Nortel y Genesys son garantía de calidad y sinónimo de vanguardia tecnológica. Además cuenta con proveedores locales que con su colaboración hacen posible la gestión diaria.

2.5.2 Análisis de los Recursos de la Organización

2.5.2.1 Recursos físicos y materiales

Necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, ya sea para prestar servicios especializados o para producir bienes o servicios.

Konecta cuenta con más de 5.600 puestos de trabajos dotados con la última tecnología y 6 sucursales en Argentina, distribuidas en Córdoba, Chaco, Mendoza y Buenos Aires que poseen todas las comodidades para el bienestar de las personas.

Dispone de Tecnología de última generación (Avaya, Genesys, Redbox, HP, Lenovo, IBM, Microsoft), Soluciones integrales para la gestión de Canales Digitales, EPIRON Omnicanalidad, Planes de contingencia robustos, cumplimiento de altos estándares de seguridad en TI.

Se procura adaptar el entorno laboral al colaborador, adecuando el puesto de trabajo, su equipamiento y condiciones edilicias, con el objeto de salvaguardar su

integridad psicofísica (sillas ergonómicas, uso adecuado de la voz, simulacros, plan de evacuación, entre otros).

Posee un equipo profesional que conoce y evalúa permanentemente las condiciones de trabajo, llevando a su mínima expresión los riesgos emergentes de la actividad laboral.

Se pone en práctica normativas legales y convencionales en materia de Higiene, Seguridad y Salud Laboral, en un todo conforme y de acuerdo a lo emanado por organismos y entes de contralor.

Infraestructura Konecta:

- Generadores eléctricos para soportar IT, refrigeración e iluminación.
- Sistema de Iluminación LED, generando un ahorro de energía que favorece a una menor contaminación ambiental.
- Sistema contra incendios.
- Salidas de emergencia.
- Zonas de libre circulación
- Aire acondicionado en todas las instalaciones
- Control de acceso.
- Sistema cerrado de televisión.
- Salas de descanso para uso compartido entre operaciones.
- Lockers para uso de los colaboradores.
- Ambientes insonorizados.
- Salas de capacitación.
- Salas de reuniones.
- Sites Formato Social Media.

2.5.2.2 Recursos Financieros

Dinero, en forma de capital, flujo de caja, empréstitos, financiación, créditos, etc., que están disponibles de manera inmediata o mediata para enfrentar los

compromisos que adquiere la organización. Los recursos financieros garantizan los medios para adquirir los demás recursos que la organización necesita. El principal soporte de esta organización proviene de entidades privadas.

2.5.2.3 Recursos Humanos

Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea).

Konecta está conformada por 5.600 colaboradores de diferentes idiosincrasias y culturas comprometidos con los objetivos del cliente y con la satisfacción total en cada uno de los procesos que llevan adelante.

El 80% de los colaboradores son graduados o estudiantes universitarios, elegidos bajo los estándares más modernos en lo referido a reclutamiento, selección, capacitación y entrenamiento.

El capital humano es, para esta organización, uno de sus activos más importantes para lograr resultados de excelencia. Los expertos que integran Konecta basan su quehacer laboral en la cultura del profesionalismo y adhieren a la innovación, la creatividad, el conocimiento y la rigurosidad como el motor de la evolución continua y el éxito del negocio de los clientes.

Se generan diversos planes de incentivos, gratificación y recompensa destinados a optimizar y premiar la performance de los colaboradores, tales como sistemas de reconocimientos tanto al desempeño laboral como a las acciones destacadas de los colaboradores dentro y fuera de la compañía; y celebraciones de fiestas como el Día del Padre, del Niño, cumpleaños, entre otros.

Todas estas acciones conforman un abanico de propuestas destinadas a mantener activa la motivación de los empleados, tanto en lo profesional como en

lo humano. Así son fieles al proyecto de empresa y destinan sus plenas capacidades al servicio del cliente.

Desarrollan un amplio Plan de Beneficios para todos los colaboradores con una mirada holística del individuo. Cultura, deportes, salud y recreación están incluidos dentro de los beneficios, proporcionándoles espacios de descanso, diversión e higiene mental que permitan lograr un balance ideal entre vida y trabajo. Para el bienestar del empleado y su familia se realizan convenios con entidades de seguros, medicina preventiva y financiera.

2.6 Análisis FODA

2.6.1 Fortalezas

- Pioneros en el rubro, marcando una alta trayectoria y reconocimiento en el mercado.
- Reconocimiento por parte de los empleados de un buen clima laboral.
- Modelo de gestión humana certificado bajo la norma COPC, que permite altos niveles de satisfacción laboral y eficiencia operativa.
- Certificación de seguridad de la información y datos.
- Énfasis en la calidad con un modelo de relacionamiento y experiencia de clientes.
- Tecnología avanzada para proveer más y mejores servicios.
- Creadores de EPIRON OMINICANALIDAD, sistema que integra todos los canales de atención (mails, chats, sms, apps, teléfonos, videos llamadas) y redes sociales (Facebook, twitter, telegram, entre otros).
- Cuenta con la capacidad e infraestructura para adaptarse a las distintas contingencias del entorno.
- Posee un centro de capacitación y formación propio, donde se realizan programas de entrenamiento, capacitación y formación integral, orientados al logro de objetivos específicos de desempeño laboral, favoreciendo el aprendizaje continuo de los colaboradores.

- Existe un área de reclutamiento y selección por competencias, logrando contar con un capital humano de alto valor y diferencial.
- Cultura de trabajo en equipo.
- Políticas de mejora continua para ofrecer calidad total a los clientes.
- Altos niveles en los estándares relacionados con la confidencialidad y seguridad, tanto con la información propia, como con la de los clientes (Norma ISO 270001).
- Compromiso con el medio ambiente, implementando un Sistema de Gestión Ambiental, que cumple con los requisitos de la norma UNE – EN ISO 14001.
- Campañas dirigidas al uso eficiente del agua y de la energía, el reciclaje de residuos, así como el uso racional del papel.
- Líder en Servicio de Telecomunicaciones, Financieros, Seguros y Salud.
- Seguimiento y toma de acciones constantes encaminadas a mejorar el servicio, la productividad y rentabilidad.
- Procesos, herramientas y recursos especializados en cada producto – servicio.

2.6.2 Oportunidades

- Reciente unión de Allus - Konecta, sumando fortalezas para incrementar su competitividad y convertirse en una de las principales compañías BPO del mundo.
- Centros de Trabajo que se encuentran ubicados en zonas céntricas de ciudades estratégicas de la región, cerca de las principales áreas residenciales, centros educativos y zona de negocios.
- Brinda servicios a compañías de primer nivel mundial.
- Fuerte énfasis en seleccionar, entrenar y retener a personal calificado.
- Adaptación a las demandas más exigentes del mercado, gestiona alto volumen de clientes y en múltiples canales.
- Creciente atención hacia el capital humano.
- Políticas y subsidios que favorecen a incrementar los puestos de trabajo.

- Se capacita a los colaboradores a través de la Customer Experience. Proporcionar una excelente experiencia de cliente que permite generar crecimiento y rentabilidad sustentable en el tiempo, a través de la captura de nuevos clientes, la venta cruzada y la fidelización de clientes existentes.
- Busca permanentemente la excelencia operativa.
- Tomar acciones en tiempo real para minimizar las desviaciones optimizando los recursos.
- Utiliza modelos de flexibilidad y esquemas de contingencias que permiten capacidad de reacción oportuna.
- Investigación, referenciación e implementación permanente de nuevos modelos y herramientas de planificación, programación, marcación y gestión en tiempo real para todo tipo de operaciones.
- Brinda a los clientes apoyo permanente en la toma de decisiones y asegura la consecución de los resultados mediante la entrega de información oportuna, confiable y especializada, orientada a la planeación y optimización de los recursos e implementación de mejores prácticas que lleven a la mejora constante de Resultados.

2.6.3 Debilidades

- Incremento notable de los niveles de ausentismo en el nivel operativo.
- Comunicación informal que puede causar rumores dentro del ámbito de trabajo.
- El sistema de incentivos no se ajusta a las expectativas de sus destinatarios.
- La ausencia de incentivos para el cumplimiento de las tareas hace que el personal disminuya su rendimiento y predisposición.
- Trabajo mecánico y rudimentario que desmotiva al personal.
- Altos niveles de estrés.
- Falta de compromiso por parte de algunos empleados.
- Procedimientos de trabajo estructurados.

- Inflexibilidad para el requerimiento de ausentismos, horarios, enroques (acuerdos de cambio de horario entre compañeros).

2.6.4 Amenazas

- Perdida de la competitividad del mercado argentino. Cuestiones como las amenazas macro-económicas y la sensación de incertidumbre de lo que va a pasar el día de mañana, hacen que se pierda competitividad frente a otros países.
- En los últimos tres años, la inflación y la suba de salarios han restado margen de ganancia a la actividad.
- Fuerte presencia y presión de los gremios del sector.
- En Argentina el sector fue cediendo terreno y aparecieron plazas regionales más tentadoras. Perú, Paraguay, Colombia surgían como amenazas potenciales y hoy ya mutaron a amenazas reales y rivales directos.
- Creciente sustitución de la mano de obra a causa de la automatización.

2.7 Definición de Estrategias

Actualmente, Konecta se encuentra definido por la Estrategia de Océano Rojo, donde la empresa tiene los límites claramente marcados, así como las competencias definidas, y su objetivo es superar al rival y ganar una posición en el mercado. Además está constantemente expuesta a la aparición de nuevos competidores, que disminuyen sus posibilidades de crecimiento. Por lo general, este tipo de océano es la realidad de todo negocio.

Konecta se ha posicionado frente a la competencia mejorando e innovando en la calidad de su servicio.

Son características de las industrias del océano rojo:

- La competencia en espacios existentes del mercado.
- El reto a la competencia.
- Alinear su estrategia al bajo coste.

- Explotar al máximo la demanda que existe en el mercado.

Se posiciona frente a sus competidores mediante la innovación en sus servicios. Así se convirtieron en pioneros ofreciendo la Multicanalidad en la atención.

Sus principales clientes son elegidos por la calidad del servicio ofrecido, siempre respondiendo a las condiciones y requisitos que exige el mercado.

Se caracterizan en el mercado por el nivel de especialización de sus recursos. Cuenta con personal altamente capacitado para el cumplimiento de sus objetivos y requerimientos de sus clientes.

La estrategia de comunicación interna es efectiva, ya que es de suma importancia el bien estar de los empleados. Por lo que el área de recursos humanos cuenta con un departamento de atención al cliente interno que está siempre atento a las necesidades de los colaboradores. En el año se realizan distintas instancias de encuestas de clima laboral, en la que los empleados evalúan el nivel de satisfacción frente al equipo de trabajo, su relación con el supervisor, herramientas de trabajo, entre otras.

2.8 Diagnóstico Estratégico

En consecuencia al análisis realizado, se observa que la empresa se encuentra en un momento oportuno para mejorar o modificar sus visión estratégica debido a la reciente fusión, Allus – Konecta; ya que el personal está atento a las nuevas propuestas y predispuestos a participar en capacitaciones, ya sean a nivel operativo como en la alta dirección. Cuenta con recursos humanos y tecnológicos que hacen posible el cambio que se propone.

Del análisis de cada uno de los elementos que forman el FODA, se advierte que en esta organización existen condiciones propicias que le permiten seguir creciendo exitosamente. Una buena imagen y una forjada trayectoria forman una base sólida para el desarrollo, al igual que un capital humano predispuesto y de

confianza, con estructuras edilicias amplias y bien localizadas que acompañe el crecimiento.

Se debe poner énfasis en la motivación al personal y en el compromiso de estos para alcanzar los nuevos objetivos.

Además debe dejar de actuar en base a los competidores y buscar diferenciarse en su segmento de mercado.

CAPÍTULO 03

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.1 Incorporación de Cuadro de Mando Integral.

De una investigación, que se realizó para saber qué indicadores utilizan los call center, cuáles son los que mejor permiten medir la estrategia de la empresa, se observó que no existe demasiada información, salvo algunos indicadores generales como el de calidad de servicio que se brinda y ausentismo (indica cuantitativamente las horas de ausencias del personal a su puesto de trabajo). Esto puede deberse en parte a que cada call center tiene unidades de negocios muy específicas y en parte, porque es una industria sin tanto desarrollo en el mercado. Lo que también se dificulta a la hora de realizar comparaciones con indicadores del sector.

De acuerdo a lo expresado por el área de Recursos Humanos, en la empresa se ha incrementado notablemente el nivel de ausentismos y licencias prolongadas lo que trae aparejado falencias para cubrir las expectativas de los principales clientes.

Se observó, además, que el personal no se encuentra motivado por las políticas actuales de incentivos, lo que se hace visible en la falta de compromiso de algunos empleados en diferentes ocasiones.

En base a esto, se decidió incorporar un Cuadro de Mando Integral para detectar los desvíos que existen dentro de área y controlar las situaciones negativas futuras, mejorando el panorama para la toma de decisiones.

3.2 Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia

Para realizar la vinculación de los indicadores, lo que primero se debe definir son las estrategias, por lo cual a partir de la recolección de información, se formularon de la siguiente manera:

- Retener los clientes actuales que sean rentables y buscar nuevos clientes. De esta manera se lograría aumentar el margen de rentabilidad de la empresa.
- Analizar posibilidades de brindar servicios exclusivos para fidelizar clientes y generar barreras de salida.
- Lograr la máxima excelencia en la gestión y crear valor para los accionistas, clientes y empleados.

La estrategia del área de Recursos Humanos es:

- Lograr personal altamente capacitado, focalizado y motivado para brindarle a los clientes apoyo permanente en la toma de decisiones y asegurar la consecución de los resultados, mediante la entrega de información oportuna, confiable y especializada, orientada a la planeación y optimización de los recursos e implementación de prácticas que lleven a la mejora constante de resultados.

Una vez formalizadas las estrategias, se inició con la definición de objetivos estratégicos dentro del área de Recursos Humanos.

A partir de la estrategia y en orden de alcanzar la misma, se definieron los siguientes objetivos abarcando todos los aspectos; empleados, clientes y empresa, hasta alcanzar el objetivo estratégico de Recursos Humanos.

- Objetivo N° 1: Contar con recursos capacitados, entrenados y motivados. Como primer objetivo que persigue el área. Se destacó que, si los recursos cumplen con estos requisitos, entonces va a poder cumplir con los estándares de calidad que solicita el cliente, para brindar el mejor servicio. Se consideró que en Konecta, el servicio brindado depende 100% del operador. Es por ello, que se destaca como fundamental tener recursos bien preparados para la realización de su trabajo.
- Objetivo N° 2: Mejorar la productividad y la eficiencia en el contacto con el cliente para garantizar máximos resultados.

- Objetivo N° 3: Mejorar las políticas de incentivos para obtener empleados más satisfechos y que se identifiquen con la cultura organizacional.

Una vez identificados y definidos los objetivos estratégicos, se asoció cada objetivo que persigue el área a una perspectiva. La asociación, se realizó casi por defecto, ya que mientras se fueron definiendo los objetivos, se fueron trazando los indicadores en base a las perspectivas, esto es, desde la mirada de los recursos humanos y desde los procesos internos que se llevan a cabo.

Perspectivas:

- Procesos internos: mejorar la productividad y la eficiencia.
- Formación y crecimiento: contar con recursos capacitados, entrenados y motivados.

Figura 3.1 Relación entre las perspectivas y los objetivos .

Determinados los objetivos estratégicos de cada perspectiva, se comenzó a especificar los indicadores que deben contener cada perspectiva, para medir si se logra alcanzar cada objetivo.

Estos indicadores son los siguientes:

- Perspectiva Procesos Internos:
 - Rendimiento del personal: relación existente entre lo producido y los recursos utilizados. **Índice: Cantidad de tareas realizadas con éxito / cantidad total de tareas.**
 - Optimización de los objetivos organizacionales: tiempo que se utiliza para poder cumplir con los objetivos empresariales. **Índice: Tiempo promedio en alcanzar los objetivos.**
 - Disminución del tiempo de tareas: determina el tiempo ocioso que existe entre las tareas realizadas y el tiempo que se utilizada. **Índice: Tiempo empleado utilizado en exceso / n° de tareas realizadas.**
 - Clima laboral / Nivel de Motivación: sirve para determinar los empleados satisfechos e insatisfechos dentro de la empresa y para lograr el

compromiso de los mismos frente a la organización. **Índice: Cantidad de empleados satisfechos / Cantidad de empleados.**

- Ausentismo del personal: el ausentismo se mide por el porcentaje de horas de ausencia en el puesto laboral, es decir, la cantidad de horas ausentes con relación a las horas planificadas. Este indicador permite medir la conducta y actitud del recurso hacia la tarea. Y analizar qué se puede mejorar cuando el ausentismo es muy alto. **Índice: Cantidad de horas ausentes / Horas programadas.**
- Rotación de personal: el porcentaje de rotación es la relación porcentual que existe entre los ingresos y egresos de personal en relación al promedio de empleados de la empresa en un determinado periodo. Si este índice es muy bajo se produce un estancamiento y envejecimiento del personal en la organización. Un índice de rotación alto puede estar asociado con los Procesos de selección, orientación y entrenamiento de los nuevos ingresos, motivación, beneficios, entre otros. **Índice: Cantidad de personal que rotan / Cantidad de personal.**
- Perspectiva de Formación y Crecimiento:
 - Desempeño del personal: mide el cumplimiento de las tareas que realizan los empleados. **Índice: Cantidad de personas con más del 75 % de cumplimiento / Cantidad de personas en el área.**
 - Calidad de las capacitaciones: sirve para poder determinar si la capacitación brindada cumple con las expectativas organizacionales y personales. **Índice: Cantidad de personal capacitado aprobados / Cantidad de personal capacitado.**
 - Incentivos al personal: indica si los incentivos establecidos hacia los empleados están bien distribuidos o hace falta algún aumento de los mismos. **Índice: Monto de Incentivos / Sueldo Neto recibido.**
 - Horas de supervisión y coaching: este indicador permite establecer el equilibrio entre la inversión de tiempo de entrenamiento y devoluciones versus el desempeño dentro de los estándares fijados. **Índice: Horas de coaching mensuales / Desempeño del personal.**

Una vez determinados los indicadores para el Cuadro de Mando Integral, se vinculan los mismos con la estrategia determinada por el área.

Comenzado por la perspectiva de Formación y Crecimiento el desempeño del personal en conjunto con calidad y tiempo de capacitación, horas de coaching, que se relacionan de manera directa con diversos índices de cada perspectiva, como rendimiento de personal (Procesos Internos) que influye para determinar la efectividad, el control y los resultados que brindan las capacitaciones.

Por otro lado la rotación, se corresponde directamente con el ausentismo, dado que mientras la primera sea menor, mayor será el cumplimiento de horas trabajadas. Otro indicador con el que se vincula la rotación es el coaching, hora de supervisión y capacitación, ya que la menor rotación de recursos, implicará que la dedicación de horas de supervisión sean más efectivas porque se concentrarán en las mismas personas, pudiendo realizar un plan de desarrollo.

Además se puede observar que hay una relación causa - efecto entre motivación, clima laboral e incentivos, donde se determina si el personal se siente satisfecho y parte de la organización para no emigrar hacia otras entidades.

3.3 Construcción del Cuadro de Mando Integral

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Resultados	Unidad de Medida
Muestra: 100 llamadas				
Procesos Internos	Aumentar el rendimiento del personal	Cantidad de tareas (llamadas atendidas) realizadas con éxito / cantidad total de tareas	$80/100 = 0.80$	80%
Procesos Internos	Optimizar los objetivos organizacionales	Tiempo promedio en alcanzar los objetivos	Promedio de 4 minutos por llamada	4 minutos
Procesos Internos	Disminucion de tiempo en tareas	Tiempo empleado utilizado en exceso / n ° de tareas realizadas	$200 / 100 = 2$	2 minutos
Procesos Internos	Clima Laboral / Nivel de Motivacion	Cantidad de empleados satisfechos / Cantidad de empleados	$75 / 100 = 0.75$	75%
Datos tomados del periodo Diciembre 2017 para Plaza Córdoba				
Procesos Internos	Rotación del Personal	Cantidad de personal que rotan / Cantidad de personal	$(200 - 60) / 1500 = 0,09$	9%
Procesos Internos	Incrementar el presentismo del personal	Cantidad de horas ausentes / Horas Programadas	$6500 / 18000 = 0,36$	36%
Formación y Crecimiento	Desempeño del personal	Cantidad de personas con más del 75 % de cumplimiento / Cantidad de personas en el área	$80 / 100 = 0.8$	80%
Formación y Crecimiento	Calidad de las Capacitaciones	Cantidad de personal capacitado aprobados / Cantidad de personal capacitado	$180 / 200 = 0,9$	90%
Formación y Crecimiento	Aumentar los incentivos al personal	Monto de Incentivos / Sueldo Neto recibido	$500 / 14400 = 0,03$	3%
Formación y Crecimiento	Horas de supervisión y coaching	Horas de coaching mensuales / Desempeño del personal	$2 / 0,80 = 2,5$	2,5 horas mensuales

3.4 Conclusión

De acuerdo al contenido expuesto en el presente trabajo, se llegó a la conclusión que en primera instancia es factible desarrollar e implementar un cuadro de mando integral para el área de Recursos Humanos, porque permite agregar valor a las tareas realizadas y que las mismas se puedan alinear a las estrategias, tanto organizacionales como del área en sí.

Además el desarrollo del Cuadro de Mando Integral generó que Konecta llevará a cabo la modificación de la estrategia de la empresa y del área investigada.

La recolección de información, la selección de las variables, la definición de los indicadores claves y su posterior análisis significan la base, para futuras adaptaciones, reformulaciones y mejoras que sean útiles de acuerdo al contexto en el que se encuentre inmersa la empresa.

Se logró determinar que el Cuadro de Mando Integral sirve para:

- Incrementar la productividad.
- Elevar las metas.
- Incitar a cada equipo a maximizar su productividad diaria.
- Facilitar las evaluaciones de supervisores con retroalimentación objetiva.
- Eliminar la incertidumbre acerca del desempeño del personal.
- Mejorar el compromiso del personal hacia la organización, lo que trae aparejado mejoras en la calidad de servicios.
- Determinar capacitaciones en tiempo y forma.
- Disminuir el ausentismo y la rotación del personal

De esta manera, con indicadores, objetivos y estrategias explícitas, el Cuadro de Mando significará un gran aporte para la empresa como herramienta de control que además proporcionará información confiable, clara, precisa, sistemática, comparable y dinámica sobre el desempeño de las diferentes cuentas.

Por último, todo esto le permitirá a los referentes del área (teams, supervisores, gerentes) medir la eficiencia y justificar los resultados. Los mismos podrán ser

comunicados en pos de obtener una visión compartida y más global, que permita además de expandir el conocimiento del negocio, alinearse con la organización y poder elaborar planes de acción para lograr mejoras continuas y tomas de decisiones con mayores niveles de precisión.

CAPÍTULO 04

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

4.1 Funciones del área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos está formada por distintas sub áreas o especialidades. Konecta se organiza de la siguiente manera:

- **Reclutamiento y Selección:** son los responsables de reclutar candidatos a través de criterios sumamente depurados, conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencia personal, buscan a los talentos más adecuados de acuerdo a las necesidades y el perfil definido por el cliente.

Cuenta con varios canales de reclutamiento y bases de datos enriquecidas y clasificadas de acuerdo a los diferentes perfiles que permiten encontrar los mejores candidatos.

Se reciben candidatos por búsquedas en la web (bolsas de trabajo como computrabajo, zonajob); se realizan publicaciones en redes sociales (Facebook, tweeter, Instagram); postulaciones para búsquedas internas y recomendaciones de los propios empleados.

Además se lleva a cabo el proceso de selección, test psicotécnicos, assessment centers, contando con un equipo de profesionales capacitados en este proceso.

- **Proceso de Selección por Competencia:** en una primera etapa se define con el cliente el perfil que debe satisfacer el puesto a cubrir, teniendo en cuenta las competencias diversas y específicas a cada requerimiento y contemplando los grandes desafíos y las responsabilidades del puesto.

Se evalúan las competencias técnicas y las de gestión, observando al candidato en distintas situaciones, que permitan identificar el potencial de cada uno relacionado al estándar de performance requerido.

Asimismo, se atienden las competencias genéricas, es decir los comportamientos que los integrantes de la empresa del cliente deben adherir, independientemente de su área, nivel o cargo (por ejemplo, autodesarrollo y logro, relaciones interpersonales, orientación a resultados, disposición al servicio, orientación al cambio, trabajo en equipo, integridad y compromiso) y las competencias gerenciales: conductas que los

colaboradores con personas a cargo deben evidenciar para lograr resultados a través de su equipo.

Por medio de diferentes entrevistas, assessment center y test psicotécnicos, se evalúan los postulantes que cumplan con los requerimientos de perfil y que poseen el más alto potencial para cubrir exitosamente el puesto solicitado.

- Capacitación: la capacitación constituye una herramienta vital para adecuar al talento humano a los requerimientos de cada cliente. Las innovaciones demandan capacidad de adaptarse y crecer rápidamente para alcanzar exitosamente los objetivos del negocio del cliente.

Se diseñan e implementan cursos presenciales, virtuales y on line, siempre con el fin de incrementar los niveles de desempeño. Este proceso integra tres etapas:

- Inducción: en esta etapa se familiariza a los recursos seleccionados con la cultura de gestión de la empresa del cliente, con el fin de que conozca el ámbito de trabajo, su cultura y el negocio donde trabajará diariamente.
- Capacitación: cada recurso es capacitado para obtener los conocimientos de técnicas laborales que optimicen los resultados, dependiendo de los criterios exigidos por cada cliente, relacionadas a la práctica profesional (Role Playing). La capacitación continua permite la rápida adaptación a las condiciones cambiantes del entorno laboral y social.
- Coaching: Los operadores actualizan permanentemente la información del cliente a través de coaching individuales y grupales.

Las evaluaciones de gestión se realizan mediante monitoreos. A través de éstas se identifican las necesidades de capacitación de los colaboradores asegurando, de esta manera, la excelencia integral del proceso.

- Atención al cliente interno: cuentan con personal especialmente destinado a atender a los empleados para sus distintas consultas o inquietudes, ya sea

en referencia a salarios, ausentismos o cualquier otro trámite administrativo que necesite.

4.2 Detección de deficiencias

A través del análisis realizado, y de acuerdo al volumen de empleados, se puede identificar la necesidad de desarrollar una sub área especializada en compensaciones y beneficios, que se encargue de atender el nivel de satisfacción y bienestar del empleado para que la empresa no pierda competitividad y bajar los índices de rotación de personal. Además mejorar y adecuar el plan de incentivos.

Con respecto a la capacitación, se debería sumar la función de desarrollo, que comprende actividades para desarrollar la mejor fuerza laboral, para que la organización y los empleados alcancen sus objetivos.

Una buena estrategia de compensación puede conseguir motivar a los empleados, ya sea en forma individual o en equipo de trabajo, al punto de lograr una exitosa contribución para poder alcanzar la visión que la empresa establezca. Obteniendo como beneficio mayor esfuerzo de parte de los empleados, lo que proporciona mejores resultados o mejoras en la productividad.

La compensación del empleado es uno de los principales motivadores dentro de una organización, para avanzar se debe dejar de pensar en las compensaciones como un gasto y empezar a verlas como una inversión.

Al momento de definir las estrategias se debe tener en claro cuáles son los principales objetivos y prioridades de los empleados, para hacer el mayor esfuerzo en satisfacerlos.

Se debe cumplir con la equidad interna creando un ambiente en el que todos los empleados de una misma organización se sientan satisfechos en cuanto a la compensación que reciben, siendo acorde a las labores desempeñadas dentro de su puesto de trabajo. A su vez deben ser competitivos externamente para evitar que los mismos se vayan de la organización por mejores propuestas salariales.

Una vez satisfechas sus principales necesidades básicas, es importante motivar al empleado con beneficios que ayuden a mejorar rendimiento dentro de la empresa.

Superada estas dos instancias el empleado busca satisfacer necesidades de desarrollo, crecimiento y estima en la organización.

Para esto es fundamental que el departamento de recursos humanos incorpore la función de desarrollo y refuerce tanto sus compensaciones, como sus beneficios. Como punto de partida se iniciaran estas acciones en la sucursal de Konecta Córdoba.

4.3 Desarrollo de propuestas de mejora para el área de Recursos Humanos

4.3.1 Compensación y beneficios

El principal objetivo de estas funciones es encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción del trabajador generada por la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa. Ofreciendo el máximo nivel de satisfacción a las necesidades del talento humano, procurando para la empresa una relación costo / beneficio óptimo. Cuando el colaborador no se encuentra satisfecho con el sistema de compensaciones tiende a ver menos atractivo el puesto que desempeña, lo que origina rotación, ausentismo y una productividad menor.

Contar con un plan de compensaciones trae ventajas para el empleado y la organización, las cuales son:

- Aumenta la satisfacción laboral y la motivación del trabajador.
- Mejora del desempeño profesional del equipo de trabajo.
- Desarrolla al personal y aumenta su bienestar individual.
- Reduce la rotación de personal.
- Mejora las relaciones sociales entre los colaboradores.
- Facilita la atracción y retención de talento humano.
- Aumenta el sentimiento de seguridad laboral.
- Ofrece un incentivo para alcanzar y superar metas establecidas.

- Mejora la relación y lealtad del colaborador con la empresa.
- Aumenta la productividad.
- Pone en alto el nombre y reputación de la empresa al conocerse el interés en su talento humano.

Otros objetivos a tener en cuenta:

- Recompensar el desempeño de los colaboradores.
- Mantener a la empresa competitiva en el mercado laboral.
- Motivar el desempeño futuro de los empleados.
- Atraer y retener talento humano.
- Incrementar la eficiencia y productividad de la empresa.
- Fomentar valores organizacionales como la calidad, el trabajo en equipo, la innovación y la consecución de metas.

La primera acción es determinar la estructura de la sub área compensaciones y beneficios de Recursos Humanos. Como punto de partida se capacitará a un Analista de Atención al Cliente Interno para que se especialice en el tema, la cual se realizará en la Universidad Blas Pascal (Curso en Administración de remuneraciones y beneficios), teniendo una duración de cuatro semanas, con modalidad a distancia.

Esta sub área estará a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos, con futuras incorporaciones de personal.

El analista en Remuneraciones y Beneficios tendrá como tareas:

- Evaluación de cargos
- Clasificación de cargos
- Investigación salarial

INVESTIGACIÓN SALARIAL					
Compañía investigada: _____			Fecha: __/__/__		
Nombre del cargo: _____			Código: _____		
Breve descripción del cargo					
Frecuencia	Salarios	Frecuencia	Salarios	Frecuencia	Salarios
Resumen					
Frecuencia Total	Menor Salario			Salario Medio	

Figura 4.1 Cuestionario de Investigación Salarial.

Para lograr cumplir con los objetivos que se propone Konecta, se hará foco en brindar nuevos beneficios o mejorar las políticas actuales.

- Tickets incentivos:

Actualmente se brinda este beneficio por ranking a los tres primeros puestos del equipo, independientemente que el resto cumpla con los requisitos. Se propone otorgar una suma fija de \$500 en tickets, a todos aquellos empleados que cumplan con el presentismo y la calidad de llamada, ambos con el 90% de rendimiento.

- Incorporación de máquinas expendedoras de café y snacks:

A todos los empleados se les asignará una tarjeta de refrigerios, la cual poseerá un límite de \$300 mensual, que serán descontados de sus haberes, en caso de utilizarse.

- Implementar a la cartilla de descuentos, guarderías cercanas a la site:

El área de comunicaciones será la encargada de realizar un acuerdo con la guardería (.....), para brindar comodidad a padres y madres al momento de albergar sus hijos dentro del horario laboral.

- Propuestas para canjear horas extras por días libres.

Se ofrecerá a los empleados que realicen horas extras, la posibilidad de que las mismas, en vez de ser liquidadas puedan canjearlas por día de franco.

Para acceder a este beneficio deberán notificar a su superior, con una semana de antelación, el día de franco que se tomaran. De esta manera el área de control de gestión tendrá en cuenta esa ausencia, para no perjudicar el nivel de atención.

Si su jornada es de seis horas, deberá acumular 4 horas extras, para cumplimentar un día de franco, no pudiendo ausentarse dos días consecutivos. Además se debe canjear en el mes que se efectuaron las horas.

- Flexibilidad para hacer cambios de horarios entre empleados:

Konecta ofrecerá la posibilidad de hacer enroque de horarios entre empleados del mismo servicio y con la misma carga horaria, siempre y cuando se respete la antelación con un mínimo de siete días, con su debida notificación vía mail a los supervisores, el cual derivará el caso a control de gestión y enviará la respuesta de aceptación o rechazo a los dos operadores involucrados.

Se agregará a los medios de contactos habituales, la posibilidad de notificar los ausentismos vía whatsapp, en el cual el empleado deberá poner sus datos personales y motivo de ausentismo, siendo relevado por un analista atención al cliente interno, quien procederá a hacer la carga de ausentismo en el sistema. Y en caso de licencias por enfermedad, hará el envío del médico laboral.

- Reconocimiento especial a futuras mamás:

Las futuras mamás reciben un kit de nacimiento para la espera de su hijo. A lo cual se le agregará un kit de lactancia para aquellas madres, que hasta el séptimo mes de embarazo tengan un alto nivel de presentismo.

- Disminución de estrés laboral:

Se crearán espacios destinados a la relajación y comodidad del empleado, con música instrumental y área de juegos de mesa que ayuden a la distensión del mismo, en su horario de refrigerio / descanso.

Se firmaran acuerdos, a cargo del área de comunicaciones, para obtener descuentos en gimnasios, spa y centros de estética.

4.3.2 Desarrollo

Los planes de carrera y desarrollo brindan la capacidad de resolver problemas como rotación de personal y falta de motivación en sus puestos de trabajo. Sin embargo los empleadores prefieren no destinar recursos como tiempo y energía en la capacitación de sus equipos de trabajo, siendo una inversión apoyar a los colaboradores en su desarrollo profesional.

El simple hecho de que ellos sientan que su empleador se preocupa por invertir en su capacitación puede crear un sentido de lealtad y compromiso a la hora de cumplir con los objetivos, tanto individuales como colectivos; y aplicar las habilidades y conocimientos aprendidos en pro de lograr el éxito de la empresa.

Objetivos del desarrollo:

- Desarrollar la mejor fuerza laboral posible para que la organización y los empleados alcancen sus objetivos.
- Adquirir o perfeccionar las capacidades necesarias para realizar tareas determinadas.
- Desarrollar sus capacidades generales como individuo, descubrir y explotar sus propios potenciales internos con fines de desarrollo.

- Desarrollar una cultura organizacional en el que las relaciones supervisor-subordinado, trabajo en equipo y la colaboración entre las subunidades sean fuertes y contribuyan al bienestar profesional, la motivación y el orgullo de los empleados.

Para poder cumplir con los objetivos del desarrollo, se pueden implementar las siguientes acciones.

- Lograr que el aprendizaje y el desarrollo sea una prioridad en la empresa:

Como punto de partida comenzar con los supervisores que son el ejemplo a seguir para contagiar al resto de los empleados. Se brindará una capacitación anual en liderazgo, en la cual se fomentará el trabajo en equipo y mejores prácticas para liderar y resolver conflictos. En estas jornadas los supervisores tendrán la posibilidad de compartir distintas prácticas que pueden ser de ayuda al resto del equipo.

En las horas que se ausenten los supervisores dejarán designado un referente (operador experimentado), por equipo para soporte del grupo.

Las capacitaciones se darán en las instalaciones de Konecta, dentro del horario laboral.

- Hacer reuniones mensuales para animar a los empleados a conversar sobre sus planes de carrera y desarrollo dentro de la organización:

Orientado a las áreas de staff. Para incentivar al desarrollo del plan de carrera, se otorgará una compensación del 10% sobre el sueldo, a aquellos empleados que culminen sus estudios universitarios y realicen en la empresa tareas acordes con este.

- Alentar al personal a identificar cuáles son sus metas, es importante mostrar interés en el progreso de cada empleado:

Se realizará un coaching mensual por empleado, en el cual se verán las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en las tareas a realizar.

Resultando una oportunidad para evaluar la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo.

Cada 6 meses será oportuno realizar una evaluación de desempeño para darle al empleado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara de su desempeño, destacar sus fortalezas y debilidades comparándolas con los estándares de desempeños esperados, discutir los dos (empleado y supervisor) las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado, eliminar o reducir discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres, que surgen cuando los empleados no están satisfechos.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO													
IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL A EVALUAR:													
1. Apellido:			2. Nombres:				3. Código de identidad:						
4. Cargo:			5. Área de trabajo:				6. Período de evaluación:						
7. FACTORES: (Marque con una X la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado)			CALIFICACIÓN										8. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR
			Deficiente					Insatisfecho	Bueno	Muy Bueno	Excelente		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A. Desempeño de la función:													
7.1 CALIDAD DEL TRABAJO: cuidado, esmero, preocupación y orden mostrada en el trabajo ejecutado.													
7.2 CANTIDAD DE TRABAJO: número de tareas que ejecuta, rapidez y forma en que ejecuta las tareas.													
7.3 CAPACIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES: habilidad que muestra a la hora de captar las órdenes establecidas por el supervisor.													
7.4 CUIDADO DE EQUIPO Y MATERIALES: uso adecuado de materiales y equipos para realizar el trabajo programado.													
7.5 COLABORACIÓN: aptitud para integrarse al trabajo mediante un esfuerzo conjunto con los compañeros de trabajo, dirigido al logro de objetivos propuestos. Aptitud hacia la empresa, la jefatura y sus compañeros.													
7.6 CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: grado de conocimiento de sus tareas.													
B. Características Individuales:													
7.7 RELACIONES INTERPERSONALES: comportamiento social adecuado en el trato con supervisores, compañeros de trabajo, usuarios.													
7.8 RESPONSABILIDAD: aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a las metas y plazos acordados.													
7.9 INICIATIVA: capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas.													
7.10 COMPRENSIÓN: grado de percepción de problemas, hechos y situaciones.													
7.11 CREATIVIDAD: capacidad de concebir ideas productivas.													
7.12 REALIZACIÓN: capacidad de poner en práctica ideas propias o ajenas.													
C. Evaluación Complementaria:													
7.13 ASISTENCIA: cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo.													
7.14 PUNTUALIDAD: cumplimiento escrito con el horario establecido en el trabajo. Llegar a la hora establecida.													
7.15 AJUSTE FUNCIONAL GENERAL: adecuación y desempeño de la función.													
7.16 PROGRESO FUNCIONAL: grado de desarrollo en la función.													
7.17 SALUD: estado general de salud y disposición para el trabajo.													
											9. CALIFICACIÓN FINAL ()		

Figura 4.2 Formulario de evaluación de desempeño.

- Proveer orientación y apoyo a los nuevos empleados:

En la empresa existen búsquedas internas para cubrir vacantes del área staff. El empleado del área operaciones tiene un periodo de adaptación de tres meses, en el cual tendrá asignado un capacitador, analista del área en cuestión. Finalizado este proceso, rendirá un examen para ser confirmado en el puesto, teniendo en cuenta la actitud, el desempeño y relación con sus pares.

- Ayudar a los colaboradores a desarrollar su plan de carrera:

Este plan consiste en una hoja de ruta que permite ofrecer a los colaboradores una idea de lo que será su recorrido y crecimiento profesional dentro de la empresa.

Desde la perspectiva individual, Konecta brindará la posibilidad de obtener una mejor formación dentro de la empresa, y que dicha formación sea encaminada a ascender y crecer dentro de la misma, de esta forma el empleado se siente integrado y valorado en la empresa, logrando su satisfacción personal.

Desde la perspectiva empresarial, se obtendrá empleados mejor formados en áreas de interés estratégico, procesos y actividades con mayor calidad y eficiencia.

Además ayudará a la imagen de la organización, ya que los candidatos a puestos de trabajo se sentirán más atraídos por empresas que tienen en cuenta su formación y crecimiento profesional que por otra que no lo hacen.

El departamento de recursos humanos podrá realizar un boletín enviado por correo electrónico una vez al mes, informando sobre las nuevas oportunidades, las vacantes actuales y posibilidades de ascensos.

También se pondrá al comunicado en la página web interna con los requisitos deseados para el puesto, donde los empleados tendrán la posibilidad de postularse, en caso de que sea de su interés la búsqueda realizada.

Modelo de plan de Carrera Profesional

Meta profesional:	Llegar a ser Administrativo contable	
Ingresos anuales deseados:	20.000	
Fecha orientativa deseable para alcanzar la posición:	2 AÑOS	
Aptitudes e intereses actuales:	<ul style="list-style-type: none"> • Formación • Experiencia • Aptitudes 	
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> • Formación • Experiencia • Aptitudes • Título universitario 	
Planificación para el logro de una Meta profesional:	OBJETIVOS	PLAZO
	Comenzar la carrera universitaria	Próximo semestre
	Prácticas en el área de finanzas	Próximos 6 meses
	Cursos orientados al área administrativa	Junio 2018
Obstáculos y consideraciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Financiación • Paternidad/Maternidad • Tiempo 	
Cómo superar los obstáculos:	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar solicitudes de becas y subvenciones • Cursos Online • Ir en colectivo al trabajo y aprovechar el tiempo para estudiar 	

- Implementar talleres y seminarios sobre la planeación de la carrera:

Esto incrementará el interés del empleado, debido a que se sentirá en etapa de crecimiento y contenido por la organización.

Junto con el boletín sobre vacantes y puestos libres, se podrá adjuntar un informe, indicando fecha y lugar de encuentro para realizar los talleres y seminarios.

4.4 Conclusión

El sistema de compensación y beneficios actual de Konecta, no son del todo eficiente, ya que existen empleados que no se sienten motivados por las políticas que aplica la empresa al momento de remunerarlos. Esto se vio reflejado en la última encuesta de clima interno, que se realiza periódicamente.

Los procesos de compensación salarial han sido vistos únicamente, como una forma de remunerar al trabajador por su aporte o trabajo realizado dentro de una organización; este enfoque tradicionalista ha funcionado como un paradigma para muchas empresas actualmente en el medio. Es muy importante para la organización moderna, entender al sistema de compensaciones y beneficios como una inversión, y que el diseño de un buen sistema de compensación puede hacer que una empresa logre mejorar su productividad total. Estas nuevas tendencias hacen ver a los sistemas de compensación salarial como verdaderas herramientas efectivas para atraer y retener al mejor recurso humano del mercado.

Es de utilidad que en el sistema de remuneraciones y beneficios exista un salario fijo dado por la categoría y convenios establecidos; pero a su vez que el empleado reciba incentivos variables acorde a su rendimiento, desempeño y productividad, teniendo en cuenta el presentismo y la puntualidad.

Dentro del mercado de los Call Center, Konecta es uno de los empleadores que posee un sistema de remuneraciones acorde, siempre respetando las normas y convenios vigentes del sector, lo cual permite a la empresa retener al personal y atraer a otros trabajadores calificados del medio.

Se logra establecer que con el diseño de un sistema de compensación variable se podrá influir en la mejora de la productividad total de la empresa.

Es por esto que se debe lograr que la organización, como el trabajador, se encuentren beneficiados con el sistema de remuneración y beneficios.

Para la definición de los estándares de desempeño individual se debe acudir a elaborar una diferenciación teniendo en cuenta el análisis de puesto, donde se definirá una política de incentivos para aquellos puestos operativos que influyen directamente en la rentabilidad, y otra orientada al personal de staff o apoyo que son de importancia para el desarrollo y crecimiento del negocio.

Implementar un plan de desarrollo, permitirá alinear las estrategias de la organización con el personal, desarrollar a los empleados por medio de ascensos, disminuir la rotación, retener el talento humano, aumentar el compromiso y la productividad de los colaboradores.

Para que la implementación del plan de desarrollo sea exitoso, es de gran importancia que estos planes sean compartidos y conocidos por los colaboradores, que estén basados en políticas claras, justas y equitativas, de igual manera es fundamental que existan los medios y mecanismos para permitirles a los empleados acceder al desarrollo tanto de las competencias como de los conocimientos requeridos en los puestos de trabajo.

Luego del análisis del área de Recursos Humanos, se puede observar que cuentan con personal capacitado para implementar las sub áreas de compensación y beneficios, y desarrollo. La relación costo – beneficio, sería positiva, ya que se obtendrán grandes beneficios con una reestructuración del área.

El área de Recursos Humanos ha sido de vital importancia en el desarrollo y crecimiento de la empresa; recibiendo capacitaciones y actualizaciones necesarias, pero en los últimos años él área no tuvo en crecimiento deseado, ya que se centralizaron en otras problemáticas y en crear otras áreas, por lo que sería el momento adecuado de innovar y agregar las funciones de desarrollo, compensación y beneficios para tener empleados motivados, capacitados y satisfechos.

Conclusión

A lo largo del trabajo de intervención en Konecta S.A, pudimos comprender la importancia que tiene el capital humano dentro de la organización, siendo de vital importancia para cumplir con los objetivos.

Fue fundamental un análisis exhaustivo, para descubrir que existían falencias al momento de motivar al empleado.

Una de las principales alertas fue el aumento en el último año de los ausentismos, debido a la desmotivación y falta de compromiso por parte de los empleados, las que estaban generadas, en algunas oportunidades, por inflexibilidad en los procedimientos de ausentismos y desinterés por parte de los superiores de ocuparse ante dichas situaciones.

Resulta clave el desarrollo del cuadro de mando integral, ya que es una herramienta que brinda la posibilidad de detectar fallas o desvíos dentro de los procesos internos y de la formación y crecimiento del personal, lo que optimizará la toma de decisiones de ahora en adelante.

A raíz de analizar los índices que surgen del cuadro de mando integral, emerge la necesidad de incorporar sub áreas de compensación, beneficios y desarrollo que se diseñan para motivar el accionar e incrementar la participación y el compromiso del capital humano.

También los índices de rotación en aumento generaban incertidumbre y perdida para la compañía, por lo que resultó oportuna la incorporación del plan de carrera.

En conclusión una empresa exitosa y que se destaca en el mercado laboral, es aquella que se esfuerza constantemente porque sus empleados estén satisfechos y busquen crecimiento dentro del ente, sin necesidad de migrar hacia otras organizaciones para obtener reconocimiento, lo que resultaría una perdida para Konecta por los recursos invertidos en capacitaciones y entrenamiento al personal.

ANEXOS

Entrevistas realizadas a la Compañía Konecta S.A

1. Entrevista 3/4/2017 al personal de la empresa con antigüedad de 11 años - Primer acercamiento a la Organización.

Se establecen las siguientes preguntas para conocer la historia, formación, desarrollo, capacidad y demás aspectos que conducen a saber cómo se desempeña la organización desde su fundación hasta la actualidad. Indagando además sobre aspectos internos y externos que hacen a la actividad que desarrollan.

- a) ¿En qué año comienza la actividad? ¿Cuál fue el objetivo fundacional?
- b) ¿Cómo fue la evolución de la organización?
- c) ¿Con que dotación de personal se inició?
- d) ¿Existen competidores alrededor? ¿Cuántos? ¿Con que capacidad?
- e) ¿Se iniciaron actividades nuevas con el correr de los años? ¿Hubo algo que se dejó de hacer o se mejoró con el tiempo? (nuevos servicios, modalidades de atención, etc.)
- f) ¿Se llevaba algún tipo de registro destinado a documentar las actividades? ¿Cuál? ¿Se mantienen en la actualidad? ¿Han cambiado en algo?
- g) ¿Con los años ha pasado mucho personal por la empresa?
- h) ¿Qué acontecimientos importantes tuvieron lugar a lo largo de los años?
- i) ¿Cómo se enfrentó los periodos de crisis económica en el país?
- j) ¿Cuáles son sus valores, misión y visión?
- k) ¿Cuál es la jerarquización en cuanto a los puestos de trabajo?
- l) ¿Cuántas sucursales posee y dónde se distribuyen?
- m) ¿Cuáles son sus principales clientes?

2. Entrevista 10/8/2017 al Responsable del área de Recursos Humanos, con 12 años de antigüedad.

En esta segunda oportunidad se busca conocer más sobre los integrantes de la empresa y los puestos de trabajo que ocupan, profundizando en temas como relaciones, jerarquías, objetivos, comunicación, cultura organizacional, trabajo en equipo. Además se trata de investigar sobre la problemática abordada, como ausentismos, nivel y tipos de los mismos y demás aspectos internos de la empresa, relacionados con desmotivación del personal.

- a) ¿Cuáles son los usos y costumbres que existen en la empresa?
- b) ¿Cómo es el clima organizacional?
- c) ¿Qué criterios se emplea para asignar el personal a su puesto de trabajo? (experiencia, afinidad, conocimientos, recomendaciones, otros).
- d) ¿Cómo se instruye al personal? ¿Se lo capacitó al momento del ingreso? (orientación, acompañamiento)
- e) ¿Se realiza algún tipo de control sobre las actividades? ¿En qué tiempo? ¿Con qué criterio?
- f) ¿Existe conflictos entre el personal? Si / No ¿Qué criterio se emplea para resolverlos? ¿Cómo se lleva adelante este proceso?
- g) ¿El personal conoce comportamiento esperado en el lugar de trabajo, con los compañeros y con la organización?
- h) ¿De qué manera motivan al personal?
- i) ¿Considera que los empleados se sienten motivados?
- j) ¿Posee alguna estrategia planteada?
- k) ¿Existen áreas de trabajo definidas? ¿Y puestos laborales?
- l) ¿Las funciones asignadas son suficientes para el logro de los objetivos?
- m) ¿Poseen objetivos? ¿Cuáles? ¿El personal los conoce?
- n) ¿Quiénes deciden? ¿Quiénes ejecutan?
- o) Considera que el nivel de ausentismo incrementó en los últimos años?
- p) ¿Qué clase de ausentismo fue el que más incremento?
- q) ¿Qué medidas se toman con respecto al nivel de ausentismo?
- r) ¿Qué fortalezas considera que tienen los empleados de la empresa?

- s) Considerando el crecimiento, los cambios que hubo en la organización y la situación económica que atraviesa el país, ¿Cree que afecto a los empleados de la planta?
- t) ¿Se tiene en cuenta el crecimiento del individuo dentro del ente?
- u) ¿Poseen herramientas para evaluar al personal? ¿cuáles son?
- v) ¿Qué metodología se utiliza a la hora de que el personal falte a la empresa?
- w) ¿Qué beneficios no remunerativos poseen los empleados?
- x) ¿Existe un sistema de incentivos? ¿Qué políticas utilizan?

3. Encuesta de clima laboral - 23/9/2017, destinatarios empleados tanto de operación como de staff:

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en tu experiencia de trabajo, por lo tanto, **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 3 (en desacuerdo). Tienes la opción de elegir No Aplicada en los casos que lo considere.

1 – Totalmente de acuerdo

2 – Parcialmente de acuerdo

3 – En desacuerdo

PREGUNTAS	1	2	3	NO APLICA
RELACIÓN CON EL AMBIENTE DE TRABAJO				
Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo				
En mi organización está claramente su misión y visión				
Existe un plan para lograr los objetivos de la organización				
Si hay un nuevo plan estratégico, estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios				
Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad del ente				
Cuento con los materiales y equipo para realizar mi trabajo				
Las herramientas y equipo que utilizo (computadora, telefono, silla, etc), son mantenidas en forma adecuada				
Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo				
NIVEL DE MOTIVACIÓN				
Me siento orgulloso de trabajar para este ente				
Considero que me pagan lo justo por mi trabajo				
Estoy satisfecho con los beneficios que recibo				
RELACIÓN CON EL SUPERVISOR / EQUIPO DE TRABAJO				
Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo				
Mis compañeros y yo, trabajamos juntos de manera efectiva				
En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar al culpable				
Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común				
Mi grupo trabaja de manera eficiente y enfocada				
Mi superior toma acciones que resfuerzan el objetivo común del ente				
Puedo confiar en mis compañeros de trabajo				
Mi superior toma decisiones de manera justas y equitativas				
Mi superior posee las capacidades para supervisarme				
Da un buen ejemplo				
Mi superior me comunica y orienta sobre las políticas y formas de mi área				
Me dice cuando debo mejorar mi trabajo				
Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando lo necesito				
Me informa cuando hago bien mi trabajo				
RECONOCIMIENTO				
Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato				
Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo				
Las promociones se las dan a quienes las merecen				
RELACIÓN CON EL PUESTO A DESEMPEÑAR				
Soy responsable del trabajo que realizo				
Conozco las exigencias de mi trabajo				
Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas				
El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales				

Imágenes de la Compañía Konecta S.A

Imagen 1 – Ingreso a la sucursal de Córdoba Capital



Imagen 2 – Ingreso interno de la sucursal Córdoba Capital



Imagen 3 – Señalizaciones de Higiene y Seguridad



Imagen 4 – Molinetes de acceso al Site, ingresando sólo personal autorizado con tarjeta



Imagen 5 – Sector 1 de Atención al Cliente Social Media



Imagen 6 – Acceso área de Staff sede principal



Imagen 7 – Salas de Break



Imagen 8 – Call Center de Atención al cliente



BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta edición. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2003). Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Colombia: McGraw-Hill.
- Burack, Elmer – Smith, Robert. Administración de Personal. Compañía Editorial Continental S.A – México. Segunda Edición
- Werther W. y Davis K. Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw Hill. México. Quinta edición. 2000.
- Lardent, Alberto R., Gómez Echarren, Manuel A. & Loro, Alberto (1992). Técnicas de organización, sistemas y métodos. Segunda edición. Buenos Aires: Editorial Club de Estudio.
- Robert S. Kaplan y David P. Norton. (1997). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. S.A
- Blanco Illescas, Francisco. El control Integrado de Gestión – iniciación a la dirección por sistemas. Editorial Limusa S.A – México 1996.
- Lorino, Philippe. El control de Gestión Estratégico – La Gestión por Actividades. Alfaomega grupo editor S.A – México 1995.
- Norry, Carlos Alberto. (2005). Guía de estudios de Administración de Recursos Humanos II. Edición IUA
- García, Siria Miriam. (2001). Guía de estudio de Administración IV.
- <https://www.grupokonecta.com/>