

## Introducción

La era de la globalización y la tecnología, en las organizaciones agregan valor al desempeño de sus colaboradores y consecuentemente entienden que mientras más elevados sean los niveles de desempeño de estos, la rentabilidad de los mismos se verá impactada de manera positiva y asertiva.

Las personas dentro de las organizaciones poseen competencias claves que han desarrollado en el transcurso de su ejercicio profesional y funcional para el logro de los objetivos institucionales. Estas competencias conformadas por las habilidades técnicas y o nuevos conocimientos forman un colaborador altamente competitivo con un sentido de pertenencia de innovación y creatividad. Estas aprovechables de una manera eficaz por parte de las autoridades de la empresa la cual posicionan la misma de manera ventajosa y de total competitividad entre los mercados de los diferentes sectores productivos, sean de servicios industriales y de consumo.

Existen una gran cantidad de negocios mal orientados, 'dicen los estudios que, mas allá de sus conocimientos técnicos y su habilidad administrativa la clave de éxito será la capacidad para conseguir y mantener clientes dice, por ejemplo Alejandro Wald' por otro lado Juan Sebastián Franco: 'De nada sirve contar con modelos de negocios innovadores, intensivos en tecnología, con equipos de trabajo altamente calificados si las ventas no hacen parte esencial del negocio.

No importa que tan bueno sea la empresa ni que tan eficientemente se desempeñe en el mercado si su equipo de trabajo no es capaz de generar sinergia consistente la organización estaría destinada a la quiebra.

Partiendo desde este punto de vista; las organizaciones con visión estratégica implementan cada cierto tiempo métodos y herramientas de medición para evaluar el desempeño. Dichos métodos y herramientas les permiten tomar decisiones acertadas con sus colaboradores, de manera que se puedan trabajar a tiempo

entrenamientos, capacitaciones, promociones, traslados, implementación de incentivos, programas motivacionales, y desvinculaciones, que puedan ejercer cierta influencia en los resultados de los objetivos estratégicos pautados por la Gerencia General.

En este proyecto de investigación se desarrollarán tres capítulos, los cuales abarcan lo siguiente:

En el Capítulo I, se tratarán los antecedentes de los antecedentes generales históricos y origen de los call center a los fines de hacer un recorrido global desde el nacimiento de esta industria hasta su inserción a la República Dominicana.

En el Capítulo II, se tratará la historia de la empresa Alorica sus antecedentes generales históricos y origen en República Dominicana su filosofía institucional estructura, situación actual o problemática de estudio y el levantamiento de información de datos para la toma de decisiones.

En el Capítulo III, se tratará de presentarle una propuesta de un plan de capacitación para la empresa Alorica a desarrollarse en República Dominicana conteniendo la misma objetivo alcance plan de acción responsables y presupuestos de inversión.

## CAPITULO I. ANTECEDENTES DEL CALL CENTER

A partir de la década de 1960 comenzó a adquirir importancia el análisis de los servicios como motores del crecimiento de la economía, debido a la incorporación de procesos innovadores dentro de ellos y al uso inicial de tecnologías de automatización. Se empezó a constatar la separación entre un sector de servicios tradicional y otro en el cual la demanda era creciente y se sustentaba en procesos ligados a empresas dinámicas y tecnológicamente avanzadas, así como en el uso de información y conocimiento como factores de trabajo profesional (Drucker, 1993; Bell, 1999; Freeman y Louca, 2001).

Una interpretación pionera importante para enfocar cambios tecnológicos significativos en los servicios fue la de Barras (1986), quien postuló la idea de que determinados bienes bajo la forma de servicios podían volver a vivir su particular ciclo del producto siendo "reinventados" precisamente por el empleo de tecnologías informáticas en la fase de producción del servicio (*back office*) para aumentar la eficiencia, lo cual da lugar a aprendizajes que conducen a nuevos productos. A partir de esta idea de Barras, las tecnologías de información comenzaron a ser considerados vectores de innovación en los servicios, compitiendo con la visión inicial de tecnologías cuyo fin era exclusivamente el desplazamiento de trabajo humano. Así, después de décadas de estar en un segundo plano en el análisis macroeconómico, los servicios ocupan ya un sitio relevante en la literatura sobre el desarrollo, la competitividad, la innovación y en general en el ambiente de competencia de una nueva economía (OECD, 2000). En los países que conforman la OECD, durante este siglo el valor agregado que ha sido generado por el sector de servicios ha rebasado 70 por ciento de valor agregado total (Wöfl, 2005).

Una de las más socorridas interpretaciones sobre el significado del ensamble entre servicios avanzados, usos de tecnologías informacionales y trabajo basado en información y conocimiento es la de la sociedad de la información (Harvey, 1990; Lyon, 2002; Simioni, 2002). En ella, los sujetos laborales están imbuidos de

competencias sociales para aprender y comunicar como parte sustantiva de su vida laboral (Castells,1999; Carnoy, 2000), aunque ello, en medio de una economía de producción de servicios en masa, no signifique una revaluación laboral sino su opuesto, expresado en una menor presencia del papel del Estado para el bienestar social y económico (Esping–Andersen, 2000, lo explica desde el ángulo de la pos industrialización). La nueva economía articulada por el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) es fuerza de conectividad social y por tanto de reforzamiento de desarrollos regionales y urbanos (Ascher, 1995 y 2000). Afirma Garza (2011:351) que "el análisis de los servicios es fundamental para comprender la evolución macroeconómica en las últimas décadas del siglo XX y en las primeras del siglo XXI, cuando la revolución terciaria determinará el futuro económico de las naciones y las peculiaridades de su estructura social, así como la configuración geográfica de sus actividades económicas".

### **1.1. CALL CENTERS: PRODUCCIÓN DE UN SERVICIO EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACION**

Para la industria de servicios<sup>1</sup> que interesa analizar, la de los centros de llamadas y procesamiento de información o *call centers* (Burgess y Connel, 2006), es relevante el trabajo que se basa en conocimiento y manejo de información mediante las TIC. Los *call centers* (CC) y los servicios que producen constituye un fenómeno productivo emblemático de la economía de los servicios basados en TIC y su papel ha sido crear un nuevo campo de interacción entre las empresas y el consumidor, la cual es un factor intangible de competitividad para las primeras. Desde sus inicios, en la década de 1970, los CC aceleraron las transacciones del mercado mediante el concepto del *telemarketing*, y a partir de entonces los centros de llamadas y sus proveedores tecnológicos se han expandido hasta representar un sector económico global. En el siglo actual las innovaciones en las tecnologías digitales han permitido que los CC sean operadores de la relación de la empresa con sus clientes/ usuarios mediante comunicación en más de un canal y que ésta a su vez genere información sobre los clientes/usuarios, convirtiendo

así a los mercados de las empresas en relaciones dinámicas (Micheli, 2006 y 2008).

Los primeros CC de gran tamaño fueron el resultado de una reestructuración interna de organizaciones con una gran base de clientes, como bancos, compañías de seguros, de telecomunicaciones, informática, comercio, pero actualmente los grandes CC son también proveedores independientes y especializados que abarcan todos los servicios y países que requieren una plataforma de TIC (Burgess y Connel, 2006). Se habla de un sector económico amplio y heterogéneo en donde conviven empresas de alcance global con empresas locales, prácticas laborales avanzadas con prácticas típicamente precarias y basadas en salarios bajos; también se evidencia que las diferencias entre tipos de mercados son importantes, bien sean estos mercados de masas tradicionales o mercados masivos pero también individualizados (Holman *et al.*, 2007).

Esta industria tiene un patrón de implantación geográfico dinámico y los CC son ya un objeto de estudio en la economía global debido a su expansión como empresas de *outsourcing* que se trasladan como multinacionales a cualquier parte del mundo, generando empleo y transformando cadenas de valor (Dunning y Lundan, 2008). En un estudio sobre la implantación de los CC en Gran Bretaña se advierte que los factores de localización son similares en la sociedad de la información y en la sociedad industrial: el trabajo de bajo costo, de alta calificación; la existencia de espacios adaptables para la instalación de los CC y una dotación de infraestructura necesaria para las telecomunicaciones y la movilidad de la mano de obra (Richardson y Belt, 2001). En un estudio sobre Francia, Moriset y Bonnet (2005) concluyen que el patrón de localización está concentrado en metrópolis, empezando por la capital, y que paulatinamente se expande hacia territorios menos urbanizados; los territorios que reciben a los CC entran a la sociedad de la información, de la globalización y una nueva fase del desarrollo urbano. Para países latinoamericanos, Del Bono (2006), en el caso argentino, y Arteaga y

Micheli (2010), en el mexicano, muestran el importante papel que juega la flexibilización laboral en la deslocalización de los CC.

Este sector industrial de servicios representa diversas transformaciones de una economía polifacética: por su función en el mercado, por su estructura de innovación y trabajo masificado, por la expansión global de las empresas del sector y por las nuevas regulaciones que se desarrollan. El artículo explica el desarrollo de la industria basándose en un modelo descriptivo de cinco ámbitos de transformación del sector de CC, considerando que tales ámbitos interactúan entre sí, con mayor o menor fuerza según los casos, y todos ellos constituyen un sistema funcional que explica el dinamismo general del sector. La fundamentación metodológica de este corte analítico de la industria de CC se basa en la noción misma de industria como conjunto de empresas que producen bienes homogéneos entre sí y por ende concurren en un mismo mercado. La homogeneidad supone condiciones tecnológicas y laborales similares y la unicidad del mercado supone valores de uso y precios similares y una expansión de territorios en los cuales rigen esos mercados.

Los CC producen bienes homogéneos: comunicación e información de determinadas características, con un valor de uso determinado que es preservar o ampliar el mercado de las empresas. Estos bienes son el resultado específico de una combinación de tecnologías y uso de la fuerza de trabajo, bajo cierta organización, lo cual define a una organización productora de servicios que denominamos precisamente *call center*. La tecnología juega un papel determinante en la creación de nuevas formas de uso de la fuerza de trabajo y esta combinación es la clave de la producción de servicios nuevos de base comunicacional e informacional. Por ello el fundamento del análisis de la industria de CC es la combinación de tecnología y trabajo, como ocurre en el espacio productivo de los servicios de base cognitiva en la sociedad de la información.

Los CC producen un servicio para mercados masificados y al mismo tiempo singularizado: esa combinación es la base de la competencia que emprenden las empresas con este servicio comunicacional ya que se logra captar al mayor mercado posible y con la mayor definición de necesidades posible. Por ello, los CC son instrumentos de competitividad para varios otros sectores del consumo en la economía: bancario-financiero, telecomunicaciones, comercio, etcétera. También producen servicios que son insumos en la economía de servicios, y ello explica que los mercados para este servicio se conviertan en fuerzas motrices del crecimiento de esta industria.

La homogeneidad del bien producido por los CC permite la estandarización del uso de tecnologías, fuerza de trabajo y organización, para ser explotados por mercados globales: por ello hay un sector de empresas que brindan el servicio como terceros o que necesitan el servicio y este sector se expande nacional e internacionalmente creando puestos de trabajo *outsourcing* de empresas en una industria de gran dinamismo en la escala territorial.

Las nuevas condiciones técnicas que se imponen en la industria de CC generan de modo

evolutivo un control de los CC sobre aspectos de la vida social y económica, con los instrumentos cognitivos de la sociedad de la información, que a su vez concita reacciones regulatorias propias de mercados con cierto nivel de madurez. Estas regulaciones son una dimensión institucional de los mercados que en el caso de la industria de CC son de reciente creación pero desempeñarán un papel creciente en el futuro.

## 1.2 LOS CINCO ÁMBITOS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE CALL CENTERS

A partir de la propuesta metodológica anterior, se puede profundizar un poco más en el análisis de los cinco ámbitos de la industria. Un CC produce dos tipos de bienes: uno es la interacción entre el teleoperador y el cliente–usuario, y otro es el registro digital de la interacción misma. El primero es un servicio que se consume en el acto de producirse y el segundo es información que se debe transformar en conocimiento, por lo que el carácter de ese bien es el típico activo intangible de la empresa. Las diversas tecnologías son las que brindan a la fuerza de trabajo el instrumento para cumplir este doble propósito, así que son éstas las que desempeñan el papel motriz de la capacidad de servicio y de cognición del ensamble socio–técnico que conforma el CC. La fuerza de trabajo se adapta de modo constante a la oleada de innovaciones generadas por proveedores de las TICS.

La gente en su calidad de clientes y usuarios es la gran fuente de información de los CC y la infraestructura técnica es cada vez más una gran memoria digital que impone tareas y ritmos a partir de su propia información en crecimiento, mediante una variedad de instrumentos y técnicas: marcador, predictivo, grabación de llamadas, pantallas, distribución automática de llamadas (ACD), respuesta de voz interactiva (IVR), *call blending*, *web call back* (SMS), *speech analytics*, reconocimiento de voz, texto a voz, *audio-minning* (CRM). Las habilidades del teleoperador son determinantes para construir un conocimiento compartido con el cliente en el marco de una intención comercial definida, bajo una norma de producción masificada con uso intensivo de la fuerza de trabajo con rutinas establecidas y una base técnica de automatización. Por ende, la expansión tecnológica es el primer ámbito para describir el desarrollo del sistema de la industria y sus momentos de cambio relevantes. Junto a ello, la fuerza de trabajo, en su organización y competencias conforma un segundo ámbito de descripción del sector industrial de los CC.

Los CC generan interacciones e información que tienen un valor de uso en mercados específicos, tales como el bancario, de telecomunicaciones, seguros, comercio, transportes, etcétera. La expansión internacional de los servicios ha permitido el consiguiente despliegue de la industria de CC y su ritmo de crecimiento está vinculado a la economía global de los servicios en sus diferentes mercados específicos. Las tecnologías de los CC permiten que la competencia en cada mercado se sustente en procesos de identificación de consumidores para adquirir ventajas dinámicas. Este es un fenómeno novedoso de la economía basada en consumo masivo que permite combatir un importante grado de incertidumbre, al conseguir proteger los segmentos de mercado que posee la empresa. Masividad de la producción y singularización del consumo es una tendencia posible gracias a las nuevas plataformas tecnológicas y organizativas de los CC, en su función de información y conocimiento. Este es el tercer ámbito que define al sistema del sector de CC.

Las empresas en los distintos mercados iniciaron su incursión con centros de llamadas integrados a su propia estructura, adoptándolos como centros operativos nuevos; algunas prosiguieron haciendo evolucionar estos centros operativos, especializándolos; pero otras los transformaron en empresas abocadas a ofrecer el servicio a terceras empresas y un tercer grupo de CC apareció como *outsourcing* desde un inicio. En la actualidad es este último grupo el que marca el dinamismo internacional de la industria, conformando un sector multinacional que promueve inversiones, empleo y estándares en diversos países. La tercerización aparece fuertemente relacionada con el dinamismo del mercado y su segmentación/protección, puesto que se trata de mercados internacionales en gran medida y las empresas de la industria de CC los pueden abarcar mediante políticas de relocalización. Aquí se encuentra un cuarto ámbito de análisis del sector.

La creciente penetración de los servicios de los CC en la vida económica y social de los países conlleva la reacción de gobiernos y organizaciones de la sociedad. Ganancias y pérdidas de empleo, servicios públicos y también intromisiones

incontroladas en la esfera privada, precariedad legal del trabajo y organización de trabajadores, creación de información sobre los individuos y manejo discrecional de la misma, son las facetas de esta penetración, y de esta suerte se generan incipientes regulaciones públicas que empiezan a influir sobre el desarrollo de la industria de CC y que constituyen nuestro quinto ámbito para el análisis del sistema.

Los cinco ámbitos recién mencionados son, entonces, tecnologías, trabajo, mercado y competencia, tercerización y regulación. Los diagramas 1 y 2 permiten distinguir las relaciones de mayor y de menor peso entre los cinco ámbitos del sistema. Las flechas indican el sentido de la influencia.<sup>2</sup>

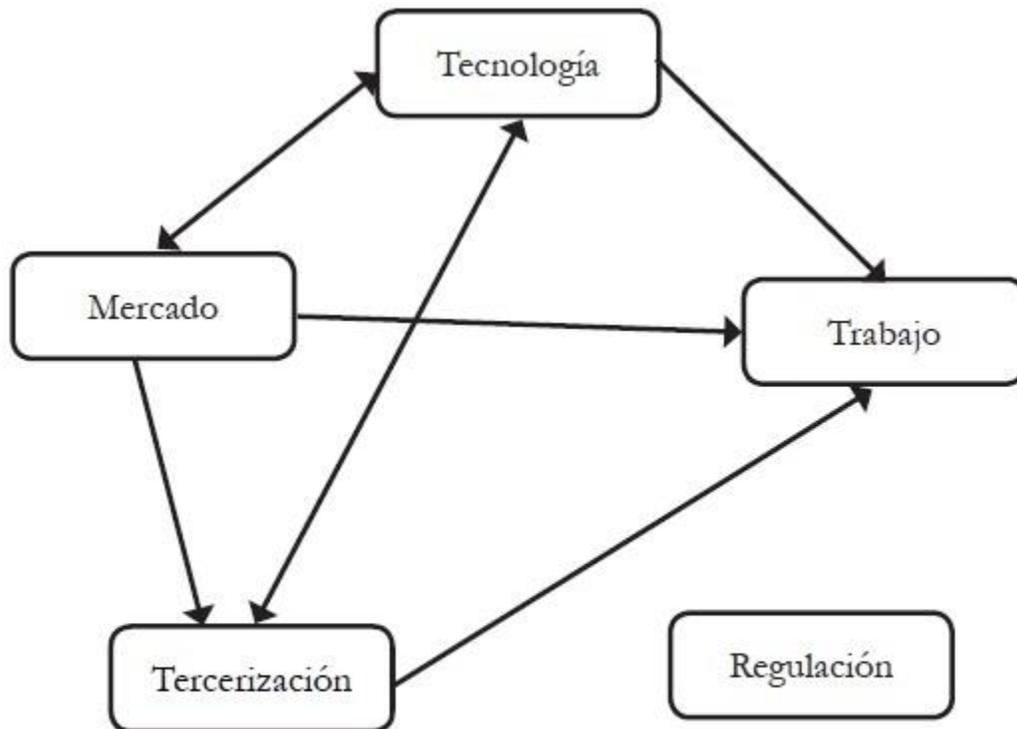


DIAGRAMA 1. *Las relaciones de mayor peso en el sector de CC*

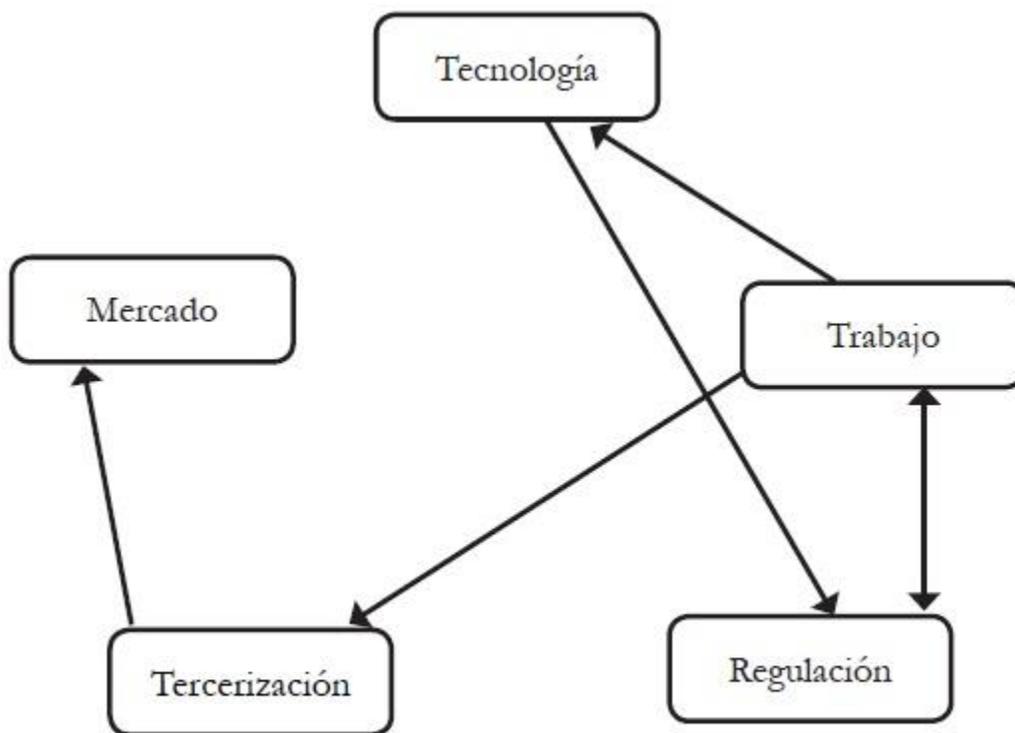


DIAGRAMA 2. *Las relaciones de menor peso en el sector de CC*

### 1.3 TECNOLOGÍA: MASIFICACIÓN, INFORMATIZACIÓN Y COMUNICACIÓN OMNÍMODA

La evolución tecnológica de los CC está marcada por tres momentos importantes. A principios de la década de 1980 se dio la creación de equipo para permitir la operación masiva de llamadas, tanto entrantes como salientes; a mediados de la década de 1990 tuvo lugar la convergencia entre equipos de información y de comunicación mediante tecnologías digitales, lo cual facilitó la ampliación de las funciones de los CC hacia aspectos informacionales; finalmente, desde mediados del primer decenio del siglo XXI, se ha llevado a cabo un proceso tanto de ampliación de los canales de interacción del CC con sus usuarios, como de abatimiento de costos de equipos digitales para los CC, constituyendo una tercera oleada tecnológica; se puede encontrar así tres grandes fases de desarrollo tecnológico de esta industria: masificación, desde inicios de la década de 1970 hasta mediados de la década de 1990; informatización, mediados de la década de

1990 hasta nuestros días, y multicanales, mediados del primer decenio del siglo xxi hasta nuestros días.

Distribuir llamadas entrantes hacia operadores disponibles y posteriormente mantenerlas en espera hasta que sean tomadas fue el inicio de la posibilidad de la masificación. Un paso siguiente fue la marcación predictiva. Las llamadas hacia el exterior son hechas de modo automático, antes de que el operador vaya a terminar la llamada que está realizando, y de este modo se minimiza el tiempo "muerto" de una parte del proceso. La conclusión de esta fase de masificación del trabajo fue la tecnología del *call blending*, es decir, la mezcla automática de llamadas de entrada y de salida para el teleoperador, de manera que puede actuar de modo polivalente en más de una campaña.<sup>3</sup> Este conjunto de innovaciones puede ser denominado como una generación tecnológica que le da sustento a la masificación de las interacciones y la incursión en mercados de masas. Un paso más en esta dirección ha sido el registro de la voz realizado por la computadora, traduciendo así el lenguaje oral a escrito, de modo que los operadores tienen menos fallas al reproducir los datos del interlocutor y su tiempo de interacción es menor.

La generación tecnológica siguiente en los CC tiene como fuerza motriz la convergencia de información y comunicación por medios digitales, y su orientación es el manejo de información y su conversión a datos útiles para el proceso de la competencia. Esta innovación informacional permite un paso posterior en el proceso de masificación de la economía: la singularización de los clientes. El concepto central de esta nueva fase tecnológica fue el del Customer Relationship Management (CRM) y a partir de entonces los diversos cambios que han vivido los centros de llamadas han tenido como objetivo dotar de mayor versatilidad al CRM. Se trata tanto de una nueva técnica como de una función que adopta la empresa que decide generar una nueva relación con clientes, que se podría llamar bidireccional: la empresa cubre las necesidades actuales y futuras de su cliente y éste le brinda la información de su ciclo de necesidades y posibilidades de desarrollo.

La tendencia anterior está sustentada en la innovación central de la tecnología originalmente denominada voz sobre el protocolo internet (Voice on Internet Protocol o VoIP), también llamada telefonía IP, que consiste en la transmisión de voz en la red de internet. ésta encontró un campo de aplicación inmediato en los CC, básicamente por las nuevas capacidades de gestión que permite la tecnología digital integrada al conjunto de operaciones de la empresa: las operaciones son reportadas de modo centralizado, cada teleoperador es monitoreado de modo más eficiente y es posible una integración entre los procesos de trabajo y la administración de información, aspecto cuya importancia crece en la medida que la información es requerida para nutrir los datos de la estrategia de competencia. El refinamiento de esta tendencia ha dado lugar a la capacidad de los CC para actuar como operadores de *outsourcing* que gestionan una parte importante del proceso general de las empresas (Business Process Outsourcing o BPO).

La telefonía IP y la necesidad de mayor cobertura de interacciones abrieron la posibilidad de incorporar a los CC los canales que en internet se expandieron notablemente en los últimos años, tales como el *chat* y las redes sociales, de modo que un tercer ciclo de innovaciones tecnológicas ha aparecido y se desarrolla la tendencia a constituir no ya centros de llamadas sino centros de contacto (Contact Centers) que cubran la atención a un cliente–usuario con una diversidad de interacciones (más canales o más miembros de la empresa). Otra tendencia de la tecnología es posibilitar el trabajo en casa, lo cual es un proceso de difusión de los CC opuesto a la concentración de las actividades dentro de la organización. No se trata sin embargo aún de un proceso consolidado sino de ámbitos de posibilidad que serán explotados en algún momento; por lo pronto, existe una importante expectativa sobre el efecto de las redes sociales en las definiciones de consumo de los usuarios.

En el transcurso de este siglo avanzó la diversificación de la tecnología digital y la disminución de los costos asociados a su adquisición y uso, de modo que ello permitió la extensión de plataformas destinadas al contacto con clientes y usuarios. La evolución del código *open source* permitió pasar de inversiones de

entre 50 000 y 100 000 dólares para empezar a operar un CC, a montos de 3 000 dólares iniciales, favoreciendo así la heterogeneidad de empresas del sector y posibilitando la virtualización o trabajo en distintas locaciones, incluyendo casas de los trabajadores (Multisite Contact Centers).

Esta oleada de transformaciones tecnológicas se ubica en el *up stream* de la cadena de valor de la industria de CC y da lugar a una intensa competencia entre productores de *software* y de plataformas de comunicación que tienen como mercado principal a las empresas de tercerización. Este dinamismo de la oferta y del uso de tecnologías de mayor potencia en la gestión de información ha generado importantes reacciones de autoridades gubernamentales que deben abrir la regulación a nuevos campos de actividad, como es el de los CC.

#### **1.4 TRABAJO: TAYLORISMO Y HETEROGENEIDAD**

El trabajo en el sector de CC es sin duda el aspecto que más ha llamado la atención y no sin razón, puesto que se trata de un sector económico que brinda un empleo creciente y en cuyo proceso de trabajo existe una singular estructura de precariedad, altos ritmos de operación y también en muchas ocasiones una alta dosis de conocimiento, todo ello integrado a una tecnología informática avanzada que exige una adaptación muy cercana de hombre y máquina. Los trabajadores son también en mayoría jóvenes con formación profesional. Así, en los países y regiones en donde están implantados CC, éstos constituyen un importante acervo de empleo que permite una salida laboral para masas de jóvenes con formación universitaria, o incluso sin ella y el teleoperador se ha convertido en una figura representativa de la estructura laboral de la economía de servicios emergente.

El proceso de trabajo en un CC tiene dos fases: comunicación–negociación y gestión de información. La comunicación es la condición básica de la operación y el contenido de la comunicación es un proceso de tele negociación. La gestión de la información es cada vez más un componente importante del proceso de trabajo, a medida que las tecnologías permiten almacenar, ordenar y distribuir datos obtenidos del proceso de comunicación. La organización del trabajo descansa en

el concepto de "campaña": ésta define el producto obtenido con el *input* trabajo, cuyo componente fundamental es el conocimiento específico que deberá ser puesto en juego en este espacio de negociación. La cantidad de trabajo requerido es un aspecto crítico de las definiciones técnicas en un CC, debido a la existencia de "horas pico" y, por tanto, la fluctuación del tráfico telefónico. La administración del trabajo en esta industria desarrolla técnicas predictivas cada vez más precisas para conocer las necesidades de cargas de trabajo humano.

El proceso y la organización del trabajo particulares de este sector industrial conforman un cuadro especial de condiciones de trabajo y modos de coordinación por parte de la empresa. Como en todo proceso técnico de producción en serie, el objetivo de la gerencia es la rutina para lograr objetivos de cantidad y calidad. Esta taylorización puede estar condicionada por el tipo de campaña, pero a medida que esta industria adquiere madurez, las necesidades de la tele-negociación se tornan menos susceptibles de a la rutina. En este caso las competencias del trabajador se dirigen hacia los Contact Centers, dentro de los cuales los procesos de trabajo se fundamentan en sistemas de conocimiento distribuido y negociación individualizada. El tema de los costos predomina en cualquier definición técnica: por lo general el trabajo representa 60 por ciento y le sigue en importancia el costo del servicio telefónico.

La fase informacional de la industria de CC conlleva una mayor complejidad de las funciones de la tele-operadores y una mayor disposición hacia flexibilidad general de los equipos de trabajo. Una campaña puede ponerse en marcha en menos de un día y el ritmo de la campaña se va marcando en función de la respuesta obtenida y de las necesidades del cliente.<sup>4</sup> Mediante los sistemas de métrica actuales, cada fase de la campaña ofrece la oportunidad de controlar el desarrollo, analizar los beneficios, evidenciar errores y modificar la planificación para las siguientes fases.

El cuadro mundial del trabajo en el sector de CC muestra regiones con una importante base de empleo bajo condiciones estables y con cierta fortaleza de las

instituciones del trabajo, como es el caso de Estados Unidos, Canadá y Europa occidental, en donde se concentra más de 70 por ciento del empleo mundial en esta industria, y regiones que tienen crecimientos elevados y constituyen polos de atracción para inversiones. India es sin duda el caso más significativo, con una industria de CC que aparentemente ya ha entrado a una fase de madurez y sus empresas realizan inversiones foráneas, hacia México y Argentina. Filipinas aparece como el nuevo polo de gran crecimiento en la actualidad,<sup>5</sup> y en América Latina un país de gran dinamismo es El Salvador.<sup>6</sup>

Una tendencia similar a la de India es la que presentan países de economías en desarrollo como México, Argentina y Colombia, cuyos sectores de CC tienen en general la necesidad de pasar a una fase de mayor profesionalización de su fuerza de trabajo: bilingüismo, desarrollo local y promoción en el extranjero, para poder asimilar las tendencias de mayor complejidad de mercados masivos y especializados.

## **1.5 MERCADO, SEGMENTACIÓN Y DINAMISMO DE EMPRESAS DE TERCERIZACIÓN**

El sector de CC genera un servicio para el sector material o inmaterial de la economía. El servicio que genera son las interacciones personales entre clientes o usuarios y las empresas u organizaciones. Por tanto, el producto de esta industria de servicios es un componente del mercado para dichas empresas u organizaciones y su nivel de actividad (ganancia, inversiones y empleo) está íntimamente ligado con las características del mercado en que ofrecen sus servicios específicos.

Las tecnologías y modos de operación han permitido la introducción de un modelo de competencia en los mercados de servicios que consiste en la singularización de los clientes/usuarios de consumos masificados. Así, los mercados que son atendidos por los CC son de tres tipos: el servicio masificado, el servicio

masificado individualizado y el profesional (Batt *et al*, 2009). Cada uno de estos modelos de servicio corresponde a un tipo de segmentación del mercado y reportan distintos niveles de ingresos a la organización. Estos modelos definen de manera clave las características esenciales de las relaciones laborales y su conceptualización relativamente reciente constituye un avance en los estudios sociales y económicos sobre los mercados de trabajo en los CC, pues relacionan con bastante precisión los procesos y la organización del trabajo, y consecuentemente las competencias del teleoperador, con el tipo de producto que genera.

Los mercados del primer tipo están asociados al nivel más bajo de salarios, la mayor precariedad, menor autonomía del trabajador y mayor grado de estandarización, así como la mayor juventud de los teleoperadores. En el extremo opuesto, los mercados profesionales tienen que ver con clientes de mayor exigencia y de alto valor para la empresa, y por ello la escala salarial más elevada, el trabajador cuenta con la mayor autonomía, las interacciones exigen un alto grado de conocimiento y se trata de trabajadores cercanos o mayores a los 30 años (Álvarez–Galván, 2010).

En la industria de CC la aparición de empresas de tercerización ocurrió de modo rápido al constituir una solución de costos para los aprendizajes tecnológicos y organizacionales de las empresas que requerían el servicio de interacción telefónica con sus clientes. Se ha extendido un sector multinacional de CC que ofrecen sus servicios de *outsourcing* y son realmente los actores de una globalización del sector, con un mercado específico que es el conjunto de empresas que necesitan servicios de interacción y organización de información en sus mercados particulares. Las empresas de tercerización ofrecen diversos servicios a sus empresas clientes: desde la posibilidad del reclutamiento y junto con ello la gestión de la fuerza de trabajo, hasta el uso de instalaciones, o bien el servicio de la tecnología. Se trata de un sector en constante proceso de innovación y adaptación a necesidades de los clientes, o bien que crea mercados para los clientes, con soluciones innovadoras. Su relación con el sector productor

de tecnología es muy fuerte y constituye posiblemente el lazo más importante de interacción en la estructura de la industria,

Las trayectorias de las empresas de tercerización son diversas y constituyen una fuente interesante para la comprensión del modo de desarrollo de un sector multinacional de los servicios que conjuga innovación tecnológica con trabajo masificado. Estas empresas nacen desde pequeños centros de *outsourcing* hasta desprendimientos de empresas que desarrollaron para sí mismas estructuras de CC, y crecen nacionalmente y posteriormente de modo internacional. Por ello no es raro encontrar en la competencia mundial empresas de *outsourcing* de países desarrollados y también de naciones como India, México o Filipinas.

## **1.6 REGULACIONES: UNA INTERVENCIÓN PÚBLICA INCIPIENTE**

El gran poder que han adquirido estas empresas de CC en su manejo de situaciones y control de los usuarios/clientes ha dado pie a la reacción regulatoria de algunos gobiernos. Las regulaciones son el conjunto de intervenciones mediante leyes, normas, reglamentos, etcétera, que las entidades de gobierno llevan a cabo sobre el comportamiento de los CC, a fin de orientar sus acciones en beneficio de los usuarios y/o de los trabajadores de los centros.. En el extremo opuesto, hay gobiernos que impulsan la creación de CC en sus países, como medida de creación de empleo, y en ese caso las regulaciones restrictivas son inexistentes.

El ámbito de las regulaciones en el sector de CC es el que tiene lazos más débiles con el resto de procesos en la industria y eso se debe a que las leyes y normas constituyen una tendencia incipiente. Las implantaciones de algún cuerpo regulatorio siempre van asociadas a un cuestionamiento por parte de los organismos patronales que representan a la industria, los cuales, como en el caso mexicano, prefieren la idea de autorregulación. El argumento básico que emplean estos organismos es el tradicional ante cualquier intento de regulación económica:

se puede detener la inversión y la creación de empleos y habrá un éxodo hacia países con mayor libertad de acción.

Los antecedentes más importantes son los de Estados Unidos y Brasil. En el primero, en 2007 se creó una legislación que limitaba a la hasta entonces incontrolable penetración de los tele-mercaderes en la vida cotidiana de las personas. Esta ley tuvo su origen en la actividad de organismos como el Center for Democracy & Technology, que impulsó el movimiento Do Not Call. El rechazo a la intromisión informática de los tele-mercaderes se está instrumentando mediante una lista que los propios interesados hacen crecer, anotándose para evitar que en un lapso de cinco años los teléfonos que éstos consignen sean objeto de llamadas de *telemarketing*. Las medidas de este tipo se encuentran ya en otros países: Australia, Reino Unido, Canadá, México (Registro Público de Consumidores) y Argentina (Registro No Llame, para la ciudad de Buenos Aires).

En Brasil, la *Ley de atención al cliente* (bnamericas, 2008), que data de 2008, tiene como aspectos básicos que regula el tiempo máximo de espera de un cliente, la obligación de los teleoperadores de atender cualquier asunto planteado por el consumidor y no transferir la llamada y la obligación de que en el menú de opciones siempre sea la primera el contacto directo con un operador. De igual sentido es la iniciativa española en el anteproyecto de *Ley de servicios de atención al cliente* (izo, 2011), de 2011, con la cual se plantean tiempos máximos de espera de un cliente (no más de un minuto en 90 por ciento de los casos), formas de gestión directa de las quejas y atención a usuarios, plazos máximos de atención a quejas. Por el lado de la regulación laboral, en Argentina (Urien, 2011) se discute una ley dirigida al trabajo en los CC, en que se fijen jornadas máximas de trabajo, salarios mínimos y atención médica obligatoria, entre otros puntos.

En suma, se trata de un ámbito reciente en la estructura de este sector, que gozó durante prácticamente todo su desarrollo en los años del siglo XX de una falta de intervención regulatoria por parte de los gobiernos, y además muy pocas implicaciones de su fuerza de trabajo para organizar estructuras sindicales o

reglamentar el espacio productivo. Es probable que en el futuro la regulación muestre mayores impactos en los actores de la industria de CC, a medida que se amplíen los usos de la telefonía en la vida social<sup>7</sup> y que se entienda con mayor claridad el poder de quienes obtienen y manejan las bases de datos conseguidas por los CC.<sup>8</sup>

En México la apertura de la economía mexicana a las corrientes de la globalización a partir del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, en 1994, permite la definición de grandes sectores económicos que serán expuestos a la competencia internacional y, sobre todo, a la inversión foránea. El proceso de apertura se dio a lo largo de ciclos de un importante debilitamiento de la economía: elevación de la tasa de interés, de la inflación, caída del poder de compra de la población y crisis de las empresas. Así, las grandes empresas tanto las nacionales como las que se incorporaban a la economía nacional, especialmente en el sector de servicios, debieron hacer un uso muy rápido de los CC para competir en sus respectivos mercados. Por ejemplo, bancos, para ofrecer masivamente tarjetas de crédito, compañías aseguradoras, para la oferta de seguros, o la competencia entre empresas telefónicas y posteriormente servicios de internet. Ello originó una fase de rápido crecimiento con débiles bases profesionales en la gestión de los CC.<sup>9</sup> Fue una etapa en la que las capacidades productivas del sector se concentraron en la ciudad de México y en segundo lugar en Monterrey (Micheli, 2007a y 2007b).

Ya en el siglo actual, el sector fue abarcando nuevos mercados, aumentando el número de CC y desarrollando nuevas competencias profesionales. Con ello adquirió cada vez más importancia la relocalización dentro del territorio nacional y la competencia por el mercado en lengua inglesa. Entonces comienza a plantearse la calidad de una gestión profesional como un aspecto importante en el desarrollo de la industria.<sup>10</sup>

En el estudio anual en México sobre empresas de *outsourcing* en el sector de CC (Instituto Mexicano del Telemarketing, 2010) muestra algunas características

relevantes de la misma y dimensiona el proceso de transformación de la industria. El estudio abarca 75 empresas de tercerización que agrupan a 219 CC en diversas partes del país, con 72 618 estaciones de trabajo y 92,265 empleados. Esta es una dimensión de la industria que puede ser considerada como bastante cercana al universo existente de empresas de tercerización, y quedan fuera las que son CC pertenecientes a empresas de otro tipo, que pueden representar una cantidad mayor de puestos laborales.

Del total de empresas del estudio, 55 por ciento fue creado antes del 2000, y 45 por ciento después de ese año. Las estaciones de los CC dedicadas al mercado externo (*offshore*) eran de 8 631 en 2007 y de 18 701 en 2010, es decir, crecieron 116 por ciento. Las estaciones dedicadas al mercado externo son 26 por ciento del total y aproximadamente la mitad de las empresas dedican parte de su actividad a dicho mercado.<sup>11</sup> Los principales mercados externos son: 31 por ciento de las estaciones para Estados Unidos y Canadá, 28 por ciento América del Sur y 20 por ciento Europa. Estos datos hablan de una importante especialización hacia mercados fuera del territorio nacional y conlleva una dimensión de profesionalización de la industria, tanto tecnológica como laboral.

Por cuanto hace a los tipos de mercado hacia los cuales se dirigen las empresas, éstas se concentran en mercado financiero, con 71 por ciento del total de empresas; de telecomunicaciones, con 67 por ciento; comercio, con 61 por ciento; seguros, 45 por ciento; tecnología digital, 40 por ciento, y automotriz, con 40 por ciento también. Es previsible que cuando se dinamicen nuevos mercados, como el de entretenimiento o el farmacéutico, amén de la actividad del sector público, crezca el nivel de desarrollo del sector.

Los datos de concentración geográfica muestran que en el Distrito Federal y su zona conurbada del Estado de México se localiza 27 por ciento del total de CC nacionales, pero 44 por ciento del total de estaciones. Le siguen Nuevo León con 13 por ciento del total de CC y 20 por ciento de las estaciones; Jalisco con seis y siete por ciento, respectivamente, y Baja California con cinco y seis por ciento.

Estas entidades concentran así 77 por ciento de la capacidad productiva (estaciones) de esta industria.

Las tendencias recientes muestran empresas específicas que reorientan su capacidad de interacción e información mediante instalaciones productivas de gran intensidad tecnológica y con uso masivo de fuerza de trabajo, buscando de modo claro cercanía con instituciones educativas para la rápida contratación de trabajadores con la precalificación necesaria. Ese es el caso del Tecnoparque en el Distrito Federal, que da ocupación a aproximadamente 4 000 personas y fue inaugurado en 2004, estando en las cercanías de instituciones de educación superior, como la Universidad Autónoma Metropolitana e Instituto Politécnico Nacional. La primera empresa en esa instalación de 140 000 m<sup>2</sup> es el banco hsbc, y le siguieron American Express y Nextel (tecnoparque, 2008). En la ciudad de Querétaro se inauguró en 2008 el CC del banco español Santander, con capacidad para 6 000 empleados (milenio, 2009), y en la ciudad de Monterrey se inaugurará en 2012 el nuevo centro de Banorte, de 12 000 m<sup>2</sup> y con capacidad de contratación de 2 000 personas, igualmente cercano a la Universidad Autónoma de Nuevo León (Jasso, 2010). Se trata de tres ejemplos que muestran la estrecha relación entre el desarrollo del mercado, el desarrollo urbano y la concentración tecnológica y de fuerza de trabajo en nuevos CC en México. Una tendencia similar es la que representa el Green IT Park (IJALTI, s/f), de Ciudad Guzmán, en Jalisco, el cual con cerca de 11 000 m<sup>2</sup> está habilitado para atender los servicios de CC para las empresas del clúster de Jalisco en materia de tecnologías de información.

## **2.1 La Industria Business Process Outsourcing En República Dominicana**

La industria de Contact Centers & BPO's representa una actividad de gran desempeño y dinamismo en la República Dominicana alcanzando en la actualidad un estimado de 100 empresas que generan más de 30,000 empleos directos y un estimado de 20,000 asientos.

El 88% de los centros de contacto instalados en República Dominicana se encuentran en Santo Domingo y el restante 12% tiene operaciones en la región Norte del país, logrando una mayor concentración en la provincia de Santiago (11%) y alcanzando una representación de un 1% en Puerto Plata. Se estima que esta industria ha generado más de 2,806 empleos para la región norte del país y 28,000 empleos en la región sur.

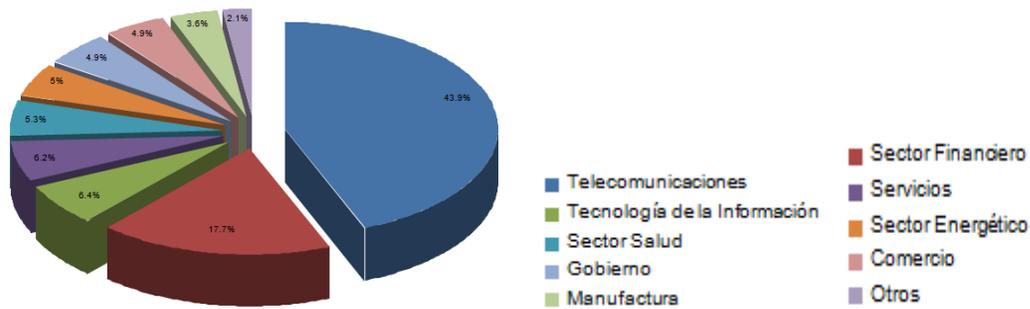
Aproximadamente dos tercios (64,5%) de todas las actividades de los Centros de Contacto se dedican a prestar servicios con las llamadas entrantes o inbound, el 23,5% laboran dando servicio a llamadas salientes o outbound, el 10,9 % corresponde a subcontratación de procesos de negocios o BPO y el 1,2% a subcontratación de procesos de conocimiento o KPO.

### **2.2.1 CRECIMIENTO Y TENDENCIAS DEL SECTOR**

Los Centros de Contacto de la República Dominicana prestan servicios a un portafolio diversificado de sectores industriales, dentro de los cuales cabe destacar interpretaciones médicas, servicios de telecomunicaciones, servicios informáticos y comercio; mientras que en los segmentos de subcontratación de procesos de negocios (BPO por sus siglas en inglés), se destacan los servicios financieros, recursos humanos, energía, ingeniería y construcción.

En total, los servicios de centros de contacto están comprometidos para 10 mercados diferentes. Las Telecomunicaciones (43,9%) y el Sector Financiero (17,7%) son los mercados dominantes, los que representan un total combinado de 61,7% de todas las actividades de los Centros de Contacto. Otros sectores claves representados incluyen: Tecnologías de la Información (TI), Sector Salud, Gobierno, Manufactura, Servicios, Sector Energético, Comercio, entre otros.

Grafico no.1



Fuente:CEI-RD, Dominican Republic

La industria de Contact Center & BPO es una de las de más rápido crecimiento en la República Dominicana, considerando que para el año 2006 apenas contábamos con aproximadamente 37 empresas que sumaban un total de 3,800 asientos y 4,543 agentes, y en la actualidad, 8 años después, estos números se cuatuplican para el número de asientos y Para el 2014, se estima que existen alrededor de 100 Centros de Contacto que generan más de 30,000 empleos en la industria, con un estimado de 20,000 asientos.

Según encuesta realizada por la gerencia de Expansión a la Inversión Extranjera Directa, se estima que para el 2015 la industria de contact centers generará alrededor de 14,836 nuevos empleos en el país, para brindar servicios en los idiomas español, inglés, francés y portugués.

## 2.2.2 PRINCIPALES EMPRESAS EXTRANJERAS ESTABLECIDAS EN EL PAÍS

□ Teleperformance: La empresa más grande de contact center del mundo, cuenta con más de 150,000 empleados a nivel mundial y presencia en 62 países con sus más de 270 centros de contacto. Brinda servicios de outsourcing más de 63 idiomas y dialectos.

□ Convergys: Segunda empresa de contact center más grande del mundo, cuenta con más de 125,000 empleados a nivel mundial y presencia en más de 31 países con sus más de 150 centros de contacto. Brinda servicios de outsourcing en más de 47 idiomas.

□ Alorica LLC: Empresa de contact center con más de 20,000 empleados a nivel mundial y presencia en 5 países con más de 40 centros de contactos.

□ Xerox: Uno de los principales proveedores de servicios de procesamiento de datos y tecnologías de la información para clientes comerciales y gubernamentales. Xerox tiene instalaciones en el país desde el año 2001 y aporta 1,440 empleos a través de sus tres oficinas en el país. Esta empresa se encuentra en el puesto #137 de Fortune 500 (2014). □ Nearshore Call Center Services: Empresa de Contact Center líder de la República Dominicana. Sus operaciones implican servicios de outsourcing, soporte técnico, y gestión de clientes para importantes empresas de Estados Unidos, Europa y América Latina. Inicia sus operaciones en el año 2006 en el país y actualmente supera los 1,000 empleos.

□ Laurus International: Brinda servicios de outsourcing para procesos de negocios y soluciones de tecnología con corporaciones globales, agencias del gobierno, y empresas internacionales localizadas en más de 39 países. Inicia sus operaciones en el país en el año 2010 y actualmente cuenta con una oficina en el país que alcanza los 1,000 empleos.

### 3.0 MARCO LEGAL

Actualmente los centros de contacto se constituyen bajo el amparo de la Ley No. 8-90 de Zonas Francas de Exportación y operan como Zonas Francas Especiales, aprovechando la exención total de impuestos que este régimen especial le confiere. La República Dominicana también cuenta con la Ley de Protección de Datos.

La Ley 8-90 exonera a todos sus beneficiarios del pago del 100% de los siguientes impuestos:  Impuesto sobre la Renta.  Impuestos a la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS).  Impuestos de importación, arancel, derechos aduanales y demás gravámenes conexos, sobre materias primas y maquinarias y equipos de transporte.  Impuestos de exportación o reexportación.  Impuesto de patentes, sobre activos o patrimonio.  Impuestos municipales.  Derechos consulares.

Además, las empresas bajo este régimen se benefician de un salario mínimo sectorizado, Programas de Formación Especializada (INFOTEP – Zonas Francas) y procesos aduaneros simplificados a través de una Subdirección de Aduanas exclusiva para atender los trámites de las empresas de Zonas Francas.

#### ¿POR QUÉ RD?

La República Dominicana es considerada como uno de los principales destinos de opción para la industria de los Centro de Contacto en toda la región del Caribe, ya que cuenta con una desarrollada infraestructura de telecomunicaciones, una ubicación geográfica estratégica y la disponibilidad de recursos humanos para la industria, personal motivado y flexible, con firme compromiso con la excelencia y dedicación a la calidad.

□ En los últimos años se ha desarrollado un sistema educativo y los mecanismos auxiliares de apoyo para el crecimiento continuo de nuestra fuerza laboral, lo que nos convierte en un país con excelentes condiciones para inversión.

□ El gobierno de la República Dominicana mediante este Centro, ha ejecutado incansables iniciativas con el objetivo de proveer a esta industria todas las asistencias necesarias que esta requiere para su desarrollo. Dichas iniciativas abarcan desde la realización de cuatro (04) ferias de empleos en el 2014, a asistencia y soporte en presentaciones y captación de nuevos clientes para la industria.

#### **4.0 Los Call Center crecen sin regulación en República Dominicana**

Aun existiendo un marco legal que rige las operaciones de los call center en la república dominica su crecimiento presenta una disparidad entre el marco legal y su crecimiento. Los Call Centers o Centros de Contactos se han incrementado en los últimos años en la República Dominicana, según los más recientes estimados oficiales, actualmente existen unas 112 empresas de call center que están generando unos 35,000 empleos directos, y se proyecta que para el 2016 los puestos de trabajo en este sector aumentarán a 55,661, si se mantiene su actual ritmo de crecimiento.

Los centros de contactos son unos espacios donde decenas de jóvenes reciben y manejan llamadas, brindando asistencia u orientación telefónica a personas que llaman con diversos tipos de inquietudes y necesidades de información, usualmente en idioma inglés, pues se atienden llamadas desde cualquier parte del mundo. Por esto se le paga por hora o franjas de horarios a esos jóvenes operadores, que en el mercado dominicano pueden contratarse a salarios y tarifas muy bajas, por esa mano de obra barata, el gran auge de ese tipo de perfil y crecimiento de los call center. Pues nuestro mercado resulta muy atractivo en materia de salarios, ya que mientras en Estados Unidos a un operador se le paga

mínimo de 10 a 12 dólares por hora, que son más de RD\$ 40,000 por 8 horas diarias de trabajo. En países como el nuestro, oscila entre 2 y 3 dólares e incluso menos; ya que el sueldo promedio de los operarios de los centros de contacto es de unos RD\$14,000 por jornadas de más de 8 horas. Un aspecto determinante si se considera que el 80% de los gastos de operación de un call center corresponden a sueldos.

El crecimiento de los Call Centers es importante porque genera empleos e inversión, pero debe ser regulado, pues decenas de jóvenes empleados de esos Centros de Contactos son sometidos a explotación laboral con jornadas excesivas de trabajo que violan el código laboral, con estrategias de contratación de 3 meses o menos para no cumplir con las prestaciones y demás requerimientos legales. Pero lo más preocupante son las afecciones y padecimientos de salud que sufren los operarios que como resultado del estrés al que se someten por largas horas, y por no disponer de los equipos ergonómicos apropiados, terminan con problemas físicos (lesiones) y psicológicos. Por todas esas razones y muchas más, debemos regular los Call Centers en República Dominicana. Entre ellos unos de los factores de más importancia es el síndrome de burnout.

#### **4.1 Definiciones Estrés**

El estrés es un término ambiguo que se deriva del latín stringere, que significa apretar (Cox citado por Furnham, 2001), se ha prestado para diversas interpretaciones, y el cual no tiene una definición exacta, ya que mientras algunos autores lo definen como presiones que sienten las personas, otros lo ven como la forma en que las personas reaccionan ante dichos factores o en algunos casos como un mecanismo de defensa (Newstrom, 2011, Robbins y Judge, 2009 y Acosta, 2008). Si bien es cierto que el estrés afecta al individuo tanto física como emocionalmente, existen autores que plantean que este puede resultar como algo positivo y necesario para afrontar las tensiones o cambios que se le presentan Acosta (2008).

Dos de los primeros “pioneros en estrés” fueron Walter Cannon y Hans Selye. Cannon fue un fisiólogo que estudió las reacciones animales y humanas en situaciones de peligro. Él notó que los animales y los humanos tenían una respuesta adaptativa a las situaciones estresantes en la que escogían entre luchar o intentar escapar. Cannon (1929) le llamó a esta respuesta reacción luchar o volar, y se le acredita como el primero en utilizar el término “estrés”. Por lo general conocido como el “padre del estrés”, Hans Selye (1956), médico y endocrinólogo de la Universidad de Montreal, definió el estrés como la “respuesta no específica del cuerpo humano a cualquier demanda que se le haga”. (Landy & Conte, 2005, p.554).

Según Newstrom (2011), el estrés es el término general que se aplica a las presiones que las personas sienten en la vida. Esta definición puede tener varias interpretaciones, ya que, esas presiones que las personas sienten pueden ser reales o simplemente una errada percepción. Para otros autores como Kreither y Kinicki (1997), el estrés “es una respuesta adaptativa, mediatizada por las características y/o procesos psicológicos del individuo, que es la resultante de alguna acción, situación o suceso externo que plantea exigencias físicas o fisiológicas especiales a una persona” (p.80), concepto que plantea que las respuestas o reacciones ante las situaciones externas capaces de producir estrés, van a variar de acuerdo con la persona.

El planteamiento anterior entra en el enfoque que considera que las diferencias individuales son determinantes al momento de reaccionar ante el estrés, lo cual tiene mucho que ver con la manera en que el individuo percibe los retos y situaciones estresantes y la capacidad que tiene el mismo para adaptarse a esos cambios y estímulos que se dan en su entorno.

Según Robbins y Judge (2009), el estrés es una condición dinámica en la que un individuo se ve confrontado con una oportunidad, demanda o recurso

relacionado con lo que el individuo desea y cuyo resultado se percibe como incierto e importante. Desde el punto de vista de este autor, el estrés son diversas reacciones que se pueden presentar cuando una persona está experimentando una situación esperada anteriormente y que resulta positivo en su vida.

El estrés según (Lazarus citado por Marulanda, 2007) es un proceso sostenido en el tiempo, en donde de manera regular un individuo percibe desbalance entre las exigencias de una situación y los recursos con que él cuenta para hacer frente a dicha situación. Para Acosta (2008), el estrés viene de nuestros antepasados como una reacción a las posibles amenazas que se nos puedan presentar, lo cual nos provoca reacciones fisiológicas y psicológicas.

Según (Hinckle citado por Arnold, Randall & cols, 2012), es posible medir el estrés como un estímulo externo al que un individuo está sometido, de la misma manera que es posible medir el estrés físico sobre una máquina.

Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske (2006) definen el estrés como “una sensación de tensión, ansiedad o preocupación” (p.198).

Para otros autores como (Blanch, Espuny, Gala & Martín, 2003) el estrés son aquellas exigencias del ambiente que las personas no pueden enfrentar debido a la falta de capacidad para hacerlo.

#### **4.1.2 Tipos de Estrés.**

El estrés no siempre tiene consecuencias negativas y Selye planteó lo siguiente:

Fue el primero en distinguir entre el estrés positivo (eustress) y estrés negativo (distress). Selye notó que el estrés positivo proporciona retos que motivan a los individuos a trabajar duro y a alcanzar sus metas. De manera alternativa, el estrés negativo resulta de situaciones estresantes que persisten en el tiempo y que producen consecuencias negativas para la salud. (Landy & Conte, 2005,)

Miller & Dell (2011) mencionan tres tipos de estrés:

- **Estrés Agudo:** El estrés agudo es la forma de estrés más común. Surge de las exigencias y presiones del pasado reciente y las exigencias y presiones anticipadas del futuro cercano. El estrés agudo es emocionante y fascinante en pequeñas dosis, pero cuando es demasiado resulta agotador.
- **Estrés agudo episódico:** Por otra parte, están aquellas personas que tienen estrés agudo con frecuencia, cuyas vidas son tan desordenadas que son estudios de caos y crisis.
- **Estrés crónico:** El estrés crónico surge cuando una persona nunca ve una salida a una situación deprimente. Es el estrés de las exigencias y presiones implacables durante períodos aparentemente interminables. Sin esperanzas, la persona abandona la búsqueda de soluciones.

### 4.1.3 Estrés Laboral

La Organización Mundial de la Salud OMS (2004) define el estrés laboral como “la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación”

El estrés laboral es un fenómeno que cada día está más presente en las organizaciones, debido a los cambios que han venido surgiendo a raíz de la globalización, y la innovación de tecnología, pero sobre todo a la crisis que

conlleva a que muchas empresas se vean en la obligación de reducir su personal, lo cual produce tensión en los empleados, ya sea por la falta de seguridad de su empleo, o por la cantidad de trabajo y responsabilidad que recae sobre ellos.

Estas situaciones causantes del incremento de estrés en el entorno laboral se escapan del control de los administradores, pero la manera en que se pueden enfrentar no, pues es responsabilidad de estos preparar un ambiente de seguridad para sus empleados y velar por la salud de los mismos manejando con inteligencia las diferentes situaciones que puedan provocar que los empleados se sientan presionados o con un fuerte nivel de tensión.

Cabe destacar, que no toda la responsabilidad recae sobre la organización, debido a que como se expresó anteriormente, las diferencias individuales juegan un papel fundamental en la manera en que se reaccione o perciba el estrés, por esto es de vital importancia que cada empleado sea orientado sobre cómo manejar cualquier situación que le pueda producir tensión y ansiedad.

Acosta (2008, p. 36) define el estrés laboral como "un estado patológico crónico ocasionadas por las condiciones habituales de trabajo en las que se encuentra una persona". Estas condiciones que menciona el autor pueden ser desde la innovación tecnológica, las exigencias del trabajo, hasta las relaciones interpersonales tanto con el jefe como con los compañeros.

Por otro lado, el estrés no solo puede deberse a condiciones del entorno laboral, sino a características propias del individuo, como afirma Shultz (1991), "el estrés laboral es un trastorno que causa graves daños físicos y que está muy generalizado en la vida del hombre moderno; es de origen y naturaleza primordialmente psicológica" (p.130).

Con un enfoque diferente Marulanda (2007) define el estrés laboral como "el desbalance percibido por el trabajador entre las condiciones psicosociales presentes en el contexto de trabajo y sus capacidades, características y expectativas individuales".

Desde una perspectiva cognitivo-conductual García (1990) afirma que el estrés laboral “es una experiencia de malestar secundaria a la percepción de exceso – o carencia – de demandas laborales con respecto a la propia capacidad de percibida para afrontarlas, siempre que las consecuencias de esta falta de afrontamientos sean percibidas como negativas”.

McGrath (citado por la UGT, 2001) propone que: “El estrés es un desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta del individuo, bajo condiciones en la que el fracaso ante esa demanda posee importantes consecuencias (percibidas)”.

La USO (2005) afirma lo siguiente:

El estrés es la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas. El estrés laboral aparece cuando se presenta un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización

#### **4.1.4 Fuentes del Estrés.**

Como se ha expresado anteriormente, el estrés puede ser tanto responsabilidad de la empresa como del empleado, por esto, Robbins y Judge (2009) clasificaron las siguientes fuentes como las causantes del estrés:

- **Ambientales:** que se refieren a cuando el empleado no siente seguridad de mantener su empleo, ni en el sistema político del país o en las nuevas innovaciones tecnológicas.
- **Organizacionales:** entre las cuales están las condiciones físicas del trabajo, las exigencias al empleado y las malas relaciones con sus compañeros.
- **Personales:** los problemas familiares o económicos que tenga el empleado.

Estos estresores (fuentes de estrés) planteados anteriormente, van a determinar la presencia del estrés en una organización, y por lo tanto, la misma debe corregir, o mejorar los factores que les sean posibles y que estén estrechamente ligados con la empresa, ya que existen condiciones de trabajo que provocan mayor tensión en los empleados, como pueden ser el ruido, la mala relación con sus compañeros, los cambios de gobiernos dentro del país o de políticas dentro de la empresa, entre otros, para así evitar el mal desempeño y empeoramiento del clima organizacional.

Según Newstrom (2011) las causas del estrés se dividen en factores organizacionales y el ambiente no laboral entre las cuales están:

- La sobrecarga de trabajo.
- Las presiones de tiempo.
- La falta de claridad en sus responsabilidades.
- Cuando no se identifica con los valores de la empresa.
- La falta de conocimiento o manejo de la nueva tecnología.

Estos estresores como los llama Newstrom (2011), pueden ser percibidos o interpretados por los empleados de manera positiva o negativa, es decir, que el estrés puede ser positivo o negativo dependiendo de las características de las personas para enfrentar las tensiones, y en esto va radicar que la organización y el empleado sean beneficiados o perjudicados por el estrés.

#### **4.1.5 Síntomas del Estrés.**

Las consecuencias que los empleados perciben cuando experimentan un cierto grado de tensión en su trabajo son diversas, existen algunas que pueden afectar su salud emocional, mientras que otras afectan su salud física, según Robbins y Judge (2009), estos síntomas pueden ser:

**1. Fisiológicos:** Aquellos que afectan el funcionamiento del organismo, como úlceras, presión sanguínea, hipertensión, problemas estomacales como diarrea, estreñimiento, pero la relación de estos síntomas con el estrés no ha sido del

todo comprobada, por lo que existen dudas en cuanto a su dependencia del estrés.

**2. Psicológicos:** Aquellos que afectan la satisfacción del empleado con su trabajo, estos pueden sentirse aburridos, ansiosos, indecisos, pues los causantes del estrés como la exigencia al empleado más allá de sus responsabilidades, o la inestabilidad en la empresa, hacen que éste se vaya desmotivando.

**3. En el Comportamiento:** son aquellas conductas negativas que el empleado antes no realizaba y que ahora lo hace y afecta su desempeño y el buen funcionamiento de la empresa, como el aumento de ausencias a su lugar de trabajo, las renunciaciones de los empleados, consumo de drogas o alcohol, insomnio, entre otros.

Hoy en día se pueden observar fácilmente muchos de estos síntomas sin necesidad de hacer un estudio profundo, pero es importante que la organización que identifique algunos de estos síntomas anteriormente mencionados, se preocupe por realizar investigaciones a fondo que le permitan conocer con certeza que se trata de estrés laboral y luego de estar al tanto del fenómeno causante de esos ausentismos, de esas renunciaciones, etc, investigar las acciones que se pueden tomar para mejorar, corregir y manejar la situación de sus empleados y con ella, la productividad de la empresa.

#### **4.1.6 Etapas del Estrés.**

Dependiendo del tiempo que duren las causas estresantes, las personas podrán manejarlo o comenzarán a experimentar tres etapas para enfrentar estrés según Selye (citado por Newstrom 2011) las cuales son:

1. Alarma (ese instinto de huir o luchar)
2. Resistencia (rehusarse al cambio o adaptarse)
3. Agotamiento (desgaste)

Cuando el empleado agota sus fuerzas y no es capaz de enfrentar las tensiones que se le presentan a diario, entra en una condición de desgaste que lo lleva a sentirse cansado emocionalmente, a tener conflictos interpersonales y a disminuir su productividad y ganas de trabajar, o por el contrario, puede darse el caso de que el empleado decida adaptarse a los cambios que se puedan estar presentando en la organización y manejar su nivel de ansiedad, pero si estos cambios se dan con mucha frecuencia es posible que éste no sea capaz de lograrlo llegar a ese estado de adaptación.

#### **4.1.7 Resultados del Estrés**

Los resultados del estrés son muchos y muy variados. Algunos de los efectos de este pueden ser positivos, entre los cuales podemos destacar el aumento en la motivación de los colaboradores al momento de realizar las tareas y la estimulación en el cumplimiento de metas y objetivos a nivel personal y también a nivel organizacional.

Los resultados de este varían dependiendo del individuo, ya que en muchos casos depende del tipo de empleo (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2006). Los resultados Organizacionales e individuales del estrés suelen ser arbitrarios, ya que los resultados a nivel personal suelen ser bastante diferentes a los resultados a nivel organizacional.

Las consecuencias del estrés en el trabajo las sienten los individuos, sus familiares, las organizaciones para las que trabajan y la economía en su conjunto (Furnham, 2001).

#### **4.1.8 Consecuencias a nivel individual**

De acuerdo con Khan y Boysiere (Citado por Landy, 2005) entre las consecuencias conductuales el estrés podemos encontrar el ausentismo, accidentes, el consumo excesivo de alcohol y drogas, desempeño laboral bajo y comportamientos improductivos, incluyendo violencia en el ámbito laboral.

Otras consecuencias importantes son la ansiedad, frustración, apatía, baja autoestima, agresividad y según la asociación nacional de la salud mental, la tercera parte de los colaboradores con altos niveles de estrés experimentaron depresión.

Algunos resultados del estrés pueden ser cognitivos, los que incluyen dificultad para concentrarse, incapacidad para tomar decisiones a nivel general, bloqueos mentales y ausencias momentáneas. El estrés tiene efectos perjudiciales en la memoria, el tiempo de reacción, la precisión y el desempeño en la variedad de tareas, Smith (Citado por Landy, 2005). Además, los individuos que están constantemente bajo estrés tienen dificultad para prestar atención.

A nivel psicológico podemos encontrar comportamientos impulsivos, temperamento explosivo, tensión laboral, insatisfacción con el trabajo y síndrome de burnout, el cual definimos más adelante.

El estrés también trae consigo resultados fisiológicos, ya que las situaciones estresantes causan la sobre activación del sistema nervioso simpático, la cual produce diversas clases de hormonas de estrés. Según Kreantz y Manuck (Citado por Conte & Landy, 2005) estas hormonas pueden causar un

Incremento en el ritmo y rendimiento cardiaco en preparación para el aumento de la actividad física y cognitiva. Estos cambios en una primera instancia pueden mejorar la toma de decisiones, el juicio y el desempeño físico, sin embargo, la activación crónica del sistema nervioso simpático puede generar cantidades excesivas de hormonas de estrés circulando en la sangre y en el cerebro.

Muchas de los resultados a nivel fisiológico del estrés están relacionados, ya que uno puede afectar al otro. Estas consecuencias se clasifican en tres tipos: las consecuencias cardiovasculares, las cuales incluyen cambios en la presión arterial, el ritmo cardiaco y el colesterol. Las consecuencias gastrointestinales, que incluyen problemas digestivos en distintas fases. En otro orden, otras de las

consecuencias a nivel fisiológico podemos destacar taquicardia, elevada presión arterial, sudoración, sensación de calor y frío, aumento de los niveles de glucosa en la sangre y acidez estomacal. Estos últimos pueden ser los más disfuncionales, ya que pueden contribuir a una enfermedad física.

La evolución de las consecuencias del estrés toman tiempo para desarrollarse y poder ser señaladas, sin embargo, podemos identificar ciertos comportamientos en los colaboradores que pueden ayudarnos a identificarlo a tiempo, como por ejemplo el ausentismo y el bajo desempeño laboral

Estos resultados conductuales, cognitivos y fisiológicos están individualmente vinculados y tienen también consecuencias organizacionales. Estas consecuencias organizacionales del estrés son muchas y muy variadas

(Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2006). Todas estas consecuencias comparten una característica en común: el estrés tiene un costo monetario a las organizaciones. Aunque no se dispone de una cantidad promedio de cuál es el costo del estrés a las empresas, se presume que es un costo bastante alto.

Además de esto, el estrés aumenta la insatisfacción laboral, la cual está asociada con el alto índice de rotación de personal, el ausentismo y la reducción del desempeño laboral. Todo esto hace disminuir la calidad del desempleo, lo cual puede ser más costoso para las empresas que las disminuciones de cantidad, ya que la insatisfacción de los clientes con los productos o servicios que brinda una organización puede tener grandes efectos en el desarrollo y la rentabilidad de la organización.

#### **4.1.9 El síndrome de Burnout**

El burnout fue observado por primera vez en las profesiones de cuidado, como enfermería, trabajo social, enseñanza y posiciones que brindan servicio. Los investigadores han identificado tres componentes del burnout en estos escenarios

de cuidado y servicio humano: agotamiento emocional, sentimientos de despersonalización y sentimientos de bajo logro personal (Conte & Landy, 2005).

Este síndrome empezó a ser un tema de interés a partir de las investigaciones realizadas por Maslach (1976), quien lo dio a conocer en el congreso de la Asociación de Psicología Americana (APA), refiriéndose al síndrome como una condición muy frecuente. A inicios de la década de los 80, el fenómeno del Burnout fue exclusivamente estudiado en los Estados Unidos, luego fue expandiéndose a países de habla inglesa como Canadá y Gran Bretaña. Actualmente podemos encontrar estudios sobre el tema por todo el mundo. (Soriana y Herruzo, 2005).

Gil-Monte y Peiró (1997) afirman que el síndrome de Burnout puede estudiarse desde dos perspectivas: clínica y psicosocial. Aunque no existe una definición unánimemente aceptada sobre el burnout, sí parece haber consenso en que se trata de una respuesta al estrés laboral crónico, una experiencia subjetiva que engloba sentimientos y actitudes con implicaciones nocivas para la persona y la organización.

La perspectiva clínica asume el burnout como un estado al que llega el sujeto como consecuencia del estrés laboral, mientras que la perspectiva psicosocial, lo plantea como un proceso con una serie de etapas que se generan por interacción de las características personales y del entorno laboral.

Por otro lado, Golembiewski, Munzenrider & Carter (Citado por Martínez, 2010) plantean que el proceso hacia el burnout inicia su desarrollo con actitudes de despersonalización, como mecanismo disfuncional de afrontamiento del estrés, después los colaboradores experimentan baja realización personal en el trabajo y posteriormente surge el agotamiento emocional.

Se entiende, pues, que la dimensión que mejor describe y predice la aparición del burnout es la despersonalización, seguida de la baja realización personal y, por último, el agotamiento emocional.

Se puede identificar dos perfiles en la evolución del burnout: el primero caracteriza a los colaboradores que no desarrollan sentimientos de culpa intensos y que, a pesar de padecer el síndrome de burnout, pueden adaptarse al entorno laboral, por lo que el síndrome no resulta incapacitante para el ejercicio de la actividad laboral, a pesar de que ésta sea deficiente para la organización.

Gil-Monte & Peiró (2007) incorporan la aparición de sentimientos de culpa como un síntoma más del burnout. La aparición de estos sentimientos puede originar un círculo vicioso en el proceso del burnout que intensifica sus síntomas. Los sentimientos de culpa pueden llevar a los colaboradores a una mayor implicación laboral para disminuir su remordimiento, pero como las condiciones del entorno laboral no cambian, se incrementa la baja realización personal en el trabajo y el agotamiento emocional, apareciendo de nuevo la despersonalización. Este proceso desarrollará de nuevo sentimientos de culpa o intensificará los existentes originando un bucle que mantendrá o incrementará la intensidad del burnout. De esta manera a medio o largo plazo se producirá un deterioro de la salud del colaborador.

Las investigaciones actuales sobre el síndrome se fundamentan en profesiones de servicio, sin embargo, se han extendido a ocupaciones más allá de las “profesiones de cuidado” incluyendo administradores, controladores de tráfico aéreo y profesionales de la milicia. Demerouti, Bakker, Nachreiner y Scjaufeli (citado por Landy & Conte, 2005). Como resultado, los investigadores han ampliado las tres dimensiones del burnout, para que puedan ser relevantes más allá de las profesiones de servicio humano y del cuidado de la salud.

En las últimas décadas han surgido diferentes hipótesis, respecto al género, la profesión y el nivel de atención. Según el género, las mujeres serían las más vulnerables, en este caso por razones como podrían ser la doble carga de trabajo que conlleva el ejercicio profesional y las tareas familiares, así como la elección de determinadas profesiones que prolongan el rol de mujer.

Con respecto al estado civil, se ha asociado que el burnout es más frecuente en las personas que no tienen pareja estable, sin embargo, no hay un acuerdo unánime al respecto. En este mismo orden la existencia o no de hijos hace que los colaboradores puedan mostrar resistencia al burnout, debido a la tendencia generalmente encontrada en los padres, a ser personas más maduras y estables, y la implicación de un rol familiar hace que tengan mayor capacidad para encontrar un equilibrio entre los problemas personales y conflictos emocionales; y ser más realistas con la ayuda del apoyo familiar.

#### **4.1.10 Clasificación del Síndrome de Burnout**

Según autores, durante la evolución histórica del síndrome, proponen cuatro fases por las que pasa todo individuo que padece burnout:

- a) entusiasmo, caracterizado por elevadas aspiraciones, energía desbordante y carencia de la noción de peligro,
- b) estancamiento, que surge tras no cumplirse las expectativas originales, empezando a aparecer la frustración; c) frustración, en la que comienzan a surgir problemas emocionales, físicos y conductuales, con lo que esta fase sería el núcleo central del síndrome; y d) apatía, que sufre el individuo y que constituye el mecanismo de defensa ante la frustración.

Maslach y Jackson (1981), Como resultado a la definición provista, donde ambos entienden que el burnout se configura como un síndrome tridimensional caracterizado por tres componentes: a) agotamiento emocional, b) despersonalización y c) reducida realización personal.

Por otro lado, en cuanto a la definición de sus dimensiones Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) plantean que existen tres:

- El componente de estar Agotado Emocionalmente representa la dimensión básica e individual del estrés en el Burnout.
- El componente de Despersonalización o Cinismo representa la dimensión del contexto interpersonal del Burnout.
- El componente de Realización Personal en el trabajo se refiere a la dimensión de auto evaluación del Burnout.

La definición de burnout por medio de sus factores o dimensiones, tal y como lo proponen Maslach, Schaufeli y Leiter (2001), es la base para la mayoría de los trabajos sobre el tema, ya sea para aportar evidencia o rebatir el constructo.

Sin embargo, la conceptualización del síndrome también ha tenido un desarrollo teórico paralelo que permite explicar mejor su etiología y muchas veces ha estado reñida con la obtenida por Maslach, Schaufeli y Leiter (2001; Gil-Monte y Peiró, 1999a; Pines, 2002).

En respuesta a esta polémica, Gil-Monte y Peiró (1999) desarrollaron un puente entre estas perspectivas y el constructo trifactorial del síndrome por medio del análisis factorial y la explicación de los factores resultantes con un “híbrido” de diferentes corrientes teóricas.

Gil-Monte y Peiro (1997) diferencia el síndrome de otros estados con los que suele confundirse, como son la depresión, ansiedad, insatisfacción laboral, fatiga, etc. El proceso de burnout supone una interacción de variables afectivas, cognitivas y actitudinales, que se articulan entre sí en un episodio secuencial. Estos autores señalan que más que un estado, es una respuesta a corto y medio plazo al estrés crónico en el trabajo.

Existe una diferencia clave entre el burnout como estado o como proceso, ya que el burnout como estado entraña un conjunto de sentimientos y conductas normalmente asociadas al estrés, que plantean un “etiquetamiento” (decir que alguien “está quemado” o burnout sugiere un resultado final), mientras que la concepción del burnout como proceso, lo aborda como un mecanismo de afrontamiento al estrés que implica fases en su desarrollo (Rodríguez-Marín & Gil-Monte y Peiró, 1997). De acuerdo a esta última perspectiva, el burnout podría ser entendido como una respuesta al estrés insatisfacción laboral, fatiga, etc.

El proceso de burnout supone una interacción de variables cuando fallan las estrategias funcionales de afrontamiento habitualmente usadas por el sujeto, comportándose como variable mediadora en la relación estrés percibido y consecuencias.

En el síndrome de Burnout se pueden identificar y clasificar los síntomas o señales de alerta de la siguiente manera:

- **Psicosomáticos:** Se presenta un cansancio crónico, cefaleas, dificultad al dormir, lesiones estomacales (gastritis), disminución de la masa corporal, dolor de los músculos.

- **Conductuales:** El colaborador comienza a ausentarse recurrentemente del trabajo, exceso de abuso de sustancias que producen drogodependencia tales como cafeína la cual produce dificultad al dormir, cigarrillos que dañan los pulmones, o por otro lado el consumo de sustancias psicoactivas tales como la marihuana, cocaína, heroína etc. Entre las conductas que podrían indicar que un trabajador tiene problemas con las drogas se encuentran:
  - La impuntualidad en el horario de trabajo.
  - La ausencia del trabajo.
  - Los accidentes domésticos, laborales y de circulación.
  - 
  - Las continuas y diversas quejas.
  - La disminución del rendimiento laboral.
  - La escasa productividad.
  - Los cambios en el estado de ánimo.
  - Los conflictos con jefes y compañeros

**Emocionales:** se provoca un alejamiento afectivo donde la persona pierde el interés de establecer contacto con el resto de los colaboradores.

- Conforme lo ya mencionado anteriormente, podemos inferir que los colaboradores que padecen síndrome de Burnout, sufren una gran cantidad de síntomas a nivel físico, psicológico y social, por lo que está claro que los colaboradores carecen de un buen estado de salud, ya que los mismos afectan tanto a la persona como la eficiencia en la prestación de servicios a la organización.
- Considerando el Síndrome de Burnout como un proceso multicausal y complejo se proponen diferentes causas las cuales serán desarrolladas

más adelante. Fuente (Tesis niveles de estrés y síndrome de Burnout por Manuel Alejandro Veras Ventura matrícula 2016-1628 año 2018)

## **CAPITULO II. Antecedentes Generales de la Empresa Aloria**

### **2.1 Antecedentes históricos**

Andy Lee tiene una licenciatura en Negocios y Finanzas de la Universidad del Sur de California. Fundó Alorica Inc. en 1999 y se desempeña como Presidente y Director Ejecutivo. El Sr. Lee se desempeñó como Presidente en Alorica Inc. Guiado por su deseo de mejorar las experiencias de los clientes y sus talentos empresariales, se ha convertido en uno de los líderes en el servicio y la industria de outsourcing de soporte. El Sr. Lee se aventuró por su cuenta al principio de su carrera. Él conceptualizó y desarrolló una de las aplicaciones originales de gestión de contactos de cliente de Software-as-a-Service basada en la nube que integraba operaciones de centros de contacto, **gestión de devoluciones y comercio electrónico. En 1999, fundó Alorica. Su éxito le ha valido numerosos premios y galardones, incluido el Deloitte Technology Fast 50 Award, la inclusión en la lista anual de Software Magazine de los 500 mayores proveedores de software y servicios, y múltiples CRM Excellence Awards de Customer Interaction Solutions Magazine. Fue galardonado con el Premio Ernst & Young al Empresario del Año 2010 en la categoría de Servicios Financieros y Comerciales. El Sr. Lee también se ha desempeñado como ejecutivo en Advanced Membrane Technology, CTX Data Services y Gateway**

**Alorica se ha diferenciado a sí misma como el principal proveedor, ofreciendo soluciones escalables, rentables, dentro y fuera de Estados Unidos. Sus servicios abarcan todos los canales e industrias, y los clientes se benefician de una amplia gama de geografías, idiomas y opciones de costos. Continúan expandiendo su huella en Latinoamérica para apoyar mejor a sus clientes, los cuales operan actualmente en 9 países: Antigua, Brasil, República Dominicana, Guatemala, Honduras, Jamaica, México, Panamá y Uruguay.**

Esta es la cronología de la empresa a lo largo de su funcionamiento desde el año 1999 hasta la actualidad:

1999

Andy Lee estaba armado con \$ 10,000 y dos creencias:

El statu quo para el servicio al cliente debería ser desafiado

Desarrollar y habilitar la tecnología es fundamental para el éxito

2000-2004

Un espíritu emprendedor ayuda a construir relaciones fundamentales con los clientes, a medida que crecimos de uno a nueve sitios en dos países.

2005-2009

Un fuerte deseo de diversificación nos lleva a múltiples verticales nuevas a través de la adquisición. Crecimos a 24 sitios y de 1,700 personas a 7,400 personas.

2010-2014

Talento experimentado y una base de clientes diversificada. Nuestra fuerza laboral se expandió a 19,800 personas en 38 sitios y cuatro países

con crecimiento orgánico constante, nuevos logotipos y adquisiciones adicionales

2015

Las plataformas de operación y lanzamiento al mercado de clase mundial allanan el camino para las adquisiciones de West Agent Services y Expert Global Solutions (EGS) y convierte a Alorica en una compañía multimillonaria.

**Actualmente**

100,000 empleados

16 países

147 localidades

11 zonas horarias

## **2.2 Filosofía empresarial**

### **- Misión**

Ayudando a mejorar la vida de nuestros clientes, en cada interacción

### **- Visión**

Crear experiencias increíbles para nuestros clientes

### **- Valores**

- Pasión. Nuestro afán por ayudar a otros y resolver problemas.
- Desempeño. Nuestro compromiso de entregar resultados.
- Posibilidades. Nuestro deseo de desafiar el status quo (Estado o Situación en el momento), inspirar el pensamiento creativo y generar soluciones innovadoras.

-

## **2.3 Situación actual del objeto de investigación**

La empresa Alorica en su filial en la República Dominicana no ha implementado de manera oficial y permanente un plan de capacitación que represente al colaborador de la empresa una oportunidad de crecimiento

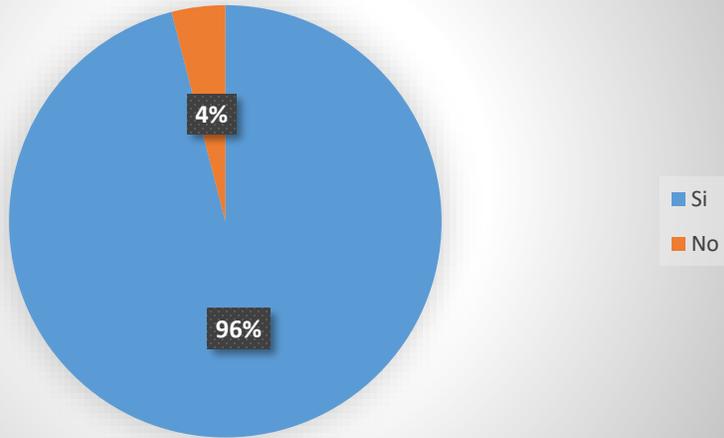
dentro de la misma, esta situación genera un nivel de incertidumbre e insatisfacción por parte de los miembros de la organización.

## 2.4 Presentación de los resultados de levantamiento de información

<b>si</b>	<b>no</b>	
<b>48</b>	<b>2</b>	
<b>5</b>	<b>45</b>	
<b>50</b>	<b>0</b>	
<b>50</b>	<b>0</b>	
<b>50</b>	<b>0</b>	
<b>47</b>	<b>3</b>	
<b>41</b>	<b>9</b>	
<b>43</b>	<b>7</b>	
<b>46</b>	<b>4</b>	
<b>2</b>	<b>4</b>	<b>Mas</b>
<b>25</b>	<b>33</b>	<b>3</b>
<b>Especifica</b>	<b>General</b>	<b>Mixta</b>
<b>11</b>	<b>15</b>	<b>24</b>
<b>Bueno</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Ninguno</b>
<b>5</b>	<b>14</b>	<b>31</b>

Grafico No. 1

#1

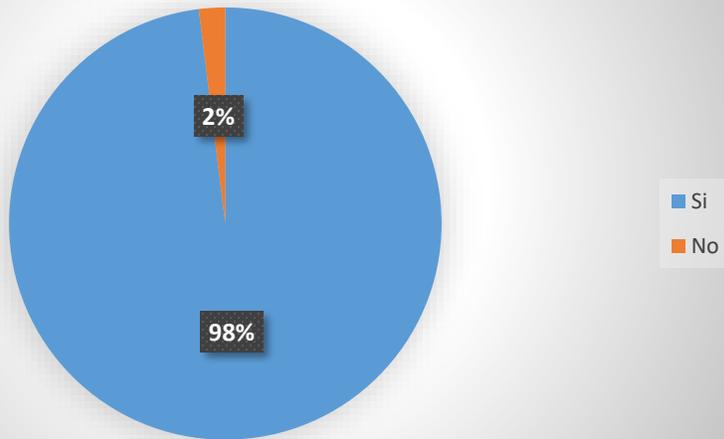


Fuente : Tabla No. 1

De las personas encuestadas el 96% dijo que si, siendo el menor en un 4%

Grafico No. 2

#4

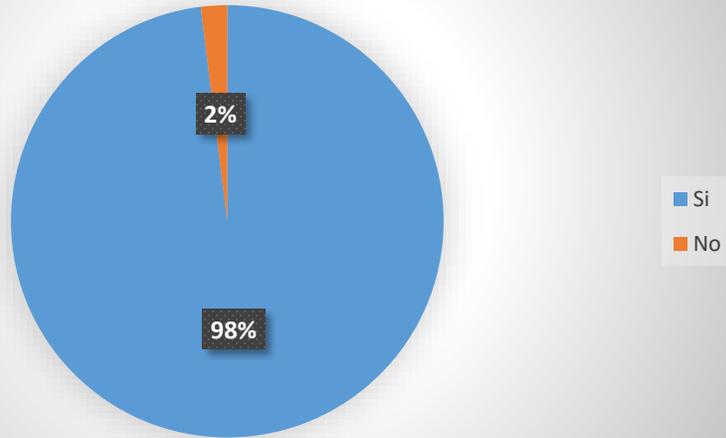


Fuente: Tabla No.2

De la muestra encuesta el 98% dijo estar de acuerdo, siendo el 2% el de menor valor

Grafica No. 5

#5

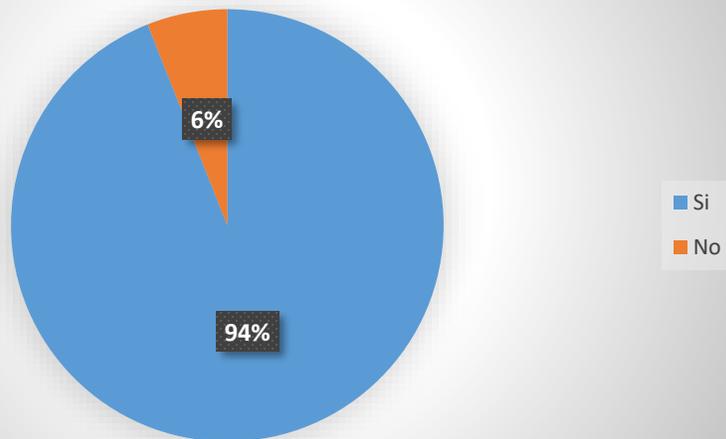


Fuente: Tabla No.5

Los Resultados reflejados en la gráfica que el 98% de la muestra está de acuerdo siendo de un 2% el menor de los desacuerdos

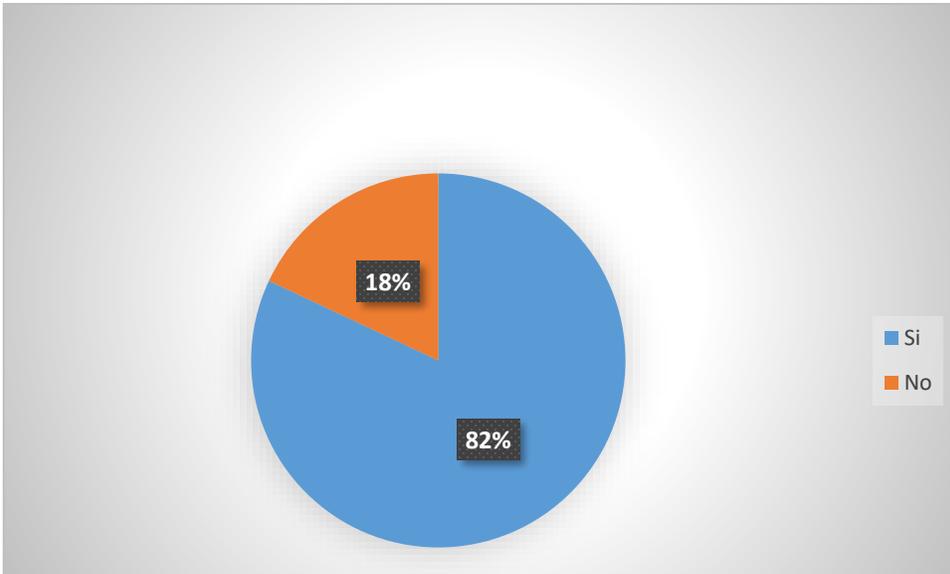
Grafica No. 6

#6



Fuente: Tabla No. 6

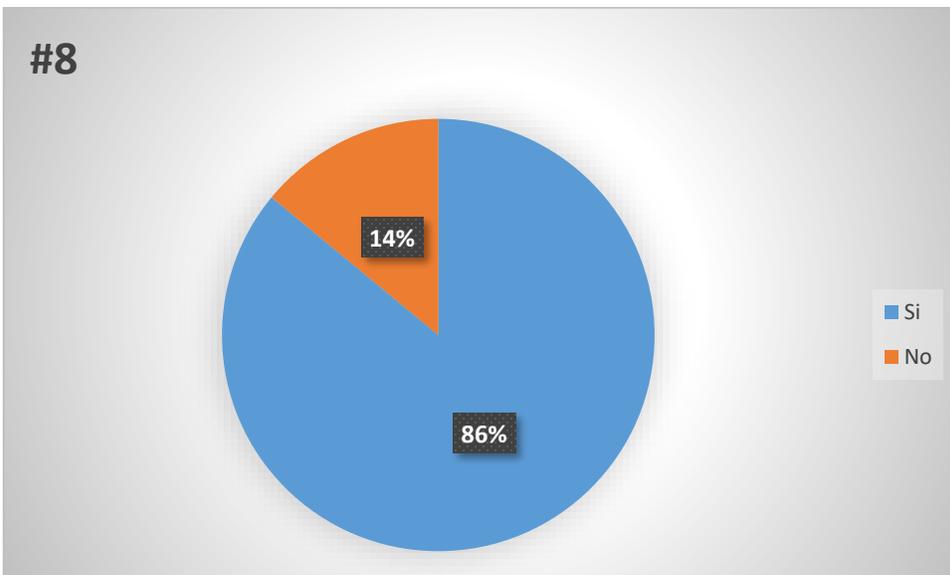
Los datos reflejados en la muestra nos dicen que el 94% de los colaboradores estas de acuerdo y el 6% que no están de acuerdo



Fuente: Tabla No. 7

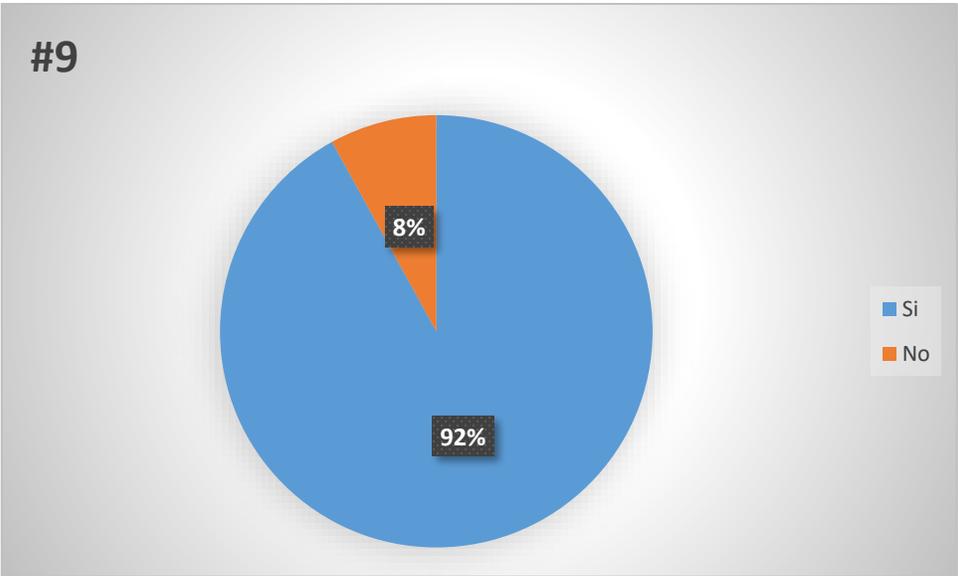
Los datos arrojados en esta pregunta nos indican que el 82% de los colaboradores están de acuerdo, siendo el 18% de los mismos en desacuerdo

Grafica No. 8



Fuente: Tabla no. 8

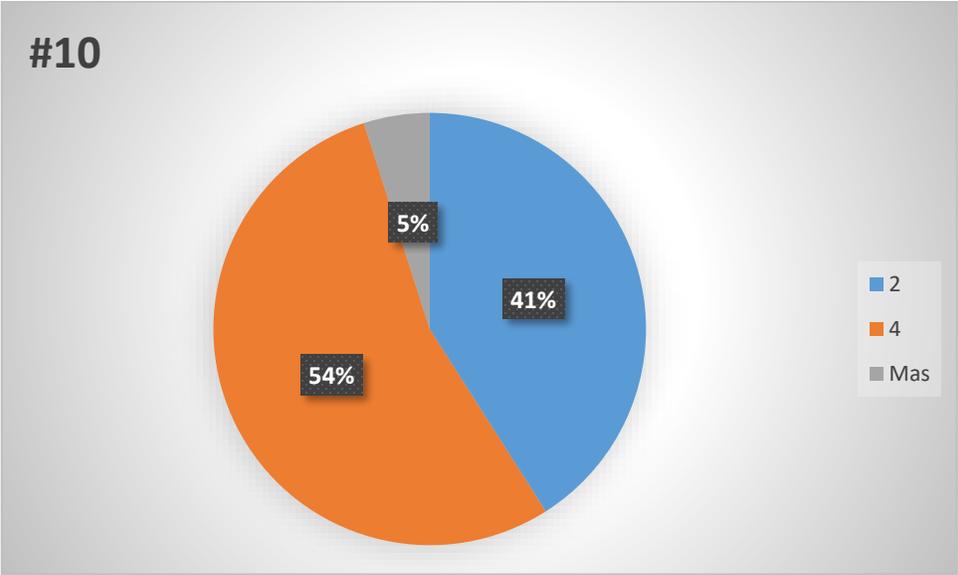
Los datos arrojados muestran que el 86% estan de acuerdo y el 14% no estar de acuerdo.



Fuente: Tabla No, 9

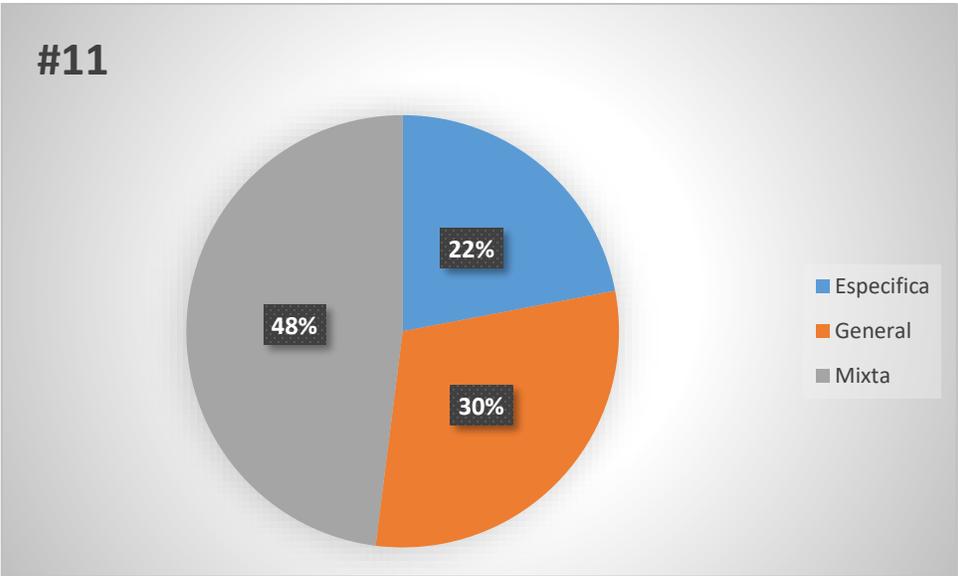
Los datos arrojados nos muestran que un 92% de los colaboradores dicen estar de acuerdo en un 92%, siendo de un 8% los que mostraron estar en desacuerdo

Grafico No. 10



Fuente: Tabla No. 10

Los datos arrojados en la encuesta muestran un 54% de acuerdo cada 2 meses, un 41% en 4 meses un un 5% mas tiempo.

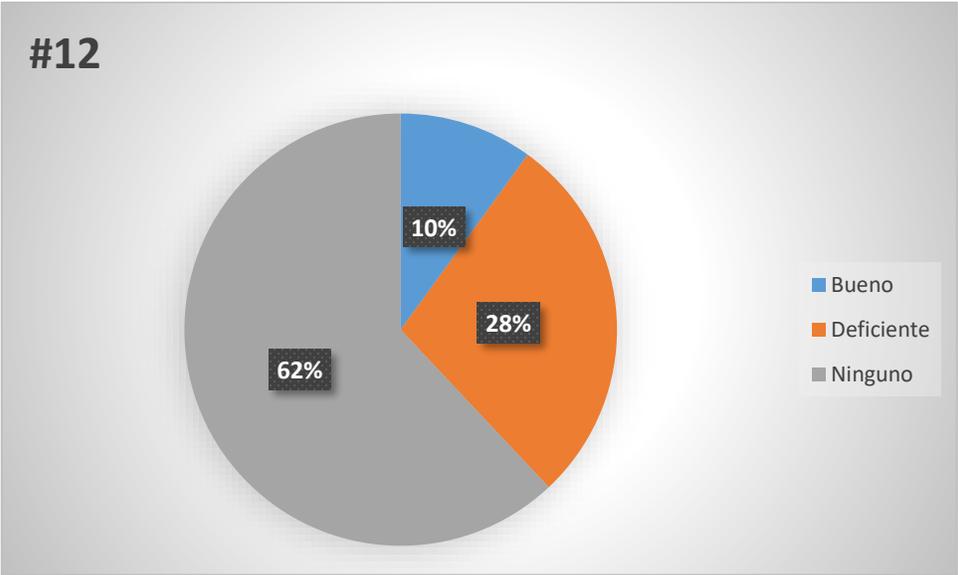


Fuente: Tabla No. 11

Los datos arrojados de esta pregunta fue fragmentada siendo de 48% de capacitación general un 30%

Específica y un 22 % considero mixta.

GRAFICO No. 12



Fuente: Tabla No. 12

Los datos arrojados en la encuesta también muestran una fragmentación, siendo bueno en un 10%,deficiente en un 28% UN 62% Indiferente.

## **Informe general de los resultados.**

El Levantamiento de información realizado a los empleados de la empresa Alorica, que se concentra en el de equipo de ventas de la empresa y en la misma se refleja en cada una de las preguntas realizadas un alto nivel de consentimiento en el primer trimestre de la empresa, viéndose minimizado al cuatro trimestre, por lo que en términos generales los colaboradores de la empresa están necesitados de la implentacion de un Plan de Capacitacion que le permita a estos un crecimiento sostenido dentro de la organización mediante las actualizaciones de alto impacto, asi como nuevos concomientos que puedan hacer de estos profesionalmente mas competitivos.

## **CAPITULO III - Propuesta plan de capacitación**

### **3.1 Capacitación y Desarrollo de personal**

La capacitación es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. El desarrollo es importante ya que tiene como objetivo capacitar a los empleados para que puedan “asumir funciones más complejas”. (Chiavenato, 2007, p. 385)

La capacitación es considerada como formación integral de los miembros de una compañía, esas capacitaciones pueden ir orientadas al desempeño, basadas en competencias organizacionales, aprendizaje significativo y planes de acción. (Bohlander, Snell, Sherman, 2001, p. 215)

La capacitación debe incluir cuatro fases importantes que son:

1. **Transmisión de información:** Involucra que los empleados tengan conocimientos y sean capacitados respecto al giro del negocio, es decir,

competencias para el cargo, normas políticas internas, productos, reglas, reglamentos entre otros.

2. **Desarrollo de habilidades:** Todas las habilidades, destrezas y conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño, es decir, las capacitaciones deben enfocarse al descriptivo de funciones del cargo para mejorar las competencias y aumentar el desempeño de los empleados.
3. **Desarrollo o modificación de actitudes:** El objetivo de la capacitación es mejorar o cambiar ciertas actitudes que perjudican en la evaluación de desempeño con el fin de que el empleado trabaje para desarrollar esas habilidades.
4. **Desarrollo de conceptos:** Adquirir información real y aplicar los conceptos aprendidos para llevarlos a la práctica (Chiavenato, 2007, p. 386).

En recientes evaluaciones se ha podido identificar la necesidad de un programa formal de capacitación y desarrollo para la república dominicana pues debido al crecimiento desproporcional que han presentado las sucursales locales, las cuales pasaron de 1800 empleados en el año 2016 a 2500 en el año 2018, ha llevado a la empresa a promover empleados que no están totalmente desarrollados a nivel gerencial para asumir esas posiciones. Por ende se presentara una propuesta de un programa de capacitación el cual permitirá mejorar el desempeño, asegurara mejores resultados y una ventaja competitiva.

Es importante crear un plan de capacitación que esté acorde a los niveles, posiciones y descripción de trabajo de los empleados que se van a capacitar, los cuales, en base al estudio que hemos realizado se trata de mandos medio y gerencia, de esta manera los cursos, talleres, diplomados, etc, serán productivos para el empleado y la organización.

La capacitación juega un papel importante en el desarrollo del empleado, en la actualidad las necesidades del mercado, nuestros clientes y empleados están cambiando y por ende debemos mantenernos en constante aprendizaje para poder cumplir satisfactoriamente con las funciones del puesto, que el empleado se sienta empoderado y que puede manejar con propiedad las situaciones que se presentan en el día a día.

Este plan de capacitación por otra parte ayudara a la empresa a retener y fidelizar al empleado ya que el poseer un plan de carrera les crea un compromiso y lealtad con la empresa que los ayudara a crecer, debemos concientizar al empleado sobre el propósito de la empresa o podemos correr el riesgo de capacitar al empleado y luego perderlo a mejores posiciones en el mercado, aun así, un plan de capacitación es una ventaja pues contaremos con un personal altamente capacitado y no será necesario recurrir a recursos externos para futura posiciones.

## **3.2 Plan de capacitación**

Para empezar a trabajar el plan de capacitación se debe trabajar conjuntamente con el jefe inmediato utilizando las siguientes herramientas: entrevistas tanto al jefe como al empleado para levantar la información y con la observación directa. (William B, Werther Jr, Keith Davis, 2000 p. 245-251)

Existen 6 importantes ventajas dentro de la capacitación de personal que son:

1. Aumento de la productividad
2. Cumplimiento de metas y objetivos
3. Satisfacción laboral
4. Disminuye la rotación de personal
5. Compromiso con la compañía

## 6. Evitar accidentes laborales

Bohlander, Snell, Sherman (2001, p. 223-229) Plantean cinco objetivos principales en la capacitación que son:

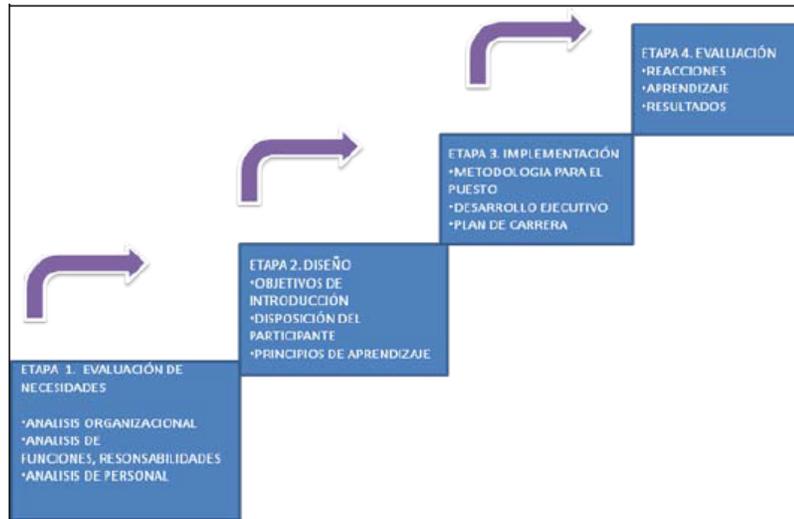
1. Formar personal capacitado para que cumplan sus funciones
2. Fomentar el trabajo en equipo
3. Basarse en el servicio al cliente
4. Alineamiento de la actitud y su desempeño
5. Generar alineamiento con la cultura organizacional

Al diseñar un plan de capacitación es importante que los empleados entiendan cuales son las metas, objetivos a corto, mediano y largo plazo y los resultados que se esperan obtener luego de estas capacitaciones. Es imprescindible que los participantes del mismo se muestren abiertos a aprender, se sientan motivados y sobre todo con buena actitud.

Bohlander, Snell, Sherman, (2001, p.2018) sugieren que la capacitación tiene un enfoque sistemático que consta de 4 fases que son:

.

## Enfoque Sistémico de un programa de capacitación



**Fuente:** Bohlander, Snell, Sherman. Administración de Recursos Humanos, Thomson Edición, decimosegunda edición, México, 2001, página: 218.

### Etapa 1. Detección de necesidades

Esta es la fase donde se determina la necesidad de los individuos, departamento, área, etc., cuáles son las debilidades a reforzar y se determinan los métodos que se utilizarán para reforzar.

El departamento de recursos humanos con los supervisores y gerentes del área realizan este estudio para en base a los resultados preparar el plan de capacitación apropiado de acuerdo a las necesidades detectadas.

Para los jefes es mucho más fácil de identificar ya que si sus empleados no alcanzan los objetivos, puede ser una señal de que se requiere capacitación. (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001)

## **Etapa 2. Diseño de programa**

En esta fase, luego de que detectamos las necesidades de reforzamiento de los diferentes departamentos o niveles, se trabajara en el plan de capacitación para la mejora de las áreas de oportunidades encontradas.

En el diseño del programa se evaluarán las instituciones que ofrezcan las capacitaciones que necesita la empresa, la metodología que utilizaremos, el presupuesto, se planificara el tiempo y espacio para impartir, pero sobre todo se determinara la disposición del empleado a participar.

## **Etapa 3. Implementación**

En la fase 3 en la cual vamos a proceder a implementar nuestro plan diseñado vamos a dividir en diferentes grupos la capacitación en base a las necesidades, puesto de trabajo y áreas.

Al implementar el plan de capacitación debemos tomar en cuenta algunas vertientes como son: El ambiente donde se llevara a cabo la capacitación, los grupos deben estar organizados en base a las necesidades detectadas, que los capacitadores estén alineados y comprendan cuales son las áreas de oportunidades del grupo, las evaluaciones de las capacitaciones para entender que tan enriquecedora los empleados la consideraron.

## **Etapa 4. Evaluación**

Esta sería la última fase la cual realizaremos en un tiempo determinado y prudente en base al área de trabajo del empleado y la necesidad detectada. En esta fase se evaluarían las capacitaciones para

comprobar que tan eficientes estas capacitaciones resultaron para la organización, departamento y empleados.

Según (Bohlander, Snell, Sherman, 2001, p.245) existen varios métodos para evaluar si las capacitaciones han mejorado el aprendizaje y desempeño de los empleados que son:

- Reacciones
- Aprendizaje
- Comportamiento
- Resultados

### 3.3 Propuesta

Actualmente el call center Alorica no posee un plan de capacitación para empleados, impactando especialmente a empleados de mandos medios como son los supervisores y hasta los gerentes pues los mismos no están siendo desarrollados, tampoco poseen un plan de carrera que los lleve al siguiente nivel y por ende a ser promovidos a posiciones superiores. Esta debilidad puede ser una de las razones que causan rotación en la empresa las cuales en su mayoría son voluntarias y es por esta razón que estamos proponiendo la implementación de un plan de capacitación formal que se enfoque en el desarrollo de su personal.

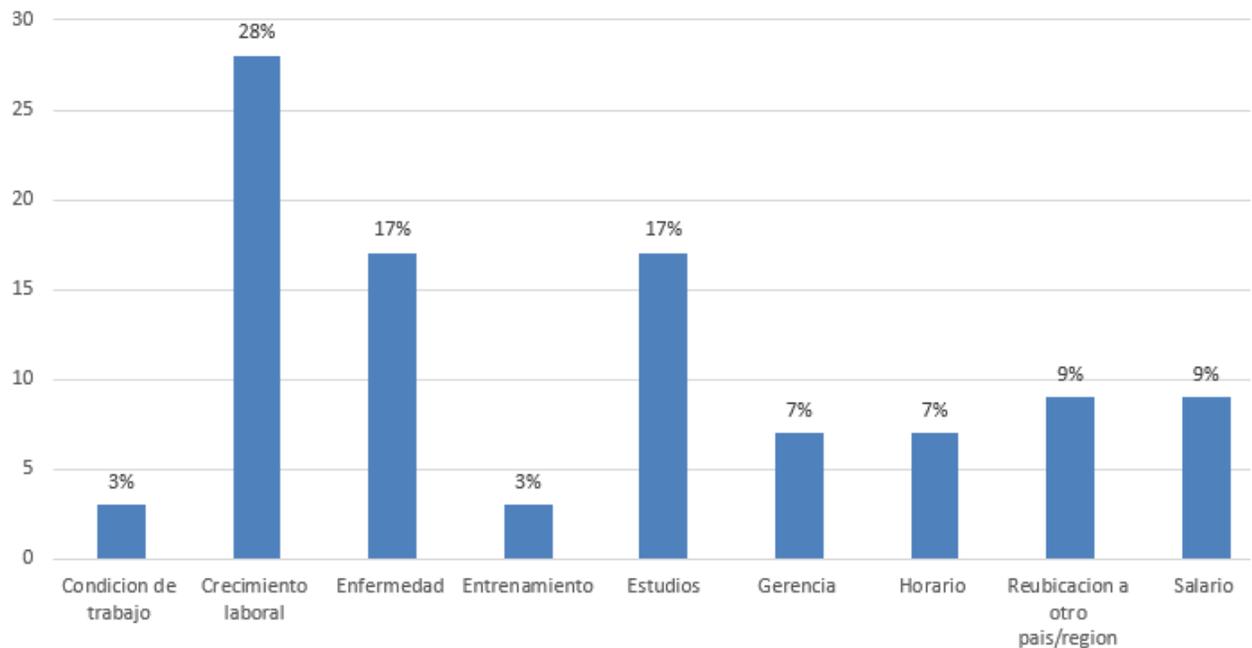
#### Rotación primer semestre del año 2018

Tipo de Salida	Porcentaje
Voluntarias	74%
Involuntarias	26%

Los datos a partir de los cuales se va a implementar el plan de capacitación se han recolectado a partir de encuesta, entrevista con los directores de área, entrevistas de salida, entrevista con el departamento de RRHH y evaluaciones de desempeño.

Al momento que un empleado expresa que desea renunciar se le indica que uno de los pasos para completar la desvinculación es el tomar una entrevista de salida en la cual se realizan preguntas para determinar el motivo de su salida. En el primer semestre del año 2018 los resultados de estas entrevistas arrojaron los siguientes porcentajes en las razones por las cuales los empleados decidieron salir de la empresa:

### Resultado entrevista de salida primer semestre del año 2018



En el grafico podemos identificar que la razón principal por la cual los empleados renuncian es debido al crecimiento laboral que estos empleado no perciben dentro de la empresa y por ende si trabajamos en el desarrollo de los mismos nuestras salidas pueden disminuir alrededor de un tercio, no solo estaríamos reteniendo estos empleados que salen por crecimiento laboral sino que la empresa influiría en esos que salen debido a la gerencia, pues sus

gerentes estarán más preparados, al igual que los que salen debido a los salarios pues a la vez que los empleados crecen en posición también percibirán un salario mayor.

Cuando la empresa posee un plan de capacitación mejora el clima laboral debido a que un personal el cual recibe capacitación constante tendrá un rendimiento satisfactorio, realizara un mejor trabajo y serán mejores líderes. Lo más importante es que cuando la empresa desarrolla a los empleados estos estarán preparados para asumir nuevos retos y crecer internamente, es así como se crea un vínculo empresa-empleado, disminuye la rotación de personal y aumenta la fidelización de los empleados.

#### 1ra Etapa – Detección de necesidades

Departamento	Debilidad Observada	Posiciones	Cantidad de empleados
Operaciones	Deficiencia al retroalimentar	Supervisores y gerentes	118
Operaciones	Trato al empleado	Supervisores y gerentes	118
Operaciones	Falta de comunicacion	Supervisores y gerentes	118
Operaciones	Manejo de personal	Supervisores y gerentes	118
Operaciones	Trabajo en equipo	Supervisores y gerentes	118
Operaciones	Manejo Efectivo del tiempo	Supervisores y gerentes	118

## 2da Etapa – Diseño de plan de capacitación

### Calendario de capacitación segundo semestre año 2018. Empresa Alorica

Oferta formativa	Duraci	Foco departament	Fecha	Instituci	Misión	Tip	Nota
Trabajo en equipo	8 hrs	Operaciones	Julio	INFOTEP	Dar a conocer técnicas de gestión que generen los conocimientos y habilidades básicas para gestionar el tiempo. Crear un plan de acción adecuado a las propias necesidades y exigencias del desempeño para la consecución de los objetivos personales o laborales.	Taller	5 secciones de 20 personas, horarios alternados (Fines de semanas y nocturnos)
Introducción a técnicas de coaching empresarial	8 hrs	Operaciones	Agosto	INFOTEP	Capacidad de identificar el rol de supervisor dentro de la empresa, nombrando las responsabilidades de este ante los recursos y medios que dispone, y aplicar conocimientos básicos, principios y técnicas generales de supervisión.	Taller	5 secciones de 20 personas, horarios alternados (Fines de semanas y nocturnos)
Inteligencia emocional	8 hrs	Operaciones	Septiembre	INFOTEP	Conocer los diferentes conceptos de inteligencia emocional. Conocer las diferentes características de la inteligencia emocional. Formular el concepto propio de inteligencia emocional. Conocer las competencias que implican desarrollar la inteligencia emocional. Enumerar y definir las aptitudes que implican desarrollar la inteligencia emocional.	Taller	5 secciones de 20 personas, horarios alternados (Fines de semanas y nocturnos)
Gestión eficaz del tiempo	8 hrs	Operaciones	Octubre	INFOTEP	Capacidad de aplicar en su trabajo técnicas de comunicación y herramientas motivacionales para el logro de un ambiente de trabajo positivo. Utilizar el asesoramiento en el manejo de situaciones de bajo rendimiento de su personal	Taller	5 secciones de 20 personas, horarios alternados (Fines de semanas y nocturnos)
Fundamento de supervisión	8 hrs	Operaciones	Noviembre	INFOTEP	Capacidad de aplicar las técnicas para la conformación de equipos en el área laboral.	Taller	5 secciones de 20 personas, horarios alternados (Fines de semanas y nocturnos)
Manejo de conflictos	8 hrs	Operaciones	Diciembre	INFOTEP	Dominar los conceptos Básicos para dilucidar un conflicto. Identificar las fases de un Conflicto. Analizar de forma objetiva los Conflictos. Aplicar estrategias en el manejo de conflictos	Taller	5 secciones de 20 personas, horarios alternados (Fines de semanas y nocturnos)

## Conclusión

Después de haber realizado una búsqueda de información relevante y de interés así como una inmersión dentro de la empresa Alorica , call center y realizando un levantamiento de información significativo de los empleados que conforman la compañía y considerando los resultados obtenidos de este levantamiento el cual fue de grato interés de los empleados podemos concluir que la puesta en marcha y ejecución de un plan de capacitación para la organización será una fuente de motivación y estímulo ah los colaboradores de la organización que redundaran en maximizar rendimiento laboral y consecuentemente lograr las metas institucionales

# Bibliografía

1-<http://www.dialapplet.com/es/blog/151-origen-call-center>

2-<https://agentecontactcenter.blogia.com/temas/historia-de-los-contact-center/>

3-<https://agentecontactcenter.blogia.com/temas/historia-de-los-contact-center/>

4-<http://www.dialapplet.com/es/blog/151-origen-call-center>

# ANEXO

El proposito de esta encuesta es conocer las opiniones de los empleados de la empresa Alorica sobre la capacitacion y desarrollo. Esta encuesta es realizada para entender las necesidades de la empresa en cuanto a un plan de capacitacion.

Posicion: \_\_\_\_\_

Area: \_\_\_\_\_

Tiempo en la empresa: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Marca la respuesta segun considera con una X

1. Recibio usted capacitacion al momento de ingresar a la empresa?
2. Esta usted satisfecho con la capacitacion que recibio para su posicion actual?
3. Cree usted es necesaria la capacitacion en su area de trabajo?
4. Posee la empresa un programa formal de capacitacion?
5. Considera usted que la capacitacion es importante?
6. Piensa usted que un programa de capacitacion ayudaria a mejorar su desempeño?
7. Ayudaria el desarrollar a los empleados a mejorar el grado de satisfaccion con la empresa?
8. Cree usted que la implementacion de un plan de capacitacion ayuda a incrementar la retencion?
9. Cree usted que un programa de capacitacion le permite crecer en la empresa?
10. Cuantas veces al año usted considera se le debe capacitar?
11. Cuales el tipo de capacitacion entiende usted que la empresa deberia impartir?
12. Califique su desarrollo actual en la empresa?



**Vicerrectoría de Estudios de Posgrado**

**Anteproyecto para optar por la Maestría en Gerencia de Recursos Humanos**

**Título**

Propuesta de Implementación de un plan de capacitación para empleados empresa  
Alorica 2018, santo domingo, DN, RD.

**Asesora:**

**Edda Freites Mejia, MBA**

**Nombre:**

**YESENIA GARCIA ENCARNACION**

**Matricula:**

**2016-2141**

**Distrito Nacional**

**Mayo, 2018**

## Índice De Contenido

	Pág.
<b>1. Selección y definición del tema.....</b>	<b>1</b>
<b>2.0 Formulación del problema y sistematización del problema investigación.....</b>	<b>5-7</b>
2.1 Sistematización de la investigación	
<b>3. Objetivos de la investigación.....</b>	<b>7-8</b>
<b>3.1 Objetivo General</b>	
3.1 Objetivos específicos	
<b>4 Justificación de la investigación.....</b>	<b>8</b>
4.1 Marco Referencial	
4.1.1 MARCO TEORICO	
TIPO DE INVESTIGACION.....	<b>12-14</b>
4.2 MARCO CONCEPTUAL	
<b>5 MARCO ESPACIAL.....</b>	<b>14-14</b>
<b>6 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>14-15</b>
<b>7 Fuentes .....</b>	<b>15</b>
7.1 Fuentes Primarias	
7.2 Fuentes Secundarias	
<b>9 Índice Tentativo.....</b>	<b>16-18</b>
1. Introducción	

## 2. CAPITULO I

### 3. ANTECEDENTES GENERALES DE LOS CALL CENTER

1.1 Origen y evolución

1.2 Entradas a nuevos mercados

## CAPITULO II

1.1 Antecedentes históricos

1.2 Filosofía empresarial

- Misión
- Visión
- Valores
- Situación actual del objeto de investigación
- Levantamiento de aplicación
- Recolección de datos, aplicación de instrumento, interpretación de la información
- Informe general de los resultados de levantamiento de información

## 10 CAPITULO III

Un “mapa” de la empresa según la cantidad de personas que trabajan en ella y la cantidad de cursos que se sugieren –en el tiempo- para cada una según un Plan de Carrera.

-Una rápida cobertura de ciertos puestos en vacaciones, según los conocimientos y habilidades de cada empleado de un sector.

## 11 Bibliografía Preliminar

## 12 Cronograma

## 13 Presupuesto

## Selección y definición del tema

1. Propuesta de Implementación de un plan de capacitación para empleados empresa Alorica 2018, santo domingo, DN, RD
2. Problema de la investigación

Alorica es un proveedor líder a nivel mundial de soluciones de tercerización de gestión de clientes que abarca todo el ciclo de vida del cliente. Desde la adquisición y ventas de clientes, la atención y el soporte al cliente, hasta la logística y el cumplimiento, Alorica ofrece una experiencia transparente de cliente en todos los canales de servicio Tercerización de Proceso Comercial de Alorica abarcan tanto al sector Empresa a Consumidor (Business-to-Consumer, B2C) como Empresa a Empresa (Business-to-Business, B2B) en todas las industrias para las compañías de Fortune 1000. , con más de 20 000 empleados en 40 centros nacionales de gestión de clientes cerca de la costa y en altamar, Alorica ofrece la experiencia probada en la industria y los conocimientos técnicos para proporcionar una solución completa de gestión de clientes.

(<https://www.businesswire.com>)

Siendo una empresa de trayectoria internacional se evidencia que la misma no posee un plan de capacitación de carrera administrativa a los empleados que laboran en la empresa Alorica en República Dominicana

Al conocer esta realidad local se requiere de la implementación de un plan de capacitación y actualización para los empleados de la empresa que opera en santo domingo, Avenida 27 de Febrero #269, Piantini. En procura de motivar y empoderar a los empleados que en ella labora y de esta forma incentivar a estos al logro de los objetivos institucionales de la empresa.

## **2.0 Formulación del problema y sistematización del problema investigación**

1. ¿cómo impactaría un plan de capacitación y desarrollo profesional elaborado por la empresa a sus empleados de Alorica?

### **2.1 Sistematización de la investigación**

1. ¿En que incide la empresa con la implementación de un plan de capacitación a los empleados?
2. ¿Cómo impactaría al empleado la implementación de plan de capacitación?
3. ¿Cómo la implementación de este plan tributara al logro de los objetivos de la empresa?
4. ¿Cuáles son los factores relacionados con la capacitación laboral de los empleados?
5. ¿Cuál es la naturaleza interna y externa de los factores relacionados de la capacitación de los empleados?

## **3. Objetivos de la investigación**

### **3.1 Objetivo General**

Proponer la Implementación de un plan de capacitación para empleados empresa Alorica 2018, santo domingo, DN, RD.

### **3.2 Objetivos específicos**

1. Indagar sobre los antecedentes y orígenes de los call centers
2. Conocer e investigar la situación actual de la empresa Alorica y sus recursos humanos
3. Proponer a la empresa la implementación de un plan de capacitación en los empleados en república dominicana

### **4. Justificación de la investigación**

La elección de este tema de investigación persigue conocer la finalidad de proponer un plan de capacitación para los empleados de Alorica en República Dominicana.

Esta investigación arrojará informaciones objetivas y concretas sobre la opinión que tienen los empleados de Alorica al no contar con un plan de capacitación y desarrollo profesional que le permita un crecimiento profesional y laboral en la que ellos puedan tributar y/o superar el logro de los objetivos de la institución.. Esto será la base para que la empresa pueda accionar y tomar las medidas efectivas para identificar y por consecuencia lograr a través de la motivación de los empleados, aumentar la productividad y eficiencia de los mismos..

## **4.1 Marco Referencial**

### **4.1.1 MARCO TEORICO**

Según Marcel, Héctor (Argentina), La sistematización de la Capacitación de los Recursos Humanos permite trazar el Plan de Desarrollo de cada persona en la empresa y definirle un Plan de Carrera, especialmente en quienes se detectan como “valores” dentro de la organización.

Una compañía se propone cumplir ciertos objetivos en un determinado periodo de tiempo. Para esto, define diversas actividades (funciones) que deben ser desarrolladas por las personas que forman parte de las diferentes áreas. A más conocimientos y habilidades de las personas de un equipo de trabajo para cumplir una función, mayor probabilidad de llegar a lograr los objetivos trazados por la compañía.

La empresa no siempre cuenta internamente con capital humano debidamente preparado para ciertas tareas. Al seleccionar una persona para un puesto, se tienen en cuenta sus estudios formales (títulos oficiales: secundario, universitario, terciario, posgrados, etc.) e informales (cursos, seminarios), así como sus competencias “duras” (técnicas, conocimientos específicos y académicos) y “blandas” (trabajo en equipo, liderazgo, establecimiento de interrelaciones), lo que permite evaluar si ese individuo se podría adaptar a lo que la organización necesita y espera de su desempeño.

Por excelente formación que tenga una persona al ingresar a una empresa, ésta busca el desarrollo de capacidades y competencias especialmente ligadas a su quehacer diario y el cumplimiento de los objetivos pautados.

Por otra parte, a medida que pasa el tiempo, la empresa crece y va modificando ciertos procesos, surgen novedades de diferentes tipos: aparecen nuevos productos o servicios, aparecen nuevas tecnologías aplicadas a lo que la compañía hace, etc. El mercado exige una capacitación permanente, más allá de la formación que pueda tener cada persona.

La Capacitación es una inversión para las organizaciones, a través de la capacitación de sus colaboradores la empresa puede influir en la productividad y calidad de trabajo de sus colaboradores, aumentando la rentabilidad. La capacitación sirve también para

solucionar problemas, reducir la necesidad de supervisión, retener el talento, tener un mejor sistema para la implementación de bonos, gratificaciones o aumentos de salarios según adquisición y puesta en práctica de mayores conocimientos y habilidades.

La Sistematización de la Capacitación de los Recursos Humanos es una inversión porque con esa tecnología la empresa puede establecer planes de largo plazo que le permiten mejores negociaciones, una óptima planificación logística y el consiguiente ahorro de tiempos, recursos y costos para capacitar a su gente.

En la medida que se logren planificar los distintos cursos en el tiempo, el área de Recursos Humanos podrá establecer una logística de Capacitación con el siguiente detalle:

- Calendario anualizado de cursos (agenda y duración – fechas y horarios)
- Definición de perfiles de participantes
- Definición de formadores para cada curso
- Necesidades de recursos y materiales (salas, sillas, micrófono, equipos especiales de proyección, disponibilidad de WiFi u otro tipo de conexiones a Internet, iluminación, PCs, notebooks, manuales, etc.)
- Digitalización de documentos

Asimismo, la Sistematización de la Capacitación de los Recursos Humanos permite un control de gestión más simple y amigable en este aspecto. Se puede llevar a cabo un seguimiento detallado de los cursos y su posterior aplicación dentro de la empresa:

- Asistencia
- Evaluación de conocimientos adquiridos
- Encuesta de satisfacción (permite realizar ajustes y modificaciones para mejorar el curso en cualquier aspecto)
- Registro de aplicación práctica de conocimientos adquiridos
- Medición de competencias (aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación)
- Provisión de bonificaciones, gratificaciones y/o aumento de salario según adquisición y puesta en práctica de mayores conocimientos y habilidades
- Las ventajas de contar con un módulo de Capacitación sistematizado como el de RH Pro
- Mayor agilidad en el proceso de selección interna para ascensos.

Ahorro económico y optimización de recursos a nivel de logística y costos en general.

-Un registro preciso del crecimiento de la persona en la organización, en términos de nuevas habilidades adquiridas.

-La pre-visualización del plan de carrera de las personas detectadas como valiosas, los futuros líderes de las diferentes áreas.

-Un “mapa” de la empresa según la cantidad de personas que trabajan en ella y la cantidad de cursos que se sugieren –en el tiempo- para cada una según un Plan de Carrera.

-Una rápida cobertura de ciertos puestos en vacaciones, según los conocimientos y habilidades de cada empleado de un sector.

-Posibilidad de programar más fácilmente un Plan Anual de Capacitación para cada empleado y le permite a la dirección de la compañía tener un “mapa” de los futuros jefes de las diferentes áreas.

-Visualización integral del gran plan de capacitación de la compañía con objetivos según la función de cada puesto:

- Planes Anuales de Capacitaciones
- Planificación de Capacitaciones
- Registro de Capacitación

## **TIPO DE INVESTIGACION**

Se utilizara para el desarrollo de este proyecto los estudios de investigación para resolver la problemática de la ausencia de un sistema de información general de la siguiente forma:

- Estudio Exploratorio, se realizara este estudio con el fin de exponer y evaluar empresa relacionado con el sistema de control interno.
- Estudio Explicativo, se utilizara este estudio con el fin de responder el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto, es decir, mediante las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos relacionados con la falta de un sistema general en la empresa.

- Estudio Descriptivo, este estudio se llevara a cabo para llegar a conocer las situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos, personas, las características y propiedades propias del universo de la investigación.

## **4.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **- Motivación**

Para Maslow, psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades.

Chiavenato define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo

### **- Comportamiento**

Aunque en la actualidad estas disquisiciones terminológicas apenas se utilizan, usándose indistintamente comportamiento y conducta, según Parra (2006): “*en español el término ‘behavior’ puede ser traducido de las dos maneras*”. Es válido declarar que la principal distinción que se realiza en la literatura española en cuanto a estos conceptos se refiere a que el comportamiento es expresión de la personalidad, mientras que la *conducta* no siempre manifiesta los contenidos psicológicos, poseyendo un carácter más respondiente y otorgándole, por lo tanto, un papel más pasivo al sujeto.

### **- Competencias**

Actualmente, las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer (Tobón, 2013).

Lloyd McLeary (Zepeda 2005) define la competencia como la presencia de características o la ausencia de incapacidad que hace a una persona adecuada o calificada para realizar una tarea específica o para asumir un rol definido

### **- Capacitación**

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

## **5. MARCO ESPACIAL**

Esta Investigación esta contextualizada en la empresa Alorica ubicada en la avenida 27 de Febrero #269, Piantini. Santo Domingo, D.N.

## **6.MARCO TEMPORAL**

Esta investigación será enmarcada en, Santo Domingo, DN en el Año 2018.

## **6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **6.1 Los métodos de investigación que se utilizaran en el proyecto**

Son los siguientes:

### **6.2 Deductivo**

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir

que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera. (Autores: Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2008. Actualizado: 2012.

Definiciones: Definición de método deductivo  
(<https://definicion.de/metodo-deductivo/>)

**6.3 Síntesis:** Proceso de conocimiento que procederá de lo simple a lo complejo del proceso de ausentismo laboral de los empleados de Alorica

#### **6.3.1 Técnicas**

##### **6.3.2 Entrevista**

Para abordar a la gerencia y departamento de recursos humanos.

### **7. Encuestas**

Se realizará una encuesta para abordar al personal operativo del área Recursos Humanos del call center Alorica en la principal ubicada en el ensanche Piantini, D.N.

#### **7.1 Tratamiento de Información**

Los resultados se procesarán por escrito y se presentarán en tablas, gráficos y conclusiones.

## **8 Fuentes**

### **8.1 Fuentes Primarias**

Para la recopilación de esta información tenemos como fuente primaria el departamento de Recursos Humanos de la República Dominicana.

### **8.2 Fuentes Secundarias**

- Libros relacionados con el tema.
- Documentos de la empresa.
- Enciclopedias.
- Internet
- Artículos
- Entre otros

## **Índice Tentativo**

**4. INTRODUCCION**

**5. CAPITULO I**

**6. ANTECEDENTES GENERALES DE LOS CALL CENTER**

**1.3** Origen y evolución

**1.4** Entradas a nuevos mercados

**CAPITULO II**

**1.3** Antecedentes históricos

#### **1.4 Filosofía empresarial**

- Misión
- Visión
- Valores
- Situación actual del objeto de investigación
- Levantamiento de aplicación
- Recolección de datos, aplicación de instrumento, interpretación de la información
- Informe general de los resultados de levantamiento de información

### **CAPITULO III**

#### Propuesta de implementación de plan de capacitación

-Un “mapa” de la empresa según la cantidad de personas que trabajan en ella y la cantidad de cursos que se sugieren –en el tiempo- para cada una según un Plan de Carrera.

-Una rápida cobertura de ciertos puestos en vacaciones, según los conocimientos y habilidades de cada empleado de un departamento o línea de negocios.

## 8. Bibliografía Preliminar

**Idalberto chiavenato – Gestión Del Talento Humano (MC GRAW HILL Ultima Edición)**

**Pérez Julián Porto y Meriño María. Publicado: 2008.**

**Actualizado:2012 Definicion.de: Definición de método deductivo**

[\(https://definicion.de/metodo-deductivo/\)](https://definicion.de/metodo-deductivo/)

<https://www.businesswire.com/news/home/20140709006358/es/>

## 9. Cronograma

	<b>Actividades</b>	mayo	Agosto												
<b>1</b>	Instrucciones por parte de la asesora														
<b>2</b>	Buscar autorización firmada por la empresa														
<b>3</b>	Revisión anteproyecto														
<b>4</b>	Entrega anteproyecto														
<b>5</b>	Revisión Capítulo I														
<b>6</b>	Entrega Capítulo I														
<b>7</b>	Revisión Capítulo II														
<b>8</b>	Entrega Capítulo II														
<b>9</b>	Revisión Capítulo III														
<b>10</b>	Entrega Capítulo III														
<b>11</b>	Entrega borrador Trabajo completo														
<b>12</b>	Entrega trabajo Empastado y CD														

## 10. Presupuesto

Para la realización de esta investigación se necesitará el siguiente presupuesto:

### PRESUPUESTO

#### **GASTOS**

2 Cartuchos de tinta a color	1000
Impresiones	800
Empaste	1200
Pasaje	2000
CD para grabaciones	300
Otros gastos	1500
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>5800</b>