

**UNIVERSIDAD APEC  
(UNAPEC)**



**DECANATO DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

**PROPUESTA DE REEMPLAZO INMEDIATO DE PERSONAL EN  
POSICIONES CRÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA EMPRESA  
DE SEGUROS DE PERSONAS EN LA REPÚBLICA DOMINICANA, AÑO 2017**

**POSTULANTE:  
SARAH RAQUEL TEJEDA VARGAS  
2008-2159**

**ASESORA:  
ADA OLIVA BAZIL**

**DISTRITO NACIONAL, REPÚBLICA DOMINICANA  
DICIEMBRE, 2017**

## **DEDICATORIA**

Esta monografía está dedicada en primer lugar a mi familia quienes han sido mi sustento y refugio en todo momento, quienes desde siempre me han impulsado a tomar nuevos retos en la vida y a enfrentarlos con la mayor entereza posible, quienes me inspiran a ser mejor cada día y esperan siempre lo mejor de mí. Espero que este sea un motivo más para hacerlos sentir orgullosos.

A mis hermanas pequeñas (María y Laura), y mis queridos sobrinos (Daniela, Amelia, Diego y Daniel) espero siempre ser siempre ejemplo para ustedes de que el esfuerzo y el trabajo duro siempre dan sus frutos. Recuerden que siempre estaré aquí para servirles de guía en las diferentes etapas de su vida y para ayudarles a vivir con mayor alegría los momentos difíciles que se les puedan presentar.

A William Martínez, mi compañero de vida, quien es mi compañía en todo momento, mi roca firme, mi mar en calma. Has sido pieza clave de este proceso que sin ti no hubiera concluir con el éxito que lo ha hecho. Esta monografía está dedica a tu paciencia, tu discurso siempre correcto y oportuno, tu voz de armonía y tranquilidad que fueron en todo momento el ingrediente que necesitaba para continuar en pie de lucha.

A mi madre Nereyda Vargas, a ti te dedico todos mis éxitos en la vida ya que por ti en gran medida he podido lograrlos, en especial esta monografía, por haberme dado fuerza cuando la necesitaba y ayudarme a terminar con el pie derecho lo que hace dos años inicié con el pie derecho.

## **AGRADECIMIENTOS**

Antes que todo agradezco a Dios por haberme permitido iniciar y concluir de la mejor forma este reto que me propuse hace dos años, por haberme dado la fortaleza necesaria en cada momento que lo necesité, por haber abierto los caminos en cada viaje hacia la universidad y haberme protegido en cada regreso, en fin, por permitir que todo esto fuera posible.

A mi familia, les agradezco por haber comprendido mis llegadas tardías a los encuentros familiares durante estos dos años, por haber estado al pendiente siempre de mis avances en el proceso, por interesarse en mis resultados y por escuchar todas mis historias y comentarios, definitivamente ustedes son lo más importante que tengo en la vida y les estaré siempre agradecida por su amor y comprensión.

A mi novio, prometido y casi esposo, por haber esperado pacientemente cada noche que debía asistir a clases, estando al pendiente de mi bienestar en todo momento, por tus visitas sorpresa en la universidad, por tus palabras de aliento en cada examen o exposición, por felicitarme en cada buena calificación, por ser comprensible durante todo este proceso, por hacerme sentir orgullosa de mi misma con tus palabras. Gracias por haber disfrutado este proceso como si fuera tuyo y por regalarme tu compañía siempre que la he necesitado.

A mi equipo de toda la maestría, el mejor de todos:

Yudelka, gracias por haber sido mi acompañante desde el día uno de este reto, gracias por ser mi compañera de grupo en todas las materias y mi sustento en todos los exámenes. Hacer esto contigo fue una de las mayores dichas de la vida. Desde el día en que te conocí en aquella entrevista que me hiciste para el trabajo que me ha cambiado la vida supe que nos llevaríamos muy bien, pero en lo que

se ha convertido nuestra amistad es un regalo que jamás hubiera imaginado y que valoro grandemente.

Andrea, nunca olvidaré nuestro primer día de clases, nos vimos y fue como si supiéramos que estábamos echas la una para la otra, sin ni siquiera conocernos hablamos toda la noche y de ahí en adelante hemos sido inseparables. Gracias por ser una profesional de tanta calidad y haber enriquecido nuestro equipo de tantas maneras. Gracias por prestarnos tu empresa en tantas ocasiones para hacerla partícipe de nuestros proyectos.

Katherine y Olga, llegaron justo en el momento indicado para complementar este equipo de titanes. Su orientación a la responsabilidad, compromiso, disposición, creatividad, paciencia, comprensión, conocimientos y cierres magistrales pusieron la corona al que para mí ha sido el mejor equipo que ha pasado por nuestras aulas. Estaré por siempre agradecida con ustedes por su profesionalidad y entrega en este proceso.

A mi empresa por haber sido un ente de cambio en mi vida, por darme la oportunidad de desarrollarme continuamente, aprender cada día de personas exitosas y profesionales, por ser mi objeto de estudio en tantas ocasiones y en especial en esta monografía. Estoy plenamente segura de que mi labor aquí ha sido una base fundamental para este logro con el que espero retribuirle durante muchos años más.

A mi Gerente, Vicepresidente y equipo de Reclutamiento y Selección, por ser comprensibles con los horarios, asignaciones y solicitudes que me exigía la maestría. Sin su apoyo no hubiera terminado este proceso con tanta satisfacción como lo he hecho.

En fin, a todos los que me han acompañado en este proceso de una forma u otra...  
¡Gracias por todo y por tanto!

## **RESUMEN**

La siguiente monografía ha sido realizada con el fin de brindar una propuesta efectiva que contribuya a la disminución de los tiempos de respuesta actuales que suponen el proceso de reemplazo de los Oficiales de Servicio al Cliente en una empresa de Seguros de Personas. Esta posición está identificada para la empresa como un Puesto Crítico o Clave debido a la incidencia que posee el mismo en algunos de los indicadores más importantes de la compañía que son el Nivel de Servicio y la Satisfacción de los Clientes, debido a que se trata de una empresa de Servicios orientada a asegurar el bienestar de las personas. Para este fin se ha realizado a través del presente trabajo una investigación exhaustiva de los procesos que enmarcan todo el flujo de contratación de personal para identificar a través del mismo las oportunidades de mejoras presentadas que afectan el tiempo de respuesta de este tipo de vacantes y, a través de la investigación, el análisis y el conocimiento de los motivos que han provocado la situación actual diseñar estrategias que contribuyan a reducir los tiempos de reposición de personal en estas posiciones utilizando tanto empleados internos como candidatos externos a la organización.

# ÍNDICE

RESUMEN.....	ii
ÍNDICE .....	1
INTRODUCCIÓN.....	3
1. Capítulo I: Reemplazo de Puestos Críticos y su Impacto en el Servicio al Cliente.....	5
1.1. El Servicio al Cliente y sus Puestos Críticos .....	5
1.2. Impacto de los puestos críticos en los Indicadores de Servicio al Cliente....	10
1.3. Planificación de la continuidad y cuadros de reemplazo .....	14
2. Capítulo II: Diagnóstico de los Procesos realizados para el Reemplazo de Personal .....	17
2.1. Planificación de Personal .....	17
a. Antecedentes de la Planificación de Personal.....	17
b. Involucramiento de Gestión Humana en la Planificación de Personal .....	18
c. Fortalezas del Proceso de Planificación:.....	20
d. Oportunidades de Mejora del Proceso de Planificación: .....	20
2.2. Reclutamiento y Selección .....	21
a. Antecedentes del proceso de Reclutamiento y Selección .....	21
b. Flujo del proceso de Reclutamiento y Selección .....	23
c. Fortalezas del Proceso de Reclutamiento y Selección:.....	26
d. Oportunidades de Mejora del Proceso de Reclutamiento y Selección: .....	27
2.3. Integración e Inducción .....	28
a. Fortalezas del Proceso de Inducción e Integración:.....	30
b. Oportunidades de Mejora del Proceso de Inducción e Integración: .....	31

2.4. Entrenamiento .....	32
a. Fortalezas del Proceso de Entrenamiento.....	35
b. Oportunidades del proceso de Entrenamiento .....	36
3. Propuesta de Rediseño del Proceso de Reemplazo de Personal.....	38
3.1. Propuesta de Mejora en el proceso de Planeación de Personal.....	38
a. Planeación de Posiciones Proyectadas.....	38
b. Involucramiento de Gestión Humana en la Planeación .....	40
c. Planeación del Reemplazo de Personal.....	41
d. Planeación de las Posiciones No Planificadas .....	44
3.2. Propuesta de Mejora en el Proceso de Reclutamiento y Selección .....	45
3.3. Propuesta de Mejora en el proceso de Inducción e Integración.....	47
3.4. Propuesta de Mejora del proceso de Entrenamiento .....	49
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES .....	53
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXOS .....	56
ANEXO A – ANTEPROYECTO .....	57
ANEXO B – TABLA TIEMPOS DE RESPUESTA .....	82
ANEXO C – CALENDARIO DE ENTRENAMIENTO.....	83
ANEXO D – ENCUESTA INTERNA.....	84
ANEXO E – GRÁFICOS ENCUESTA INTERNA .....	87
ANEXO F – ENTREVISTA EXTERNA .....	92
ANEXO G – PROCESO ACTUAL DE REEMPLAZO.....	96
ANEXO H – PROPUESTA I DE REEMPLAZO DE PUESTOS CRÍTICOS.....	97
ANEXO I – PROPUESTA II DE REEMPLAZO DE PUESTOS CRÍTICOS .....	98

## **INTRODUCCIÓN**

Los procesos de reemplazo de personal son manejados por toda empresa que se encuentre operando activamente en el mercado, este supone la necesidad de ocupar una posición que quedó vacante con la salida de un empleado anterior hacia lo interno y/o externo de la empresa. Por lo general, el hecho de haber tenido anteriormente una persona activa ocupando dicho puesto y realizando las labores asignadas al mismo es causa de que al momento de su ausencia se vean impactados los indicadores de gestión del puesto y del departamento al que pertenece lo que provoca que la sustitución de la posición sea en extremo urgente de acuerdo a la percepción de sus niveles de supervisión, a diferencia de las posiciones previamente planificadas como parte de las estrategias de la empresa.

Cuando el panorama anterior se refiere a una posición que es responsable de dar la cara a los clientes directos de la empresa y que realiza procesos vitales para la continuidad de la misma, tratándose de una empresa de servicios, esta urgencia se vuelve aún más inminente al punto de convertirse en pérdidas monetarias medibles atadas a la satisfacción de los consumidores, esta nueva variable provoca que en una empresa de servicios áreas tan estratégicas como es la de Mercadeo tengan sus ojos puestos en la demora o rapidez con la que los puestos pendientes de sustitución son cubiertos por el área de Gestión Humana. Cuando el motivo de reemplazo de estas posiciones se deben a salidas hacia lo externo de la empresa no hay mucha incidencia de parte del área responsable del reclutamiento salvo la realización del proceso correspondiente para asegurar la pronta contratación del recurso, sin embargo, cuando la salida del personal ha sido provocada por el área de Gestión Humana siendo un movimiento del empleado hacia otro puesto vacante, suponiendo una transferencia o promoción del personal, el proceso de sustitución del mismo se vuelve aún más delicado ya que los supervisores del personal se rehúsan a entregar su recurso hasta tanto el puesto no haya sido cubierto como una medida para evitar que se afecten los indicadores de su departamento y, en el peor de los casos, se convierte en una negación rotunda por parte de los supervisores en permitir que sus equipos de

trabajo sean partícipes de las oportunidades de movimiento dentro de la empresa lo que afecta directamente los índices de motivación que se miden en las encuestas de Clima Organizacional.

Este panorama se ha convertido para esta empresa en una importante necesidad de revisar de forma objetiva y detallada sus procesos de reemplazo de personal para hallar sus oportunidades de mejora, en cuanto a tiempo de respuesta, y determinar cuáles estrategias innovadoras podrían contribuir a la reducción de los tiempos de respuesta en este tipo de contrataciones, tanto con personal interno como con personal externo a la organización.

Para esta investigación nos hemos enfocado en la utilización de los métodos Analítico y Explicativo ya que a través de los mismos logramos la identificación de los momentos de verdad relacionados con los retrasos en la sustitución de personal, determinar los principales causales de los mismos y elaborar propuestas de mejora basadas en los antecedentes de la empresa, su desempeño entre otros factores.

Este ensayo está compuesto en su totalidad por 3 capítulos, cada uno con sus subcapítulos y acápite, referentes en orden de aparición a:

- Investigación de antecedentes relacionados con el tema, referencias bibliográficas sobre los procesos de reemplazo de personal y el manejo de las posiciones de Servicio al Cliente, utilizando libros didácticos, revistas de actualidad, artículos laborales, entre otras fuentes bibliográficas.
- Análisis y Diagnóstico del estado actual de los procesos manejados en la empresa objeto de estudio a través del estudio de sus políticas, procesos, procedimientos, evaluaciones y encuestas realizadas a los empleados.
- Propuesta de Mejora, como resultado del análisis y comparación con procesos utilizados en empresas de clase mundial así como conocimientos obtenidos durante el transcurso de esta maestría.

# **1. Capítulo I: Reemplazo de Puestos Críticos y su Impacto en el Servicio al Cliente.**

**Objetivo: Identificar la relación y el impacto del proceso de reemplazo de Puestos Críticos en los indicadores de Servicio al Cliente.**

## **1.1. El Servicio al Cliente y sus Puestos Críticos**

El servicio al cliente se define como el conjunto de prestaciones que un cliente espera recibir de parte de una empresa, ya sea esta de productos o netamente de servicios. (Vértice, 2010) Para lograr un servicio al cliente excepcional es de vital importancia que las empresas se concentren en conocer las necesidades de su público objetivo y trabajar continuamente en complacerlas, esto lo logra a través de una gestión integrada de diferentes áreas de la empresa (Mercadeo, Operaciones, Servicio al Clien, Finanzas, Gestión Humana, entre otras).

Anteriormente las empresas se enfocaban en realiza un uso óptimo y efectivo de sus recursos (humanos, materiales y económicos) con la finalidad de cumplir sus objetivos organizacionales, sin embargo en la actualidad, viviendo en un mercado global y competitivo, las compañías de todo tipo han entendido lo difícil que les resulta el cumplir sus objetivos estratégicos y lograr una diferenciación de sus rivales (Pérez Torres, 2007), partiendo de esta inquietud los grandes empresarios han identificado que una de las pocas gestiones que pueden lograr una diferenciación rotunda de sus competidores era enfocar todos sus esfuerzos en lograr un servicio de calidad, que superara las expectativas del cliente, y contribuyera en la probabilidad de recomendación de sus productos o servicios.

Plantearse las necesidades del cliente puede ser un punto de partida, pero atenderle es el camino a seguir. Un seguimiento y unas pautas correctas y concretas, así como concienciarse de que no existen los clientes para toda la vida, son el mejor amuleto para no fallar en nuestras acciones. “Una gestión de la actividad comercial orientada a la calidad del servicio debe apoyarse en las ventajas competitivas que el comercio ofrece, tales como un mayor conocimiento sobre los productos ofertados, una atención personalizada, un trato cercano” (Valenciana, 2006)

Prestar un servicio óptimo a los clientes nos ofrece una serie de ventajas externas como son:

- **Aumento de la competitividad:** La mejora de los procesos, al introducir términos de atención y calidad, se traduce automáticamente en un aumento de nuestra competitividad.
- **Aumento del valor añadido de los productos:** El cliente percibe un servicio adicional a la hora de comprar, al recibir un asesoramiento profesional único.
- **Mejora de nuestra imagen ante clientes e instituciones:** La mejora en la calidad de las prestaciones del servicio, implica una diferenciación de imagen ante el cliente.

Además, a través de esta prestación conveniente de servicio al cliente obtenemos también ventajas internas como:

- **Sistematización de los métodos de trabajo:** Definiendo detalladamente los procesos que consigan que el servicio/producto prestado alcance las exigencias del cliente,

permite sistematizar los procesos y, por tanto, trabajar eficientemente.

- **Mejora continua de los procesos:** Identificando los puntos críticos en los que se detectan ineficiencias.
- **Crecimiento de la cultura de orientación al cliente:** Dirigir el hacer de todo el establecimiento hacia la satisfacción del cliente contribuye a una expansión de la demanda.
- **Diferenciación:** Ofreciendo al cliente, no sólo la venta de un producto/servicio, sino una multitud de prestaciones añadidas tales como son el trato, el asesoramiento profesional, un amplio servicio postventa, etc.
- **Reducción de costos:** Identificar los puntos críticos de los procesos ayuda a reducir los costes de ineficiencia, lo que se traduce en ahorro de recursos.

Luego de conocer la importancia de brindar un servicio excepcional a nuestros clientes es necesario que conozcamos las pautas comúnmente aceptadas que contribuyen a asegurar este objetivo. Estas son las herramientas que nos ayudarán a mantener una relación cordial y cercana con nuestros consumidores, entre ellas podemos mencionar:

- **Comprender al cliente:** La comprensión del cliente es la capacidad para conocer a los clientes y sus necesidades. De esta forma será mucho más fácil conectar con ellos y saber tratarles para conseguir un trato excepcional con ellos.

- **Ser accesibles:** La accesibilidad es la facilidad de contactar y adecuarse a los clientes y localizar y visualizar los artículos expuestos en el establecimiento.
- **Brindar Seguridad:** Entenderemos por seguridad la inexistencia de peligros o riesgos que atenten contra la integridad física de los clientes o de sus bienes en el comercio.
- **Actuar con cortesía:** Se entiende por cortesía la amabilidad, el afecto, la atención y el respeto mostrado por nosotros hacia nuestros clientes durante la actividad de venta.
- **Transmitir credibilidad:** La credibilidad es un factor fundamental especialmente en los servicios. El cliente debe percibir al vendedor como experto, como la mejor persona que existe para ofrecerle dicho producto, que le dice la verdad y un sinfín de cosas que proporcionan credibilidad.
- **Tener una buena comunicación:** Ni que decir tiene la importancia que juega la comunicación en un proceso de venta. La comunicación es la información suministrada sobre cualquier aspecto relacionado con la actividad de venta y el propio establecimiento.
- **Tener capacidad de respuesta:** La capacidad de respuesta es la agilidad, rapidez y eficacia en satisfacer las demandas de los clientes. Esta anticipación es clave a la hora de seguir una estrategia de diferenciación.
- **Ser fiables:** Se entiende por fiabilidad la capacidad para ejecutar el servicio prometido sin errores, sin equivocaciones y

haciendo las cosas bien a la primera. Potenciar este punto resulta clave ya que este es uno de los elementos diferenciadores del pequeño comercio.

Una vez definidas todas y cada una de las pautas que nos van a hacer falta para la consecución de un adecuado servicio al cliente, se van a desarrollar las acciones necesarias para llevarlas a cabo, estas estrategias quedan a cargo de los niveles ejecutivos de la empresa quienes toman las decisiones de cómo gestionar sus relaciones con los clientes, sin embargo existe un rol protagonista que es quien lleva acabo dichas directrices y quien puede, desde el servicio que presta, apoyar o hacer contra a la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con los clientes, estos son los empleados de primera línea, a los que en este proceso son los puestos críticos relacionados con el cliente.

Los puestos críticos se refieren a puestos de delicada importancia en los procesos que maneja, en el caso de la atención al cliente se denominan críticos los puestos que tienen un contacto directo con el cliente, que atienden a sus necesidades, responden sus quejas y reclamaciones y ofertan o promocionan los productos o servicios que la empresa ofrece, a dichos puesto la empresa debe poner una atención especial ya que, a pesar de ser puestos de primera línea y no tener una incidencia estratégica, de estos depende en gran medida la imagen que tenga la empresa frente a sus clientes y consumidores así como la efectividad de los procesos que se manejen directamente con el cliente.

## **1.2. Impacto de los puestos críticos en los Indicadores de Servicio al Cliente.**

En una empresa de alto nivel de contacto con el cliente, puede haber más de cien tipos diferentes de momentos de la verdad, pero por lo general, sólo algunos de ellos tendrán un impacto crítico sobre las percepciones de los usuarios.

Estos momentos críticos de la verdad requieren una atención y una dedicación especial. “Los gerentes no pueden estar en todos lados a la vez, por lo que necesitan escoger con cautela cuales son los aspectos de la operación que tienen un potencial mayor de impacto, ya sea positivo o negativo, sobre la satisfacción de los clientes y sobre su intención de realizar una nueva compra. Deben controlar estos aspectos especiales del producto y ayudar al personal a dominarlos de forma eficaz”. (Rua, 2012)

Los usuarios son el punto fundamental para el diseño de todo servicio. Los cambios constantes del entorno influyen en sus necesidades, imponiendo nuevas formas de brindarle información, diseñando servicios que estén acorde con las mismas.

Una vez diseñado e implementado el servicio se procede a una evaluación continua, con el fin de detectar deficiencias y brindarles un servicio acorde con sus necesidades informativas establecidas previamente.

Estas evaluaciones pueden ser sumativas y al final del proceso formativas, de forma tal que haya una continuidad del proceso evaluativo y a su vez se puedan detectar las fallas, y sobre la marcha corregirlas con

vistas a que el servicio o sistema alcance el nivel deseado tanto por los usuarios como por los especialistas.

- **Eficacia:** Tiene que ver con el comportamiento del sistema, sus objetivos, misión y visión. Cumplimiento de las metas propuestas en el sistema. También se estudian las expectativas del usuario y sus necesidades.
- **Eficiencia:** tiene que ver con la relación existente entre las entradas y las salidas. Apunta hacia el aprovechamiento de los recursos y por ende a los costos.
- **Costo- beneficio:** Relaciona también los recursos invertidos pero ahora en relación con los beneficios que aportan las salidas del sistema. El beneficio está dirigido, sin desviación posible, al uso de los productos y servicios, y por consiguiente al usuario.
- **Impacto:** resultado después del uso. Acción de un factor sobre otro. Cambios que se producen de forma global a partir de la aplicación de determinados factores.

“La percepción de la calidad varía entre un cliente y otro, y no es la misma para el comprador que para el proveedor. Por otra parte, la calidad de un servicio se percibirá de forma diferente según si éste es novedoso o si se halla muy difundido, si lo ha descubierto el cliente o si ya era usuario del mismo”. (Vértice, 2010)

La calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra por dos razones:

- La competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad de servicios que añaden valor al producto que se ofrece.
- Hemos pasado del consumidor que favorecía los productos que estaban disponibles y eran de bajo coste, a un público más selectivo y mejor informado que puede elegir entre multitud de ofertas y servicios diferentes.

La actitud del cliente respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida. En un principio, suele contentarse con el producto base, sin servicios, y por lo tanto, más barato.

A nivel general se han establecido normas que debe cumplir un empleado de atención al cliente para asegurar la entrega óptima de los servicios prestados, estos se monitorean a través de una serie de indicadores que determinan cuando un empleado ofrece un excelente servicio o cuando este es promedio o deficiente.

“Un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza”. (Desconocido, s.f.) Los indicadores se utilizan en diversos ámbitos. Un ejemplo básico de indicador es el porcentaje. Otros indicadores comunes pueden ser la tasa de empleo, la tasa de desempleo, la tasa de actividad, la tasa de informalidad, por mencionar algunos.

Una de las ventajas de utilizar indicadores es la objetividad y comparabilidad; representan un lenguaje común que facilita una medida

estandarizada. Son herramientas útiles porque permiten valorar diferentes magnitudes como, por ejemplo, el grado de cumplimiento de un objetivo o el grado de satisfacción de un participante en la formación.

Los indicadores por lo general, se construyen con información cuantitativa, no obstante y de modo creciente, se usan indicadores cualitativos.

Un indicador debe ser construido con un claro criterio de utilidad, para asegurar la disponibilidad de los datos y resultados más relevantes en el menor tiempo posible y con un menor costo. También es necesario elaborar indicadores que den cuenta de todas las dimensiones sobre las cuales el programa o las acciones de formación se han propuesto intervenir. Los Indicadores de gestión se utilizan para realizar el monitoreo de los procesos, de los insumos y de las actividades que se ejecutan con el fin de lograr los productos específicos de una política o programa. De acuerdo a Fernando Botero (2009) En el caso del servicio al cliente los indicadores le deben permitir a la empresa aumentar la satisfacción, mejorar la imagen de marca, facilitar la eficacia en la gestión de los vendedores y mejorar la eficacia del mercadeo. La medición debe estar orientada hacia aquellas variables que mayor impacto tienen en la experiencia del cliente, es decir, no se trata de medir todo lo que ocurre sino lo que mayor impacto tiene en la prestación del servicio. En este sentido, las métricas seleccionadas deberían aportar los elementos clave que inciden en la calidad de servicio, con el fin de alinear procesos, estandarizarlos y automatizarlos, para llevarlos a través de los canales adecuados.

### **1.3. Planificación de la continuidad y cuadros de reemplazo**

Para asegurar que los niveles de servicio mencionados anteriormente no se vean afectados es necesario planificar la correcta previsión de personal que evite el absentismo de los puestos críticos de servicio. Para esto es necesario hacer una planificación de personal, este es un proceso a través del cual una empresa puede identificar qué cantidad de personas necesita para cubrir los puestos que se le podrían generar en el futuro y así asegurar que cuenta con la capacidad necesaria en cada uno de los procesos claves del reemplazo de personal para soportar esta demanda.

La planeación de los recursos humanos es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan con una filosofía proactiva.

El principal objetivo de la planeación de la continuidad es determinar de la forma más exacta posible la cantidad de empleados que tendrá que reclutar para un puesto en específico para así conocer cuándo debe iniciar o detener este proceso. Además, a través de una correcta planificación las empresas conocen su carga con relación a los entrenamientos y así aseguran que todos los nuevos empleados de un puesto hayan cumplido con todos los procesos de aprendizajes necesarios antes de prestar servicio directo a los clientes. Otro factor muy importante que se busca con la planeación de continuidad es conocer certeramente cuando debemos reducir el número de movimientos internos que se generan con relación a los puestos críticos ya que, aunque es importante para la empresa brindar posibilidad de crecimiento

a sus empleados, esta acción debe hacerse siempre atendiendo a afectar lo menos posible los índices de satisfacción de los clientes.

A pesar de que las posiciones críticas de Servicio al Cliente son puestos con requisitos básicos muy sencillos y fáciles de encontrar en el mercado de la República Dominicana, es importante para una empresa que desee catalogarse “de clase mundial” contar con una planeación de personal detallada y cuidadosa que contribuya a obtener de forma eficiente los empleados mejor calificados. Cuando esta planificación no se realiza con la rigurosidad que se debe los departamentos de Reclutamiento y Formación deben dedicarse a responder antes las emergencias de ausencia de personal que se presentan día tras día, haciendo cada vez más ineficiente su gestión y aumentando los tiempos de entrega del personal listo para ocupar el puesto, esto además provoca que se tomen decisiones apresuradas que en la mayoría de los casos puede llegar a afectar en lugar de contribuir con la solución de la situación de emergencia. Para lograr una correcta previsión de personal se debe “proyectar el inventario de las personas que están activas en la empresa ya que las circunstancias como licencias, renuncias, despidos, jubilaciones, muertes, promociones, etc. determinan la oferta y demanda interna de personal”. La persona responsable de este proceso debe identificar las previsiones de acuerdo a las estadísticas previas con relación al flujo de personal (tomando en cuenta todas las variables mencionadas anteriormente) y así determinar la demanda interna que ocasionará las vacantes futuras.

Siendo Servicio al Cliente un área que requiere capacitación intensiva permanente y ser la administradora directa de los momentos de verdad con los clientes y en consecuencia tendrá la responsabilidad de convertirlos en ingresos, el aumento en la rotación del personal además de resultar muy costosa puede mostrar a las claras que no existe

suficiente motivación económica y humana para producir los resultados en satisfacción de cliente y excelencia en servicio.

Cada día más las empresas dependen de las habilidades, conocimientos y disposición de los empleados que la conforman, esto a consecuencia de los avances tecnológicos, los cambios socioeconómicos y la búsqueda de diferenciación y experiencias de calidad para sus clientes, este es otro factor que intensifica la importancia de una correcta planeación de personal que permita a la empresa a reducir los niveles de insatisfacción de los clientes.

Luego de establecer los niveles de re abastecimiento de personal que serán necesarios en una empresa es importante realizar evaluaciones de las capacidades del personal interno para determinar las personas que poseen algún potencial para ocupar las futuras posiciones vacantes. Cualquier posición puede quedar vacante en cualquier momento, tanto por motivos previstos como imprevistos. Como parte de la planeación de personal y para evitar que esto ocurra, en mayor medida cuando se debe a imprevistos, las empresas utilizan herramientas como los cuadros de reemplazo, estos se refieren a una representación gráfica de los posibles ocupantes de un puesto crítico dentro de una empresa, este representa una estructura similar a la de los organigramas.

## **2. Capítulo II: Diagnóstico de los Procesos realizados para el Reemplazo de Personal**

**Objetivo: Identificar las causas de los retrasos en el reemplazo de personal de las posiciones críticas de Servicio al Cliente.**

### **2.1. Planificación de Personal**

#### **a. Antecedentes de la Planificación de Personal**

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos y los planes estratégicos de la empresa es de suma importancia que anualmente se realice una planificación del personal necesario por cada área para la correcta implementación de sus proyectos y ejecución de sus procesos para así contribuir con el crecimiento de la empresa y su continuidad.

Actualmente para todas las posiciones de la empresa, incluyendo los puestos claves y críticos relacionados con el cliente, se maneja el mismo proceso de planificación de personal, este se trata de una serie de pasos sistemáticos que se realizan anualmente en el último trimestre del año e inicia luego de la Planificación Estratégica, donde se revelan los proyectos en los que se embarcará la empresa el siguiente año (Enero – Diciembre). Esta Planificación Estratégica es antecedida por un ejercicio de análisis interno y externo (FODA) de la empresa, que es ejecutado por todas las áreas, unificado y analizado por el Staff Ejecutivo, de este análisis resulta una reunión con todos los niveles de Gerencia en adelante en la empresa donde se realiza un ejercicio de integración y se anuncian los retos y propósitos de la empresa.

Luego de que las diferentes áreas conocen los proyectos en los que se embarcarán el próximo año es cuando realizan los análisis necesarios para determinar cuáles serán las necesidades en cuanto a recursos de personal que emplearán para la consecución efectiva de los mismos.

#### **b. Involucramiento de Gestión Humana en la Planificación de Personal**

En toda empresa es necesario que el área de Gestión Humana cuente con una Planificación de Personal bien realizada antes de finalizar el año para que con esta el área pueda estimar los recursos que necesitarán para cubrirla de forma efectiva. En esta empresa dicha planificación es administrada por el VP de Gestión Humana (quien junto al Presidente aprueba o rechaza las posiciones basados en las justificaciones que envían las áreas) y el departamento de Reclutamiento y Selección (quien ejecuta la planificación durante todo el año). En esta planificación todas las áreas deben proyectar su personal fijo, temporero y las reclasificaciones de puestos que hayan identificado como necesarias y deben distribuirlas durante todo el año. Las posiciones proyectadas que no sean contratadas al cierre de año, deberán ser sometidas a aprobación en la planificación de personal del año siguiente, en caso de ser necesarias. En el caso de las posiciones vacantes por motivo de sustitución que no sean contratadas al cierre de cada año serán incluidas en el presupuesto del próximo año, sin embargo no se necesitará aprobación para la contratación de las mismas.

Como parte del proceso de planeación de personal el departamento de Diseño Organizacional está destinado a dar apoyo a las áreas en la Planificación de su Personal para asegurar la funcionalidad de la estructura y las posiciones proyectadas, en la actualidad las áreas apenas empiezan a conocer y aceptar este apoyo por lo que el

involucramiento y efectividad de la acción de este proceso aún debe trabajar en el involucramiento con las áreas.

Luego de presentada la planificación de cada área el departamento de Compensación realiza y presenta el análisis del costo total de la planificación al presidente de la empresa para la aprobación final de la misma.

Un ejercicio que actualmente no se trabaja de la forma más efectiva en la planificación de personal es el análisis cuantitativo y cualitativo relacionado a las posiciones necesarias por las áreas para cubrir licencias, vacaciones y sobrecarga de trabajo, en este sentido se generan anualmente de forma aceleradas vacantes no planificadas cuando suceden estos incidentes, provocando absentismo relacionado a una planificación poco efectiva, sobre todo en las posiciones críticas, y afectando los indicadores de la empresa.

Otro factor importante del proceso de planificación de personal que se ejecuta actualmente es la validación desde el departamento de Reclutamiento y Selección sobre la distribución de las solicitudes de personal de las diferentes áreas, este análisis consiste en asegurar que las posiciones estén distribuidas de forma óptima en los diferentes meses del año, controlando con esto la capacidad de respuesta del proceso de reclutamiento y el cumplimiento efectivo de las contrataciones solicitadas. En la actualidad el mayor porcentaje de las posiciones solicitadas por las áreas se requieren en el primer trimestre del año, luego de este análisis se distribuyen los esfuerzos del departamento para asegurar el cumplimiento de las fechas de solicitud de la proyección, sin embargo por la conglomeración de solicitudes a inicios del año la carga de trabajo afecta la respuesta antes las posiciones por sustitución que.

En el caso de que las áreas deseen adicionar otras posiciones no planificadas deben agotar nuevamente el proceso de aprobación estas posiciones quedan registradas como No Proyectadas.

**c. Fortalezas del Proceso de Planificación:**

- Existe un proceso estructurado y conocido de planificación de personal.
- La planificación de personal existente es sustentada en base a los proyectos de la planificación estratégica.
- Existe un proceso de análisis presupuestario ligado a la planificación de personal con el fin de evitar que afecte el correcto desarrollo de la empresa.
- Los responsables de la creación y ejecución de la planificación de personal están empoderados de los procesos que les corresponden lo que contribuye a una ejecución efectiva.

**d. Oportunidades de Mejora del Proceso de Planificación:**

- El proceso no está automatizado en su totalidad lo que dificulta la exactitud en su implementación.
- Las posibles posiciones de sustitución imprevistas por motivos como licencias, vacaciones y renunciaciones, no son planificadas por las áreas.

- Las solicitudes de nuevo personal se realizan en su gran mayoría para ser ingresadas en el primer trimestre del año lo que dificulta la distribución de vacantes para el departamento de Reclutamiento y Selección debido a la capacidad de respuesta.
- La distribución de las vacantes planificadas entre los analistas de reclutamiento no contempla generalmente las estimaciones sobre la cantidad de vacantes por sustitución que podrían surgir a lo largo del año lo que provoca retrasos debido a la capacidad de respuesta.
- Actualmente el proceso no posee indicadores de desviación de la planificación por lo que no se miden las modificaciones realizadas a la solicitud inicial por parte de las áreas, estas modificaciones afectan la efectividad del proceso de Reclutamiento y Selección.

## **2.2. Reclutamiento y Selección**

### **a. Antecedentes del proceso de Reclutamiento y Selección**

Este proceso es ejecutado durante todo el año por el departamento de Reclutamiento y Selección, en el mismo se trabajan las posiciones que fueron planificadas a inicio de año, las posiciones que surgen y no han sido planificadas y las posiciones por sustitución que son consecuencia del movimiento de personal hacia dentro y fuera de la empresa.

Actualmente el departamento recluta unas 400 vacantes al año de las cuales aproximadamente el 75% corresponde a posiciones de sustitución y de este porcentaje un 50% corresponde a posiciones críticas del

departamento de Servicio al Cliente, estas posiciones están distribuidas a lo largo de todo el país e incluyen puestos de servicio cara a cara así como las posiciones de servicio al cliente telefónico. Para la correcta ejecución del reclutamiento el departamento cuenta con pasos estructurados que deben ser seguidos en cada contratación así como con controles y seguimientos rigurosos que contribuyen a asegurar que los analistas a cargo del mismo cumplan con los estándares establecidos, además el proceso forma parte de los procesos auditables tanto a nivel interno como externo de la empresa y de hecho es auditado cada año. Las posiciones vacantes llegan al departamento de diferentes maneras:

- Las posiciones planificadas son recibidas al final de cada año con relación al año siguiente, estas son distribuidas entre los analistas de acuerdo al área que les corresponde trabajar.
- Las posiciones no planificadas son recibidas a lo largo del año generalmente como requerimientos informales que deben ser elevados a instancias mayores para contar con la aprobación ya que esto afecta los temas estructurales de la empresa así como el presupuesto de la misma, generalmente este proceso de aprobación tarda mucho tiempo, en algunas ocasiones llega a tardar meses por lo que cuando estas posiciones se refieren a cubrir licencias y/o vacaciones u otros imprevistos es muy posible que el proceso de aprobación haga ineficiente todo el proceso de reclutamiento.
- Las posiciones por sustitución llegan por diferentes vías, algunas son por salidas ejecutadas por la empresa o movimientos de personal hacia otras posiciones vacantes, en ambas situaciones el departamento de reclutamiento y

selección ya está al tanto de la vacante que se generará y pueden prever las acciones necesarias para evitar que estas afecten los indicadores, sin embargo esto no es posible en todos los casos debido a la forma en la que se planifica el trabajo actualmente y la carga de trabajo del departamento.

Otra forma en la que se generan las posiciones por sustitución es ante las salidas inesperadas de los empleados que renuncian a la empresa, en estos casos es difícil prever las acciones necesarias para evitar afectar los números, sin embargo en la mayoría de los casos los empleados presentan un preaviso ante la empresa por lo que existe cierta franja de tiempo para tomar acciones, este es generalmente de 15 días.

Una vez es recibido el requerimiento de una vacante, por cualquiera de las vías antes mencionadas, los analistas de reclutamiento y selección proceden con una serie de pasos que dan lugar a la completación de esta posición.

#### **b. Flujo del proceso de Reclutamiento y Selección**

1. El primer paso es el **levantamiento de la requisición** de personal este es un formulario que debe ser completado junto al supervisor directo de la posición y donde se registran las informaciones específicas de lo que requiere el candidato ideal para ocupar el puesto (competencias, características, ubicación geográfica, sexo, edad, conocimientos, entre otros).
2. Luego se valida esta información con la **descripción del puesto** para corroborar que las especificaciones solicitadas por el supervisor no contradigan lo que este documento especifica. La descripción de todos los puestos es elaborada por el departamento

de Diseño Organizacional (junto al supervisor de la vacante) y detalla además las funciones que realizará el ocupante del puesto, los requisitos de formación académica y conocimientos, las relaciones y recursos que utilizará, entre otros.

3. **Publicación de la Vacante y Búsqueda de Candidatos:** en esta etapa del proceso los analistas de Reclutamiento se valen de diferentes medios para dar a conocer las vacantes que posee la empresa y atraer los candidatos idóneos para ocupar las mismas. Algunos de los medios que utiliza son:
  - Candidatos internos a la organización
  - Candidatos referidos por empleados
  - Publicación en medios digitales
  - Banco de Candidatos de su sistema de Gestión Humana
  - Entre otros...
  
4. A partir de este momento inicia el proceso de **Depuración** de los candidatos encontrados.
  - En este proceso inicialmente **se examinan los Curriculum** de los candidatos para determinar en primer grado su compatibilidad con la posición vacante, aquí se validan informaciones como estudios, experiencia y conocimientos.
  
  - Cuando un candidato aprueba esta etapa inicial se procede a realizar una **Entrevista Telefónica** donde se corroboran las informaciones del curriculum y además se aclaran expectativas sobre salario, disponibilidad de horario, motivos para el cambio de empleo, y se evalúan aspectos como expresión oral, disposición e interés, motivación, etc.

- Una vez aprobado este paso se convoca al candidato a una **Entrevista Presencial** donde se validan sus aptitudes a través de un cuestionario por competencias. Además se le aplican las **pruebas** correspondientes para la posición y se realizan las verificaciones de **Referencias Laborales y Personales**.
5. Luego de que se seleccionan los candidatos preferidos para la posición (una terna) se preparan los expedientes con sus informaciones y se presentan a una **Entrevista con el Supervisor** de la posición. El supervisor elige el candidato favorito para la posición y se procede con la contratación del candidato.

En la actualidad el proceso de Reclutamiento y Selección está estructurado con una serie de pasos esquematizados que buscan certificar que el candidato seleccionado para la posición, sea interno o externo, sea la persona idónea para ocupar el puesto y asegurar con esto que su permanencia y desempeño en el puesto sean óptimos para la consecución de los objetivos de la organización. Esta serie de pasos sistemáticos implican un tiempo necesario para poder dar respuesta a los clientes internos, dichos acuerdos de servicio realizados entre los supervisores y los analistas que manejan las posiciones impactan directamente los resultados de las áreas solicitantes, es decir, el aumento o disminución de los tiempos de respuesta de las vacantes pueden contribuir o afectar a la consecución de los objetivos e indicadores del área, por lo que en el departamento de Reclutamiento y Selección recae una gran responsabilidad de respaldar el buen desempeño de toda la empresa. Cuando tratamos con posiciones relacionadas a la atención al cliente en una empresa de servicios este factor se vuelve sumamente delicado ya que, además de los indicadores, la ausencia de personal en posiciones vacantes afecta directamente la imagen de la empresa y su reputación ante sus clientes actuales y potenciales, es aquí donde se

hace necesario revisar y optimizar el proceso constantemente con miras a reducir los tiempos y la capacidad de respuesta del departamento.

**c. Fortalezas del Proceso de Reclutamiento y Selección:**

- Existe un proceso estructurado y conocido de Reclutamiento y Selección de personal.
- En la actualidad un equipo de 6 analistas se encargan del proceso por lo que es difícil que este se vea afectado por la ausencia de alguno de los ejecutores del proceso.
- Las políticas de este proceso son claras y conocidas por todos los actores involucrados tanto a lo interno como lo externo de la empresa.
- En el proceso se contemplan empleados internos para ocupar posiciones vacantes, así como candidatos externos y candidatos referidos por empleados.
- La empresa posee un buen posicionamiento en su marca empleador por lo que al momento de tener vacantes encuentra fácilmente candidatos interesados en ocuparlas.
- Existen controles semanales para dar seguimiento a la ejecución de los puestos vacantes.
- Las posiciones que surgen están divididas por área entre los analistas de forma que cada uno maneja las posiciones específicas del área que se le asigna.

**d. Oportunidades de Mejora del Proceso de Reclutamiento y Selección:**

- Los tiempos de respuesta establecidos por las diferentes categorías de puesto no son conocidos por las áreas ni medidos como indicadores de puntualidad del reclutamiento.
- Los analistas manejan tanto los puestos planificados como los no planificados (Sustituciones y No Proyectados) de las áreas que se les asignan lo que provoca que la organización de su trabajo se vea afectada constantemente por los imprevistos que surgen durante el año.
- De las áreas asignadas a los analistas estos deben manejar todas las posiciones vacantes, es decir, posiciones de todos los niveles (desde operativos hasta ejecutivos) lo que dificulta la efectividad de los reclutamientos ya que cada proceso debe manejarse de forma aislada y esto aumenta los tiempos de respuesta.
- Las posiciones que se cubren con personal interno (aproximadamente el 85% de todos los puestos críticos de servicio) requieren de una sustitución previa para que los candidatos seleccionados sean transferidos a sus nuevas posiciones, esto para evitar el absentismo en departamento del que sale el nuevo Oficial de Servicio. Esto provoca que al tiempo de espera para cubrir las vacantes críticas de Servicio se adicione un nuevo proceso de reclutamiento para ocupar el puesto anterior del candidato interno seleccionado. En algunas ocasiones los supervisores de Servicio prefieren, tomando en cuenta este panorama, reclutar las posiciones

críticas de servicio de forma externa y así evitar el aumento de los tiempos de respuesta.

- No existen políticas definidas para las transferencias a nuevas posiciones de los candidatos internos seleccionados para cubrir puestos vacantes. Esto provoca que en muchas ocasiones los supervisores tarden demasiado tiempo en entregar sus recursos y afecten el desempeño de otros departamentos así como el proceso de Reclutamiento y Selección.

### **2.3. Integración e Inducción**

Para las empresas es de suma importancia garantizar que los nuevos empleados inicien sus labores con los conocimientos e informaciones relevantes que requieren conocer de la empresa, el sector en el que operan y los productos o servicios que comercializa, para asegurar su rápida adaptación a su posición, al área de trabajo y a la empresa y contribuir en el desempeño óptimo de la posición que ocupa.

Para dar paso a la incorporación de los nuevos empleados desde el momento en que este acepta la oferta laboral el departamento de Reclutamiento y Selección se encarga de completar su expediente en el sistema de Gestión Humana con el objetivo de contar con todas las informaciones del nuevo empleado de forma digitalizada, además se procese con la apertura del expediente médico, accesos informáticos y de seguridad y se entregan todos los equipos y herramientas que el empleado necesita.

Al momento de su ingreso a la empresa los empleados atraviesan un período de adaptación que es iniciado con la presentación de la Inducción

de Personal, en este encuentro el área de Gestión Humana presenta a sus nuevos empleados todos los detalles sobre la empresa (Historia, Reconocimientos, Estructura Organizacional, Lineamientos Generales, Beneficios, entre otros), la Inducción tiene una duración de 4 horas laborables. El resto del primer día de labor de los nuevos empleados estos asiste a una capacitación sobre los productos y servicios que la empresa ofrece con el fin de que inicie su conocimiento sobre la misma.

En los días posteriores al ingreso el nuevo empleado es convocado a diferentes talleres que forman parte de su integración a la empresa como son:

- **Taller Rigurosidad y Cumplimiento:** El propósito de este taller es que nuestros nuevos empleados conozcan y apliquen en su accionar la rigurosidad con la que deben manejarse acorde en nuestra cultura de cumplimiento y explica las pautas para establecer acuerdos sin dificultad y definir estrategias para manejar el seguimiento de estos acuerdos.
- **Taller Código Ética y Conducta:** En este taller damos a conocer a nuestros nuevos empleados los lineamientos establecidos en el Código de Ética y Conducta y la Política de Consecuencias. Al enviar la convocatoria a los nuevos empleados se le solicita que lean nuestro Código de Ética y Conducta el cual está disponible en Intranet para que logren mayor entendimiento del contenido y en el desarrollo del taller aclaren sus inquietudes y aporten en las dinámicas o ejercicios. En dicho taller entregamos a los nuevos empleados el Formulario de Aceptación y Conocimiento para su firma.
- **Taller de Seguridad Social:** tiene como objetivo proveer a los participantes los conocimientos necesarios sobre la Ley 87-01 así

como también los Planes Alternativos de Salud ofertados por la empresa, con la finalidad de ofrecer un mejor servicio a nuestros afiliados.

La empresa cuenta con un calendario de inducción en el cual cada facilitador del Programa posee programada la fecha en que le corresponde impartir la inducción durante el año, teniendo como responsabilidad la presentación de la misma. Estas presentaciones así como los ingresos se realizan los lunes de cada semana, la misma es impartida por un equipo de Facilitadores del Programa de Inducción a la Empresa el cual está formado por los facilitadores internos de Gestión Humana y el equipo completo de Reclutamiento y Selección.

El departamento de Reclutamiento y Selección es el encargado de revisar constantemente el contenido de la Presentación de Inducción a la empresa con el fin de mantenerla actualizada, comunica a los demás facilitadores internos los cambios trabajados y entrena a los facilitadores nuevos con el fin de que todos estemos alineados con las dinámicas que se hacen durante este proceso. La duración de esta presentación es de dos horas y media y dependiendo del volumen de personas que ingresa o de las inquietudes y participaciones que surjan se puede extender un poco más.

**a. Fortalezas del Proceso de Inducción e Integración:**

- Existe un proceso conocido y estructurado de integración de personal.
- Este proceso es llevado a cabo por facilitadores internos de Gestión Humana que han sido capacitados previamente para su correcta ejecución.

- El proceso de inducción se revisa mensualmente para adecuar las informaciones a los cambios sucedidos en el entorno de la empresa y mantenerla constantemente actualizada.
- Como parte de este proceso se realizan capacitaciones a los nuevos empleados en todas las políticas de aplicación general de la empresa asegurando su apego a las mismas.
- El proceso de Integración incluye un recorrido de los nuevos empleados por las instalaciones donde estarán laborando para que así puedan acoplarse fácilmente a sus espacios y manejarse de forma independiente.

**b. Oportunidades de Mejora del Proceso de Inducción e Integración:**

- El proceso de Inducción pertenece al departamento de Reclutamiento y Selección en la actualidad por lo que algunas de las gestiones de ese proceso se realizan durante la inducción de los empleados aunque debieron ser realizadas previo al ingreso.
- El proceso está muy orientado a las especificaciones de la Oficina Principal por lo que los nuevos empleados que van a laborar en otras localidades pueden quedar en desconocimiento de informaciones importantes sobre las mismas.
- Las áreas que reciben a los nuevos empleados no se involucran activamente en el proceso de Integración que

realiza Gestión Humana ya que manejan sus propios procesos de integración muy particulares.

- No existen políticas explícitas sobre las fechas en que los nuevos empleados estarán recibiendo las capacitaciones que forman parte de la inducción por lo que en ocasiones estas afectan el desempeño de los procesos de integración y/o entrenamiento.
- Las inducciones se realizan semanalmente, aun cuando sólo se tenga un nuevo empleado, lo que supone que los analistas de Reclutamiento y Selección encargados de dar seguimiento a las mismas inviertan un tiempo valioso y afecten su efectividad en los demás procesos que manejan.

## **2.4. Entrenamiento**

Para el personal que ingresa al área de Servicio al Cliente, el departamento de Calidad cuenta con Programas de Entrenamientos Especializados para dichos puestos, donde los empleados reciben todas las informaciones de su área de trabajo, sistemas y procesos a manejar, además realizan prácticas de casos o situaciones que se dan diariamente en los mismos para que puedan experimentar como serán las situaciones con las que se enfrentarán en su día a día. Los entrenadores se aseguran que estos empleados dominen todo el material impartido, antes de que puedan pasar a su departamento a desempeñar las funciones de su posición.

El tiempo que se requiere de entrenamiento varía dependiendo de la posición, este puede ser desde 7 hasta 60 días laborables. Estos puestos representan un aproximado de 23% del total de puestos en la empresa y

son los únicos que poseen un programa estructurado, Todo empleado que ingrese en estas posiciones o que haya sido seleccionado como candidato interno para un puesto de servicio debe tomar estos entrenamientos, de los cuales reciben una evaluación que deben aprobar.

En el último año se han entrenado aproximadamente 116 empleados que han ocupado puestos de servicio al cliente, de estos el 100% pasó satisfactoriamente el entrenamiento y solo un 4% tuvo que realizar la evaluación por segunda vez para obtener la aprobación que le permitía ocupar el puesto.

Previo al ingreso de los nuevos empleados o al movimiento de los candidatos internos seleccionados el departamento de Reclutamiento y Selección informa al departamento de Calidad la cantidad de personas que estarán tomando los entrenamientos de Servicio al Cliente y las modalidades que estarán tomando, con las modalidades nos referimos al tipo de servicio que estará brindando el empleado que puede ser:

- Servicio Presencial de Sucursal
- Servicio Presencial de Centro de Servicio
- Servicio Telefónico

Esta aclaración se debe a que cada uno de estos puestos maneja procesos comunes y procesos diferentes por lo que deben recibir algunas capacitaciones independientes de acuerdo a la posición ocupada.

La recepción de parte del departamento de calidad de los empleados a entrenar dependen de los entrenamientos que estén realizando en el momento y los que estén ya programados, en caso de que los empleados que están solicitando entrenamiento vayan a ocupar posiciones diferentes a las que ocuparán los empleados de los entrenamientos ya

programados entonces se debe esperar a que finalicen los entrenamientos en curso para poder iniciar un nuevo entrenamiento.

El contenido de estos programas especializados contempla una agenda del contenido a impartir, material de apoyo, evaluaciones periódicas de lo aprendido, encuestas de satisfacción y retroalimentación del status. Los entrenamientos están diseñados de forma tal que un empleado debe iniciar en el primer día de entrenamiento ya que las capacitaciones están creadas de forma secuencial por lo que no es posible integrarse una vez iniciado el entrenamiento.

Los entrenadores de calidad vienen de las posiciones que realizan los procesos que entrenarán por lo que cuentan con una amplia experiencia en el manejo de esta gestión y pueden transmitir sus conocimientos con un nivel experto del contenido del programa. Al desempeñar esas funciones poseen un amplio conocimiento de los casos más frecuentes y más complejos que podrían presenciar los empleados lo que les facilita transmitir a través de su experiencia el aprendizaje necesario para lograr un excelente desempeño de los empleados.

Cada entrenador se encarga de evaluar el nivel de aprendizaje de los empleados a los que entrena y en caso de tener que realizar ajustes al programa, ya sea porque el empleado ha agotado una curva de aprendizaje más lento, porque se le dificulte la comprensión de un tema, se invierte más tiempo en el aprendizaje del mismo, con el fin de que pueda lograr los objetivos del entrenamiento de manera satisfactoria.

En caso de que un empleado en entrenamiento presente algún tipo de dificultad durante el proceso, el entrenador de calidad le indica al departamento de Reclutamiento y Selección, en caso de no pasar el entrenamiento o las pruebas de aprendizaje, se realiza un plan de acción

para reforzar los conocimientos y se les da un acompañamiento tipo sombra, con el fin de que pueda dominar sus nuevas funciones.

El empleado entrenado tiene la oportunidad de a través de una herramienta de medición de la satisfacción del entrenamiento retroalimentar la experiencia que ha tenido durante este proceso.

#### **a. Fortalezas del Proceso de Entrenamiento**

- Los entrenamientos están documentados y poseen políticas y procesos específicos que los sustentan.
- Los entrenadores son capacitados internamente como “Facilitadores de la Formación Profesional” y son expertos en los procesos que manejan.
- Las capacitaciones poseen evaluaciones que permiten determinar el aprendizaje de los participantes.
- La empresa posee salones destinados exclusivamente a las capacitaciones y equipados con los equipos, programas y herramientas que necesitan los empleados para lograr una capacitación óptima.
- Como parte de los procesos de entrenamiento se realizan capacitaciones en el lugar de trabajo donde los nuevos empleados pueden ver la aplicación práctica de los conocimientos aprendidos en las aulas.

## **b. Oportunidades del proceso de Entrenamiento**

- El diseño de los entrenamientos obliga a que los empleados no puedan ingresar en cualquier parte del mismo por lo que hasta que no finaliza el grupo anterior.
- El tiempo de entrenamiento de Servicio al Cliente oscila entre los 15 y 20 días laborables lo que supone un aumento en el tiempo de espera adicional al tiempo de reclutamiento para ocupar las posiciones vacantes.
- No existe un seguimiento posterior determinado para los empleados que han finalizado el entrenamiento en sus primeros meses en la operación.
- En la actualidad no existe un proceso de salida de personal atado al bajo desempeño durante el entrenamiento lo que supone que los empleados que han tenido dificultades en el aprendizaje se convierten en empleados con bajo desempeño en sus funciones luego de ocupar el puesto y terminando en salidas por problemas de desempeño, en lugar de haber finalizado el contrato desde el inicio.
- No existen alternativas de entrenamiento desde el lugar de trabajo que permitan a los empleados capacitarse desde su lugar de trabajo para futuras posiciones que se puedan identificar.
- No existe una estructura de continuidad de conocimientos de cada puesto que permitan determinar cuáles puestos requieren menos entrenamiento en caso de pasar a ocupar

una posición de Servicio contribuyendo así a disminuir los tiempos de respuesta.

### **3. Propuesta de Rediseño del Proceso de Reemplazo de Personal**

**Objetivo: Diseñar estrategias para reducir los tiempos de reemplazo de personal en las posiciones críticas de Servicio al Cliente.**

#### **3.1. Propuesta de Mejora en el proceso de Planeación de Personal**

Cuando hablamos de planificar nos referimos al proceso de “establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; elaborar planes y pronósticos; es decir, predecir o proyectar una situación futura” (Dessler, 2001) en este sentido entendemos que es necesario crear una propuesta que contribuya desde este primer paso en el reemplazo del personal a crear un flujo que permita anteceder las posibles necesidades de sustitución de posiciones vacantes para prevenir el absentismo de personal y con esto ayudar a reducir el impacto negativo en los indicadores de servicio al cliente.

##### **a. Planeación de Posiciones Proyectadas**

Como pudimos observar en el Capítulo II, en la actualidad las posiciones a reclutar, tanto del departamento de Servicio al Cliente como de los demás departamento y áreas de la empresa, son planificadas a final de año y especificadas por estas basados en las necesidades en cuanto a proyectos y capacidad de respuesta que poseen las áreas a finales de año con miras al año siguiente. Este proceso consiste en una estimación de la relación entre la cantidad de transacciones que pueden ser realizadas por cada empleado y la estimación en el aumento de las transacciones lo que da como resultado la cantidad de personal necesario

para responder de forma óptima las necesidades de los clientes y mantener en alto los niveles de servicio y satisfacción de la compañía. Este es un proceso que en la actualidad realiza cada departamento y que en ocasiones no es tan certero como debería debido a que las estimaciones son realizadas por factores empíricos más que por factores estadísticos. Una muestra de esta situación es la cantidad de posiciones que han sido modificadas en la planeación de los últimos 2 años (2016 – 2017) llegando a alcanzar más del 40% del total de la planeación, esto es alrededor de 115 posiciones que durante los procesos de completación han sufrido modificaciones de fecha de ingreso, localidad, perfil, categoría del puesto, entre otras especificaciones. Es por este motivo que se hace necesaria la implementación en la empresa de un **proceso formal de estimación de la planeación** que dé a las áreas las herramientas necesarias para poder estimar las necesidades de personal de forma objetiva disminuyendo así los cambios realizados durante la ejecución de la proyección debido a cambios en el entorno y dentro de la organización que pudieron ser predichos con una buena planeación.

En estos últimos años la empresa ha atravesado por cambios en sus productos, servicios, procesos y proyectos en los que, a pesar de poseer conocimiento previo a sus implementaciones, han sido tomados por sorpresa a los responsables de asegurar la ocupación de las posiciones necesarias para la correcta ejecución de los mismos. Para bien de la compañía estas situaciones no han resultado en problemas de implementación gracias a que los departamentos involucrados realizan esfuerzos extraordinarios que les permiten cumplir con la ocupación de los puestos requeridos en la mayoría de los casos, sin embargo esto siempre supone un descontento de los responsables del abastecimiento de personal que también invita a la revisión de la planeación para contribuir a una mejora en las condiciones de su trabajo, así como una inconformidad por parte de los departamentos esperan la contratación de

los puestos vacantes, esto se evidencia en la encuesta realizada a los supervisores de Servicio al Cliente donde el tiempo de respuesta del reclutamiento representaba la segunda dificultad mayor presentada durante el proceso. (*Ver anexo E – Encuesta Interna: P4*)

## **b. Involucramiento de Gestión Humana en la Planeación**

Como un ingrediente adicional, en cada momento que se realiza una mejora o cambio a los procesos que se realizan en un departamento determinado se hace necesaria la medición de los tiempos de respuesta del proceso con el fin de estimar como este afectará la respuesta ante los clientes. En ocasiones, estas modificaciones vienen atadas a los proyectos seleccionados por la empresa, en estos momentos es cuando se involucra al departamento de Diseño Organizacional, perteneciente a Gestión Humana, para realizar las mediciones necesarias y así determinar cómo estas modificaciones afectaran al personal que realiza los procesos y en consecuencia emprender desde Gestión Humana las acciones necesarias para evitar que los cambios afecten el desempeño del personal y por ende la atención hacia los clientes.

Sin embargo, en los cambios que no vienen atados a proyectos formales, como las modificaciones por nuevas regulaciones, mejoras en los sistemas, errores en los procesos y nuevos entrenamientos el involucramiento del equipo de Diseño Organizacional no es solicitado por lo que Gestión Humana no posee un involucramiento activo y no puede contribuir con las áreas en la prevención de las posibles necesidades de abastecimiento de personal que se puedan requerir.

El involucramiento de Gestión Humana en los procesos de Planeación del Personal supone la implementación de prácticas innovadoras utilizadas en las empresas de clase mundial para realizar las

estimaciones más certeras posibles, un ejemplo de esto puede ser los **pronósticos computarizados**, estas son herramientas automatizadas que contribuyen a estimar el personal que será necesario contratar tomando en cuenta informaciones como las horas de trabajo necesarias para brindar un servicio determinado, las proyecciones de venta y atención y los niveles de productividad esperados, así mismo este tipo de sistemas facilita la estimación de los efectos que pudieran tener determinados niveles de productividad sobre la motivación y satisfacción del personal que será afectado (Dessler, 2001).

### **c. Planeación del Reemplazo de Personal**

Para este tipo de planeación es necesario que Gestión Humana se enfoque en el acompañamiento y seguimiento a los responsables de la supervisión de las posiciones de Servicio al Cliente. Sin importar el enfoque que sea utilizado para la estimación del personal necesario para ser reemplazado durante el año, el buen juicio de los supervisores desempeña una función fundamental en la misma. De acuerdo con (Dessler, 2001) “Es muy raro que una tendencia, razón o relación históricas se prolonguen sin cambios en el futuro”, por lo tanto es necesaria la objetividad de los supervisores para realizar modificaciones a las estimaciones realizadas basándose en factores como la rotación de personal, los proyectos futuros, el histórico de licencias, entre otros, para lograr una planeación más acertada.

El histórico de la rotación de personal es una información fundamental cuando se trata de planear y/o estimar las necesidades requeridas de personal a lo largo del año. En la actualidad esta información es manejada por el área de Gestión Humana y no existe un proceso formal que ponga en conocimiento a los líderes de Servicio a menos que estos manejen internamente los datos necesarios para calcularla.

Según (Castillo Aponte, 2006) “la rotación de personal se refiere a la cantidad de trabajadores que ingresan y salen de la empresa y se mide en índices mensuales o anuales”. Estos datos suelen ser utilizados para pronosticar la demanda de personal y para medir la gestión del personal activo en la empresa. Este índice se expresa en términos porcentuales y hace una relación entre las entradas y salidas de personal comparando con el promedio de personal activo. La rotación de personal debe incluir las salidas de los empleados por motivos como: Renuncias, Despidos, Fallecimientos, Jubilaciones, Licencias (que constituyen salidas permanentes hacia lo externo de la organización), así como por transferencias y promociones (que constituyen salidas permanentes hacia lo interno de la empresa). En muchas ocasiones las estimaciones realizadas en cuanto a rotación se refiere solo incluyen las salidas hacia lo externo de la empresa, esto hemos podido evidenciarlo durante el análisis realizado en el capítulo II así como en la encuesta aplicada a los Supervisores de Servicio al Cliente donde el 100% de los encuestados aseguraron que las salidas de personal oscilaban entre 1 y 5 empleados mensualmente y los principales factores que las motivaban eran las “Pocas Oportunidades de Crecimiento” y la falta de “Desarrollo Personal y/o Profesional” (ver anexo E – Encuesta Interna: P10), aquí evidenciamos el hecho de que las estimaciones de reemplazo de personal realizadas por las áreas no están tomando en cuenta las salidas hacia lo interno de la organización y para hacerlo se hace necesaria un acompañamiento activo del área de Gestión Humana que contribuya en realizar de forma correcta las estimaciones.

Los factores antes mencionados implican una gran desviación de la planificación de personal de reemplazo del personal de Servicio al Cliente ya que este departamento es el principal proveedor de personal a las más de 300 vacantes anuales que se presentan en la empresa debido a sus conocimientos y manejo de los procesos y sistemas relacionados a la

principal operación de la empresa, por lo que los pronósticos actuales de reemplazo dejan de tomar en cuenta aproximadamente el 66% de todas las sustituciones de posiciones críticas de Servicio al Cliente ya que estas no constituyen reemplazos de empleados que han salido hacia lo externo de la empresa y por ende no fueron tomadas en cuenta en los cálculos de rotación utilizados para la planeación de personal. La falta de este paso en el proceso de planeación trae como consecuencia un aproximado de 40 días laborables (cerca de 2 meses) de absentismo de personal de servicio en espera de sustitución lo que se ha convertido en el último año en un promedio de más de 12,000 horas faltantes de atención a los clientes.

Otro factor que debemos sumar son las horas de absentismo por licencias y vacaciones que no son contabilizadas y que representan un instrumento faltante en la planificación del personal de reemplazo. A pesar que en las especificaciones del proceso de Planeación de Personal que invita a las áreas a prever las posibles ausencias por estos motivos en la actualidad las áreas no cuentan con las herramientas necesarias para poder implementarlo ya que en lo que respecta a las licencias las informaciones de las mismas son manejadas por el consultorio médico subcontratado de la empresa a través de un proceso manual. Ante esta situación se hace necesario implementar un **proceso automatizado de registro de las licencias** que permita exportar data histórica y estadística que, con el acompañamiento de Gestión Humana, ayude al departamento de Servicio al Cliente a estimar las posibles ausencias de personal por motivo de licencia y a tener candidatos listos que puedan ocupar estos puestos temporalmente. En cuanto a las vacaciones, el registro de las mismas se realiza de una forma vana y poco sistemática impidiendo así el conocimiento por parte de Gestión Humana de las posibles salidas temporales de personal para poder asegurar el reemplazo de las mismas. A pesar de que la empresa posee un sistema automatizado que permite

realizar el registro de las vacaciones y la aprobación por parte de los supervisores, y además posee una Política de Vacaciones que especifica cómo debe llevarse a cabo este proceso en la actualidad este no se mide de forma rigurosa y por ende no es cumplido por las áreas que componen la empresa, esto hace necesaria la revisión de dicha política y la **implementación de medidas y controles** que exijan a las áreas a cumplir con los lineamientos que ayudarán a evitar la espera en el reemplazo de Oficiales de Servicio.

#### **d. Planeación de las Posiciones No Planificadas**

Como pudimos observar en el Capítulo II el departamento de Reclutamiento y Selección también debe trabajar posiciones que no han sido planificadas previamente y que surgen debido a cambios o situaciones imprevistas que se presentan durante la ejecución de las labores. En este proceso se hace necesaria la **inserción del departamento de Diseño Organizacional** para realizar desde el inicio de la solicitud los análisis necesarios para determinar de manera certera los detalles estructurales ligados a la posición y evitar con esto los cambios inesperados de las especificaciones del puesto mientras se realiza el proceso de reclutamiento.

Otro aporte importante a la correcta ejecución de este proceso es la **creación de una política de Solicitud de Posiciones No Planificadas** que no existe en la actualidad, esto contribuiría no solo a reducir los tiempos de solicitud y aprobación gracias al conocimiento de las vías y pasos para realizarla, si no de los procesos de reclutamiento e integración ya que los analistas encargados de realizar el proceso estén en conocimiento de que pasos seguir al momento de recibir una solicitud, que pasos debe seguir cuando la posición aún no ha sido aprobada formalmente, que informaciones se deben solicitar previo al reclutamiento

de la posición, entre otras informaciones relevantes para llevar a cabo el proceso de forma eficiente.

Por último es necesario el **establecimiento formal de tiempos de respuesta** para este tipo de posiciones ya que por la premura con la que son solicitadas las áreas esperan que los reclutamientos se realicen de forma acelerada para cubrir la necesidad por la que surgió la vacante, esta situación provoca en muchas ocasiones descontento por parte de las áreas cuando no reciben el recurso en el tiempo que entienden es el indicado así como inconvenientes en el departamento de Reclutamiento y Selección ya que dichas solicitudes trastornan su planificación inicial provocando retrasos en las demás posiciones que manejan.

### **3.2. Propuesta de Mejora en el Proceso de Reclutamiento y Selección**

El proceso de Reclutamiento y Selección ejecutado actualmente en la empresa es robusto y posee pasos específicos sustentados por políticas y procedimientos establecidos y promulgados que son de conocimiento y manejo tanto de los analistas ejecutores del proceso como de los candidatos y clientes de los puestos vacantes, sin embargo, como evidenciamos en el capítulo II este presenta ciertas oportunidades de mejoras que de ser atendidas correctamente supondrían una contribución en la disminución de los tiempos de respuesta para los reemplazos de personal.

Para iniciar se hace necesario la **promulgación formal de los tiempos de respuesta por categoría** ya establecidos a lo interno del departamento de Reclutamiento y Selección, gracias a esto se podría manejar de forma transparente las diferentes fases del proceso y duración de las mismas con pleno conocimiento de los clientes del tiempo

de completación de sus vacantes, además se podría **establecer un indicador de puntualidad del Reclutamiento** que ayudaría a medir la eficiencia de los analistas a cargo del proceso.

Otra importante propuesta que podría contribuir a la mejora de los tiempos de reemplazo del personal de Servicio al Cliente es un **rediseño de la distribución de las vacantes por tipo y categoría**, con esto nos referimos a dividir las funciones de los analistas de forma diferente para que puedan responder mejor ante las necesidades de los clientes. En el diagnóstico de este proceso evidenciamos que las posiciones vacantes actualmente se dividen por área, los analistas a cargo de Servicio al Cliente maneja tanto los puestos Planificados y No Planificados como las solicitudes de sustitución de personal que surgen a lo largo del año, debido a esto la planeación del reclutamiento que realiza este analista se ve asediada constantemente por posiciones imprevistas que deben ser incluidas en su ejecución y que en ocasiones llegan a sobrepasar su capacidad de respuesta por lo que la propuesta de dividir las posiciones por tipo (Planificadas, No Planificadas, Reemplazos) podría contribuir en que las posiciones planificadas puedan ser contratadas en el tiempo previsto, a cargo de un analista, y las posiciones imprevistas (sustituciones y no planificadas) sean reclutadas con una atención especial e inmediata a cargo de otro analista que esté realizando reclutamientos de forma recurrente.

Respecto a la división por categorías, luego del análisis del proceso de reclutamiento, entendemos que el hecho de atender posiciones de diferentes niveles jerárquicos, a pesar de pertenecer al mismo departamento, demanda del analista a cargo un esfuerzo extra ya que los procesos de las posiciones de primer nivel poseen pasos diferentes a los de las posiciones operativas, especializadas, gerenciales y ejecutivas. La división por categoría de los procesos de reclutamiento de Oficiales de

Servicio al Cliente podría asegurar que todos los esfuerzos realizados por el analista correspondiente se centren en reclutar los candidatos idóneos para este puesto, esto lo volvería experto en la materia y aumentaría su eficiencia y productividad en el proceso. Este mismo proceso debería implementarse para las posiciones operativas (digitadores, auxiliares, etc.) ya que de estos puestos se sule el más del 80% de las vacantes generadas en el departamento de Servicio al Cliente, tener Analistas de Reclutamiento expertos y dedicados únicamente a la contratación de estos puestos operativos ayudará a que su sustitución también se realice de forma inmediata logrando de este modo que la transferencia de los candidatos internos seleccionados en las vacantes de Servicio al Cliente se realice en un menor tiempo. Adicionalmente se debe **implementar una política de transferencia de personal que exija a los supervisores** un tiempo máximo para hacer efectivo el traslado de los candidatos internos a sus nuevos puestos una vez han sido seleccionados, esto será sustentado por el proceso de sustitución de dicho personal operativo por parte del departamento de Reclutamiento y Selección.

### **3.3. Propuesta de Mejora para el proceso de Inducción e Integración de Personal**

“La inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización” (Santiz Santiz, 2013), a través de esta el nuevo empleado se familiariza con la empresa, el departamento, la estructura y valores organizacionales, su cultura, políticas y procedimientos. Este proceso se realiza antes de iniciar las labores formales disminuyendo así los tiempos y costos empleados en el intento del candidato de descubrir por sí solo todos los aspectos antes mencionados. De acuerdo con (Santiz Santiz, 2013) la inducción es un proceso sistemático, lo que nos refiere a una serie de pasos esquematizados y secuenciales que deben ser cumplidos

en orden y a cabalidad para considerarse completada, atendiendo a esta observación se ha identificado durante el análisis la necesidad de reformular el proceso de inducción para asegurar que los diferentes procesos que la componen se realicen en el mismo orden en cada entrega y así asegurar que todos los nuevos empleados vivan la misma experiencia en su ingreso e integración a la empresa y/o equipo de trabajo.

Una de las propuestas primordiales para lograr este cambio es la **reformulación de la frecuencia de inducciones**, con esto nos referimos a mover a la empresa a realizar inducciones mensuales o quincenales en lugar de hacerlas semanalmente como se lleva a cabo en la actualidad. Con esta implementación estaríamos contribuyendo a aumentar la productividad de los analistas de Reclutamiento y Selección quienes invierten más de 50 horas anuales por analista en realizar este proceso. Con esta propuesta las horas invertidas en el proceso podrían disminuir a la mitad o la cuarta parte por analista por año, además podría mejorar la inclusión en los entrenamientos específicos del puesto.

Otra mejora importante que es necesario realizar al proceso es la división de este de las actividades pertenecientes al Reclutamiento del personal ya que en la actualidad, por pertenecer este proceso al departamento de Reclutamiento y Selección, los procesos de inducción y reclutamiento se mezclan y no queda claro para los candidatos el pase de uno a otro, además los tiempos de inducción del personal son contabilizados como parte de su capacitación inicial en la empresa y las interrupciones para realizar procesos como: apertura de expediente médico, firma de documentos laborales, toma de fotografía para el carnet de identificación, presentación en las áreas, entre otros, interrumpe el tiempo estimado para las capacitaciones y por ende entorpece el desenvolvimiento de este

proceso que es de vital importancia para el nuevo empleado además de afectar la puntualidad del proceso de entrenamiento.

Por último sobre este proceso luego del diagnóstico realizado hemos encontrado la necesidad **entregar el proceso de inducción al departamento de Capacitación** ya que estos son quienes contabilizan las horas hombre impartidas, gestionan las demás capacitaciones del proceso de integración a la empresa, manejan la agenda de los facilitadores internos y poseen los salones necesarios para impartirlas, esta medida contribuirá en gran medida a mejorar la puntualidad del reclutamiento ya que las horas actualmente invertidas en esta actividad podrán ser mejor utilizadas en los procesos de contratación que maneja el departamento.

### **3.4. Propuesta de Mejora del proceso de Entrenamiento**

“Los procesos de entrenamiento y formación están orientados a ofrecer herramientas, estrategias, habilidades y conocimientos que permitan a los participantes actuar en su trabajo o en su vida diaria de manera diferente, modificando sus comportamientos de acuerdo con el objetivo planteado para cada capacitación” (Nova, 2016) de acuerdo a esta afirmación podemos apreciar la importancia que implica el asegurar que todo empleado que ocupará un nuevo puesto reciba los entrenamientos teóricos y prácticos necesarios para lograr el desarrollo de las habilidades esenciales que debe poseer. De acuerdo con (Cukierman, 2013) “la capacitación es una herramienta privilegiada para progresar, para desarrollar y mejorar competencias, para incentivar hábitos positivos de trabajo, para pensar formas alternativas de gestionar y de resolver situaciones complejas, para descubrir maneras más eficaces de gerenciar y para profundizar en el entendimiento de los procesos de la propia empresa” es por esto que las empresas no deben dedicar los

procesos de entrenamiento únicamente a los empleados que ocuparán una nueva posición, por el contrario, debe ser una herramienta utilizada continuamente para medir y transmitir conocimientos hasta a los empleados más expertos.

Siendo el entrenamiento el proceso en el que el 85% de los supervisores de Servicio identificó como la mayor dificultad al momento de reemplazar un puesto crítico de Atención al Cliente (*ver anexo E – Encuesta Interna: P.4*) y gracias al análisis de los procesos realizados en el Capítulo II pudimos identificar ciertas mejoras que deben ser realizadas a la forma en que se manejan los entrenamientos de los puestos críticos de Servicio al Cliente en la actualidad, con la finalidad de reducir significativamente los tiempos invertidos en este proceso contribuyendo a que los empleados que deben ocupar posiciones pendientes de sustitución en el área de Servicio estén listos en menos tiempo y con esto reducir el absentismo que afecta los principales indicadores de la empresa. Una de las mejoras propuestas en este ensayo es el **rediseño de los entrenamientos** lo que supone convertir un calendario secuencial de capacitaciones una propuesta modular de entrenamientos dividida semanalmente que permita a los empleados poder iniciar en cualquiera de los módulos e ir tomando uno tras otro hasta aprobar todas las capacitaciones que le corresponde, esta propuesta supone una reducción de la espera de disponibilidad de entrenamiento en un 100% ya que luego de que finalice cada inducción estará iniciando un nuevo módulo de entrenamiento y los nuevos empleados podrán unirse a los mismos sin importar los temas que se estén impartiendo. Para lograr esta iniciativa es importante realizar una **revisión exhaustiva de la composición de los entrenamientos** para identificar la mejor forma de formular y conjugar los temas para lograr eliminar la necesidad de que un módulo sea tomando antes que otro. Este rediseño debe ser implementado tanto para los entrenamientos correspondientes a Servicio al Cliente como los de los

puestos operativos de donde se suplen los empleados para la mayoría de los puestos críticos vacantes.

Otro aporte importante que puede contribuir a la disminución de los tiempos de respuesta ante los puestos pendientes de reemplazo es invertir en la **modificación de los entrenamientos** que cuenten con las facilidades necesarias **y convertirlos en capacitaciones e-learning**.

El e-learning transformó y transforma la educación, abriendo puertas al aprendizaje personalizado, individual y organizacional. Es por ello que hoy en día está ocupando un lugar cada vez más destacado y reconocido dentro de las organizaciones empresariales y educativas (e-ABC Learning, 2017). Las plataformas de e-learning o “campus virtual” es un espacio virtual de aprendizaje orientado a facilitar la experiencia de capacitación a distancia, tanto para empresas como para instituciones educativas. Este sistema permite la creación de “aulas virtuales”; en ellas se produce la interacción entre tutores y alumnos, y entre los mismos alumnos; como también la realización de evaluaciones, el intercambio de archivos, la participación en foros, chats, y una amplia gama de herramientas adicionales. Algunos de los beneficios de implementar en la empresa una metodología innovadora como esta son:

- Brinda capacitación flexible y económica.
- Combina el poder de Internet con el de las herramientas tecnológicas.
- Anula las distancias geográficas y temporales.
- Permite utilizar la plataforma con mínimos conocimientos.
- Posibilita un aprendizaje constante y nutrido a través de la interacción entre tutores y alumnos
- Ofrece libertad en cuanto al tiempo y ritmo de aprendizaje.

Son justo estas ventajas las que nos llevan a proponer una implementación tan radical e innovadora en una empresa que desea destacarse en su mercado laboral y convertirse en una referencia para las demás empresas del país y se una compañía de clase mundial. El auge de este tipo de entrenamientos se debe al hecho de que cada día es más difícil lograr que converjan en un mismo lugar los entrenadores y empleados para impartir y recibir una capacitación específica, además de los costos que supone el traslado y atención durante los entrenamientos. El e-learning puede contribuir a que los nuevos empleados puedan llevar su propio ritmo de aprendizaje (dentro de marcos máximos pre establecidos) así como repetir las informaciones cada vez que lo sientan necesario. Otro factor importante que estaríamos atacando con esta implementación es la posibilidad de que los empleados operativos se auto sirvan de los entrenamientos necesarios para ocupar las posiciones de Servicio al Cliente, siendo este un pequeño esquema de Desarrollo de Carrera y Sucesión que contribuirá a tener empleados listos para ocupar las posiciones de Servicio al Cliente de una forma inmediata. En las encuestas realizadas a los supervisores el 100% de los mismos afirmó estar de acuerdo con que sus empleados pudieran utilizar algunas horas laborales para capacitarse en entrenamientos que les permitan escalar de posición (*ver anexo E – Encuesta Interna: P.8*) por lo que esta sería una medida bien aceptada tanto por los niveles de supervisión como por los empleados y nos ayudaría a aumentar la motivación y disminuir las salidas por motivos de pocas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional (*ver anexo E – Encuesta Interna: P.10*)

## **CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES**

Luego del análisis realizado a través de esta monografía hemos podido evidenciar la necesidad latente de esta empresa de Seguros de Personas en implementar estrategias con las que asegure mantener los mejores niveles de servicio y atención al cliente del mercado al que pertenece con el fin de continuar siendo una de las empresas líderes del país en el que opera. En términos generales la empresa objeto de estudio ha presentado en su diagnóstico bases firmes y robustas relacionadas a sus procesos de selección y contratación de personal que le han contribuido a ocupar un lugar privilegiado entre las empresas de su misma categoría, sin embargo como en todos los procesos existen posibilidades de implementar estrategias de mejora continua que contribuyan a efficientizar y hacer más productivos los resultados obtenidos y el objetivo principal de este ensayo hacía referencia específicamente a esta afirmación, buscando diseñar un propuesta del proceso de reemplazo de personal que hiciera más eficientes los resultados de los indicadores de los puestos críticos de Servicio al Cliente.

Es importante destacar que, dentro de las oportunidades de mejora encontradas en la empresa no fueron relevantes los hallazgos relacionados a fallas en los procesos actuales, por el contrario tanto en el análisis como en las opiniones de los empleados encuestados se destacó la objetividad y responsabilidad con la que son realizados los procesos e incluso los comparaban con otras experiencias conocidas diferenciándose por su claridad y apertura, esto nos ayudó a definir y establecer nuevas herramientas como propuesta de mejora a través de la implementación de procesos innovadores que ayudarán a la empresa a ver los procesos de contratación desde una perspectiva diferente, manteniendo sus fortalezas y aumentando su productividad.

El proceso principal y primordial que entendemos debe estar abordando esta compañía es la reestructuración de su proceso de Entrenamiento para las

posiciones de Servicio al Cliente ya que, trabajando las oportunidades encontradas en el mismo a través de la implementación de las estrategias propuestas se podría liberar una gran carga de tiempo que supone una disminución de más de un 10% y hasta un 22% del tiempo invertido en la actualidad en los procesos de reemplazo y por ende una mejora significativa que no sólo impactará a los nuevos candidatos que ingresen a la empresa sino también a los empleados actuales que sean promovidos o transferidos a nuevos puestos. En segundo lugar entendemos la empresa debe prestar especial atención a las estrategias propuestas en este ensayo relacionadas a los planes de reemplazo de personal, incluyendo en los mismos tanto candidatos externos como empleados internos de la organización. Esta mejora en los procesos supondría una disminución de los tiempos de espera de más de un 40% del tiempo de espera actual ya que contarían en todo momento con personal listo para ocupar los puestos críticos desde antes de que los mismos queden vacantes por cualquier motivo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Castillo Aponte, J. (2006). Administración de Personal, Un enfoque hacia la Calidad. En J. Castillo Aponte, *Administración de Personal, Un enfoque hacia la Calidad* (pág. 68). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cukierman, L. (5 de Abril de 2013). *Contenido: Buenos Negocios*. Obtenido de Buenos Negocios: <http://www.buenosnegocios.com/notas/327-capacitacion-y-atencion-al-cliente>
- Desconocido. (2016). *Nova*. Obtenido de Entrenamiento práctico para equipos de alto rendimiento: <http://www.novaconsulting.co/formacion-y-entrenamiento-en-servicio/>
- Desconocido. (2017). *e-ABC Learning*. Obtenido de ¿Qué es el e-learning?: e-ABC Learning: <http://www.e-abclearning.com/definicion-e-learning/>
- Desconocido. (s.f.). *Oficina Internacional de Trabajo*. Obtenido de Guía para la Evaluación de Impacto de la Formación Profesional: <http://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>
- Dessler, G. (2001). Administración de Personal. En G. Dessler, *Administración de Personal* (pág. 2). México: Pearson Prentice Hall.
- Pérez Torres, V. C. (2007). Calidad Total en la Atención al Cliente. En V. C. Pérez Torres, *Calidad Total en la Atención al Cliente* (págs. 1-2). España: IdeasPropias Editorial.
- Rua, S. (26 de Octubre de 2012). *BlogSpot*. Obtenido de Servicio al Cliente una Política Organizacional: <http://zarithaserviocliente.blogspot.com/>
- Santiz Santiz, M. I. (5 de Agosto de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de Importancia de la Inducción de Personal en las Empresas: <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>
- Valenciana, C. (2006). *Educarm*. Obtenido de Criterios de Atención al Clienteq: <http://servicios.educarm.es/templates/portal/ficheros/websDinamicas/30/cuadernoatencioncliente.pdf>
- Vértice, P. (2010). Atención al Cliente. En P. Vértice, *Atención al Cliente* (págs. 4-5). España: Editorial Vertice.

## **ANEXOS**

## ANEXO A – ANTEPROYECTO



### Anteproyecto del Trabajo Final para optar por el Título de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos

#### **Título**

“Propuesta de reemplazo inmediato de personal en posiciones críticas del departamento de Servicio al Cliente en una empresa de Seguros de Personas en la República Dominicana para el año 2017.”

#### **Sustentante**

Sarah Raquel Tejeda Vargas

#### **Matrícula**

2008-2159

#### **Asesor (a):**

Ada Olivia Bazil

Distrito Nacional  
2017

## 1. Selección y Delimitación del Título de la Investigación

“Propuesta de reemplazo inmediato de personal en posiciones críticas del departamento de Servicio al Cliente en una empresa de Seguros de Personas en la República Dominicana para el año 2017”.

- **Tipo de Estudio:** Propuesta
- **Proceso:** Reemplazo inmediato de personal en posiciones críticas
- **Micro Contexto:** Departamento de Servicio al Cliente
- **Macro Contexto:** Empresa de Seguros de Personas en República Dominicana
- **Tiempo:** Año 2017

## 2. Planteamiento del problema

Toda empresa tiene el objetivo de suplir las necesidades de sus clientes siendo esta la única forma posible de permanecer en el mercado. Para lograr esto las empresas del sector servicio deben enfocarse en satisfacer las necesidades de sus clientes y asegurar la calidad de sus servicios, la cual “será evaluada por el cliente sobre la base de su percepción personal del servicio que recibe, comparada con el servicio que deseaba recibir, es decir, sus expectativas”. (Rodríguez Sifuentes, 2017).

La empresa objeto de estudio, atendiendo a esta afirmación, debe esforzarse para lograr que las expectativas de los clientes sobre el trato que desean recibir sean llenadas por el personal que les atiende, a quienes se les denomina como las “Posiciones Críticas de Servicio al Cliente”, estas personas son las encargadas de ser la primera cara de la compañía frente a los clientes así como de recibir y tramitar todas las solicitudes de estos y dar respuesta a las mismas, respuesta que en algunas ocasiones pueden no ser de agrado de la clientela por lo que, para mantener en alto los niveles de satisfacción de los usuarios, se debe contar con personal idóneo, capacitado y experimentados que sepan manejar las diversas situaciones que se puedan presentar en su área de trabajo y salir airoso, tanto ellos como la empresa, frente a sus clientes. “Para brindar una excelente atención, se requiere que los trabajadores pongan en práctica habilidades técnicas relacionadas con su trabajo, como el conocimiento de los productos y servicios que se venden, el entorno de trabajo, procesos, procedimientos, manejo de los equipos y herramientas que se utilizan” (López Parra, 2013).

La empresa objeto de estudio ha tenido dificultades desde sus inicios para asegurar el enunciado anterior o, en el mejor de los casos, para lograrlo en el tiempo en que el negocio lo requiere.

En la actualidad el departamento de Servicio al Cliente es la fuente matriz de personal para todas las áreas de la empresa debido a sus amplios conocimientos sobre los procesos y gestiones que se desarrollan en los diferentes departamentos que la conforman, esto provoca que constantemente los puestos vacantes que se generan en la compañía sean cubiertos con personal de servicio dejando estas posiciones vacías hasta tanto Gestión Humana realice los procesos correspondientes para cubrirla nuevamente. Estos procesos pueden tardar meses, durante este tiempo el servicio al cliente se ve afectado por la capacidad de respuesta de los empleados que quedan supliendo la demanda que antes manejaban las posiciones ahora vacantes.

Otro factor que se suma a las salidas del personal de servicio hacia puestos vacantes dentro de la empresa se suma salidas premeditadas e inesperadas hacia lo externo de la empresa así como las incapacidades por enfermedad y ausentismo por motivo de vacaciones. En el último año las vacantes pendientes por cubrir (licencias, renuncias sin pre aviso, desahucios sin pre aviso, despidos, movimientos a otras áreas) han afectado los indicadores del nivel de servicio en diferentes sucursales de la compañía colocándolos por períodos específicos hasta en un 5% por debajo del objetivo mensual esperado, significando esto hasta un 15% de disminución del indicador con relación a otros períodos donde el staffing de servicio ha estado completo, estas informaciones han sido tomadas de las presentaciones de resultados trimestrales hechas por la gerencia de la empresa al staff ejecutivo.

De acuerdo a estos datos podemos comprender todo lo que implica esta gestión de cara a la consecución de los objetivos y correcta ejecución de las estrategias de la empresa, por lo que un correcto desarrollo del proceso de reemplazo del personal es de suma importancia para el éxito de la compañía, y más aún si se trata de la sustitución de las posiciones críticas del negocio.

En la mayoría de las ocasiones este proceso provoca que las sustituciones de personal no sean tan oportunas como lo espera la empresa para evitar que sus clientes noten las ausencias de personal de servicio o, por otro lado, la inexperiencia de los nuevos empleados, esto pone en peligro la imagen que la empresa ha venido construyendo desde sus inicios y, en consecuencia, si no se maneja de forma adecuada, podría llegar a perder lo que hoy es una ventaja competitiva frente a sus rivales. Es por esto que se ha convertido en una necesidad elaborar una propuesta diferente para el proceso de reemplazo de este tipo de posiciones que evite los sucesos antes mencionados y que no implique una inversión demasiado cuantiosa que afecte su correcta implementación con el fin de poner en práctica un proceso de sustitución inmediato que contribuya a tener empleados listos y preparados justo en el momento en que se necesiten para cubrir posiciones vacantes y con esto evitar que los clientes perciban la ausencia del personal así como las diferencias entre un empleado nuevo y uno experto.

### **3. Objetivos: general y específicos de la investigación.**

#### **3.1 General:**

Diseñar una propuesta de reemplazo inmediato de personal en posiciones críticas de Servicio al Cliente en una empresa de Seguros de Personas en la República Dominicana para el año 2017.

#### **3.2 Específicos:**

- Identificar las causas de los retrasos en el reemplazo de personal de las posiciones críticas de Servicio al Cliente.
- Diseñar estrategias para reducir los tiempos de reposición de las posiciones críticas de servicio al cliente, utilizando empleados internos de la organización.
- Diseñar estrategias para reducir los tiempos de reposición de las posiciones críticas de servicio al cliente, utilizando candidatos externos a la organización.
- Diseñar un modelo de planificación de personal que prevea de forma oportuna los movimientos de personal hacia lo interno y externo de la empresa.

#### 4. Justificación

De acuerdo a (López Parra, 2013) “un cliente satisfecho se convierte en la estrategia de promoción más efectiva para una empresa ya que los comentarios de un cliente fidelizado a sus amigos, conocidos y familiares atraen a potenciales clientes que cuentan con referencias de excelencia en el servicio”. Esta “publicidad positiva” de boca a boca sería uno de los principales beneficios que se podrán obtener como resultado de un nuevo proceso de reemplazo de personal que asegure que los empleados de servicio llenen las expectativas de los clientes. Como mencionamos anteriormente, uno de los aportes principales que se persiguen a través de esta propuesta es el aumento de los niveles de servicio en las diferentes sucursales, relacionados a la falta de personal por motivos de reemplazo. De acuerdo a (Albarrán, 2017) “La calidad del servicio y la buena imagen de la entidad aseguradora serán factores determinantes en las motivaciones del cliente para elegir su compañía aseguradora y los productos más idóneos, siendo el factor de diferenciación”. De aquí la importancia de poner en primer plano en toda empresa del sector servicio las herramientas y procesos necesarios para asegurar los niveles de servicio no se vean afectados ante ninguna circunstancia.

Otro beneficio que surgirá tras la proposición de este modelo es la contribución que tendrá la empresa en el manejo efectivo del personal, lo que logrará minimizar o eliminar el impacto que los niveles de absentismo que actualmente afecta a los puntos de contacto presencial, En estos momentos la empresa se está por embarcar en un proceso de adaptación a la norma COPC, por sus siglas en inglés, esta norma es un modelo de gestión que “asegura la mejora y consistencia de la actuación de eficiencia, calidad, niveles de servicio y satisfacción de clientes y usuario final” es por esto que el modelo propuesto contribuirá a que sea más sencillo el apoyo desde el área de Gestión Humana a que la norma se implemente de forma correcta.

“En una empresa con calidad de servicio se espera que los trabajadores conozcan su trabajo, se disponga de un trato agradable y satisfagan las necesidades del cliente” (López Parra, 2013) este es otra de las ventajas que perseguimos conseguir a través de esta propuesta, con esto buscamos asegurar que nuestros nuevos empleados del área de servicio hayan recibido todos los entrenamientos y posean todos los conocimientos necesarios antes de brindar servicio a los clientes para que este departamento pueda contar con un personal capacitado y listo para atender a los clientes con la calidad requerida. “Para brindar una excelente atención, se requiere que los trabajadores pongan en práctica habilidades técnicas relacionadas con su trabajo, como el conocimiento de los productos y servicios que se venden, el entorno de trabajo, procesos, procedimientos, manejo de los equipos y herramientas que se utilizan” (López Parra, 2013).

Otro beneficio inminente de la propuesta de reemplazo inmediato de personal es la seguridad para los mandos directivos del departamento de servicio al cliente quienes, apoyándose en el nuevo modelo, podrán impulsar aún más el desarrollo de sus empleados proponiéndolos para pasar a posiciones de mayor nivel y envergadura sin sufrir el miedo de afectar sus indicadores de servicio, lo que también se traducirá en un beneficio para los empleados que posean los requisitos para ocupar posiciones de mayor nivel. Gracias a esta propuesta la empresa podría embarcarse en un plan estructurado de desarrollo de carrera que además la siga convirtiendo en una de los mejores empleadores de su país.

## 5. Marco de Referencia

### 5.1 Marco Teórico

“Todas las organizaciones manejan tres grandes objetivos: sobrevivir, crecer y legitimarse, los “puestos críticos” son aquellos que resultan esenciales para el logro de estos objetivos; de ahí el esfuerzo de muchas empresas por retener a sus ocupantes y contar oportunamente con cuadros de reemplazo”. (Margery, 2009) En este sentido toda empresa debería contar con un “plan de contingencia que se enfoca en situaciones de reemplazo forzado de posiciones críticas, estas situaciones de emergencia incluyen la renuncia, despido no planeado o enfermedad de los empleados claves. Abarca la delimitación de acciones de atracción, retención y desarrollo de jóvenes profesionales, para asegurar la permanencia de los puestos críticos. (Cuello, 2010)

“El reemplazo es la sustitución ordenada y planificada en el puesto de trabajo, de una persona, en el lugar de otra; procurando que la primera posea iguales o superiores características laborales que la segunda” (Cabezas Robles, 2016) esto es una información que generalmente manejan las grandes industrias a que las pequeñas y medianas empresas apenas conocen o han escuchado hablar de ellas, es por esto que “es mucho menos común que estas empresas mantengan un inventario de los recursos humanos disponibles, en especial de posiciones críticas, a pesar del hecho de que la ocupación de estos puestos es un requisito vital para el éxito de la organización” (koontz, Weihrich, & Cannice, 2008). De acuerdo a (Werther, Davis, & Guzmán, 2008) los responsables del manejo del personal (para nuestro estudio: supervisores directos, gerentes y el área de Gestión Humana) realicen un estudio de las características de los puesto y los empleados que los ocupan con el fin de conocer su potencial.

Esta información es la que les permitirá estimar de forma tentativa las vacantes que se puedan cubrir con la fuerza de trabajo interna y establecer los cuadros de reemplazo correspondientes.

“Actualmente las empresas multinacionales desarrollan programas de parrilla de reemplazo en puestos críticos e identifican a las personas fundamentales para realizar un plan de desarrollo personalizado; una de las estrategias que utilizan es asignarles un mentor que les ayude a crecer para ocupar otra posición”. (Werther, Davis, & Guzmán, 2008)

De acuerdo a (Werther & Davis, 2008) “las auditorías de personal y los cuadros de reemplazo potencial pueden ser elementos de esencial importancia para la base de la información del área de Gestión Humana. Al conocer más a fondo el potencial del personal actual, el área puede planificar el reclutamiento, la capacitación y la planeación de las carreras profesionales de manera más efectiva”.

No es posible llenar todas las vacantes mediante promociones internas. En algunos casos, la organización no cuenta con la persona adecuada para sustituir un empleado que recibe una promoción, o que abandona la empresa por cualquier razón. También en el caso de los puestos de nivel inicial o básico es necesario recurrir a fuentes externas de provisión de capital humano. (Werther & Davis, 2008) En este sentido las empresas pueden recurrir a diversas formas de contrato como son los eventuales y ocasionales, estos “e realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma. (Mendoza, 2013)

De acuerdo con (Chiavenato, 2009) los modelos de sustitución de personal, que también recibe el nombre de “mapa de sustitución”, “se trata de una representación visual de quien sustituirá a quien ante la eventualidad”. “A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas se debe compensar con un flujo equivalente de entradas de personas” (Chiavenato, 2009)

## 5.2 Marco Conceptual

- **Reemplazo de Personal**: es una sustitución, un cambio, un relevo o una permuta. En el ámbito laboral el término se refiere a la ocupación de un puesto vacante. Con respecto a su ortografía, cabe mencionar que se aceptan las formas “reemplazo” y “remplazo”, aunque la primera es la original.
- **Posiciones Críticas**: Es aquel que resulta de vital importancia para el negocio y/o para la gestión de un área, para los cuales es imprescindible retener al ocupante del puesto y/o contar con Cuadro de Reemplazo.
- **Servicio al Cliente**: Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece la empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.
- **Puesto Vacante**: hace referencia a un cargo o puesto que está sin ocupar. La vacante puede completarse con la incorporación de una persona ajena a la organización en cuestión (se contrata a un nuevo trabajador) o a través de un movimiento interno (puede ser asumido por un empleado de menor rango en la escala jerárquica que logra un ascenso).
- **Posición de primera línea**: son los puestos de una empresa que tienen contacto directo con los clientes, son los responsables de dar el servicio a los consumidores finales y de responder a sus solicitudes.

- **Ventaja Competitiva:** es cualquier característica de una empresa, que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir.
- **Nivel de Servicio:** se define como el porcentaje de los pedidos que somos capaces de servir en el plazo adecuado. Este puede ser calculado en base a líneas, unidades y valor. También hay que tener en cuenta el compromiso con el propio cliente, sus necesidades, las expectativas o el punto de equilibrio entre los costes de posesión del inventario y la pérdida de margen que provoca las faltas.
- **Satisfacción de Cliente:** se refiere a la satisfacción que experimenta un cliente en relación a un producto o servicio que ha adquirido, consumido, porque precisamente el mismo ha cubierto en pleno sus expectativas.
- **Incapacidad:** es la pérdida parcial o total de la capacidad innata de un individuo, ya sea por causas relacionadas con enfermedades congénitas o adquiridas, o por lesiones que determinan una incapacidad en las capacidades de la persona, especialmente en lo referente a la anatomía y la función de un órgano, miembro o sentido.
- **Renuncia:** es el acto por el cual el trabajador mediante aviso previo al empleador y sin alegar causa, ejerce el derecho de poner término a un contrato por tiempo indefinido.
- **Seguros de Personas:** cubre los riesgos que puedan afectar a la existencia, integridad o salud de las personas. Para que el seguro quede cubierto debe formalizarse un contrato de seguro. Este incluye en la empresa objeto de estudio tanto el seguro de vida como el de salud.

- **Planificación de Personal:** es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras.
- **COPC:** es un Modelo de Gestión Integral orientado a Resultados que da un paso más allá: Además de trabajar sobre la calidad o sobre procesos o formas de hacer las cosas. Apunta a mejorar el Servicio, la Calidad y la Satisfacción del Cliente aumentando los Ingresos al mismo tiempo que se reduce el costo de proveer un servicio excelente.
- **Calidad de Servicio:** es un concepto que deriva de la propia definición de Calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente
- **Modelo de Gestión:** es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

## 6. Aspectos Metodológicos

Para la presente propuesta estaremos utilizando los siguientes métodos de investigación:

### 6.1 Tipo de Investigación

#### a. Método Analítico:

Es el proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esa manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

“El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías”. (Ruiz Limón, 2017)

El fin de utilizar este método de investigación es analizar por separado las diferentes partes del proceso de reclutamiento y selección, así como el de integración y entrenamiento del personal, para identificar los puntos de quiebre que dificultan la contratación oportuna de personal para el área de servicio y, partiendo de estas premisas, realizar propuestas para eliminar cada barrera identificada.

## **b. Método Explicativo:**

“Se trata de uno de los tipos de investigación más frecuentes y en los que la ciencia se centra. Es el tipo de investigación que se utiliza con el fin de intentar determinar las causas y consecuencias de un fenómeno concreto. Se busca no solo el qué sino el porqué de las cosas, y cómo han llegado al estado en cuestión”. (Castillero Mimenza, 2017)

En esta investigación estaremos también utilizando el método explicativo, enfocándonos en conocer los motivos que han provocado la situación de no poder suplir a tiempo las vacantes de puestos claves en el área de servicio al cliente para con esto proponer diversas alternativas que contribuyan a mejorar la situación actual.

## **6.2 Técnicas de Investigación:**

### **a. Recolección de Información Primaria:**

#### **• Entrevista:**

De acuerdo a Ruiz Olabuénaga, (2012) la entrevista consiste en una “técnica para obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de la investigación o para contribuir a los diagnósticos” del caso de estudio. En esta ocasión estaremos utilizando esta técnica con dos objetivos específicos:

- Obtener información de los involucrados en el proceso sobre sus impresiones de las oportunidades de mejora del mismo y sus expectativas con relación a cómo debería funcionar el proceso el Reclutamiento, Selección, Integración y Entrenamiento al personal (Información Interna). Esta información será solicitada a los supervisores y gerentes de Servicio al Cliente.

- Obtener información del proceso de sustitución de personal que utilizan otras empresas que han implementados modelos similares al que buscamos a través de este ensayo para utilizar dichos insumos en la elaboración de una propuesta integral para la empresa objeto de estudio. (Información Externa)

- **Cuestionario:**

Consiste en una “técnica de recolección de información que consiste en elaborar preguntas y registrar las respuestas” (Huamán Valencia, 2005), el mismo puede ser estructurado o no estructurado. A través de esta técnica pretendemos obtener las informaciones más relevantes que nos ayuden a conocer las distintas estrategias que utilizan otras empresas y a seleccionar las que apliquen en esta investigación.

- b. Recolección de Información Secundaria:**

La misma consistirá en una investigación y análisis exhaustivo de las investigaciones y enunciados previos que se hayan realizado alrededor del mundo con relación a nuestro tema de investigación. “Gracias al internet cada día podemos acceder a un mayor número de datos e información para el análisis metodológico y científico; gracias también a la estadística descriptiva e inferencial podemos utilizar esta información para encontrar las relaciones causales entre dos o más variables”. (Mireles Campos, 2016)

Estas fuentes pueden ser documentales:

- **Internas:** Como los datos estadísticos relacionados a los diferentes procesos e indicadores involucrados en el

Reclutamiento, Selección, Integración y Entrenamiento del personal.

- **Externas:** Publicaciones, estudios, libros, estadísticas generales, y otros datos que se relacionen al objeto de estudio.

## 7. Tabla de Contenido

### I. Capítulo I: Reemplazo de Puestos Críticos y su Impacto en el Servicio al Cliente.

Objetivo: Identificar la relación y el impacto del proceso de reemplazo de Puestos Críticos en los indicadores de Servicio al Cliente.

- a. El Servicio al Cliente y sus Puestos Críticos.
- b. Impacto de los puestos críticos en los Indicadores de Servicio al Cliente.
- c. Planificación de la continuidad y cuadro de Reemplazo.

### II. Capítulo II: Diagnóstico de los procesos realizados para el reemplazo de personal

Objetivo: Identificar las causas de los retrasos en el reemplazo de personal de las posiciones críticas de Servicio al Cliente.

- a. Planeación de Personal
  - Antecedentes de la Planificación de Personal.
  - Involucramiento de Gestión Humana en la Planificación de Personal.
  - Fortalezas del proceso de Planificación
  - Oportunidades de Mejora del proceso de Planificación
- b. Reclutamiento y Selección
  - Antecedentes del proceso de Reclutamiento y Selección.
  - Flujo del proceso de Reclutamiento y Selección.
  - Fortalezas del proceso de Reclutamiento y Selección.
  - Oportunidades de Mejora del proceso de Reclutamiento y Selección.
- c. Integración e Inducción
  - Fortalezas del proceso de Integración e Inducción

- Oportunidades de Mejora del proceso de Integración e Inducción.

d. Entrenamiento

- Fortalezas del proceso de Entrenamiento
- Oportunidades de Mejora del proceso de Entrenamiento.

III. **Capítulo III – Propuesta de Rediseño del proceso de Reemplazo de Personal.**

**Objetivo:** Diseñar estrategias para reducir los tiempos de reemplazo de personal en las posiciones críticas de Servicio al Cliente.

a. Propuesta de Mejora del proceso de Planeación de Personal

- Planeación de Posiciones Proyectadas
- Involucramiento de Gestión Humana en la Planeación
- Planeación del Reemplazo de Personal
- Planeación de las posiciones No Planificadas

b. Propuesta de Mejora del proceso de Reclutamiento y Selección

c. Propuesta de Mejora del proceso de Inducción e Integración de Personal

d. Propuesta de Mejora del Proceso de Entrenamiento

## 8. Bibliografía Preliminar

- Albarrán, I. (31 de 01 de 2017). Eprints. Obtenido de Mercado de Seguros:  
<http://eprints.ucm.es/6722/1/0021.pdf>
- Alejos, L. (10 de Marzo de 2012). SlideShare. Obtenido de Universidad Fermín Toro: <http://es.slideshare.net/Gipsylu/la-gestin-estrategica-rrhh2012gerenciaempresarial>
- Alles, M. A. (2005). 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de RRHH. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- Alvarez, R. (2 de Junio de 2013). EOI. Obtenido de Recursos Humanos:  
<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/02/recursos-humanos-y-la-importancia-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion/>
- Bachenheimer, H. (2 de Febrero de 2017). Selección de Personal. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana:  
[http://drupal.puj.edu.co/files/oi050\\_herman\\_0.pdf](http://drupal.puj.edu.co/files/oi050_herman_0.pdf)
- Bentancourt, J. (2002). Gestión Estratégica. En J. Bentancourt, Gestión Estratégica (págs. 15-16). Porlamar: Eumed.
- Cabezas Robles, E. C. (Marzo de 2016). Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de Repositorio Digital:  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12525/1/UPS-QT09683>
- Castillero Mimenza, O. (3 de Abril de 2017). Miscelánea. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiymente.net/miscelanea/tipos-de-investigacion#!>
- Castillo Aponte, J. (2006). Administración de Personal. Bogotá: Ecoe ediciones Ltda.
- Champagnat, U. d. (30 de Abril de 2002). Gestipolis. Obtenido de Licenciatura en RR.HH.: <http://www.gestipolis.com/seleccion-y-reclutamiento-de-personal/>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Mexico, D.F.: McGraw-Hill.

- (1977). Código de Trabajo de la República Dominicana. Santo Domingo, R.D.: Librería Dominicana.
- Cuello, C. (2010). Repositorio Institucional Universidad Siglo 21. Obtenido de Plan de Sucesión para los Puestos Críticos de la empresa Aguas Cordobesas: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/10324>
- De Ansorena Cao, Á. (1996). 15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito. Barcelona: Paidós Empresa.
- Delgado, E. (20 de Marzo de 2015). El Dinero. Obtenido de El dinámico sector de seguros en República Dominicana: <http://www.eldinero.com.do/10418/el-dinamico-sector-de-seguros-en-rd/>
- Dessler, G. (2001). Administración de Personal. Mexico: Pearson, Prentice Hall.
- Doria Arcila, N. (2010). Convergys, bilingüismo no es problema. Portafolio.
- García Noya, M., Hierro Díez, E., & Jiménez Bozal, J. J. (2001). Selección de Personal Sistema Integrado. Madrid: ESIC.
- Huamán Valencia, H. (2005). Manual de Técnicas de Investigación. Lima: IPLADEES S.A.C.
- Ibarra, C. (26 de Octubre de 2011). Metodología de la Investigación. Obtenido de Metodología de la Investigación: <http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>
- Icart, M. T., & Pulpón, A. M. (2012). Como elaborar y presentar un proyecto de investigación, una tesina y una tesis. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Kleyman Nudel, S. (16 de Julio de 2009). Expansión. Obtenido de Opinión: La Importancia del Servicio al Cliente: <http://expansion.mx/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>
- koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial. Mexico, D.F.: McGraw-Hill.

- López Parra, M. E. (2013). Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente. El Buzón de Pacioli, 4-13.
- Mahfoud, S., & Digna, P. (2007). Gestión y Liderazgo en una Empresa de Seguros. En S. Mahfoud, & P. Digna, Gestión y Liderazgo en una Empresa de Seguros (pág. 34). Valencia: Marge Books.
- Margery, E. (2009). El Financiero CR. Obtenido de Negocios: [http://www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/2011/diciembre/25/negocios2925492.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2011/diciembre/25/negocios2925492.html)
- Marr, R., & García Echevarría, S. (1997). La Dirección Corporativa de los RRHH. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mendoza, M. M. (Abril de 2013). Universidad Estatal de Milagro. Obtenido de Repositorio Digital: La gestión de ventas y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano de la empresa PRODULUX SA de la ciudad de milagro.: <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1829/1/La%20gesti%C3%B3n%20de%20ventas%20y%20su%20incidencia%20en%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%20del%20talento.pdf>
- Mireles Campos, R. (1 de Julio de 2016). Slideshare. Obtenido de Manual Metodológico para el Investigador Científico: <https://es.slideshare.net/mirelesrafael8490/tecnicas-de-investigacion-63649270>
- Montes Alonso, J., & González Rodríguez, P. (2006). Selección de Personal, La Búsqueda del Candidato Adecuado. España: Ideas Propias.
- Montes, M. J., & Gonzalez Rodríguez, P. (2006). Selección de Personal. La búsqueda del candidato adecuado. En M. J. Montes, & P. Gonzalez Rodríguez, Selección de Personal. La búsqueda del candidato adecuado (pág. 47). España: Ideas Propias, Editorial.
- Nebot López, M. J., García Yuste, J., & García-Hevia, R. (1999). La Selección de Personal. En J. García Yuste, & R. García-Hevia, La Selección de Personal (pág. 15). España: FC Editorial.

- Olleros Izard, M. (2005). El proceso de Captación y Selección de Personal. En M. Olleros Izard, El Proceso de Captación y Selección de Personal (pág. 11). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ortega Figueral, E. (2008). Todo, Contratación Laboral. Madrid: Grupo Wolters Kluwer.
- Ortega Masot, A. (16 de Enero de 2015). Trascendiendo. Obtenido de Competencia en el Mercado de Seguros: <http://trascendiendo.net/competencia-en-el-mercado-de-seguros/>
- Pérez Porto, J. (10 de Octubre de 2008). Definición. Obtenido de Método Deductivo: <http://definicion.de/metodo-deductivo/>
- Pérez, J., & Merino, M. (31 de Enero de 2017). Definición.de. Obtenido de Definición de Seguro: <http://definicion.de/seguro/>
- Reyes Ponce, A. (2004). Administración de Personal . México: Limusa.
- Rodríguez García, E. (19 de Enero de 2011). Eusebia42. Obtenido de Administración de Recursos Humanos: <http://eusebia42.blogspot.com/2011/01/antecedentes-y-evolucion-de-la.html>
- Rodríguez Sifuentes, M. M. (12 de Septiembre de 2017). Grandes Pymes. Obtenido de La Importancia de Medir la Calidad en el Servicio: <http://www.grandespymes.com.ar/2011/11/20/la-importancia-de-medir-la-calidad-en-el-servicio/>
- Ruiz Limón, R. (30 de Enero de 2017). Eumed. Obtenido de Historia y Evolución del Pensamiento Científico: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). Metodología de la Investigación Cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Vecino, J. M. (21 de Septiembre de 2004). El Empleo. Obtenido de Selección de Personal y Responsabilidad Estratégica: <http://www.elempleo.com/co/noticias/investigacion-laboral/seleccion-de-personal-y-responsabilidad-estrategica-2364>
- Vértice, P. (2008). Selección de Personal. España: Publicaciones Vértice S.L.

Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas. Mexico, D.F.: McGraw-Hill.

Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2008). Administrtración de Recursos Humanos, Gestión del Capital Humano. Mexico, D.F.: McGraw-Hill.

Zayas Aguero, P. M. (01 de Octubre de 2010). Eumed. Obtenido de Contribuciones a las Ciencias Sociales: <http://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm>

## ANEXO B – TABLA TIEMPOS DE RESPUESTA

Categoría	Días hasta ofertar	Preaviso del candidato	Reclutamiento + Preaviso
Auxiliar	10	10	20
Cajero	15	10	25
Conserje	15	10	25
Digitador	10	10	20
Auditor Médico	30	10	40
Ejecutivo	25	10	35
Entrenador	15	10	25
Mensajero	15	10	25
Monitor	15	10	25
Oficial	15	10	25
Recepcionista	15	10	25
Asistente	20	10	30
Coordinador	25	15	40
Supervisor	30	15	45
Analista	30	15	45
Chofer	25	10	35
Facilitador Interno	30	10	40
Diseñador	35	10	45
Gerente	40	15	55
Gerente Senior	40	15	55
Director	45	20	65
Vicepresidente	60	20	80

## ANEXO C – CALENDARIO DE ENTRENAMIENTO

Oficial	Temas en Agenda	Nuevo Ingreso	Área afín	Área no Afín
<b>Servicio al Cliente</b>	<u>Validación y Control</u>	4 Días	3 Día	3 Días
	<u>Impresión de Carnet</u>	1 Día	1/2 Día	1 Día
	<u>Trasposos</u>	1 Día	1/2 Día	1 Día
	<u>Sistema de consultas</u>	1 Día	1 Día	1 Día
	<u>Otros</u>	1 Día	1/2 Día	1 Día
	<u>Autorizaciones</u>	8 Días	5 Días	7 Días
	<b>Total en Cantidad de Días</b>	<b>16 Días</b>	<b>11 Días</b>	<b>15 Días</b>

## ANEXO D – ENCUESTA INTERNA

### Entrevista Supervisores y Gerentes Servicio al Cliente

El objetivo de esta encuesta es indagar sobre el manejo de la ausencia de personal del área de Servicio al Cliente en la empresa en la que usted labora

1. **¿Cuál es el promedio de vacantes por sustitución que se generan mensualmente en su departamento/ sucursal?**

- Entre 1 y 5  
 Entre 6 y 10  
 Entre 11 y 20  
 Más de 20

2. **¿Cuál es el nivel de impacto que provoca la ausencia del personal pendiente de reemplazo en el indicador de Nivel de Servicio?**

- No tienen ningún impacto  
 Impacta de forma moderada  
 Impacta significativamente

3. **¿Cuál es el nivel de impacto que provoca la ausencia del personal pendiente de reemplazo en el indicador de Satisfacción del Cliente?**

- No tienen ningún impacto  
 Impacta de forma moderada  
 Impacta significativamente

4. **¿Cuáles dificultades presenta el proceso actual de reemplazo de personal de los Oficiales de Servicio al Cliente?**

(Puede seleccionar más de una opción) *Si selecciona "Otro" por favor especificar*

- Tiempo de Respuesta  
 Calidad de los candidatos  
 Calidad del reclutamiento

- Tiempo de Integración
- Tiempo de Entrenamiento
- Otro:

**5. ¿Cuáles mejoras propone para hacer más eficiente el proceso actual de reemplazo de personal?**

(Puede seleccionar más de una opción) *Si selecciona "Otro" por favor especificar*

- Tener candidatos listos para entrevistar cuando sea necesario
- Tener empleados entrenados para que ocupen las posiciones vacantes que surjan
- Crear políticas de salidas por renuncia que exijan a los empleados dar preaviso suficientes para cubrir su puesto
- Otro:

**6. ¿Está de acuerdo con la implementación de un nuevo proceso de reemplazo de personal contribuirá a mejorar los indicadores de su área?**

- Si
- No

**7. De acuerdo a su experiencia, el proceso de reemplazo de personal debería realizarse con:**

(Puede seleccionar más de una opción) *Si selecciona "Otro" por favor especificar*

- Candidatos internos de la organización para ser trasladados o promovidos a las posiciones vacantes
- Candidatos externos a la organización para ingresar a la empresa en las posiciones vacantes
- Ambas modalidades
- Otro:

8. **¿Estaría dispuesto a permitir que sus empleados de primera línea utilicen parte de sus horas laborales para tomar entrenamientos que les permitan formar parte de un proyecto de reemplazo para otras posiciones?**

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

9. **¿Cuáles debilidades presentan los nuevos empleados de Servicio al Cliente?**

(Puede seleccionar más de una opción) *Si selecciona "Otro" por favor especificar*

<input type="checkbox"/>	Conocimiento sobre la empresa	
<input type="checkbox"/>	Conocimiento sobre los productos	
<input type="checkbox"/>	Seguridad en sí mismos	
<input type="checkbox"/>	Manejo de los procesos	
<input type="checkbox"/>	Manejo de los sistemas	
<input type="checkbox"/>	Otro:	<input type="text"/>

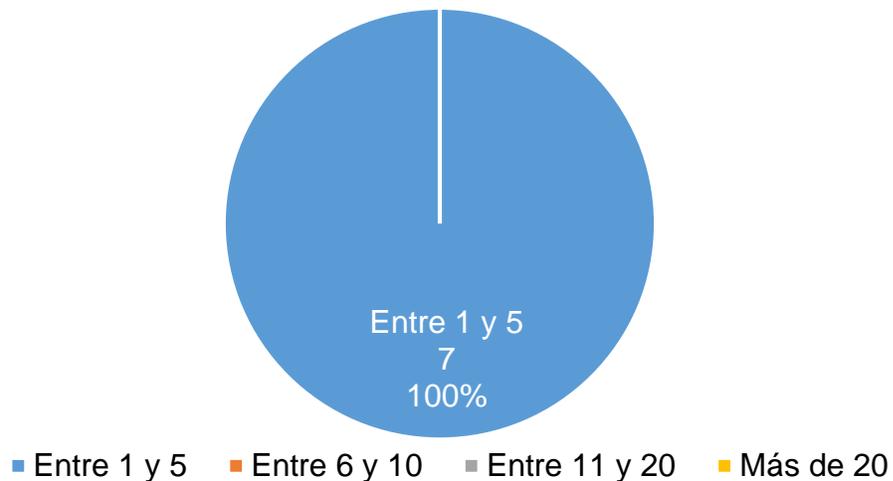
10. **¿Cuáles son los principales motivos de salidas hacia fuera de la empresa del personal de Servicio al Cliente?**

(Puede seleccionar más de una opción) *Si selecciona "Otro" por favor especificar*

<input type="checkbox"/>	Desmotivación con relación al trabajo que realizan	
<input type="checkbox"/>	Mejores ofertas laborales	
<input type="checkbox"/>	Desarrollo personal y/o profesional	
<input type="checkbox"/>	Pocas oportunidades de crecimiento	
<input type="checkbox"/>	Otro:	<input type="text"/>

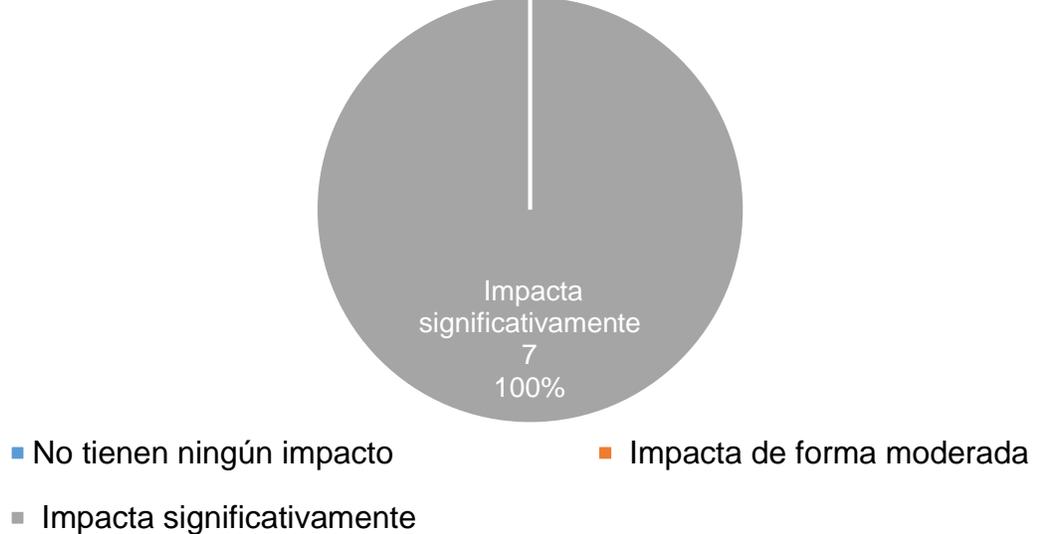
## ANEXO E – GRÁFICOS ENCUESTA INTERNA

**P1** - ¿Cuál es el promedio de vacantes por sustitución que se generan mensualmente en su departamento/ sucursal?



El 100% de los encuestados confirmó que el promedio mensual de sustituciones presentado en sus departamentos oscila entre 1 y 5 posiciones.

**P2** - ¿Cuál es el nivel de impacto que provoca la ausencia del personal pendiente de reemplazo en el indicador de Nivel de Servicio?



El 100% de los encuestados confirmó que la ausencia de personal pendiente de reemplazo impacta significativamente su indicador de Nivel de Servicio.

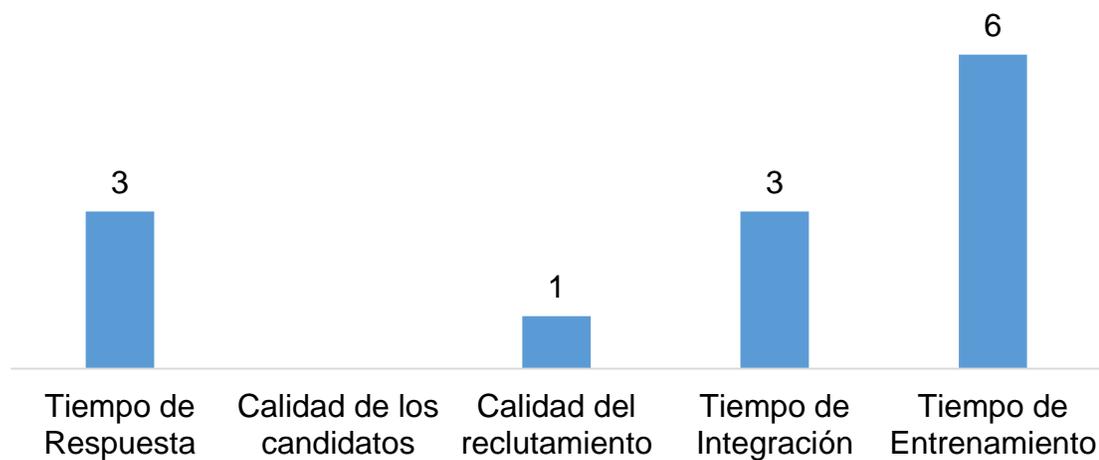
**P3 - ¿Cuál es el nivel de impacto que provoca la ausencia del personal pendiente de reemplazo en el indicador de Satisfacción del Cliente?**



- No tienen ningún impacto
- Impacta de forma moderada
- Impacta significativamente

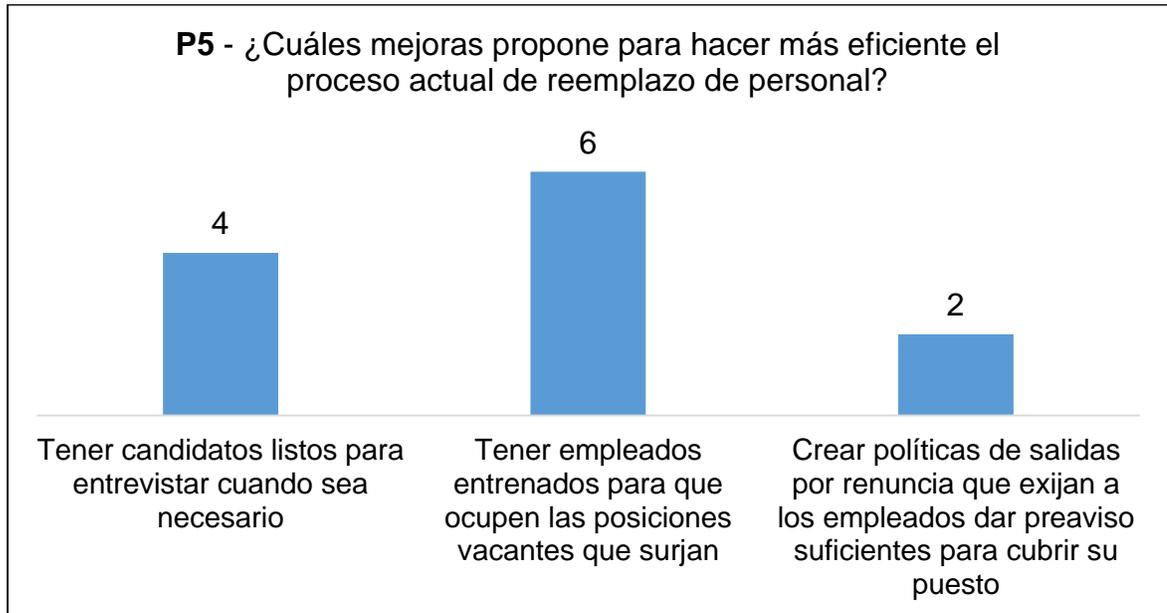
El 100% de los encuestados confirmó que la ausencia de personal pendiente de reemplazo impacta significativamente su indicador de Satisfacción del Cliente.

**P4 - ¿Cuáles dificultades presenta el proceso actual de reemplazo de personal de los Oficiales de Servicio al Cliente?**

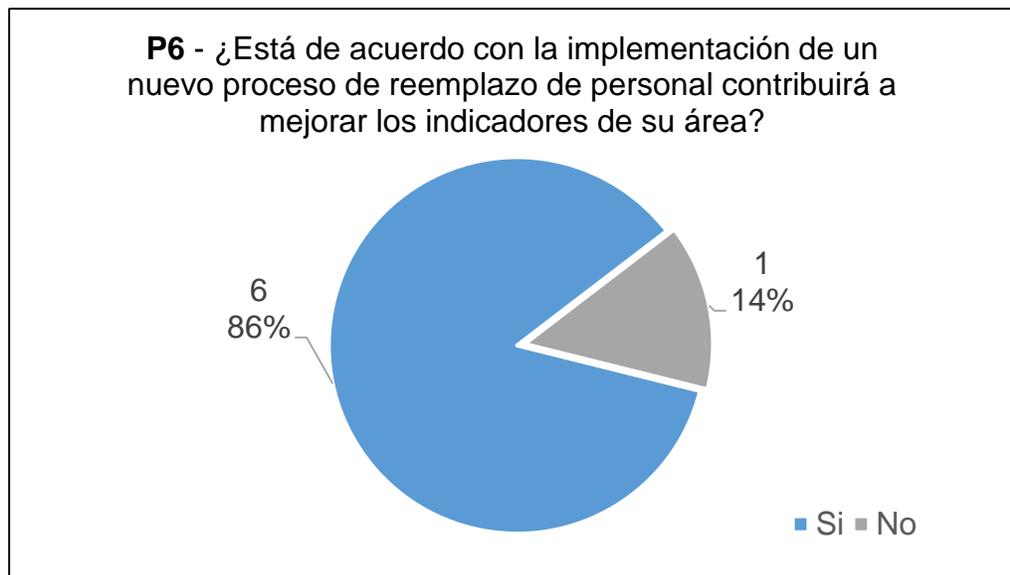


El tiempo de respuesta fue calificado por el 85% de los encuestados como la principal dificultad presentada en el proceso de reemplazo de personal seguido del Tiempo de Respuesta y el Tiempo de Integración con 43% c/u y la Calidad del

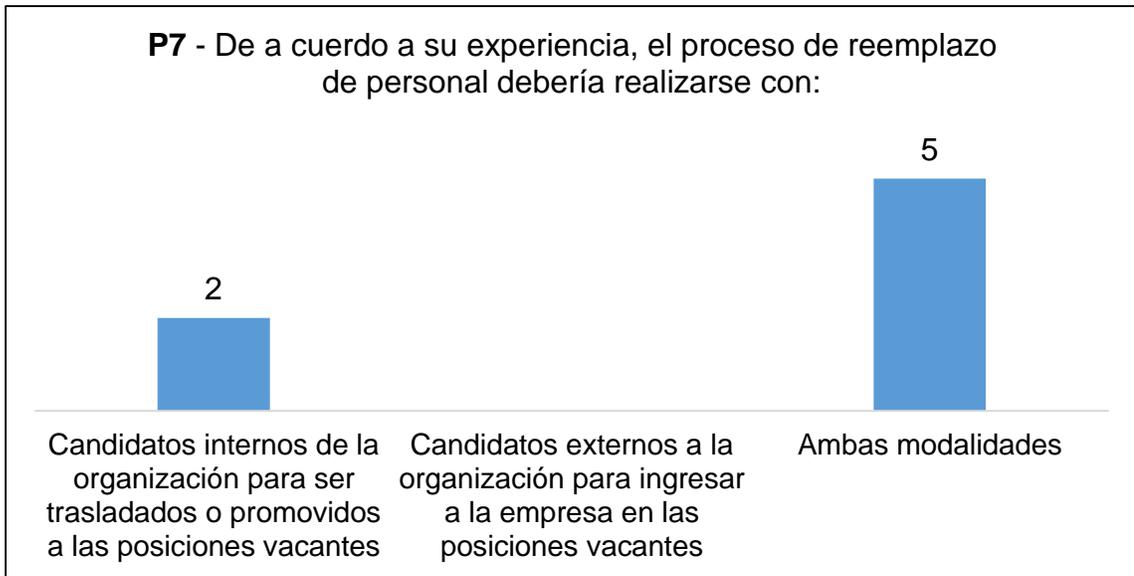
Reclutamiento con 14%. La calidad de los candidatos presentados no obtuvo ninguna puntuación.



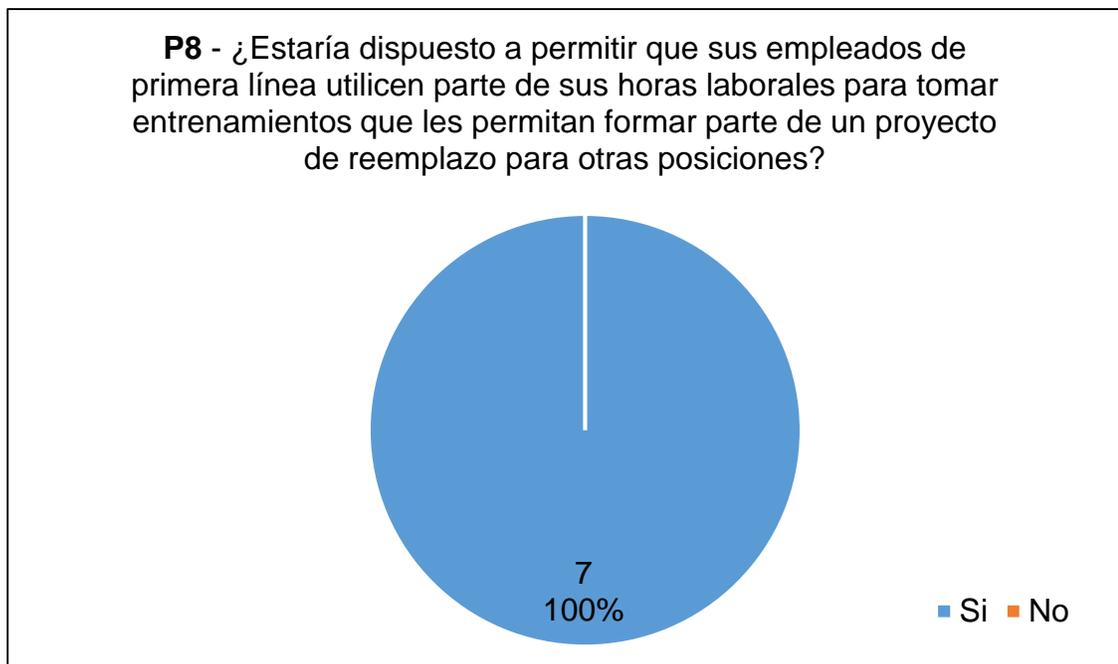
Tener empleados entrenados para ocupar puestos vacantes fue la mejora propuesta con mayor puntuación (6/7), seguida de tener candidatos listos para entrevistar (4/7) y por último crear políticas de renuncia (2/7).



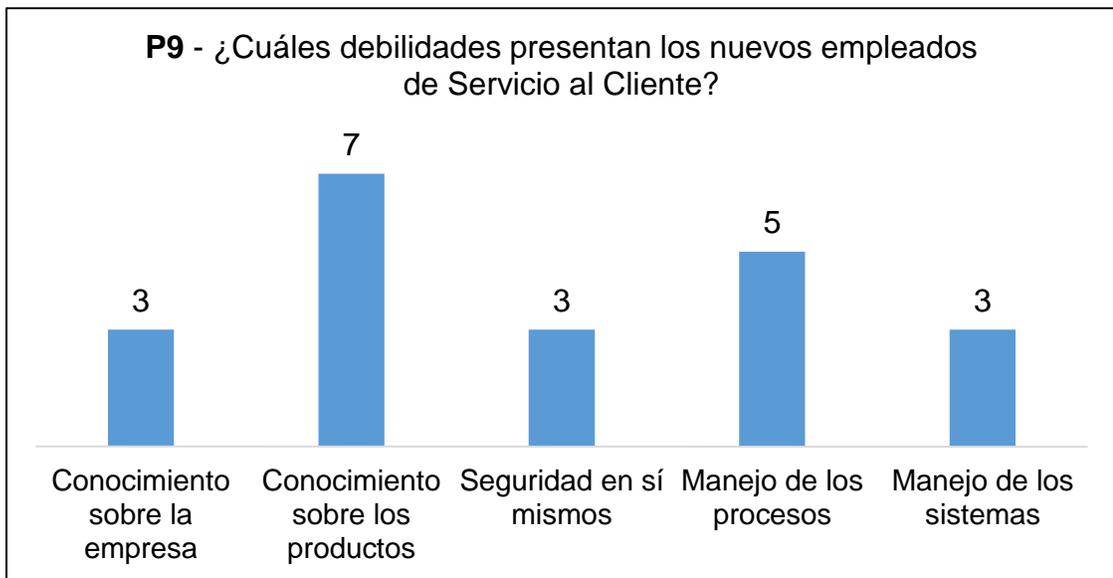
El 86% de los encuestados estuvo de acuerdo con que la implementación de un nuevo proceso de reemplazo de personal contribuirá con la mejora de los indicadores de su área.



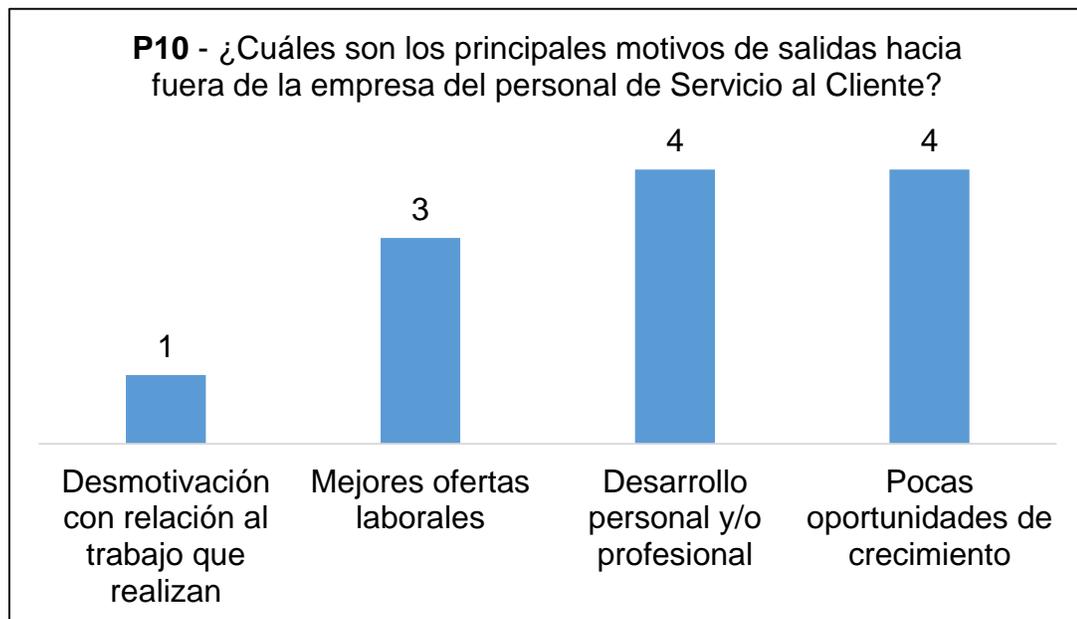
El 100% de los encuestados entiende que los procesos de reemplazo de personal deben de realizarse con los candidatos internos de la organización. Un 71% también está de acuerdo en que este proceso puede realizarse al mismo tiempo con candidatos externos a la organización.



El 100% de los supervisores encuestados está de acuerdo en permitir que sus empleados utilicen ciertas horas de su labor para tomar entrenamiento que les permitan formar parte de proyectos de reemplazo de otras posiciones.



El 100% de los supervisores encuestados entienden que sus nuevos empleados poseen debilidades en el conocimiento sobre los productos que ofrece a empresa, seguido por el manejo de los procesos con un 71%. El conocimiento sobre la empresa, seguridad en sí mismos y manejo de sistemas están en tercer lugar, en cuanto a debilidades del nuevo personal, con un 43%.



El 57% de los encuestados calificó como los principales motivos de salida de su personal el desarrollo personal y/o profesional y así como las pocas oportunidades de crecimiento, seguido por las mejores ofertas laborales con un 43% y la desmotivación hacia su trabajo con un 14%.

## ANEXO F – ENTREVISTA EXTERNA

### Entrevista Empresas con Planes de Reemplazo de Personal

El objetivo de esta encuesta es conocer los detalles de la implementación de planes de reemplazo de personal tomando como ejemplo empresas que han implementado este tipo de procesos para sus posiciones claves y/o críticas

**1. ¿Cuáles puestos en su empresa poseen plan de reemplazo estructurado?**

(Puede seleccionar más de una opción)

- Puestos Operativos
- Puestos Administrativos
- Puestos Especializados
- Puestos de Supervisión
- Puestos Gerenciales
- Puestos Directivos
- Puestos Ejecutivos

**2. ¿Cuál es el movimiento promedio mensual de los puestos con plan de reemplazo?**

- Entre 1 y 5
- Entre 6 y 10
- Entre 11 y 20
- Más de 20

**3. ¿Cómo surgió en la empresa la necesidad de establecer planes de reemplazo para estos puestos?**

(Puede seleccionar más de una opción) *Si selecciona "Otro" por favor especificar*

- Retraso de los procesos de reemplazo de personal
- Dificultad para encontrar perfiles acabados en el mercado
- Complejidad de los conocimientos que maneja la posición
- Otro:

**4. ¿Cuánto tiempo lleva implementado este proceso?**

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 4 a 5 años
- Más de 5 años

**5. Los Planes de Reemplazo se diseñaron utilizando:**

(Puede seleccionar más de una opción) *Si selecciona "Otro" por favor especificar*

- Candidatos internos de la organización para ser trasladados o promovidos a las posiciones vacantes
- Candidatos externos a la organización para ingresar a la empresa en las posiciones vacantes
- Ambas modalidades
- Otro:

**6. ¿Cuáles fueron los procesos más afectados por la implementación de los planes de reemplazo?**

(Puede seleccionar más de una opción) *Si selecciona "Otro" por favor especificar*

- Planificación de Personal
- Reclutamiento y Selección
- Inducción e Integración
- Entrenamiento
- Otro:

**7. ¿Cómo se modificó el proceso de Planeación de Personal de la empresa para apoyar esta iniciativa?**

(Puede seleccionar más de una opción) *Si selecciona "Otro" por favor especificar*

- Se modificaron las políticas relacionadas a la selección del personal
- Cambiaron los análisis realizados para las estimaciones de reemplazo
- Se involucraron nuevos departamentos en el proceso

Otro:

**8. ¿Cómo se modificó el proceso de Reclutamiento y Selección de la empresa para apoyar esta iniciativa?**

(Puede seleccionar más de una opción) *Si selecciona "Otro" por favor especificar*

Se introdujeron al proceso operativos masivos de reclutamiento de forma regular

Se creó un banco de elegibles para estas posiciones

Se contrataron más empleados para realizar el proceso de reclutamiento

Otro:

**9. ¿Cómo se modificó el proceso de Inducción de Personal de la empresa para apoyar esta iniciativa?**

(Puede seleccionar más de una opción) *Si selecciona "Otro" por favor especificar*

Se modificó la cantidad de inducciones por mes/año

Se modificó el proceso de inducción

Se involucraron nuevos departamentos en el proceso

Otro:

**10. ¿Cómo se modificó el proceso de Formación y Entrenamiento para apoyar esta iniciativa?**

(Puede seleccionar más de una opción) *Si selecciona "Otro" por favor especificar*

Se agregaron nuevos entrenamientos

Se simplificaron y/o redujeron los entrenamientos

Se modificó la metodología de entrenamiento

Otro:

**11. ¿Cuáles ventajas se han evidenciado tras la implementación del modelo de reemplazo de personal?**

(Puede seleccionar más de una opción)

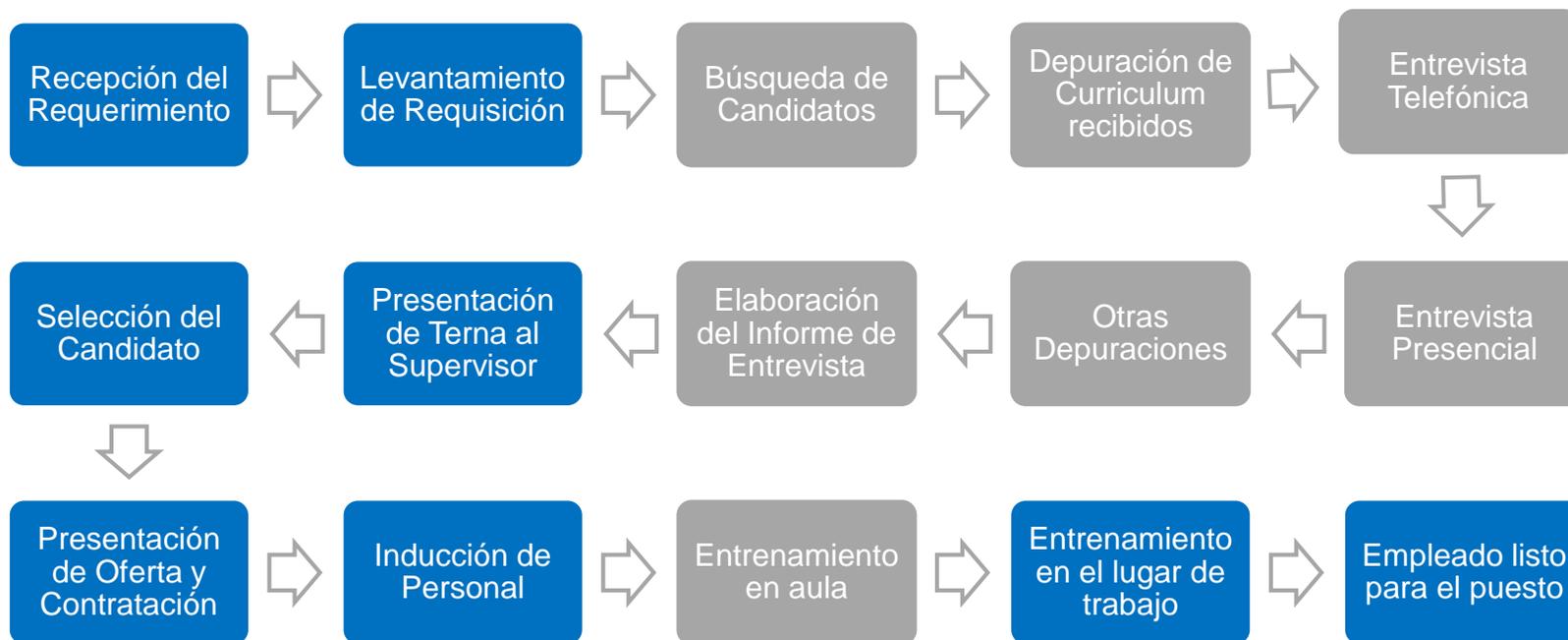
- Mejora de los indicadores relacionados a los procesos que manejan estos puestos
- Aumento de la satisfacción del personal con los procesos de movimiento interno
- Disminución de los tiempos de reemplazo de personal
- Mejora en el manejo del absentismo de personal por parte de los supervisores directos

**12. ¿Cuáles fueron las principales dificultades presentadas durante y después de la implementación?**

(Puede seleccionar más de una opción) *Si selecciona "Otro" por favor especificar*

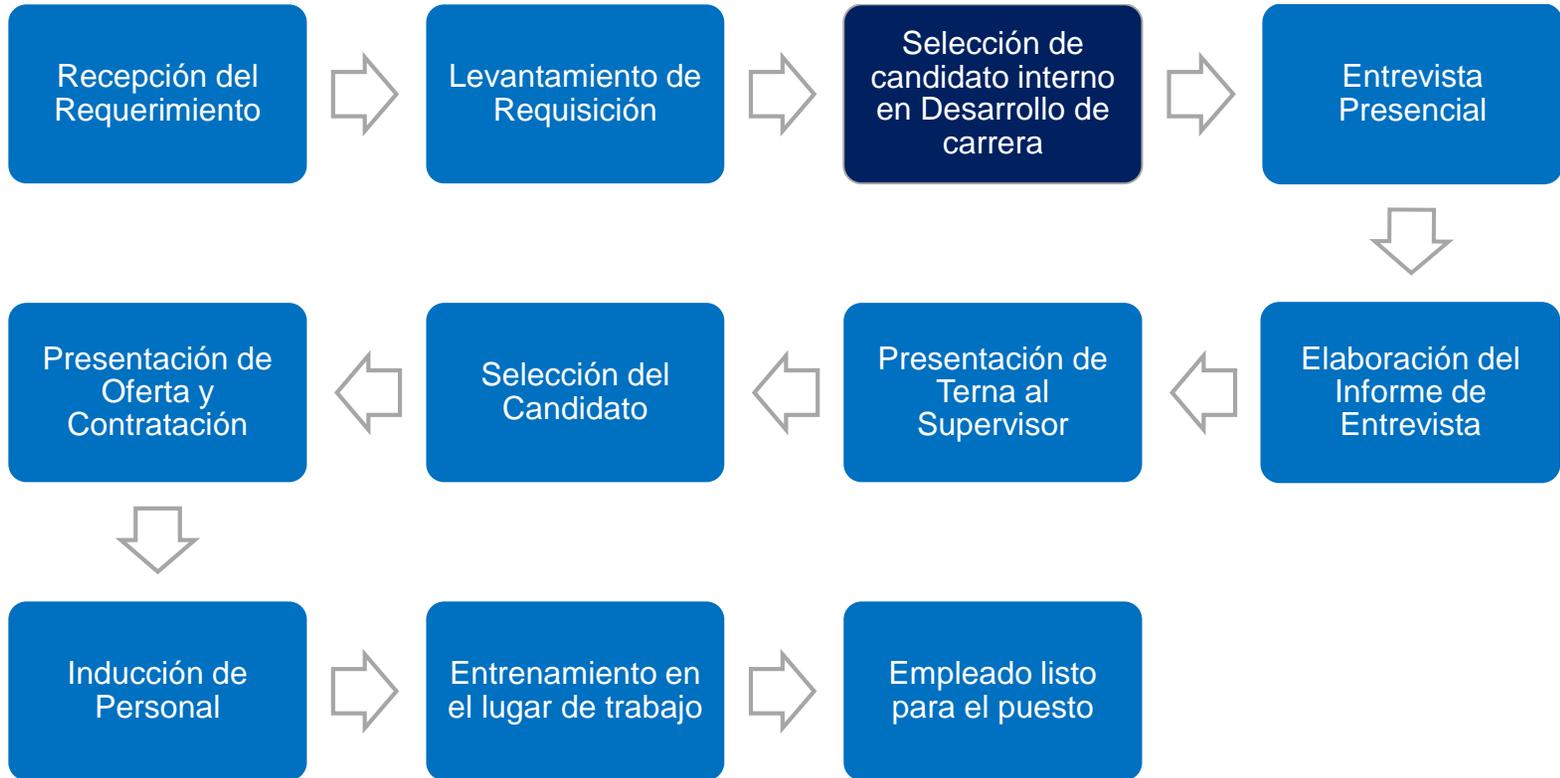
- Resistencia por parte de los involucrados en realizar el proceso
- Resistencia por parte de las áreas en espera de reemplazo de personal
- Resistencia por parte de las áreas target para la selección de personal
- Dificultad en la implementación de las modificaciones de los procesos de Gestión Humana
- Otro:

## ANEXO G – PROCESO ACTUAL DE REEMPLAZO DE PUESTOS CRÍTICOS



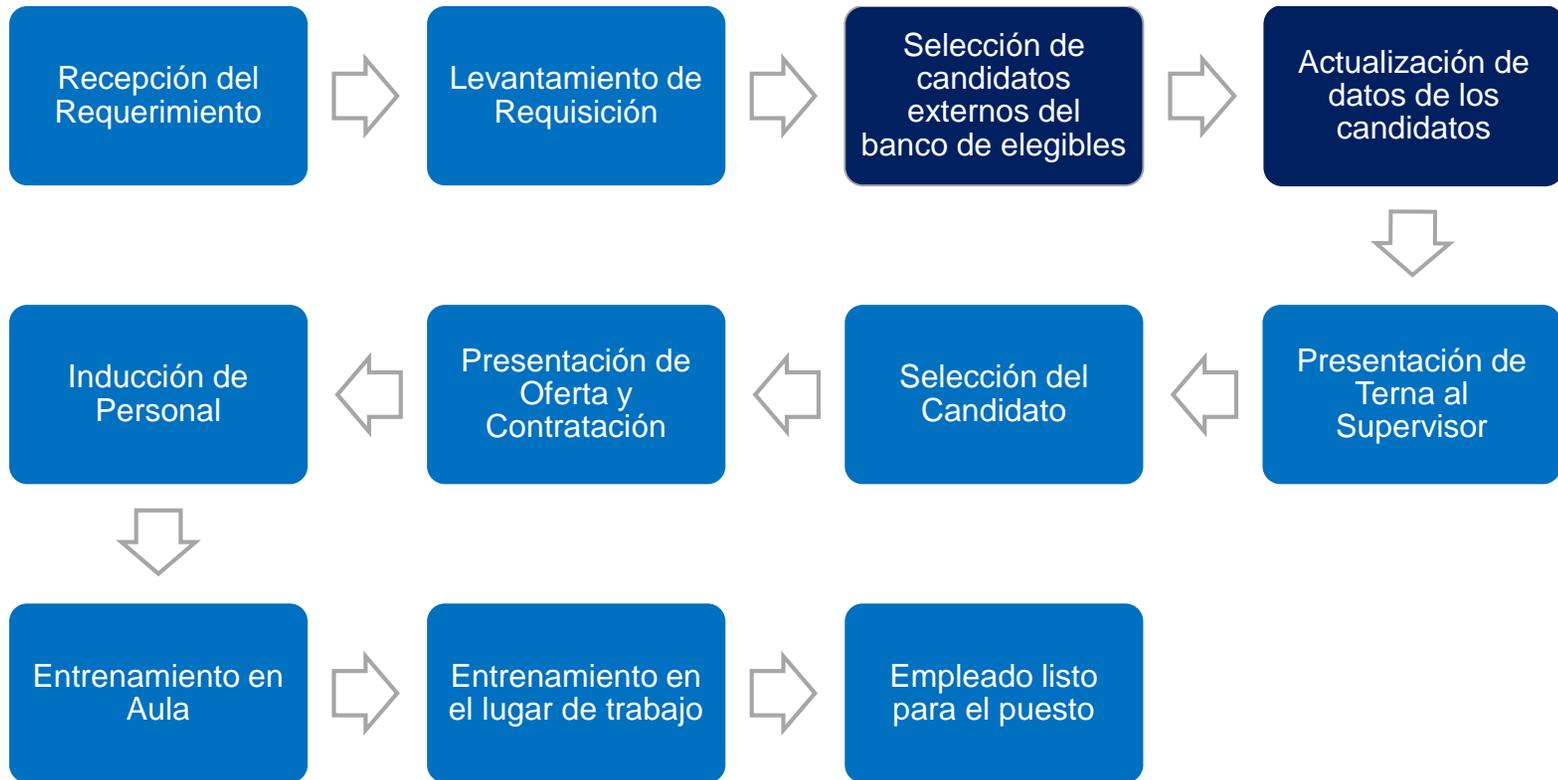
■ Pasos a eliminar / modificar.

**ANEXO H – PROPUESTA I DE REEMPLAZO DE PUESTOS CRÍTICOS**  
**(Candidatos Internos)**



 Pasos agregados.

**ANEXO I – PROPUESTA II DE REEMPLAZO DE PUESTOS CRÍTICOS**  
**(Candidatos Externos)**



**■ Pasos agregados.**