

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA DISMINUIR LA ROTACION DE PERSONAL  
EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES Y RENOVACIONES DE LA  
EMPRESA ROAD TRACK DE COLOMBIA S.A.**

**ELIANA ALEJANDRA GAONA MALAGON  
SONIA ESPERANZA JIMENEZ  
DIEGO ALEXANDER FERREIRA PINZON**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y EMPRENDIMIENTO  
BOGOTÁ, D.C.  
2014**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA DISMINUIR LA ROTACION DE PERSONAL  
EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES Y RENOVACIONES DE LA  
EMPRESA ROAD TRACK DE COLOMBIA S.A.**

**ELIANA ALEJANDRA GAONA MALAGON  
52.805.324**

**SONIA ESPERANZA JIMENEZ  
40.333.081**

**DIEGO ALEXANDER FERREIRA PINZON  
1.013.587.658**

**Trabajo de Grado para optar al título  
Profesional de Administrador de Empresas**

**Asesor  
CARLOS ARTURO GROSSO RINCON  
Docente Programa de Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, D.C.  
2014**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

**Firma de Presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Bogotá, D.C., 14 de Enero del 2014**

Nuestro trabajo de grado lo dedicamos, a Dios y a nuestras familias por su apoyo, confianza y amor incondicional, gracias por ayudarnos a cumplir nuestros objetivos.

A los profesores y directivos de la Universidad Piloto de Colombia, por su acompañamiento y orientación necesaria para la culminación efectiva de este.

## **AGRADECIMIENTOS**

Expresamos nuestros agradecimientos a:

El Dr. Carlos Arturo Grosso Rincón, director del proyecto, por sus asesorías y recomendaciones durante el proceso para llevar a cabo el proyecto.

El Dr. Ernesto Valdés, Coordinador de Trabajos de Grado, por su orientación durante todo el proceso de desarrollo del trabajo.

Y por último a Road Track de Colombia por la colaboración en la información suministrada para el análisis y elaboración de este proyecto.

## **CONTENIDO**

<b>INTRODUCCION</b>	<b>13</b>
<b>1. INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA</b>	<b>15</b>
1.1. HISTORIA	15
1.2. MISIÓN	15
1.3. VISIÓN	15
1.4. VALORES CORPORATIVOS	16
1.5. SERVICIOS QUE OFRECE	16
1.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	17
<b>2. TEMA DEL PROYECTO</b>	<b>19</b>
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
2.2. OBJETIVOS	20
2.2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.1.1. Objetivos específicos	20
2.3. PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS	20
2.3.1. Primera hipótesis	21
2.3.2. Segunda hipótesis	21
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>22</b>
3.1. TIPO DE ESTUDIO	23
3.2. POBLACION Y MUESTRA	23
3.2.1. Población	23
3.2.2. Muestra	23
3.2.3. Técnica	24
3.2.4. Procedimiento	24
<b>4. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>25</b>
4.1. DIFERENCIA ENTRE CALL CENTER Y CONTAC CENTER.	25
4.2. ROTACION DE PERSONAL	26
4.3. RELACIONES INTERPERSONALES	27

4.4. ESTRATEGIAS DE RETENCION DE PERSONAL	28
4.4.1 Estrategias monetarias	28
4.4.2. Estrategias no monetarias.	29
4.5. CARGA DE TRABAJO	30
4.5.1 Carga física	31
4.5.2. Carga mental	32
4.8. EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL (ETT)	33
4.10. DIAGNÓSTICO	35
4.9. PLAN DE MEJORA	36
<b>5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b>	<b>42</b>
5.1. RESULTADO DE LA ENCUESTA DE RETIRO	42
5.1.1. Encuesta de retiro	42
5.1.2. Análisis de las encuestas aplicadas	42
5.2. PREGUNTAS RELACIONADAS CON SU VINCULACION LABORAL	43
5.2.1. Aspectos generales del trabajador.	43
5.3. PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL INICIO DE LA RELACION LABORAL Y DESARROLLO DE SUS FUNCIONES	45
5.3.1. Aspectos generales del Cargo.	45
5.4. RELACIONES INTERPERSONALES	49
5.4.1. Aspectos de clima organizacional.	49
5.5. TERMINACION DE LA RELACION LABORAL	52
5.6 ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD	55
5.6.1 Tipificación entrevistas de profundidad.	64
5.6.1.1 Liderazgo.	64
5.6.1.2 Aspectos organizacionales.	65
5.6.1.3 Herramientas y tecnología.	66
5.6.1.4 Aspectos sociales.	66
6. EVALUACION DE LOS TIPOS DE CONTRATO	67
6.1. SELECCION	67
7. PLAN DE MEJORA	71
7.1 CARACTERIZACION ACCIONES DE MEJORA	71
7.1.1 Análisis a acciones de mejora a en el liderazgo No. 1	72
7.1.2 Análisis a acciones de mejora a en el liderazgo No. 2	73

7.1.3 Análisis a acciones de mejora a en el liderazgo No. 3	75
7.1.5 Análisis a acciones de mejora en aspectos organizacionales No.2	79
7.1.6 Análisis a acciones de mejora en aspectos organizacionales No.3	81
7.1.7 Análisis a las acciones de mejora de herramientas y tecnología. No. 1	83
7.1.8 Análisis a las acciones de mejora de aspectos sociales.	84
7.2 PRIORIZACION ACCIONES DE MEJORA.	85
7.3 PLAN DE ACCION.	86
<b>8. CONCLUSIONES</b>	<b>100</b>
<b>9. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>103</b>



## TABLA DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Estructura Organizacional ROAD TRACK DE COLOMBIA S.A	17
Gráfica 2 Estructura organizacional área de atención a clientes y renovaciones	18
Gráfica 3. Representación gráfica de la carga física laboral.	31
Gráfica 4 Organigrama plan de mejora organizacional.	38
Gráfica 5 Respuesta a pregunta No. 1 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.	43
Gráfica 6. Respuesta a pregunta No. 2 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.	44
Gráfica 7. Respuesta a pregunta No. 3 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.	44
Gráfica 8 Respuesta a pregunta No. 4 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.	45
Gráfica 9 Respuesta a pregunta No. 5 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.	46
Gráfica 10 Respuesta a pregunta No. 6 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.	47
Gráfica 11 Respuesta a pregunta No. 7 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.	47
Gráfica 12 Respuesta a pregunta No. 8 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.	48
Gráfica 13 Respuesta a pregunta No. 9 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.	49
Gráfica 14 Respuesta a pregunta No. 10 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.	50
Gráfica 15 Respuesta a pregunta No. 11 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.	50

Gráfica 16 Respuesta a pregunta No. 12 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia. 51

Gráfica 17 Respuesta a pregunta No. 13 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia. 52

Gráfica 18 Respuesta a pregunta No. 14 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia. 53

Gráfica 19 Respuesta a pregunta No. 15 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia. 53

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Jerarquización de las acciones de mejora.	40
Tabla 2 Plan de acción	40
Tabla 3 Entrevista de profundidad No. 1	55
Tabla 4 Entrevista de profundidad No 2.	56
Tabla 5 Entrevista de profundidad No 3.	58
Tabla 6 Entrevista de profundidad No 4.	59
Tabla 7 Entrevista de profundidad No 5.	61
Tabla 8 Entrevista de profundidad No 6.	62
Tabla 9 Proceso de selección	67
Tabla 11 Acciones de mejora a llevar a cabo en el liderazgo No. 1	71
Tabla 12 Acciones de mejora a llevar a cabo en el liderazgo No. 2	73
Tabla 13 Acciones de mejora a llevar a cabo en el liderazgo No. 3	74
Tabla 14 Acciones de mejora a llevar a cabo en aspectos organizacionales. No. 1	76
Tabla 15 Acciones de mejora a llevar a cabo en aspectos organizacionales. No. 2	78
Tabla 16 Acciones de mejora a llevar a cabo en aspectos organizacionales. No. 3	80
Tabla 17 Acciones de mejora a llevar a cabo en herramientas y tecnología. No. 1	81
Tabla 18 Acciones de mejora a llevar a cabo en aspectos sociales. No. 1	83
Tabla 19 Tipificación de tareas acción de mejora en aspecto social.	86
Tabla 20 Tipificación de tareas acción de mejora en aspecto de liderazgo No. 3	88
Tabla 21 Tipificación de tareas acción de mejora en aspectos de liderazgo No. 2.	90

Tabla 22 Tipificación de tareas acción de mejora en aspectos organizacionales No. 1.	92
Tabla 23 Tipificación de tareas acción de mejora en aspectos organizacionales No. 2.	94
Tabla 24 Tipificación de tareas acción de mejora en aspectos de liderazgo No. 1.	95
Tabla 25 Tipificación de tareas acción de mejora en aspectos de herramientas y tecnología.	97
Tabla 26 Tipificación de tareas acción de mejora en aspectos organizacionales No. 3.	99

## INTRODUCCION

Road Track de Colombia S.A., es una empresa creada el 15 de Junio de 2004, cuya actividad principal es proveer sistemas y servicios telemáticos a General Motors, mediante el producto Chevystar, un dispositivo instalado en los vehículos de la marca Chevrolet.

Los principales servicios que ofrece Chevystar son:

- Direccionamiento vial
- Envío de ruta a pantalla GPS
- Apertura remota de puertas del carro cuando se quedan las llaves dentro del mismo
- Recuperación del vehículo cuando se reporta pérdida o desaparición.

Para cumplir a los usuarios, la empresa cuenta con un área de atención a clientes y renovaciones (call center) que se encarga de prestar los servicios que adquieren los clientes cuando compran un vehículo Chevrolet, a su vez parte del negocio se concentra en la renovación del servicio teniendo en cuenta que anualmente el servicio tiene un vencimiento.

El desarrollo de este proyecto tiene como objetivo proponer un plan de mejoramiento que permita generar estrategias de retención de personal en el área de atención a clientes y renovaciones de la empresa Road Track de Colombia, basados en los altos índices de rotación de personal que actualmente se evidencian y que están afectando de manera directa los intereses de la compañía.

La propuesta, plantea unos objetivos específicos a cumplir desarrollados en el presente documento mediante un diagnóstico que permite identificar los principales aspectos que generan la rotación del personal en la empresa. Como herramienta metodológica se utilizaron unas encuestas de retiro proporcionadas por la empresa, y entrevistas de profundidad para obtener información concreta de aquellos aspectos que tienen un mayor porcentaje en las encuestas de retiro.

Finalmente como resultado del diagnóstico, se presenta un plan de mejoramiento con estrategias que permitan promover y garantizar la estabilidad laboral de los empleados del área de atención a clientes y renovaciones de Road Track de Colombia S.A.

## **1. INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA**

De acuerdo a la inducción corporativa de la empresa Road Track de Colombia S.A. a continuación una breve reseña histórica, estructura organizacional y servicios ofrecidos por la empresa:<sup>1</sup>

### **1.1. HISTORIA**

Road Track de Colombia, hace parte del grupo de empresas Road Track que actualmente tiene operaciones en Ecuador, Colombia, Venezuela y México. Inicialmente la compañía se denominó Servicios Tecnológicos Road Track Cia. Ltda., y se constituyó el 23 de Octubre del 2001 e inició sus operaciones en el mes de Noviembre de 2002 en Ecuador, cuya actividad principal era proveer sistemas y servicios telemáticos a General Motors.

La empresa abre operaciones en Colombia el 15 de Junio de 2004, posteriormente en Venezuela el 19 de Mayo de 2005 y finalmente en Junio de 2008 en México, lo que le ha permitido consolidar su presencia en el segmento de la telemática.

### **1.2. MISIÓN**

“Proveemos sistemas telemáticos y servicios basados en comunicación y localización vehicular para General Motors Colmotores, su red de concesionarios y usuarios finales.

Para ello contamos con talento humano competente y tecnología especializada.”<sup>2</sup>

### **1.3. VISIÓN**

“Posicionar nuestros sistemas telemáticos y servicios en el portafolio de vehículos de General Motors Colmotores, su red de concesionarios y usuarios finales, generando una ventaja competitiva en el mercado automotriz colombiano”.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Road Track de Colombia, inducción corporativa. Bogotá, 04 de marzo de 2013, Pag 5

<sup>2</sup> Ibid Pag 6

<sup>3</sup> Ibid Pag 7

#### 1.4. VALORES CORPORATIVOS

En la página de calidad de la empresa, se encuentran publicados los siguientes valores corporativos de la empresa<sup>4</sup>:

- “Profesionalismo: Busca mantener el conocimiento y las destrezas requeridas en el campo de acción específico dentro de la compañía, utilizarlo y transmitirlo para proveer la más alta calidad de productos y servicios.
- Trabajo en equipo: Es el conjunto de personas con habilidades y experiencias complementarias, comprometidas con una meta en común y una serie de objetivos específicos en cuanto a resultados.
- Confidencialidad: Tenemos capacidad de discreción y reserva para guardar la información que es propiedad de la empresa.
- Integridad: Dicho de una persona, recta, proba, intachable. La integridad es la fortaleza de espíritu que nos hace permanecer fieles a nuestros principios.
- Lealtad: Viene de la palabra latina legalis, o sea, “lo que es conforme a la ley”: Es hacer aquello con lo que uno se ha comprometido aun entre circunstancias cambiantes”.

#### 1.5. SERVICIOS QUE OFRECE

De acuerdo a la información que se encuentra publicada en la página web de chevystar estos son los servicios que actualmente ofrece la empresa:<sup>5</sup>

- “Hacer y recibir llamadas por comandos de voz oyendo por los parlantes del carro (conexión celular por bluetooth). También si se tiene GPS se podrá observar en la pantalla el nombre de quien llama, la agenda, e incluso marcar desde allí.
- Oír música desde un dispositivo o un celular en el radio.

---

<sup>4</sup> Road Track de Colombia, pagina de calidad. Bogotá, 15 de agosto de 2012, Pagina principal

<sup>5</sup> CHEVISTAR. Información al cliente: conoce todos los detalles del servicio Chevystar. Bogotá, Colombia: 2012 consultado el 15 de abril del 2013. Disponible en : [http://www.chevrolet.com.co/chevystar/mi\\_chevystar0/informacion\\_al\\_cliente.html](http://www.chevrolet.com.co/chevystar/mi_chevystar0/informacion_al_cliente.html)

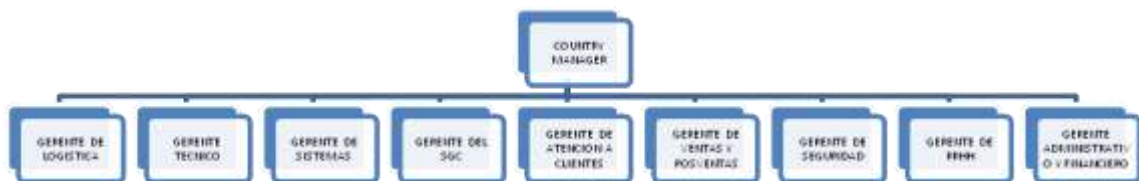


- Enviar un correo al momento en que el carro sobrepasa un límite predeterminado de velocidad, también si estando parqueado fue movido, o si desea saber dónde está situado su vehículo en un momento determinado. Todo se puede consultar vía web o incluso tiene versión móvil para verlo fácilmente desde el celular.
- Al momento de dejar las llaves dentro del carro, solo será necesario enviar un SMS al número interno del vehículo y sus puertas abrirán.
- Si el vehículo es perdido en un parqueadero, también se podrá enviar un SMS y el carro prendera sus luces y pitara.
- En el caso de reportar el robo del vehículo, será recuperado de inmediato, lo cual indica una tasa de efectividad del 99%; el 1% corresponde a reportes que han sido realizados días o incluso semanas después del respectivo robo”.

## 1.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La compañía mantiene una estructura vertical, cada una de las áreas cuenta con un gerente que a su vez tiene a cargo a sus respectivos colaboradores divididos entre jefes, supervisores y analistas.

Gráfica 1 Estructura Organizacional ROAD TRACK DE COLOMBIA S.A

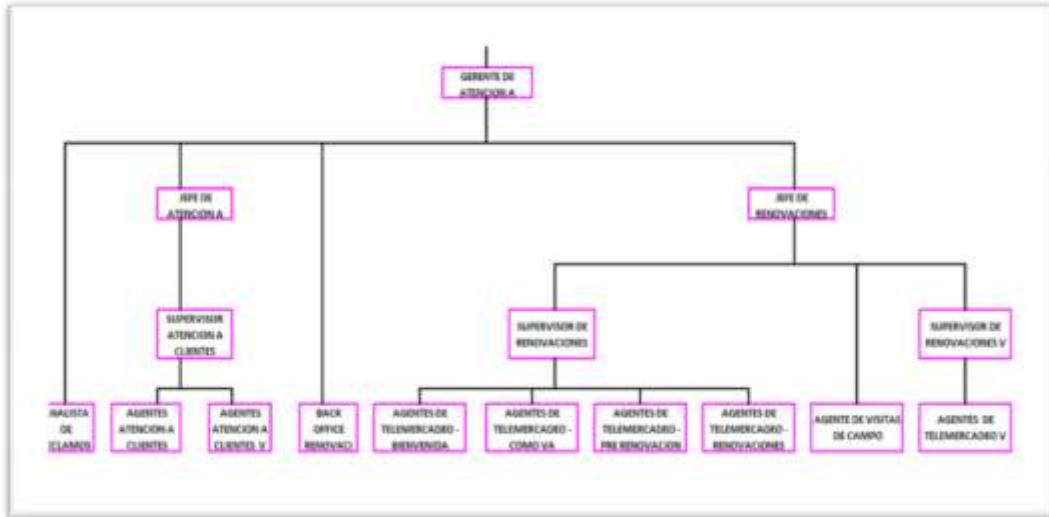


FUENTE: Road Track de Colombia, inducción corporativa. Bogotá, 04 de marzo de 2013, Pag 9

El mayor número de empleados se encuentra en el área de servicio al cliente y renovaciones, teniendo en cuenta que allí es donde se presta el servicio ofrecido por la compañía y la renovación a quienes ya cuentan con éste.

La estructura organizacional de esta área es la siguiente:

Gráfica 2 Estructura organizacional área de atención a clientes y renovaciones



FUENTE: Road Track de Colombia, Sharepoint organigrama. Bogotá, 15 de septiembre de 2013, Pag 1

A continuación se relacionan los cargos que presentan mayor índice de rotación, dentro del área de atención a clientes y renovaciones la cual es nuestro objetivo de estudio discriminando sus principales objetivos:

a). Agente de atención a clientes: “Atender las llamadas y realizar las actividades que permitan solucionar los requerimientos del cliente, siguiendo estrictamente los procedimientos del cliente, colocando especial atención a los puntos de control y recomendaciones en cada actividad además de emplear cada uno de los formatos instructivos que allí se describen, para garantizar la estandarización de los procesos”<sup>6</sup>.

b). Agente de telemarketing: “Realizar las llamadas de contacto para retener a los clientes con el sistema Chevystar, siguiendo estrictamente los procedimientos, colocando especial atención a los puntos de control y recomendaciones en cada campaña, empleando cada uno de los formatos e instructivos que allí se describen para garantizar la estandarización de los procesos”<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Road Track de Colombia, descripción de cargo agente de atención a clientes, Bogotá, 24 de noviembre de 2011

<sup>7</sup> Ibid.,p. 20

## **2. TEMA DEL PROYECTO**

Propuesta para disminuir la rotación del personal en el área de atención a clientes y renovaciones de la empresa Road Track de Colombia S.A

### **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

ROAD TRACK DE COLOMBIA ha sido una empresa que se preocupa por ofrecer servicios de calidad logrando posicionarse como una de las compañías líderes del mercado y del sector al que pertenece, sin embargo su alto índice de rotación en el área de atención a clientes y renovaciones, ha afectado su normal funcionamiento, teniendo en cuenta que el área tratada se encarga de tramitar los requerimientos generales de sus usuarios así como de realizar la venta de sus productos.

Basados en el informe anual de gestión del año 2012, realizado por el proceso de recursos humanos, la empresa cuenta con una planta de 350 empleados, de los cuales 120 pertenecen al área de atención a clientes y renovaciones; en dicha área se realizó un análisis debido a la alta rotación de personal que se evidencio en el informe presentado. El estudio discriminado demuestra que existe una deserción de 5 retiros por semana y en promedio la permanencia de personal es inferior a 90 días. Estas cifras se consideran elevadas, si se tiene en cuenta la cantidad de personal que hace parte del departamento antes mencionado<sup>8</sup>.

La empresa entiende que la alta rotación de personal genera un impacto a nivel organizacional y económico, adicionalmente corre el riesgo de perder clientes, debido a la falta de conocimiento que presenta el personal nuevo, en razón a que es necesario contar con un plan de entrenamiento que tiene una duración de 20 días, en el cual se dan a conocer los aspectos básicos del servicio, como también una adecuada relación con los clientes y usuarios de Chevystar.

Lo anterior hace evidente la necesidad de realizar un estudio detallado mediante el cual se determinen las causas que generan esta alta rotación de personal y que afectan el normal funcionamiento de la empresa.

---

<sup>8</sup> Road Track de Colombia, informe plan estratégico. Bogotá, 15 de enero de 2013, Pag 28

Por ello se considera necesario elaborar un plan de mejoramiento que permita generar estrategias que promuevan la estabilidad laboral y disminuyan los índices de rotación en el área de atención a clientes y renovaciones de la empresa Road Track de Colombia S.A.

## **2.2. OBJETIVOS**

### **2.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer estrategias de retención de personal en el área de atención a clientes y renovaciones de la empresa Road Track de Colombia mediante un plan de mejoramiento.

#### **2.1.1. Objetivos específicos**

- Identificar los factores que afectan la estabilidad laboral del área de atención a clientes y renovaciones de la empresa Road Track de Colombia.
- Evaluar los procesos de contratación de personal que utiliza la empresa para el área de atención a clientes y renovaciones.
- Diseñar estrategias de mejoramiento que permitan a la empresa, la disminución de los índices de rotación de personal en el área de atención a clientes y renovaciones.

## **2.3. PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS**

Según análisis previos realizados en la empresa, las posibles causas que generan la alta rotación de personal que se encuentran de manera específica en los resultados de la encuesta de retiro así:

### **2.3.1. Primera hipótesis**

Consideramos que el alto nivel de insatisfacción del personal del área de atención a clientes y renovaciones, de la empresa Road Track de Colombia, corresponde a factores tales como; baja remuneración, relaciones interpersonales inadecuadas, falta de incentivos y liderazgo.

### **2.3.2. Segunda hipótesis**

Debido al tipo de contratación que maneja la empresa para los empleados del call center se podría evidenciar que la alta rotación se presenta en la vinculación a través de la empresa temporal, por lo que no genera la misma seguridad y sentido de pertenencia.

### 3. METODOLOGIA

El desarrollo del proyecto se realiza en la empresa Road Track de Colombia S.A. mediante un diagnóstico que busca obtener información correspondiente a determinar aspectos internos y externos que afectan la estabilidad laboral de los empleados de la organización.

Para ello se utilizaron encuestas aplicadas por la empresa a los empleados que se desvincularon.

Dentro de los principales aspectos que se tuvieron en cuenta en las encuestas realizadas fueron los siguientes ítems:

- Motivo de retiro
- Relaciones interpersonales
- Herramientas de trabajo
- Compensación salarial
- Incentivos motivacionales
- Oportunidad de crecimiento profesional
- Entrenamiento y capacitación al cargo desarrollado

Así mismo se aplicaran unas entrevistas de profundidad con el fin de obtener una mayor precisión en la información, respecto a los aspectos que generan un mayor impacto en la estabilidad laboral basados en la información proporcionada en las encuestas de retiro.

### **3.1. TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio a realizar es exploratorio-descriptivo, teniendo en cuenta que Mohammad Naghi Namakforoosh en el libro Metodología de la investigación define el estudio exploratorio cuyo propósito es “encontrar lo suficiente acerca de un problema para formular hipótesis útiles”<sup>9</sup>, normalmente utilizan métodos “suaves” como entrevistas o grupos de trabajo, la idea de este tipo de estudio es obtener un conocimiento más amplio del problema a objeto de la investigación.

Por otro lado el estudio descriptivo supone que ya hay variables conocidas, en este tipo de estudios se busca describir propiedades importantes de determinados fenómenos los cuales se deben medir de manera independiente y a profundidad.

### **3.2. POBLACION Y MUESTRA**

#### **3.2.1. Población**

La población tomada para el desarrollo del tema de la investigación es todos los funcionarios retirados de la compañía que pertenecían al área de atención a clientes y renovaciones en los cargos de agente de atención a clientes y telemercadeo.

#### **3.2.2. Muestra**

La muestra para el análisis de las encuestas es 179 empleados retirados entre 2012 y 2013, de los cuales 62 tenían vinculación directa con la compañía y 117 por medio de una empresa de servicios temporales.

---

<sup>9</sup> Mohammad NN Metodología de la investigación, Editorial Limusa, México, 2005 Pag 72

### **3.2.3. Técnica**

La técnica utilizada para la recolección de los datos, es cuantitativa por medio de encuesta de retiro, información utilizada para realizar las gráficas y análisis, estas encuestas fueron proporcionadas por Road Track de Colombia S.A.<sup>10</sup>.

### **3.2.4. Procedimiento**

Para el desarrollo de procedimiento se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Identificación de aspectos que originan la rotación de personal en Road Track de Colombia S.A.
- Definición de aspectos claves basados en los resultados y análisis de las encuestas de retiro, para enfocar la entrevista de profundidad.
- Diseño y tipificación de entrevista de profundidad.
- Recolección de la información.
- Tabulación, análisis y resultado de la aplicación de las herramientas de medición.
- Desarrollo y propuesta de las estrategias.
- Análisis.

---

<sup>10</sup> Road Track de Colombia S.A., Encuestas de retiro. Bogotá 2012 y 2013



## **4. MARCO CONCEPTUAL**

Este capítulo pretende definir algunos conceptos utilizados en el desarrollo de este trabajo los cuales permiten abordarlo desde una perspectiva global, facilitando de esta manera su estudio y el de la problemática específica como lo es el de la alta rotación de personal en la empresa Road Track de Colombia.

Los conceptos pertinentes a tener en cuenta para el respectivo análisis son los siguientes:

### **4.1. DIFERENCIA ENTRE CALL CENTER Y CONTACT CENTER.**

Es necesario definir tanto la razón social como los principales objetivos de los Call Center, para así dimensionar la importancia que tiene su estudio dentro de las empresas modernas.

Según la empresa Técnicas Profesionales los Call center son centros especializados en la recepción de llamadas y su principal labor es tramitar las solicitudes y quejas de los clientes de una organización determinada, mientras que un Contact Center maneja además de la recepción de las llamadas; correos electrónicos, mensajes instantáneos y una asesoría completa On line, lo cual es conocido en este medio por comunicación unificada, este término hace referencia a la serie de vías tecnológicas que se ofrecen a los clientes y usuarios de una empresa para lograr interactuar con las organizaciones que les proveen servicios, volviéndose de esta manera mucho más eficientes y productivas en la solicitud de requerimientos y solicitudes.<sup>11</sup>

Por estas razones las empresas no requieren para su funcionamiento un centro de llamadas sino por contrario todo un centro especializado que administre sus clientes de una manera adecuada y agradable que logre conquistarlos, venderles, retenerlos y por supuesto fidelizarlos.

---

<sup>11</sup> Técnicas Profesionales. ¿Qué es un Call Center? 2010 consultado el 2 de noviembre del 2013. Barcelona España. Disponible en: <http://www.laempresadelcallcenter.com/CallCenter.htm>

## 4.2. ROTACION DE PERSONAL

Otro aspecto fundamental es la rotación de personal por lo que se dará un vistazo general a sus principales causas con el objetivo de facilitar su estudio dentro de la organización y así buscar la prevención de todos sus efectos.

La rotación de personal en las organizaciones es uno de los principales factores a tener en cuenta, ya que afecta directamente su normal funcionamiento y por ende la eficiencia en sus operaciones cotidianas. Según la revista, Marketing “la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal”<sup>12</sup>

Con respecto a los factores internos mencionados por la revista marketing que afectan el comportamiento de los empleados, se encuentran principalmente las políticas salariales, los tipos de supervisión o liderazgo, oportunidades de progreso, relaciones interpersonales, condiciones físicas de la empresa y los programas de capacitación que actualmente ofrece la organización.

Dentro de los aspectos externos; la revista Marketing considera que puede llegar a afectar a la organización la oferta y la demanda de los recursos humanos que actualmente existen en el mercado, la economía y las oportunidades de empleo que se puedan llegar a encontrar con beneficios adicionales a los recibidos actualmente por un trabajador.

Por otro lado la página Gerencie.com resalta que la alta rotación del personal en una organización se ve reflejada en inconvenientes de desempeño, y eficiencia, teniendo en cuenta que durante el entrenamiento de nuevos colaboradores no se cuenta con su capacidad productiva total, lo que genera grandes pérdidas a la organización.<sup>13</sup>

De la misma forma la empresa debe ofrecer a sus colaboradores la suficiente estabilidad laboral que permita generar motivación y tranquilidad a cada uno de ellos, esto desarrollara por su parte un mayor compromiso el cual se verá reflejado en el éxito de las actividades que tenga a su cargo.

---

<sup>12</sup> VALENCIA, Daiana. Segundo Año Marketing, Diagnóstico de las causas de rotación de personal. 2010. Consultado el 15 de Septiembre del 2013. Disponible en: <http://mktsegundo.blogspot.com/2010/04/diagnóstico-de-las-causas-de-rotacion.html>

<sup>13</sup> Gerencie. El problema de la alta rotación de empleados. 2008. Consultado el 23 de octubre del 2013. Disponible en: <http://www.gerencie.com/el-problema-de-la-alta-rotacion-de-empleados.html>

### 4.3. RELACIONES INTERPERSONALES

Una de las causas que más genera la rotación de personal dentro de las organizaciones son las relaciones interpersonales por lo que es relevante determinar qué factores son influyentes en este aspecto y cuáles son sus principales efectos dentro de la empresa.

Dentro de los aspectos pertinentes para una adecuada relación en el trabajo se resalta la comunicación con el superior o líder de área, Gregorio Billikop, administrador de la Universidad de California aclara: “un capataz debe ser abordable y amistoso sin dejar de ser justo y firme” <sup>14</sup> la relación con sus subordinados es necesaria para lograr conseguir las metas y los objetivos planteados, los empleados deben percibir que cuentan con el interés de su líder de proceso y que además su trabajo otorga con un aporte valioso para la organización ya que de esta manera se preocupara por desarrollar cada vez mejores resultados al área donde pertenece y por ende a la organización en general.

De la misma forma Billikop menciona la importancia de saber escuchar a los empleados con el fin de extraer sus aportes más significativos, teniendo en cuenta que estos pueden otorgar elementos de valor para la generación de acciones correctivas y preventivas dentro del área, las cuales garantizaran una mejora continua dentro de la organización ya que serán puntos de vista de los propios autores de cada uno de los procesos de la empresa.

Otros aspectos básicos que mejoran las relaciones dentro de las empresas son las “caricias psicológicas” las cuales según Billikop corresponden a aquellas expresiones verbales o físicas que promueven el valor y la dignidad de las personas; dentro de estos se pueden resaltar los saludos, la comunicación verbal asertiva y el lenguaje corporal entre otros, estos aspectos además de generar un ambiente mucho más agradable en la organización, genera un acercamiento entre todos los colaboradores incentivando de esta manera el trabajo en equipo y el crecimiento organizacional.

---

<sup>14</sup> BILLIKOPF, Gregorio. Las relaciones interpersonales en el trabajo. Administración laboral. Universidad de California.2006. Consultado el 20 de octubre del 2013. Disponible en: <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/12s.htm>

De igual forma es indispensable tener en cuenta la educación, posición social, religión, personalidad, afiliación política y otros aspectos que afectan la conducta humana y que se deben aceptar al momento de interactuar con las demás personas de una organización, solo de esta manera se evitaran controversias o inconvenientes los cuales lleguen a afectar las relaciones dentro del área de trabajo.

#### **4.4. ESTRATEGIAS DE RETENCION DE PERSONAL**

Actualmente existen mecanismos para lograr equilibrar las molestias que se pueden presentar dentro de la organización, ofreciendo una serie de aspectos motivacionales a sus empleados, lo cual otorgue de alguna manera un agradecimiento hacia su labor e incentive su desempeño a una mejora continua y sobre todo a una mayor eficiencia en sus labores cotidianas. Diego Gonzales docente de organización y gerencia de la universidad EAFIT plantea las siguientes estrategias de retención de empleados las cuales son divididas en monetarias y no monetarias<sup>15</sup>:

##### **4.4.1 Estrategias monetarias**

Son aquellas acciones tomadas al interior de la organización las cuales representan beneficios económicos para sus empleados, estos son otorgados teniendo en cuenta el correcto desarrollo de sus tareas o gracias a un esfuerzo adicional al exigido normalmente. Dentro de estas Diego Gonzales ha resaltado las siguientes:<sup>16</sup>

- **Beneficios económicos.** Esta estrategia se refiere a las ventajas proporcionadas por la empresa a sus empleados y sus familias, las cuales tienen que ver con facilidades de crédito para vivienda, vehículo o libre inversión, así como auxilios para el estudio a nivel de educación superior y cursos de capacitación.

---

<sup>15</sup> GONZALES MIRANDA, Diego Rene. Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. UNIVERSIDAD EAFIT. 2 de agosto del 2009. MEXICO. Consultado el 20 de septiembre del 2013. Revista universidad EAFIT Vol. 45 pp. 45,46

<sup>16</sup> Ibid.,p.59

- **Bonificaciones - Incentivos.** Esta estrategia describe los beneficios otorgados a los empleados por los resultados obtenidos en la ejecución de su trabajo y por lo general en un periodo determinado, normalmente son medidos mediante indicadores los cuales facilitan la comparación de las cifras obtenidas de un periodo a otro, con el fin de incrementar paulatinamente el nivel de las metas a lograr en un corto mediano o largo plazo, despertando de esta manera un sentimiento de reto o desafío entre los colaboradores de un área determinada.
- **Integración familiar.** Para los empleados es de suma importancia la relación y el bienestar de sus familiares, por ello es necesario que les sea entregado parte de los beneficios económicos como bonos para estudio, apoyo para alimentación, vestuario o recreación. Generando de esta manera un ambiente agradable para los colaboradores de la organización lo cual ampliara su estadía en la empresa e incentivara al desarrollo exitoso de sus funciones.
- **Estabilidad laboral.** La vinculación directa con la empresa ya sea a término fijo como indefinido genera una mayor motivación entre los empleados ya que se asume un mayor nivel de confianza y compromiso con la organización la cual será mantenida solamente con un comportamiento adecuado por parte de los empleados.

#### 4.4.2. Estrategias no monetarias.

Estas estrategias se basan en lograr la satisfacción de sus empleados otorgando una serie de beneficios para ellos y sus familiares de tipo emocional, las cuales fomenten un mayor compromiso con la organización y por ende una mayor productividad en sus labores.<sup>17</sup>

- **Integración familiar.** La empresa debe promocionar actividades de integración con las familias de cada uno de los colaboradores, incentivando actividades recreativas ya que esto demostrara que la empresa se preocupa por la idoneidad de sus trabajadores al igual que por su bienestar organizacional
- **Plan de sucesión.** El plan de sucesión tiene que ver con la planeación y los procesos que adelantan las empresas para reemplazar al personal en un proceso determinado, Igualmente se relaciona con el desarrollo de las personas claves en la organización, pues el plan busca que los individuos hagan carrera administrativa y logren acceder a altos cargos.

---

<sup>17</sup> Ibid.,p.60

- **Reconocimiento.** En esta estrategia se encuentran los espacios de reconocimiento público del personal, otorgando la mayor parte de las veces algún beneficio monetario o simbólico, el cual reconozca un esfuerzo adicional en las tareas realizadas e incentivando a una mejora continua a todos los colaboradores de un área determinada.
- **Sentido de pertenencia.** El principal objetivo en este punto es lograr que el empleado se identifique con su trabajo y con la empresa; se pretende generar en él lealtad hacia la organización lo cual garantice el total cumplimiento de las tareas asignadas y el apoyo al cumplimiento de los objetivos generales de la empresa.
- **Tareas desafiantes.** Las tareas direccionadas al mejoramiento continuo por parte de los líderes, con elementos adicionales y retos de trabajo, son elementos presentes en esta estrategia. La idea es buscar que el empleado siempre tenga algo adicional que aportar o mejorar, de esta manera sentirá que genera un valor agregado a su trabajo y por lo tanto que es parte fundamental en su proceso.
- **Contraprestación.** Se entiende como todas aquellas capacitaciones brindadas a los empleados en contraprestación por su permanencia y buen trabajo en la empresa a lo largo de su permanencia en la misma.

#### 4.5. CARGA DE TRABAJO

Aunque las estrategias de retención son de suma importancia al interior de las organizaciones hay que determinar cuidadosamente los aspectos que puedan afectar a los empleados como una sobrecarga de trabajo o de responsabilidades, ya que esto generaría rápidamente un agotamiento físico el cual se verá reflejado de inmediato en su desempeño laboral.

Según la confederación regional de organizaciones empresariales de Murcia (CROEM): “La carga de trabajo es un factor de riesgo presente en todas las actividades laborales y en cualquier empresa”<sup>18</sup> lo define además como un conjunto de requerimientos psicofísicos a los cuales se encuentra sometido un trabajador a lo largo de su jornada laboral. Estos requerimientos traen consigo una

---

<sup>18</sup> CONFEDERACION REGIONAL DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE MURCIA. Prevención de Riesgos Ergonómicos: carga de trabajo: definición de carga física y mental. 2012 consultado el 5 de octubre del 2013. Disponible en <http://www.croem.es/prevergo/formativo/2.pdf>

serie de consecuencias las cuales deben ser tratadas por la organización para así evitar resultados negativos en todos sus colaboradores.

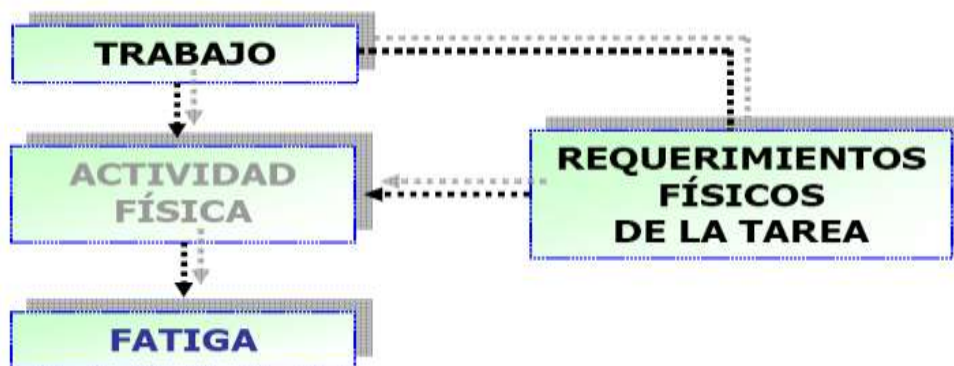
Entre las consecuencias más conocidas y frecuentes de la carga laboral mencionada por CROEM se encuentra la “fatiga” la cual es la disminución de la capacidad tanto física como mental presentada luego de realizar una serie de actividades en un tiempo determinado, lo cual reduce considerablemente la eficiencia de los trabajadores para la ejecución de las tareas encomendadas.

Esta fatiga puede ser generada tanto por aspectos físicos como malas posturas corporales, desplazamientos frecuentes, sobreesfuerzos físicos, manejo de cargas etc. o por aspectos mentales como una excesiva recepción de información o la toma constante de decisiones representativas en lapsos muy cortos de tiempo. A continuación se mostraran los aspectos más relevantes a tener en cuenta con respecto a la carga física en el trabajo.

#### 4.5.1 Carga física

La siguiente gráfica realizada por CROEM representa la carga física presentada en una organización con los aspectos que a su vez la componen.

**Gráfica 3. Representación gráfica de la carga física laboral.**



**Fuente:** Confederación regional de organizaciones empresariales de Murcia.

Dando alcance al recuadro anterior hay que resaltar que en el trabajo de oficina se logra hacer un uso frecuente de ciertas partes del cuerpo al momento de optar por determinada postura, por otro lado ciertas zonas musculares no realizan mucho movimiento por largos lapsos de tiempo lo cual podría ocasionar incluso hasta deformidades debido a la inactividad prolongada.

Una de las principales herramientas utilizadas para prevenir estos problemas por inactividad física son las pausas activas ya que logran devolver al cuerpo un normal movimiento en todas sus articulaciones y así liberarse de tensiones adquiridas durante el desarrollo de las actividades propias del trabajo.

Por otro lado es importante tener en cuenta la ubicación física tanto del puesto de trabajo como de los principales utensilios ya que estos son determinantes para el desarrollo eficiente de las actividades.

Según el artículo “Como cuidar la postura en el trabajo” emitido por la revista DINERO es necesario contar con las siguientes recomendaciones en el puesto de trabajo para así prevenir enfermedades y dolores durante la jornada laboral.<sup>19</sup>

- La pantalla del computador debe estar a 55 centímetros de la cabeza del empleado y a la altura de los ojos.
- El teclado debe estar a una distancia óptima de tal manera que los antebrazos puedan apoyarse fácilmente.
- Respecto a la silla, es recomendable que tenga apoyo lumbar flexible y apoyabrazos, además de una altura regulable.
- La postura correcta se compone con una espalda recta formando un ángulo de 90° con las piernas, en forma relajada.
- La luz debe ser blanca, azulada o natural; los colores de las paredes deben ser claros ya que estos facilitan la concentración.

Como fue mencionado anteriormente la fatiga y el cansancio pueden ser generados en la misma proporción debido a cargas cognitivas o mentales por lo que se mencionaran a continuación los principales aspectos a tener en cuenta.

#### **4.5.2. Carga mental**

Este tipo de carga hace referencia al nivel de actividad intelectual necesaria para desarrollar las actividades de un cargo específico. Está determinada por la cantidad de información que debe ser tratada para poder llegar al desarrollo de una tarea, esto implica una serie de estímulos a los que el cerebro debe responder

---

<sup>19</sup> Martínez Laura. Como cuidar la postura en el trabajo. SALUD 180. El estilo de vida saludable. 2010. Consultado el 19 de octubre del 2013. Disponible en: <http://www.salud180.com/salud-dia-dia/como-cuidar-la-postura-en-el-trabajo>



para así cumplir con su objetivo. La confederación CROEM menciona los siguientes aspectos como factores que inciden en la carga mental:<sup>20</sup>

- Información recibida por el trabajador como materia prima para su trabajo.
- Complejidad de la respuesta exigida.
- Tiempo otorgado para entregar la respuesta final.
- Capacidad del trabajador para interpretar la información dada.
- Salario pactado con los empleados.
- Relaciones con los demás colaboradores.

Para lograr contrarrestar estas situaciones tal que no lleguen a convertirse en aspectos críticos de la organización, es necesario pactar horarios para cada uno de los procesos desarrollados, asegurando de esta manera que cada tarea cuente con el espacio adecuado para su ejecución, de esta manera se evitara inconvenientes con otros participantes de la cadena de valor por motivos como el represamiento o el reproceso de trabajo.

#### **4.8. EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL (ETT)**

Cuando una organización (empresa usuaria) requiere para alguno de sus procesos a un empleado capacitado o con unos conocimientos específicos, contacta a una ETT quien se encarga de ubicar en el mercado a la persona idónea para el puesto, asegurándose de que cuenta con toda las especificaciones requeridas. Al ser ubicada esta persona la empresa temporal procede a contratarla para luego enviarla a prestar sus servicios dentro de la empresa usuaria quien tendrá total autoridad frente al trabajador.<sup>21</sup>

Según la organización Asemplo cuando una empresa usuaria firma un contrato con una empresa temporal, se crean tres relaciones fundamentales. “aquella que se crea entre la ETT y el trabajador es conocida como relación laboral, la establecida entre la ETT y la empresa usuaria recibe el nombre de relación

---

<sup>20</sup> Confederación Regional De Organizaciones Empresariales de Murcia. Op.cit.,p.16

<sup>21</sup> ASEMPLERO. Empresas de trabajo temporal: que es una ETT. 2013. Consultado el 9 de noviembre del 2013. Disponible en: [http://www.asemplo.com/ett\\_ett.asp](http://www.asemplo.com/ett_ett.asp)

mercantil, y por último la que se da entre la empresa usuaria y el propio trabajador se conoce como relación funcional.”<sup>22</sup>

Por lo general una empresa usuaria tiene trabajadores por ETT solo por un tiempo determinado, mientras es adaptado a las tareas asignadas y al ritmo de trabajo al que será sometido, el trabajador recibirá una serie de evaluaciones de la empresa usuaria confirmando que efectivamente cumple a cabalidad con sus requisitos y así poder ser contratado directamente por la empresa usuaria.

Hoy en día gran parte de las empresas del mercado se han convertido en usuarias de las ETT debido a las ventajas que trae consigo; Viviana Ceballos, columnista de la página el Empleo.com menciona que los siguientes beneficios son los mas relevantes entre los adquiridos al momento de realizar este tipo de contratación de personal:<sup>23</sup>

- Conseguir personal capacitado en menos tiempo
- Reduce costos y procesos concernientes a la contratación como afiliaciones a ARP, EPS, cajas de compensación etc. Así como la carga operativa que lleva consigo el pago de mes a mes para cada uno de ellos.
- Reducción en papelería, documentos de contratación así como también el de volantes de nomina entre otros.
- Liquidación y pago de cesantías, intereses, vacaciones y primas.

Aunque las empresas temporales son especialistas en temas de selección y contratación y garantizan la vinculación del personal apropiado para actividades determinadas, es necesario que la empresa usuaria realice evaluaciones de desempeño al empleado con cierta periodicidad para así determinar la efectividad y eficiencia en cada una de sus tareas.

---

<sup>22</sup> Ibid., p. 1

<sup>23</sup> CEBALLOS, Viviana. Compañías de distintos tamaños y sectores encuentran la 'tercerización' como una alternativa de efectividad.2012. Consultado el 16 de noviembre del 2013. Disponible en: [http://www.empleo.com/colombia/consejos\\_profesionales/empresas-de-servicios-temporales-un-foco-de-opciones-laborales-----/12764936](http://www.empleo.com/colombia/consejos_profesionales/empresas-de-servicios-temporales-un-foco-de-opciones-laborales-----/12764936)

#### 4.10. DIAGNÓSTICO

Con el fin de evaluar los procesos implementados al interior de la organización, determinar su efectividad y modificar aquellos aspectos que sean necesarios. Es necesaria la implementación de un diagnóstico con el cual se hallen todo tipo de debilidades, facilitando su corrección y evitando que se vuelvan a presentar.

El diagnóstico consiste en desarrollar un estudio previo a un proyecto específico realizando una recopilación de información que permita realizar de manera ordenada la obtención de datos necesarios para interpretar, generar conclusiones y otorgar las hipótesis necesarias que logren determinar las verdaderas causas de una situación o problemática específica. El Ingeniero Javier Rodríguez Cauqueva en su guía de elaboración de diagnósticos menciona: “El diagnóstico nos permite definir problemas y potencialidades. Profundizar en los mismos y establecer ordenes de importancia, así como también determinar que problemas son causa de otros y cuales consecuencia”<sup>24</sup>

Los diagnósticos son aplicables a cualquier tipo de organización y pueden otorgar beneficios tanto a corto, mediano y largo plazo según sea su necesidad. Jose Antonio Sánchez Cortes de la enciclopedia virtual Eumed.net plantea los siguientes como los más representativos.<sup>25</sup>

- Logra conocer el estado actual de la empresa de una manera global.
- Identifica las áreas de la organización pertinentes para la implementación de los planes de mejora respectivos.
- Permite crear elementos de análisis para el desarrollo de planes contingentes futuros.

---

<sup>24</sup> RODRIGUEZ CAUQUEVA, Javier. Guía de elaboración de diagnósticos. 2007. Consultado el 12 de octubre del 2013. Disponible en: <http://www.cauqueva.org.ar/archivos/gu%C3%ADa-de-diagn%C3%B3stico.pdf>

<sup>25</sup> SANCHEZ CORTES, José Antonio. Desarrollo Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior. Beneficios del diagnóstico organizacional. 2012. Consultado el 9 de noviembre del 2013. Disponible en : <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/Beneficios%20del%20diagnóstico%20organizacional.htm>

- Crea los elementos de juicio necesarios para el desarrollo de indicadores de gestión los cuales fortalecen el control de todos los procesos de la organización.
- Evaluar la infraestructura de la empresa, determinando sus fortalezas para la implementación de cambios estructurales al interior de la organización.

#### **4.9. PLAN DE MEJORA**

Una vez se han encontrado debilidades en la organización, es necesario plantear las acciones que garanticen su eliminación y a así velar por el normal funcionamiento de la empresa, para ello se hace uso de un plan de mejora con el cual se lograra implementar además las respectivas medidas tanto preventivas como correctivas.

María Nubia Aristizabal estudiante de la Universidad de Antioquia define en su guía para la elaboración del plan de mejoramiento como una herramienta de alta efectividad que permite jerarquizar las debilidades de la empresa de tal forma que sea posible la implementación de un plan operativo, este discrimina las actividades que deben ser llevadas a cabo en los diferentes procesos, teniendo en cuenta responsables, tiempo de ejecución y un seguimiento periódico, este control será con el fin de medir su efectividad, además de tomar las correcciones que sean necesarias en el transcurso de su ejecución.<sup>26</sup>

Si las actividades anteriormente mencionados se llevan a cabo de una manera organizada, priorizando y planificando cada una de ellas, se podrá garantizar el aumento de la calidad al interior de la organización la cual será percibida fácilmente por todos sus clientes y la sociedad en general.

El hecho de adoptar un plan de mejora dentro de una organización busca el cumplimiento de una serie de beneficios los cuales garanticen no solo subsanar una debilidad especifica sino tomar los correctivos que eviten que esta se vuelva a presentar.

---

<sup>26</sup> ARISTIZABAL SALAZAR, María Nubia. Guía Para la Elaboración del Plan de Mantenimiento Y Mejoramiento. 2005. Consultado el día 9 de noviembre del 2013. México. P. 2.

La empresa Altair Consultores plantea los siguientes objetivos, los cuales deberán ser alcanzados con la implementación de un plan de mejora exitoso: <sup>27</sup>

- Establecer el organigrama de las actividades a desarrollar de acuerdo con las necesidades de la compañía y determinando responsables para cada una de ellas.
- Lograr determinar una carga equilibrada de trabajo para cada uno de los colaboradores.
- Evitar los reprocesos ya que se podrán determinar las responsabilidades de los empleados de una manera global.
- Establecer plazos para el cumplimiento de las acciones determinadas.
- Optimizar la gestión de cada una de las áreas gracias el seguimiento desarrollado de forma periódica.
- Fomentar los canales internos de comunicación ya que solo de esta manera se podrán implementar el total de las acciones propuestas.

Un plan de mejora no debe ser realizado solo al momento de evidenciar una debilidad específica o cuando se presenta algún error recurrente en alguno de los procesos de la organización, esta herramienta puede ser utilizada de manera frecuente con el fin de implementar acciones de mejora o tomar acciones correctivas y preventivas que optimicen el rendimiento de las personas y de sus procedimientos al interior de la compañía.

Para realizar una implementación de plan de mejora dentro de una organización de forma tal que se evalúen todas sus áreas y procesos, la firma Altair Consultores propone llevar a cabo la siguiente metodología la cual se compone de cuatro fases fundamentales.<sup>28</sup>

- **Fase Organizativa:** Se debe plantear el organigrama de la organización de forma tal que se puedan asignar funciones y responsabilidades de una manera responsable que garantice su adecuada distribución entre cada una de las áreas y sus colaboradores, logrando así determinar las debilidades y fortalezas con las que se cuenta actualmente.

---

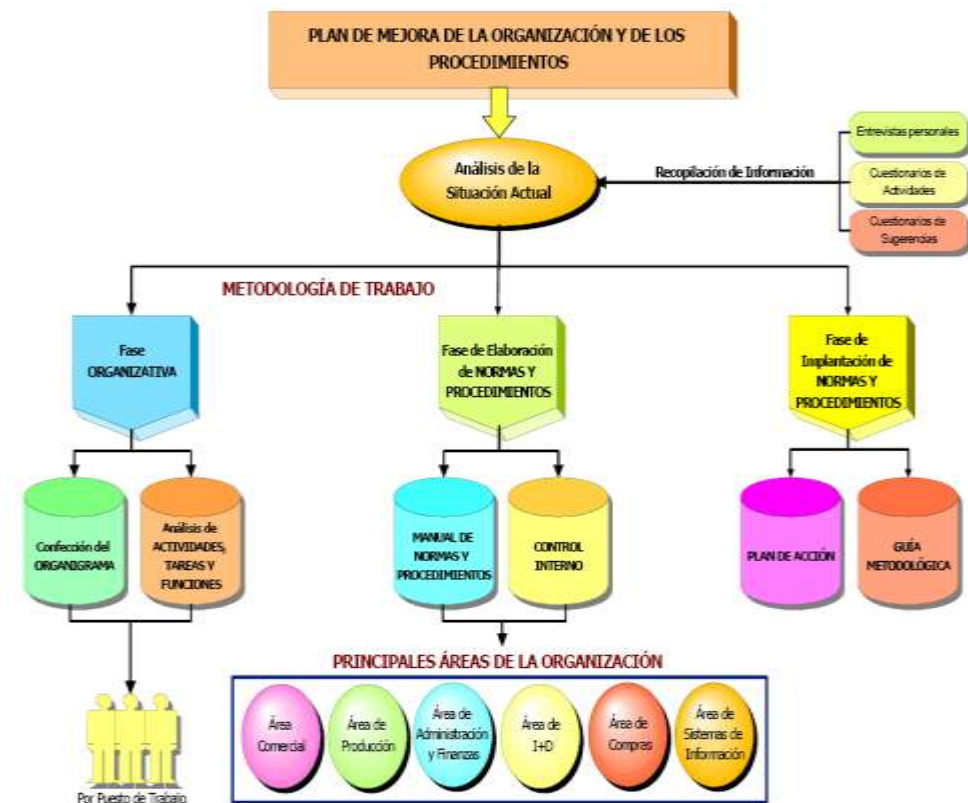
<sup>27</sup> ALTAIR CONSULTORES. Plan de Mejora de la Organización y de los Procedimientos. Valencia: Milla Martínez y asociados auditores. 2012. P. 6.

<sup>28</sup> Ibid., p. 10

- **Fase de elaboración del manual de normas:** Se crea un plan con el lineamiento de las tareas o procedimientos que deberán asumir las diferentes áreas de la organización, verificando la interrelación necesaria entre ellas.
- **Fase de implementación del manual de normas:** Es necesario que todos los colaboradores tengan total claridad de sus responsabilidades en este proceso ya que de lo contrario no se obtendrán los resultados esperados, cada uno de ellos deberá contar con el respectivo plan de acción el cual deberá ser implementado, es necesario que se evidencien aquellos inconvenientes o imprevistos que se vayan presentando para así realizar los ajustes a los que haya lugar.
- **Sistema de control interno:** Por ultimo es necesario implementar un control que garantice que los procedimientos se están ejecutando según lo planeado realizando revisiones periódicas a los procedimientos.

A continuación se muestra una gráfica en donde se relacionan todos los aspectos mencionados anteriormente, los cuales son parte fundamental en la implementación de un plan de mejora.

Gráfica 4 Organigrama plan de mejora organizacional.



Fuente: ALTAIR CONSULTORES. Plan de Mejora de la Organización y de los Procedimientos.<sup>29</sup>

La adaptación de estos planes de mejora en una organización puede solucionar inconvenientes internos de muchas índoles como conflictos entre los mismos colaboradores, procesos ineficientes y baja rentabilidad entre otros, siempre y cuando este sea manejado de una manera responsable y ordenada.

Cuando se tiene identificado un aspecto a mejorar es necesario plasmar todas sus variables para así lograr subsanarlo; María Nubia Aristizabal propone el siguiente formato en el cual se puede otorgar un puntaje según sea su impacto en la organización y su nivel de dificultad para llegar a ejecutarlo:<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Ibid., p. 11

<sup>30</sup> ARISTIZABAL SALAZAR, María Nubia. Op.cit., p. 9

Tabla 1 Jerarquización de las acciones de mejora.

Área común: \_\_\_\_\_

Acciones de mejora a llevar a cabo	Dificultad 0: Alta 100: Ninguna	Plazo 0: Largo 100: Inmediato	Impacto 0: Ninguno 100: Alto	Puntaje (Suma de criterios)

Fuente: ARISTIZABAL SALAZAR, María Nubia. Guía Para la Elaboración del Plan de Mantenimiento y Mejoramiento.<sup>31</sup>

Al poder otorgar una puntuación al impacto, dificultad y tipo de plazo en el cual se deben efectuar las acciones de mejora en la organización facilita el desarrollo de una programación de actividades teniendo en cuenta cuales son mas urgentes y merecen una actuación inmediata y cuales podrán tener un manejo menos delicado. Una vez son puntuadas todas las acciones es necesario consolidar un plan de acción que asigne responsables, tiempos y de mas aspectos que logren garantizar el cumplimiento de estas actividades. Para ello María Aristizabal plantea la siguiente matriz.

Tabla 2 Plan de acción

NOMBRE DEL PROGRAMA: \_\_\_\_\_

SECTOR ESTRATÉGICO: ÁREA COMÚN:								
Acciones de mejora (jerarquía)	Tareas	Responsable de tarea	Tiempos		Recursos necesarios	Costos	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento
			inicio	final				
1	a b c n							
2	a b c n							

Fuente: ARISTIZABAL SALAZAR, María Nubia. Guía Para la Elaboración del Plan de Mantenimiento y Mejoramiento.

<sup>31</sup> Ibid., p. 9



La anterior matriz permite plantear un cronograma de las tareas requeridas en el plan de mejora, teniendo en cuenta los recursos y los costos necesarios para esta implementación, dejando pactado además un tiempo de seguimiento y un responsable quien se encargara de ejecutar las acciones planteadas.

Por último en el plan de mejora es necesario desarrollar un seguimiento y una evaluación la cual garantice que las acciones desarrolladas hasta el momento han sido adecuadas o si por el contrario es necesaria alguna reestructuración al plan de acción determinado, todos estos sucesos deben quedar registrados en un informe de avances y logros con el fin de ser evaluados periódicamente y con una perspectiva global, ya que se miraran los avances de todas las áreas que se encuentran gestionando alguna acción de mejora en su interior.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Ibid., p. 11

## **5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

El diagnóstico desarrollado en este proyecto busca dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados en el presente documento, a su vez trata de identificar aquellos aspectos que están afectando de manera directa la estabilidad laboral de los colaboradores del área de atención a clientes y renovaciones de la empresa Road Track de Colombia S.A., con el fin de generar estrategias y oportunidades de mejora que permitan bajar los índices de rotación en el área antes mencionada.

### **5.1. RESULTADO DE LA ENCUESTA DE RETIRO**

Este capítulo presenta el resultado de las encuestas de retiro que realizó la empresa Road Track de Colombia S.A. a las personas que ya no pertenecían a la compañía. Estos resultados se encuentran relacionados con los factores que motivan el retiro de los colaboradores del área de atención a clientes y renovaciones.

#### **5.1.1. Encuesta de retiro**

Como se menciona anteriormente en la metodología, se tuvieron en cuenta unas encuestas de retiro con un contenido de 28 preguntas realizadas por Road Track de Colombia a los empleados retirados, se tomo en cuenta aquellas preguntas que están relacionadas con los objetivos planteados en el presente trabajo.

Los resultados se presentan a continuación:

#### **5.1.2. Análisis de las encuestas aplicadas**

A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas a 179 empleados retirados de Road Track de Colombia S.A., con el fin de profundizar acerca de la situación organizacional que es percibida en cuanto a aspectos de ambiente laboral, liderazgo, estrategias motivacionales, relaciones interpersonales y en si el desarrollo del trabajo en general, lo que permitirá de

manera general visualizar las causas de la rotación dentro del área de atención a clientes y renovaciones.

## 5.2. PREGUNTAS RELACIONADAS CON SU VINCULACION LABORAL

Mediante el resultado de estas preguntas se busca identificar el tipo de vinculación, cargo que desempeñaba el trabajador encuestado y el tiempo total que lo estuvo desarrollando.

### 5.2.1. Aspectos generales del trabajador.

Gráfica 5 Respuesta a pregunta No. 1 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.



FUENTE: Road Track Colombia. Entrevistas de retiro año 2012 y 2013.  
Elaboración los autores

Se puede observar que en el área de atención a clientes y renovaciones el cargo que tiene una mayor rotación es el agente de telemarketing con un porcentaje del 74% con relación al agente de atención a clientes con un 26%, como ya se había mencionado este cargo tiene la responsabilidad de garantizar parte de la entrada de los ingresos de la compañía ya que son los encargados de vender/renovar el servicio Chevrstar.

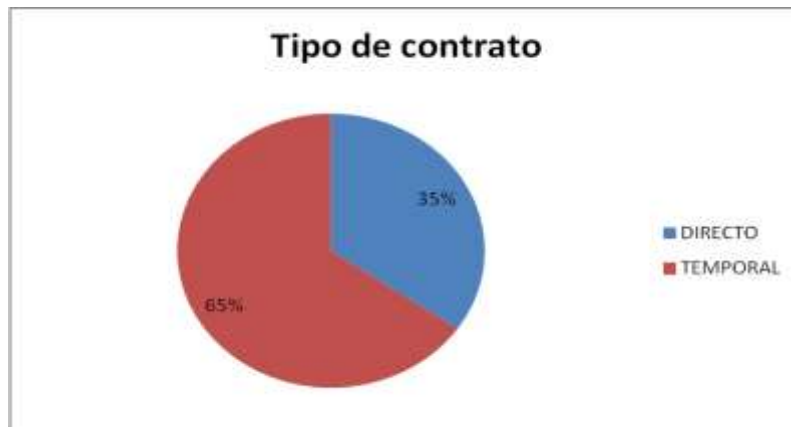
Gráfica 6. Respuesta a pregunta No. 2 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.



FUENTE: Road Track Colombia. Entrevistas de retiro año 2012 y 2013.  
Elaboración los autores

El tiempo de permanencia de los empleados no supera los tres meses de vinculación en la empresa, el 55% de los colaboradores tiene una permanencia inferior a los tres meses. Este porcentaje es muy alto y afecta de manera significativa a Road Track de Colombia S.A. de acuerdo a lo que se mencionó en el planteamiento del problema donde se indica que el tiempo de entrenamiento del personal nuevo es de 20 días hábiles, a esto se le debe sumar todos aquellos costos en los que incurre la empresa para la consecución e ingreso de un colaborador nuevo.

Gráfica 7. Respuesta a pregunta No. 3 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.



FUENTE: Road Track Colombia. Entrevistas de retiro año 2012 y 2013.  
Elaboración los autores

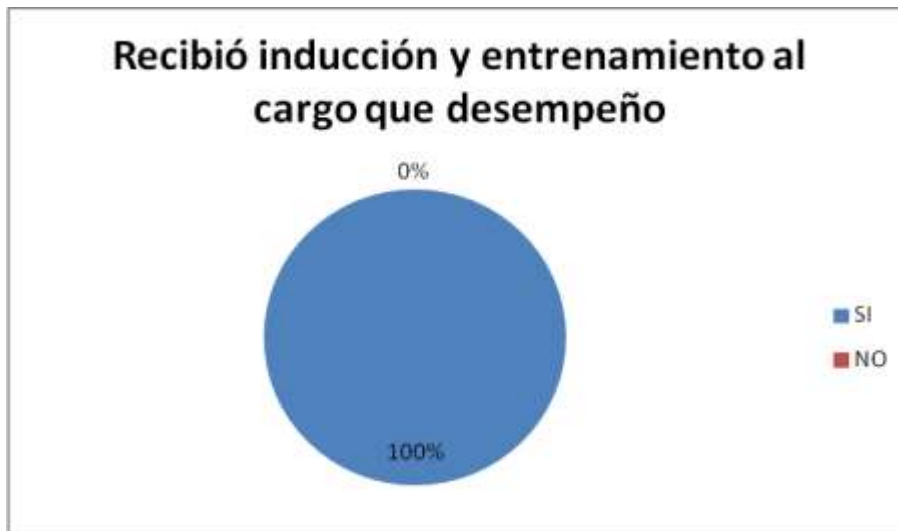
El tipo de contratación temporal tiene el mayor número de rotación de personal con un 65% en relación a la contratación de manera directa por la empresa con un 35%, por esta razón se hace necesario hacer un análisis detallado de las razones que generan inestabilidad de la contratación por medio de empresas de servicio temporal.

### **5.3. PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL INICIO DE LA RELACION LABORAL Y DESARROLLO DE SUS FUNCIONES**

Por medio del resultado de este grupo de preguntas se busca identificar aquellos factores propios del cargo que afectaron la estabilidad laboral del empleado durante el desarrollo de sus actividades en la organización.

#### **5.3.1. Aspectos generales del Cargo.**

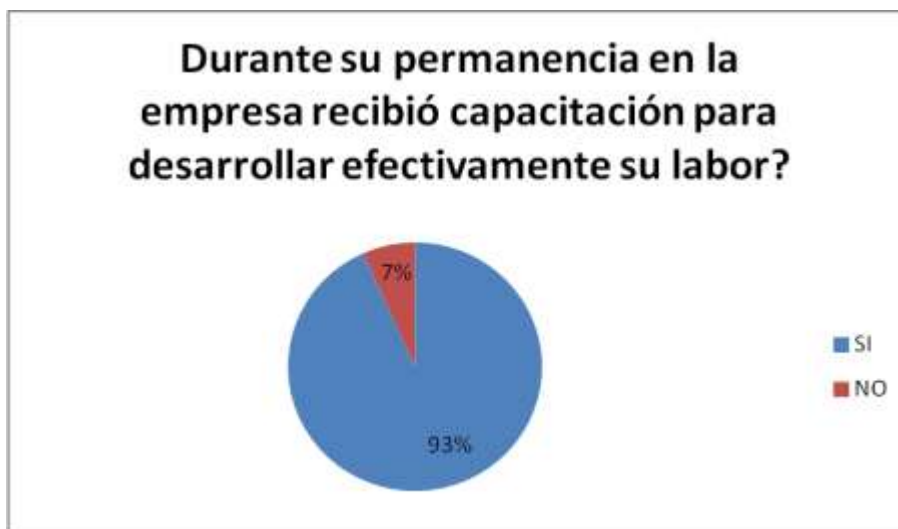
Gráfica 8 Respuesta a pregunta No. 4 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.



FUENTE: Road Track Colombia. Entrevistas de retiro año 2012 y 2013.  
Elaboración los autores

A la pregunta si recibió inducción y entrenamiento al cargo que desempeño en la empresa, se cumplió en este ítem ya que todos los colaboradores recibieron a satisfacción la inducción corporativa y el entrenamiento para desempeñar de manera adecuada sus labores.

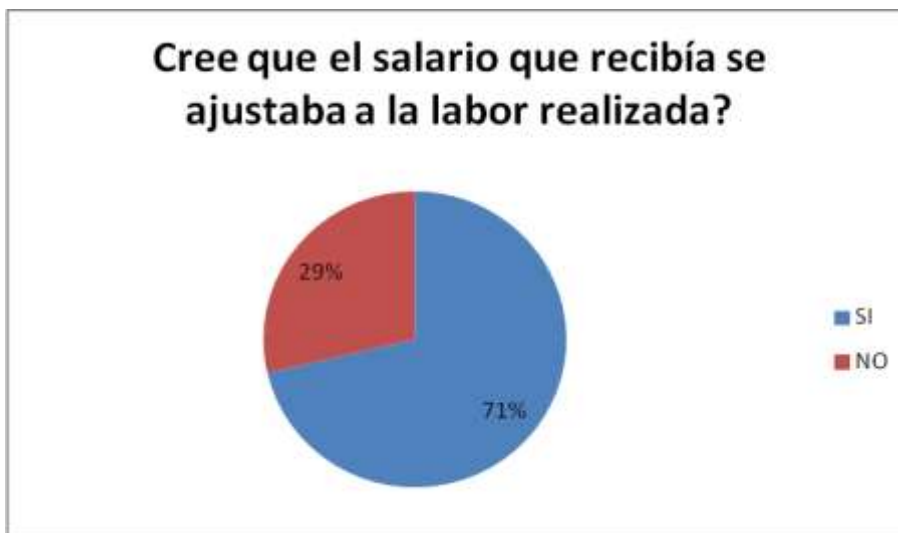
Gráfica 9 Respuesta a pregunta No. 5 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.



FUENTE: Road Track Colombia. Entrevistas de retiro año 2012 y 2013.  
Elaboración los autores

En esta respuesta se puede concluir que los empleados recibieron la capacitación y actualizaciones que la empresa realiza ya que solo un 7% manifiesta no haber recibido capacitación, para desarrollar las labores en esta área de manera correcta.

Gráfica 10 Respuesta a pregunta No. 6 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.



FUENTE: Road Track Colombia. Entrevistas de retiro año 2012 y 2013.  
Elaboración los autores

Solo el 29% de los empleados retirados no se encuentran de acuerdo con el salario recibido en la empresa. Al realizar una revisión de la escala salarial de estos cargos, se determino que el salario básico percibido supera el salario mínimo legal vigente, esto sin tener en cuenta el sistema de comisiones que se tiene establecido para esta área.

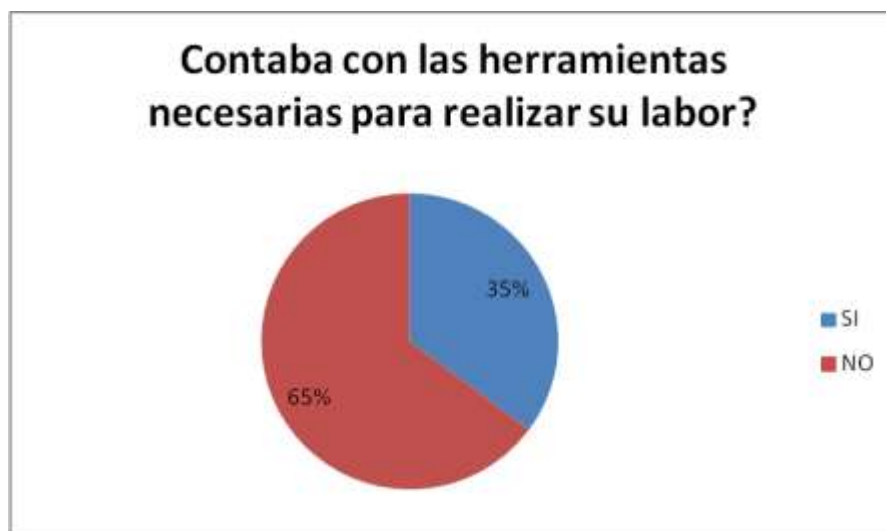
Gráfica 11 Respuesta a pregunta No. 7 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.



FUENTE: Road Track Colombia. Entrevistas de retiro año 2012 y 2013.  
Elaboración los autores

Solo un 21% del total de la muestra conoció el plan motivacional que manejo la empresa, lo que es un dato importante para estudio a profundidad ya que no sabemos si los ex funcionarios están confundiendo plan motivacional con esquema de comisiones, o si efectivamente Road Track de Colombia S.A., cuenta con un plan motivacional y este no es divulgado de la manera correcta a los empleados de atención a clientes y renovaciones.

Gráfica 12 Respuesta a pregunta No. 8 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.

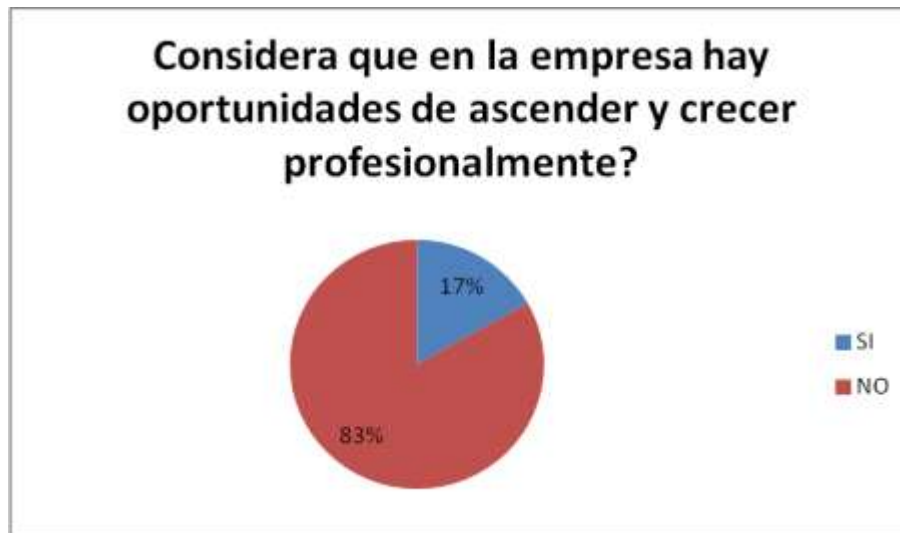


FUENTE: Road Track Colombia. Entrevistas de retiro año 2012 y 2013.  
Elaboración los autores



La información suministrada en esta pregunta evidencia que el 65% del personal no se presenta conforme con las herramientas de trabajo que brinda Road Track de Colombia S.A. o que estas presentan alguna inconsistencia.

Gráfica 13 Respuesta a pregunta No. 9 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.



FUENTE: Road Track Colombia. Entrevistas de retiro año 2012 y 2013.  
Elaboración los autores

El 83% de los empleados retirados indica que hay posibilidades de ascenso y crecimiento, con base en el porcentaje obtenido en esta respuesta se refleja que este aspecto no es una causa que impacte sobre la rotación de personal.

#### **5.4. RELACIONES INTERPERSONALES**

Estas preguntas buscan medir la interacción entre los colaboradores, así como el trato ofrecido por sus jefes ya que estos hacen parte fundamental del trabajo en equipo el cual es necesario para el desarrollo general de sus tareas.

##### **5.4.1. Aspectos de clima organizacional.**

Gráfica 14 Respuesta a pregunta No. 10 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.



FUENTE: Road Track Colombia. Entrevistas de retiro año 2012 y 2013.  
Elaboración los autores

Los encuestados perciben entre regular y malo con porcentajes del 45% y 32% respectivamente, se considera que este aspecto tiene una influencia considerable en la estabilidad laboral de los empleados de atención a clientes y renovaciones.

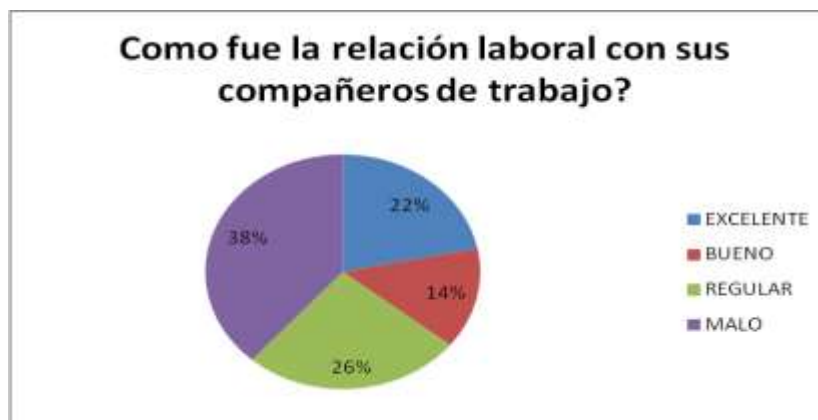
Gráfica 15 Respuesta a pregunta No. 11 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.



FUENTE: Road Track Colombia. Entrevistas de retiro año 2012 y 2013.  
Elaboración los autores

Se evidencia que la relación laboral con el jefe inmediato tiene un impacto que afecta directamente la rotación del personal a estudio con un 60% los empleados manifiestan que las relaciones con el jefe inmediato fue mala. Por esta razón este aspecto será evaluado mediante entrevista de profundidad para determinar el nivel de responsabilidad que tiene la relación laboral que manejan los jefes inmediatos en la estabilidad laboral de los empleados.

Gráfica 16 Respuesta a pregunta No. 12 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.



FUENTE: Road Track Colombia. Entrevistas de retiro año 2012 y 2013.  
Elaboración los autores

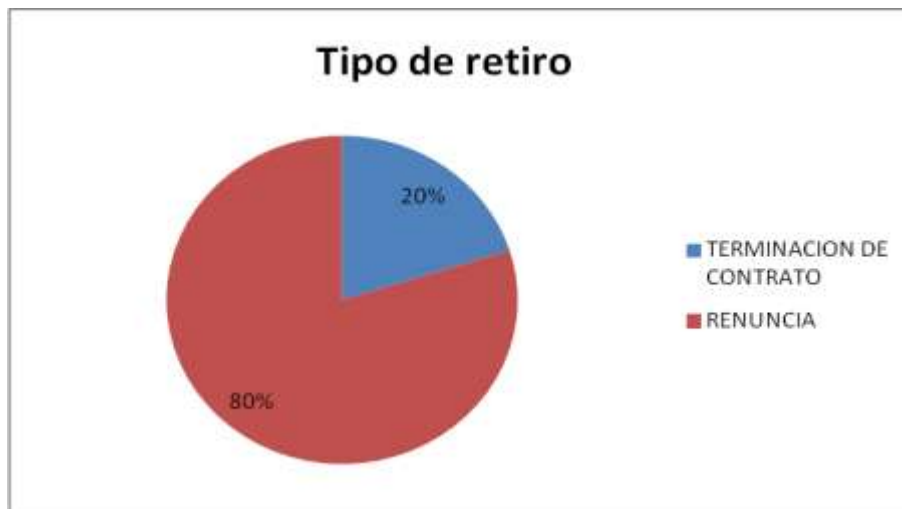
Las relaciones laborales con los compañeros de trabajo muestran que son otro factor de gran impacto y que el personal retirado coincide en que la relación de compañeros no es la mejor.

Una vez analizado el grupo de respuestas de ambiente de trabajo se puede observar que este es un aspecto que se debe analizar a profundidad ya que debe ser una de las principales causas que generan el mayor índice de rotación para los cargos objeto a estudio.

## 5.5. TERMINACION DE LA RELACION LABORAL

En este grupo de preguntas se buscan aclarar los motivos o causales de retiro ya sean de manera voluntaria o por decisión de la empresa. Logrando así identificar los puntos críticos a atacar dentro del área de call center.

Gráfica 17 Respuesta a pregunta No. 13 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.



FUENTE: Road Track Colombia. Entrevistas de retiro año 2012 y 2013.  
Elaboración los autores

El principal motivo de retiro de los empleados es por decisión voluntaria, sin embargo es importante determinar las causas que generan tanto la desvinculación voluntaria como la decisión de la empresa de dar por terminado el vínculo laboral del empleado.

Por tal razón en las siguientes preguntas se presenta a profundidad las razones que motivaron el retiro voluntario o la terminación del vínculo laboral por parte de Road Track de Colombia S.A.:

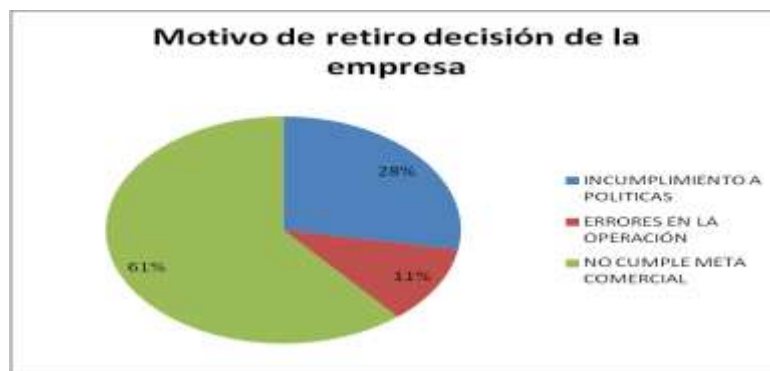
Gráfica 18 Respuesta a pregunta No. 14 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.



FUENTE: Road Track Colombia. Entrevistas de retiro año 2012 y 2013.  
Elaboración los autores

El principal motivo de retiro de manera voluntaria son las relaciones con el jefe inmediato, se puede observar que existe una relacion directa con el grupo de preguntas de ambiente de trabajo donde se evidencio que las relaciones entre compañeros y jefes no es la mejor, se evidencia la necesidad de profundizar en el tipo de relaciones laborales que afectan el ambiente de trabajo.

Gráfica 19 Gráfica 8 Respuesta a pregunta No. 15 - Encuesta de retiro Road Track de Colombia.



FUENTE: Road Track Colombia. Entrevistas de retiro año 2012 y 2013.  
Elaboración los autores

En cuanto al retiro por determinación de la empresa se puede observar que el incumplimiento a la meta comercial es el principal motivo por el cual la empresa toma la decisión de dar por terminado el vínculo laboral con el empleado.

Este aspecto está directamente relacionado con la primera variable de la encuesta aplicada donde la gráfica muestra que el mayor porcentaje de rotación se presenta en el cargo de agente de telemarketing.

## 5.6 ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD

Una vez se conocen a nivel general los aspectos que motivaron la rotación de personal en Road Track de Colombia S.A., se hace evidente la necesidad de aplicar entrevistas de profundidad a los empleados retirados de tal forma que se obtenga información mucho más específica que facilite la formulación del diagnóstico final así como del respectivo plan de mejora.

A continuación se presentan las entrevistas realizadas de manera individual discriminando cada uno de los aspectos que ocasionaron su retiro, fueron generadas de manera incógnita para incentivar a los autores a expresarse libremente con respecto a los inconvenientes presentados durante su vínculo laboral:

Tabla 3 Entrevista de profundidad No. 1

VARIABLES	OBJETIVO	HALLAZGOS EN LA ENTREVISTA	ASPECTOS DEL TRABAJADOR
<b>MOTIVOS Y FACTORES DEL RETIRO.</b>	Obtener una visión más acertada de las razones que generaron el retiro del personal entrevistado.	El empleado menciona la importancia de que el horario sea adecuado para permitir que los colaboradores de la organización puedan estudiar, lo que generaría una mayor motivación y satisfacción dentro el área. Por otro lado es evidente la molestia ocasionada por los elementos tecnológicos ofrecidos para desarrollar su labor ya que	<p><b>Duración:</b> 34 días</p> <p><b>Cargo:</b> Agente de atención a clientes.</p> <p><b>Tipo de Retiro:</b> Voluntario.</p> <p><b>Tipo de contrato:</b> Termino fijo por medio de empresa temporal.</p>

		están deteriorados impidiendo así el desarrollo óptimo de sus actividades.	
<b>FACTORES QUE INFLUYERON</b>			
<b>DESDE EL TRABAJADOR</b>	Los horarios planteados en la organización son de 8 horas las cuales son repartidas durante el día, dificultando la posibilidad de estudiar. Esto genera molestia entre los colaboradores motivando la opción de encontrar un nuevo trabajo con un horario un poco más flexible.		
<b>DESDE LA ORGANIZACIÓN</b>			
<b>DESDE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>	EL software manejado por la empresa es desactualizado por lo que sus aplicaciones son lentas y no permiten atender rápidamente las solicitudes de los clientes, lo que genera molestia e inconformidad, además de un represamiento en las llamadas durante todo el día.		
<b>DESDE EL GRUPO SOCIAL DE TRABAJO</b>			
<b>RECOMENDACIONES DEL ENTREVISTADO:</b> está bien el hecho de que se cumplan estrictamente las 8 horas de trabajo pero estas deberían ser organizadas de forma tal que no afecten el horario estudiantil de ninguno de los empleados.			
<b>OBSERVACIONES DADAS POR EL ENTREVISTADO:</b>			

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 4 Entrevista de profundidad No 2.



VARIABLES	OBJETIVO	HALLAZGOS EN LA ENTREVISTA	ASPECTOS DEL TRABAJADOR
<b>MOTIVOS Y FACTORES DEL RETIRO.</b>	Obtener una visión más acertada de las razones que generaron el retiro del personal entrevistado.	El empleado siente haber adquirido una experiencia importante en la empresa, sin embargo recomienda establecer más estrategias que garanticen la mejora continua en el departamento y sobretodo el cumplimiento en las ventas presupuestadas para cada mes.	<p><b>Duración:</b> 115 días</p> <p><b>Cargo:</b> Agente de telemarketing.</p> <p><b>Tipo de Retiro:</b> Voluntario.</p> <p><b>Tipo de contrato:</b> Termino fijo por medio de empresa temporal.</p>
<b>FACTORES QUE INFLUYERON</b>			
<b>DESDE EL TRABAJADOR</b>			
<b>DESDE LA ORGANIZACIÓN</b>	Los espacios dedicados a la solución de inconvenientes y dudas eran bastante reducidos, evitando la posibilidad de plantear mejoras a los procesos de la organización.		
<b>DESDE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>	El equipo de trabajo no llevaba una adecuada comunicación, en especial con el jefe directo, el cual no se preocupaba por plantear estrategias o planes de apoyo que pudieran de alguna manera mejorar las ventas del área.		
<b>DESDE EL GRUPO SOCIAL</b>	Las ventas en el área no eran fáciles de lograr por lo que se generaba un aspecto de rivalidad muy fuerte sobre todo por el hecho de que algunas bases de datos eran mejores		

<b>DE TRABAJO</b>	que otras convirtiendo la competencia en un aspecto desigual.
<b>RECOMENDACIONES DEL ENTREVISTADO:</b> Es necesario que el jefe del área otorgue un mayor liderazgo dentro del área ya que así garantizara un mayor compromiso de todos los empleados y por lo tanto un mejor resultado en las ventas del departamento.	
<b>OBSERVACIONES DADAS POR EL ENTREVISTADO:</b>	

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 5 Entrevista de profundidad No 3.

VARIABLES	OBJETIVO	HALLAZGOS EN LA ENTREVISTA	ASPECTOS DEL TRABAJADOR
<b>MOTIVOS Y FACTORES DEL RETIRO.</b>	Obtener una visión más acertada de las razones que generaron el retiro del personal entrevistado.	Aunque la responsabilidad y cumplimiento de las tareas recae sobre el trabajador, el acompañamiento de un líder o jefe directo es indispensable no solo para gestionar el cumplimiento de las metas planteadas sino para otorgar la motivación necesaria a cada uno de los empleados.	<p><b>Duración:</b> 70 días</p> <p><b>Cargo:</b> Agente de telemarketing</p> <p><b>Tipo de Retiro:</b> Voluntario.</p> <p><b>Tipo de contrato:</b> Termino fijo por medio de empresa temporal.</p>
<b>FACTORES QUE INFLUYERON</b>			

<b>DESDE EL TRABAJADOR</b>	Manejaba un alto nivel de estrés por las metas de ventas implantadas para cada mes. No eran muy altas pero en ocasiones las ventas se complican mucho más de lo normal.
<b>DESDE LA ORGANIZACIÓN</b>	Muchas veces se solicitaban datos parciales de las ventas individuales o del área para así confirmar como se encontraban frente a la meta del mes, debido a que estos no eran suministrados por el jefe directo se imposibilitaba el control o seguimiento a las ventas realizadas hasta el momento.
<b>DESDE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>	En ocasiones se encontraban algunas deficiencias tanto en los procesos internos como en el software donde se ingresa toda la información de los clientes y del servicio ofrecido, sin embargo al momento de comunicarlas a la organización no se tomaban los correctivos necesarios que garantizaran la no recurrencia de estos dentro del área.
<b>DESDE EL GRUPO SOCIAL DE TRABAJO</b>	El grupo en general es bueno, sin embargo el jefe directo debería abrirse un poco más a las sugerencias para así lograr consolidar más el área, y mejorar de esta forma el trabajo en equipo.
<b>RECOMENDACIONES DEL ENTREVISTADO:</b> Aunque la empresa cuenta con un plan completo de inducción sería recomendable efectuar más talleres y capacitaciones acerca de ventas y estrategias para llegar al cliente, sobre todo el jefe directo del área quien es el encargado de liderar el grupo, debería conocer mucho sobre estos aspectos.	
<b>OBSERVACIONES DADAS POR EL ENTREVISTADO:</b>	

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 6 Entrevista de profundidad No 4.

VARIABLES	OBJETIVO	HALLAZGOS EN LA ENTREVISTA	ASPECTOS DEL TRABAJADOR
	Obtener una visión más acertada de las razones que	Es indispensable el desarrollo de aspectos de motivación tanto	<b>Duración:</b> 62 días <b>Cargo:</b> Agente de

<p><b>MOTIVOS Y FACTORES DEL RETIRO.</b></p>	<p>generaron el retiro del personal entrevistado.</p>	<p>emocionales como económicos, la empresa cuenta con planes de comisiones dentro del área, pero no con una política clara que motive el crecimiento dentro del área o dentro de la empresa como tal.</p>	<p>atención a clientes</p> <p><b>Tipo de Retiro:</b> Voluntario.</p> <p><b>Tipo de contrato:</b> Termino fijo por medio de empresa temporal.</p>
<p><b>FACTORES QUE INFLUYERON</b></p>			
<p><b>DESDE EL TRABAJADOR</b></p>	<p>La empresa y en especial el área donde se desempeñó no otorgaban los elementos que buscaba para un crecimiento personal y laboral, por lo que decidió cambiar de trabajo por alguno que fuera más de la mano a los estudios de sistemas realizados anteriormente a nivel tecnológico.</p>		
<p><b>DESDE LA ORGANIZACIÓN</b></p>	<p>La empresa no cuenta con planes o programas de ascenso por lo que no encontraba una motivación de peso para continuar en este trabajo.</p>		
<p><b>DESDE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b></p>	<p>Muchas veces se manejaban cambios internos como por ejemplo en los horarios sin tener en cuenta las necesidades o las opiniones de los empleados lo que generaba una serie de inconformidades en el grupo y por lo tanto un mal ambiente laboral.</p>		
<p><b>DESDE EL GRUPO SOCIAL DE TRABAJO</b></p>			
<p><b>RECOMENDACIONES DEL ENTREVISTADO:</b> Los empleados son parte fundamental en una empresa por lo que se debería prestar atención de cerca a sus necesidades o por lo menos a sus pensamientos , no es necesario cumplir con todos sus requerimientos pero si prestar atención a los intereses grupales por encima de los particulares.</p>			

<b>OBSERVACIONES DADAS POR EL ENTREVISTADO:</b>
---

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 7 Entrevista de profundidad No 5.

VARIABLES	OBJETIVO	HALLAZGOS EN LA ENTREVISTA	ASPECTOS DEL TRABAJADOR
<b>MOTIVOS Y FACTORES DEL RETIRO.</b>	Obtener una visión más acertada de las razones que generaron el retiro del personal entrevistado.	Se evidencia una baja motivación del empleado por parte del trabajo, el hecho de estar contratado por medio de una empresa temporal es identificado por los empleados como una actividad menos importante a la desarrollada por aquellos que están contratados directamente por la empresa.	<p><b>Duración:</b> 112 días</p> <p><b>Cargo:</b> Agente de telemercadeo.</p> <p><b>Tipo de Retiro:</b> Voluntario.</p> <p><b>Tipo de contrato:</b> Termino fijo por medio de empresa temporal.</p>
<b>FACTORES QUE INFLUYERON</b>			
<b>DESDE EL TRABAJADOR</b>	El hecho de haber estado vinculado por tanto tiempo en una empresa temporal evita adquirir un sentido de pertenencia con la organización y con el área específicamente.		
<b>DESDE LA ORGANIZACIÓN</b>	La organización no maneja un tipo de horarios a los que se pueda adecuar fácilmente un empleado, son cambiados		

	constantemente y no cuentan con algún tipo de consulta o de negociación afectando a todas las personas del área.
<b>DESDE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>	
<b>DESDE EL GRUPO SOCIAL DE TRABAJO</b>	El ambiente laboral es un poco tenso debido a las ventas que son exigidas mes a mes, el jefe directo muchas veces se preocupa mucho más por los datos de ventas que por las herramientas o las estrategias que se deban usar para conseguirlas.
<b>RECOMENDACIONES DEL ENTREVISTADO:</b> El tiempo de estar empleado por medio de una empresa temporal debería ser un poco menor para así lograr un mejor resultado en la eficiencia de los trabajadores.	
<b>OBSERVACIONES DADAS POR EL ENTREVISTADO:</b>	

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 8 Entrevista de profundidad No 6.

VARIABLES	OBJETIVO	HALLAZGOS EN LA ENTREVISTA	ASPECTOS DEL TRABAJADOR
<b>MOTIVOS Y FACTORES DEL RETIRO.</b>	Obtener una visión más acertada de las razones que generaron el retiro del personal entrevistado.	Se logra evidenciar una conformidad con respecto a los beneficios económicos otorgados por la empresa, sin embargo resalta los aspectos de falta de comunicación en el área y de mucha rivalidad entre los	<b>Duración:</b> 95 días <b>Cargo:</b> Agente de Telemercadeo. <b>Tipo de Retiro:</b> Voluntario. <b>Tipo de contrato:</b> Termino fijo por medio de empresa temporal.

		compañeros del Call Center.	
<b>FACTORES QUE INFLUYERON</b>			
<b>DESDE EL TRABAJADOR</b>	Resalta una falta de comunicación con el jefe inmediato, al momento de tener algún inconveniente no recibía el apoyo esperado para poder solucionarlo.		
<b>DESDE LA ORGANIZACIÓN</b>	El estilo de mando no es el apropiado, ya que era un poco más drástico y exigente con algunos trabajadores que con otros. Al momento de hacer revisión en el cumplimiento de las metas planteadas obtenidas era mucho más comprensible con algunas personas.		
<b>DESDE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>			
<b>DESDE EL GRUPO SOCIAL DE TRABAJO</b>	El grupo como tal es medido por medio de indicadores de ventas y esto ocasiona un poco de rivalidad en el grupo lo cual impide una amplia comunicación o una relación estrecha en el departamento lo cual vuelve el ambiente laboral un poco incómodo.		
<p><b>RECOMENDACIONES DEL ENTREVISTADO:</b> Es bastante importante tomar en cuenta los comentarios del grupo, ya que en varias reuniones se mencionaron algunos aspectos a mejorar, tanto del producto ofrecido, como en los clientes asignados a cada uno de los asesores y nunca se tomaron acciones de fondo que lograran corregirlas, pareciendo como si fueran dejadas de lado.</p>			
<p><b>OBSERVACIONES DADAS POR EL ENTREVISTADO:</b> la empresa es muy buena y reconocida en el medio pero si tomaran más en cuenta a su departamento de ventas el cual es de los más importantes, podrían llegar a crecer mucho más.</p>			

FUENTE: Elaboración propia.

### **5.6.1 Tipificación entrevistas de profundidad.**

Dentro de las encuestas realizadas se evidenciaron distintas debilidades las cuales afectan de manera significativa el desarrollo normal de la organización y por lo tanto la eficiencia de la misma, esto debido a la serie de consecuencias negativas que afectan emocionalmente a todos los empleados de esta área.

Los aspectos de mayor impacto son los siguientes:

#### **5.6.1.1 Liderazgo.**

Se logra evidenciar la falta de acompañamiento por parte del jefe a todos sus colaboradores, debido a la ausencia de planes estratégicos que busquen el aumento en las ventas de cada mes, esto disminuye notoriamente la motivación del grupo en general ocasionando una productividad cada vez más baja dentro el departamento.

Por otra parte la solución de problemas internos no es eficiente, lo que permite que los errores sean recurrentes y ocasionen reprocesos y demoras en los trámites del call center.

Otro aspecto identificado en las entrevistas es la falta de capacitación al personal en temas de venta y productividad, las cuales proporcionen las herramientas necesarias para facilitar la venta del servicio ofrecido.

El jefe o líder de área debe dar la oportunidad a sus colaboradores de mencionar las recomendaciones y sugerencias que consideren necesarias ya que estas pueden repercutir en la mejora de los procesos internos generando una mayor productividad dentro del área.

Se evidencia la falta de retroalimentación a los colaboradores, con respecto al nivel de cumplimiento de sus ventas dentro del mes, dificultando de esta manera tomar las acciones necesarias que permitan el cumplimiento de las metas planteadas.



### **5.6.1.2 Aspectos organizacionales.**

Los horarios planteados por la empresa son distribuidos durante el día en 3 turnos de 8 horas cada uno, cumpliendo con la jornada laboral exigida legalmente, sin embargo debido a que este horario es rotativo, impide a los colaboradores asistir a un programa académico formal lo que genera insatisfacción en el área teniendo en cuenta que no podrán realizar ninguna actividad alterna mientras sigan prestando sus servicios en esta compañía.

De la misma forma los empleados resaltan la ausencia de un plan carrera el cual les permita ascender dentro de la empresa, teniendo en cuenta la imposibilidad de estudiar mencionada anteriormente, ha proporcionado una ausencia de crecimiento tanto personal como profesional motivando a los colaboradores a la búsqueda de un nuevo empleo que garantice primeramente estos beneficios los cuales son cruciales para su futuro.

Por otra parte Road Track realiza su contratación por medio de una empresa temporal durante los primeros 6 meses, generando una inconformidad por parte de los empleados quienes han resaltado que es un tiempo bastante amplio, aunque los beneficios son exactamente los mismos, se ha comprobado un efecto cognitivo el cual parece motivar mucho mas a quienes están contratados directamente por la empresa, evidenciándose un mejor resultado en cuanto a sus ventas y presentando un mayor tiempo de duración en el empleo que aquellos que están por medio de una empresa temporal.

### **5.6.1.3 Herramientas y tecnología.**

Una de las principales herramientas utilizada por los agentes de telemarketing y los agentes de atención a clientes es un software de CRM en donde se encuentran todos los datos de los clientes actuales e incluso un histórico de clientes pasados, además de la información general acerca del servicio Chevystar con las tarifas respectivas y sus principales beneficios lo cual sirve como una guía de asesoría.

Sin embargo esta herramienta afecta directamente el servicio ya que es bastante lenta y no procesa la información solicitada de manera eficiente lo que ocasiona represamiento en las llamadas durante todo el día y dificulta el desarrollo normal de las actividades, además generar una molestia constante en los usuarios debido al tiempo que se requiere para otorgar una solución satisfactoria a su solicitud.

### **5.6.1.4 Aspectos sociales.**

El área estudiada tiene como principal objetivo el logro de metas comerciales mes a mes, esto ha generado un ambiente competitivo con un nivel de tensión el cual genera agotamiento físico en los colaboradores, cada agente de telemarketing recibe una base de datos con aquellos clientes potenciales a los cuales puede ofrecer el servicio, sin embargo estas no son balanceadas debido a que algunas contienen vehículos más costosos por lo que se asume una mayor capacidad adquisitiva de su dueño y por lo tanto es mucho más probable que este adquiera el servicio ofrecido.

Esta desigualdad ocasiona inconformidad por parte de los empleados ya que según sea la calidad de la base de datos entregada, será el resultado final en las ventas de un determinado asesor.

## 6. EVALUACION DE LOS TIPOS DE CONTRATO

Se pudo identificar en la empresa dos tipos de contratación y administración de personal, el ingreso con vinculación directa y la vinculación por medio de empresa de servicios temporales, se pudo evidenciar que las condiciones para los tipos de contratación manejados por la empresa son de manera equitativa para los empleados, sin embargo es necesario realizar una evaluación de los aspectos positivos y negativos al realizar la administración del personal por medio de una empresa temporal.

### 6.1. SELECCION

A continuación se muestra un cuadro comparativo de la vinculación por medio de una empresa de servicios temporales y la vinculación directa por Road Track lo que permite identificar sus principales aspectos para cada uno de ellos.

**Tabla 9. Proceso de selección**

<b>VINCULACION TEMPORAL</b>	<b>VINCULACION DIRECTA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso realizado por la temporal evaluando de acuerdo a perfil requerido por la empresa antes definido</li><li>• Falta de conocimiento del perfil ya que no se encuentran involucrados en la operación y no conocen las necesidades específicas de cada cargo</li><li>• Debido al volumen de ingresos, la selección de personal se realiza con el fin de cumplirle a la empresa usuaria, sin entrar a evaluar el cumplimiento de los requisitos de</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La empresa se encarga de todo el proceso de reclutamiento.</li><li>• El proceso se realiza de acuerdo al conocimiento no solo del perfil al igual de la operación ya que se tiene contacto directo con esta y es son acertadas las necesidades en cuanto a talento humano.</li><li>• Las pruebas y proceso es evaluado desde el inicio hasta finalizar directamente en la empresa lo que permite un mejor filtro del candidato seleccionado.</li></ul>

selección para el perfil definido	
-----------------------------------	--

Se observa un mayor beneficio al realizar el proceso de selección de manera directa por la empresa ya que esta tiene un mayor conocimiento del perfil de candidato a seleccionar para los cargos vacantes así como el contacto directo con la operación y los colaboradores, por esta razón es más acertado el talento humano seleccionado para la operación generando mayor estabilidad laboral.

Sin embargo para evaluar que modelo de vinculación genera mayor estabilidad laboral se debe tener en cuenta que Road Track de Colombia es denominada empresa usuaria ya que contrata los servicios de las empresas temporales, de acuerdo a la cartilla laboral de Legis “la empresa es quien tiene la facultad de la subordinación y potestad frente a los empleados en misión por esta razón está facultada para exigir el cumplimiento de las órdenes impartidas”<sup>33</sup>.

Como se menciona en el marco conceptual la empresa temporal y la empresa usuaria celebran una oferta mercantil donde quedan descritas las obligaciones y responsabilidades de cada una de las partes.

Los trabajadores en misión están sujetos al régimen laboral colombiano y a las normas legales vigentes, sin embargo es necesario precisar que los procesos disciplinarios están sujetos al reglamento interno de trabajo que tiene establecido la empresa de servicios temporales.

Igualmente Legis en su cartilla laboral resalta: “El pago de los salarios de los trabajadores en misión es el equivalente al de los trabajadores de la empresa usuaria”<sup>34</sup>, en este aspecto Road Track de Colombia mantiene el pago de los salarios en igualdad de condiciones con respecto a los empleados en misión y directos.

A continuación se discriminan las distintas situaciones en las cuales se pueden contratar empleados temporales según la cartilla laboral de Legis<sup>35</sup>:

1. Cuando se trate de labores ocasionales que se encuentran contenidas en el código sustantivo del trabajo artículo 6°.

---

<sup>33</sup> LEGIS. Cartilla laboral. ¿Quiénes son los usuarios de estas empresas? 2012. P. 47

<sup>34</sup> Ibid., p. 51

<sup>35</sup> Ibid., P. 52

2. Cuando se requiere reemplazar empleados en vacaciones, incapacidades, licencias de maternidad.

3. Por incremento en la producción, ventas, que puede tener un término de seis meses prorrogables hasta seis meses más, si se cumplen los seis meses más la prorroga la causa originaria del servicio específico del objeto del contrato subsiste en la empresa usuaria, esta no podrá prorrogar el contrato ni celebrar uno nuevo con la misma empresa o con diferente empresa de servicios temporales.

Road Track de Colombia S.A. actualmente maneja dos empresas de servicios temporales y las principales razones de la contratación debido a que tienen un concepto que este tipo de vinculación le evita a la empresa problemas de orden legal, sin embargo es necesario precisar a la empresa los siguientes aspectos:

- La empresa está aumentando sus gastos ya que debe cancelar adicional a los salarios y prestaciones legales el valor de administración a la empresa temporal que actualmente por contrato esta en el 8% sobre el valor total de la nomina.
- Road Track de Colombia está sujeto a las normas laborales con los trabajadores en misión debido a que si se produce un manejo inadecuado o se atenta contra las normas legales, la demanda y sanciones que se generen afectan directamente a la empresa usuaria.
- Un trabajador en misión tiene menor estabilidad laboral que un trabajador vinculado directamente por la empresa ya que no tiene un sentido de pertenencia con la empresa usuaria.
- Se evidencia que la empresa contrata una temporal debido a que tiene la flexibilidad para la terminación de la obra o labor en el momento que lo disponga, esto no exonera a Road Track de Colombia de manejar las terminaciones dentro de las normas establecidas y si un empleado demanda por una terminación de contrato inadecuada esta demanda es para las dos partes la empresa de servicios temporales y la empresa usuaria, razón por la cual se incurren en costos adicionales de abogados o las sanciones que imponga la ley laboral colombiana.
- Como se menciono anteriormente el contrato por obra o labor debe ser para fines específicos y con determinada duración que no se puede exceder en este caso si un trabajador logra demostrar que la labor desempeñada es constante

y no de manera ocasional la empresa se debe someter a las normas laborales vigentes.

## 7. PLAN DE MEJORA

Con el fin de lograr tomar los correctivos que sean necesarios al interior de Road Track Colombia y más específicamente al interior de su de call center se llevará a cabo la metodología planteada por María Nubia Aristizábal en su documento “Guía para la elaboración del plan de mantenimiento y mejoramiento”<sup>36</sup> de esta manera se lograra identificar inicialmente las debilidades de la organización para posteriormente llegar a implementar las acciones que sean necesarias.

### 7.1 CARACTERIZACION ACCIONES DE MEJORA

En primera instancia se discriminarán las acciones a implementar realizando una jerarquización que permita determinar la secuencia u orden específico en que serán aplicadas, teniendo en cuenta la importancia que cada una de ellas representa para la compañía.

Tabla 10 Acciones de mejora a llevar a cabo en el liderazgo No. 1

ACCIONES DE MEJORA – LIDERAZGO
<p><b>Debilidad:</b> Se logra evidenciar la falta de acompañamiento por parte del jefe a todos sus colaboradores, debido a la ausencia de planes estratégicos que busquen el aumento en las ventas de cada mes, esto disminuye notoriamente la motivación del grupo en general ocasionando una productividad cada vez más baja dentro el departamento.</p>
<p><b>Propuesta de Mejora:</b> Realizar dinámicas de grupo en donde se propongan ejercicios de campo con todos los miembros del área, de esta manera se consolidara mucho más la relación entre jefe y colaborador incentivando el trabajo en equipo y la sana convivencia entre los trabajadores.</p>

<sup>36</sup> ARISTIZABAL SALAZAR, María Nubia. Op.cit. p. 9

Igualmente se podrán desarrollar las estrategias comerciales necesarias para lograr las metas planteadas teniendo en cuenta los puntos de vista tanto de los agentes como de los jefes de área de tal forma que se obtenga la sinergia necesaria para el óptimo desarrollo de los procesos internos.			
<b>Dificultad</b> 0: alta 100: Ninguna	<b>Plazo</b> 0: Largo 100: Inmediato	<b>Impacto</b> 0: Ninguno 100: Alto	<b>Puntaje</b> <b>Suma de criterios</b>
80	75	90	225

Fuente: ARISTIZABAL SALAZAR, María Nubia. GUIA PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MANTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO. 2005. Consultado el día 9 de noviembre del 2013. México. P. 9  
Elaboración: Los autores

### 7.1.1 Análisis a acciones de mejora a en el liderazgo No. 1

A continuación se determinaran los factores que se tuvieron en cuenta para otorgar la puntuación del recuadro anterior:

**Dificultad:** Para esta implementación no será necesaria la contratación de personal externo ni la erogación de dinero adicional ya que se harán uso de los recursos con los que cuenta la empresa actualmente facilitando así su implementación.

**Plazo:** Se considera que para esta acción se deben realizar acciones inmediatas teniendo en cuenta el nivel de afectación que ha generado dentro del Call Center, no solo a nivel productivo sino de rotación de personal atacando directamente el normal funcionamiento de la empresa.

**Impacto:** Esta es una de las acciones con el impacto más alto para la compañía ya que ocasiono un 34 % de las renunciadas presentadas durante los dos últimos



años según la información obtenida en las encuestas de retiro del capítulo 5. Por lo que se otorgara un puntaje de 90 para esta variable.

Tabla 11 Acciones de mejora a llevar a cabo en el liderazgo No. 2

<b>ACCIONES DE MEJORA – LIDERAZGO</b>			
<p><b>Debilidad:</b> La solución de problemas internos no es eficiente, lo que permite que a los errores ser recurrentes y ocasionen reprocesos y demoras en los trámites del call center. Por otro lado se evidencia la falta de capacitación al personal en temas de venta y productividad, las cuales proporcionen las herramientas necesarias que faciliten la venta del servicio ofrecido.</p>			
<p><b>Propuesta de Mejora:</b> Realizar un acompañamiento a los colaboradores del call center mientras realizan llamadas de contacto a los clientes por lo menos en un periodo de 2 días a una pequeña muestra de empleados, de esta manera se pueden orientar y corregir aquellos aspectos que sean necesarios y que pueden estar afectando la venta final, esto permitirá además al empleado adquirir el respaldo y el apoyo necesario para lograr las metas de ventas que son impuestas a principio de cada mes.</p> <p>De notar una persistencia en la baja productividad de ventas se recomienda la presencia de personal experto el cual otorgue puntos de vista más técnicos para lograr tanto el acercamiento al cliente como la venta exitosa del servicio ofrecido.</p>			
<p><b>Dificultad</b> 0: alta 100: Ninguna</p>	<p><b>Plazo</b> 0: Largo 100: Inmediato</p>	<p><b>Impacto</b> 0: Ninguno 100: Alto</p>	<p><b>Puntaje</b> Suma de criterios</p>
70	80	80	230

Fuente: ARISTIZABAL SALAZAR, María Nubia. GUIA PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MANTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO. 2005. Consultado el día 9 de noviembre del 2013. México. P. 9

Elaboración: Los autores

### 7.1.2 Análisis a acciones de mejora a en el liderazgo No. 2

A continuación se determinaran los factores que se tuvieron en cuenta para otorgar la puntuación del recuadro anterior:

**Dificultad:** Teniendo en cuenta que el acompañamiento inicial que se realizara a los empleados no necesita adquirir ningún recurso adicional por parte de la empresa, se estipula un puntaje de 70, sin embargo es necesario realizar el seguimiento constante a esta acción, ya que de no ser evidente la mejora en las ventas, se deberá otorgar la presencia del personal experto el cual generara una inversión mayor de dinero que cambiaría su dificultad considerablemente.

**Plazo:** El plazo debe ser en un corto tiempo teniendo en cuenta que se está viendo afectada la parte productiva de la organización por la baja rentabilidad de este departamento.

No se establece un plazo inmediato para así contar con una preparación y un margen de error por las causas que puedan llegar a demorar de cierta forma su implementación final.

**Impacto:** Para comprobar el éxito final de esta implementación el resultado deberá ser el aumento tanto en las ventas nuevas como en la renovación del servicio mejorando por lo tanto la productividad en esta área.

Tabla 12 Acciones de mejora a llevar a cabo en el liderazgo No. 3

<b>ACCIONES DE MEJORA – LIDERAZGO</b>
---------------------------------------

**Debilidad:** El jefe o líder de área debe dar la oportunidad a sus colaboradores de mencionar las recomendaciones y sugerencias que consideren necesarias ya que estas pueden repercutir en la mejora de los procesos internos generando una mayor productividad dentro del área.

Se evidencia la falta de retroalimentación a los colaboradores, con respecto al nivel de cumplimiento de sus ventas dentro del mes, dificultando de esta manera tomar las acciones necesarias que permitan el cumplimiento de las metas planteadas.

**Propuesta de Mejora:** Establecer reuniones en el área del call center por lo menos 12 días antes del fin de mes, en donde se pueda realizar una retroalimentación de las ventas conseguidas hasta el momento para que así los empleados puedan llevar un control frente a estas cifras y frente al cumplimiento de la meta que deben lograr a final de mes, es importante que en estas reuniones los empleados puedan dar a conocer sus inquietudes frente al servicio en general, además de los inconvenientes que se presentaron y que están afectando la normal ejecución de sus tareas.

Estas reuniones deberán finalizar con un acta en donde se dejen establecidos los temas tratados, además de los cambios, mejoras y acciones en general a realizar para la siguiente reunión, de no quedar solucionados en este lapso de tiempo se dejarán registrados nuevamente en el acta con la respectiva observación para que así se priorice su solución.

<b>Dificultad</b> 0: alta 100: Ninguna	<b>Plazo</b> 0: Largo 100: Inmediato	<b>Impacto</b> 0: Ninguno 100: Alto	<b>Puntaje</b> Suma de criterios
80	90	90	260

Fuente: ARISTIZABAL SALAZAR, María Nubia. GUIA PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MANTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO. 2005. Consultado el día 9 de noviembre del 2013. México. P. 9  
Elaboración: Los autores

### 7.1.3 Análisis a acciones de mejora a en el liderazgo No. 3

A continuación se determinarán los factores que se tuvieron en cuenta para otorgar la puntuación del recuadro anterior:

**Dificultad:** Este tipo de reuniones solo requieren del tiempo de cada uno de sus participantes por lo que no se tendrán que adquirir recursos adicionales en el transcurso de su implementación, por esta razón se otorga un puntaje de 80 a su realización.

**Plazo:** El hecho de contar con los recursos necesarios otorga la facilidad de empezar con la implementación de las reuniones casi que inmediatamente ya que de tomar más tiempo podría seguir aumentando la rotación de personal por la ausencia de acciones como esta.

**Impacto:** Al momento de implementar esta acción en la organización se generara una mayor motivación para los empleados debido a que se otorgara la posibilidad de expresar sus inconvenientes del día a día además de contar con la seguridad de que se dará el respectivo trámite que impedirá que estos se vuelvan a presentar.

Por otro lado se podrán conocer las ventas parciales antes de cerrar el mes, con el fin de poder tomar las acciones necesarias que garanticen el cumplimiento de las metas comerciales impuestas para cada colaborador, esto beneficiara tanto a los trabajadores como a la misma empresa ya que se estará trabajando en conjunto por la productividad y el crecimiento del departamento.

Tabla 13 Acciones de mejora a llevar a cabo en aspectos organizacionales. No. 1

<b>ACCIONES DE MEJORA – ASPECTOS ORGANIZACIONALES</b>
---

**Debilidad:** Los horarios planteados por la empresa son distribuidos durante el día en 3 turnos de 8 horas cada uno, cumpliendo con la jornada laboral exigida legalmente, sin embargo debido a que este horario es rotativo, impide a los colaboradores asistir a un programa académico formal lo que genera insatisfacción en el área teniendo en cuenta que no podrán realizar ninguna actividad alterna mientras sigan prestando sus servicios en esta compañía.

**Propuesta de Mejora:** Identificar aquellas personas que se encuentran estudiando o quienes lo desean realizar, para así otorgar un horario fijo durante su permanencia en la empresa ofreciendo la posibilidad a los empleados de que asistan al plan de formación que deseen, teniendo en cuenta que podrán administrar su tiempo de forma tal que no afecte sus actividades dentro de la empresa.

<b>Dificultad</b> 0: alta 100: Ninguna	<b>Plazo</b> 0: Largo 100: Inmediato	<b>Impacto</b> 0: Ninguno 100: Alto	<b>Puntaje</b> Suma de criterios
80	80	80	230

Fuente: ARISTIZABAL SALAZAR, María Nubia. GUIA PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MANTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO. 2005. Consultado el día 9 de noviembre del 2013. México. P. 9

#### 7.1.4 Análisis a acciones de mejora en aspectos organizacionales No.1

A continuación se determinaran los factores que se tuvieron en cuenta para otorgar la puntuación del recuadro anterior:

**Dificultad:** Para este aspecto se otorgo un puntaje de 70 teniendo en cuenta que su implementación no representara el gasto de recursos adicionales ni la contratación de personal especializado para el desarrollo de alguna tarea determinada, esto facilita su ejecución dentro del área ya que se cuenta con la totalidad de los recursos necesarios.

**Plazo:** Esta variable va directamente relacionada a la anterior, debido a que la disponibilidad de los recursos otorga el plazo para desarrollar su implementación, se otorga un puntaje de 80, contando con un margen de error y teniendo en cuenta los diferentes aspectos que pueden llegar a retrasar su ejecución.

**Impacto:** Teniendo en cuenta que el hecho de no poder estudiar ha generado una gran inconformidad por parte de los empleados del call center, se otorga a esta variable un puntaje de 80, considerando que al implementar esta acción se obtendrá un aumento tanto en la motivación como en la eficiencia de gran parte de los colaboradores de esta área

Tabla 14 Acciones de mejora a llevar a cabo en aspectos organizacionales. No. 2

<b>ACCIONES DE MEJORA – ASPECTOS ORGANIZACIONALES</b>
<p><b>Debilidad:</b> Los empleados resaltan la ausencia de un plan carrera el cual les permita ascender dentro de la empresa, teniendo en cuenta la imposibilidad de estudiar mencionada anteriormente, ha proporcionado una ausencia de crecimiento tanto personal como profesional motivando a los colaboradores a la búsqueda de un nuevo empleo que garantice primeramente estos beneficios los cuales son cruciales para su futuro.</p>
<p><b>Propuesta de Mejora:</b> Road Track de Colombia actualmente realiza convocatorias internas al momento de requerir personal para alguno de los cargos de la organización, otorgando de esta manera crecimiento tanto personal como profesional a todos sus trabajadores, sin embargo en el área de servicio al cliente y renovaciones muy pocas veces ha sido promovido un empleado debido a su corta duración en el puesto de trabajo, ocasionado un desconocimiento total por parte de los empleados del área acerca de las opciones de crecimiento interno las que podrían acceder.</p> <p>Es necesario establecer una política organizacional clara la cual consolide cada uno de los requisitos necesarios para ser ascendido. Posteriormente debe ser divulgada a todos los colaboradores de tal forma que se garantice el conocimiento</p>

del mismo. Este redundara no solo en una mayor motivación sino también en una mayor expectativa la cual incentive su duración en la empresa y así propiciar la disminución en la rotación actual de la empresa.			
<b>Dificultad</b> 0: alta 100: Ninguna	<b>Plazo</b> 0: Largo 100: Inmediato	<b>Impacto</b> 0: Ninguno 100: Alto	<b>Puntaje</b> <b>Suma de criterios</b>
80	80	70	220

Fuente: ARISTIZABAL SALAZAR, María Nubia. GUIA PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MANTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO. 2005. Consultado el día 9 de noviembre del 2013. México. P. 9  
Elaboración: Los autores

### 7.1.5 Análisis a acciones de mejora en aspectos organizacionales No.2

A continuación se determinaran los factores que se tuvieron en cuenta para otorgar la puntuación del recuadro anterior:

**Dificultad:** Debido a que esta implementación no necesitara la compra de recursos adicionales los cuales otorguen un gasto adicional a la empresa ni la contratación de mano de obra especializada se da un puntaje de 80 lo cual representa una dificultad mínima para la organización.

**Plazo:** Teniendo en cuenta que corresponde a una serie de tareas internas con los recursos que posee actualmente la organización, se asigna un puntaje de 80 el cual representa la posibilidad de ser implementado inmediatamente y así contrarrestar la alta rotación de personal generada por falta de una política como esta.

**Impacto:** La implementación de esta nueva política generara a los empleados de la empresa una nueva motivación para continuar no solo ejerciendo su labor en el área sino que además se esmerara por sobresalir ya que estará buscando ser promovido con la próxima vacante, de esta manera se lograra aumentar la

productividad de la empresa de manera representativa y por otro lado será utilizada como una estrategia de retención de empleados.

Tabla 15 Acciones de mejora a llevar a cabo en aspectos organizacionales. No. 3

<b>ACCIONES DE MEJORA – ASPECTOS ORGANIZACIONALES</b>			
<p><b>Debilidad:</b> Road Track realiza su contratación por medio de una empresa temporal durante los primeros 6 meses, generando una inconformidad por parte de los empleados quienes han resaltado que es un tiempo bastante amplio, aunque los beneficios son exactamente los mismos, se ha comprobado un efecto cognitivo el cual parece motivar mucho mas a quienes están contratados directamente por la empresa, evidenciándose un mejor resultado en cuanto a sus ventas y presentando un mayor tiempo de duración en el empleo que aquellos que están por medio de una empresa temporal.</p>			
<p><b>Propuesta de Mejora:</b> Realizar la vinculación de manera directa por la empresa ya que genera mayor estabilidad laboral, la selección de candidatos se ajusta a los requerimientos de la empresa, adicionalmente se genera una disminución en los costos por administración de personal.</p> <p>Se propone realizar un contrato a término fijo para evaluar en especial la gestión comercial en el caso que la empresa no quiera incurrir en costos de indemnizaciones.</p> <p>Otra propuesta es revisar el contrato de trabajo, descripción de cargo y funciones con el fin de proteger a la empresa de futuras demandas por terminaciones de contrato con justa causa, en caso de mantener el contrato a término indefinido.</p>			
<p><b>Dificultad</b> 0: alta 100: Ninguna</p>	<p><b>Plazo</b> 0: Largo 100: Inmediato</p>	<p><b>Impacto</b> 0: Ninguno 100: Alto</p>	<p><b>Puntaje</b> Suma de criterios</p>
80	60	85	225



Fuente: ARISTIZABAL SALAZAR, María Nubia. GUIA PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MANTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO. 2005. Consultado el día 9 de noviembre del 2013. México. P. 9  
Elaboración: Los autores

### 7.1.6 Análisis a acciones de mejora en aspectos organizacionales No.3

A continuación se determinaran los factores que se tuvieron en cuenta para otorgar la puntuación del recuadro anterior:

**Dificultad:** Para esta variable se otorgó un puntaje de 80 ya que su implementación será realizada con los recursos que actualmente posee la empresa, evitando la erogación de dinero adicional y facilitando su pronta ejecución.

**Plazo:** Esta implementación deberá realizarse en un periodo inferior a tres meses teniendo en cuenta que generara una gran motivación en los empleados la cual se verá reflejada directamente en los resultados de cada uno de ellos.

**Impacto:** La implementación de esta mejora afectara de manera positiva a la empresa ya que genera mayor sentido de pertenencia al trabajador, teniendo en cuenta sus elementos de motivación tanto económicos como emocionales los cuales se verán reflejados en un mayor compromiso, lealtad y estabilidad por parte de los empleados.

**Tabla 16 Acciones de mejora a llevar a cabo en herramientas y tecnología.  
No. 1**

<b>ACCIONES DE MEJORA – HERRAMIENTAS Y TECNOLOGIA</b>
---

**Debilidad:** la principal herramienta CRM utilizada por los agentes de atención a clientes es bastante lenta y no procesa la información solicitada de manera eficiente lo que ocasiona represamiento en las llamadas durante todo el día y dificulta el desarrollo normal de las actividades, además de generar una molestia constante en los usuarios debido al tiempo que se requiere para otorgar una solución satisfactoria a su solicitud.

**Propuesta de Mejora:** Es necesario verificar inicialmente el estado de los equipos en donde se encuentra instalado el software de CRM eliminando la posible presencia de un virus el cual afecte su normal funcionamiento.

Se recomienda bloquear el acceso a otras aplicaciones de internet las cuales no tengan un uso estrictamente laboral, ya que estas limitan de gran manera la red impidiendo el correcto procesamiento de los datos ingresados.

Por otro lado el sistema utilizado maneja un histórico de los clientes registrados desde el principio de la empresa, incluso de aquellos que ya se encuentran inactivos, esta información ocupa gran parte de la capacidad del sistema innecesariamente.

Es necesario realizar un Back Up y almacenar exclusivamente la información de los clientes activos en los equipos de los agentes de servicio al cliente, la información de aquellos clientes inactivos deberá ser almacenada en un disco duro apropiado para ello, logrando de esta manera liberar la capacidad del sistema operativo actual.

Esta implementación deberá ser monitoreada para así comprobar el avance y la efectividad del sistema operativo ya que de no presentar una mejora representativa será evidente la necesidad de adquirir un nuevo software lo que representa una erogación mayor de dinero por parte de la empresa.

<b>Dificultad</b> 0: alta 100: Ninguna	<b>Plazo</b> 0: Largo 100: Inmediato	<b>Impacto</b> 0: Ninguno 100: Alto	<b>Puntaje</b> Suma de criterios
--	--	---	-------------------------------------

75	60	90	200
----	----	----	-----

Fuente: ARISTIZABAL SALAZAR, María Nubia. GUIA PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MANTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO. 2005. Consultado el día 9 de noviembre del 2013. México. P. 9  
 Elaboración: Los autores

### 7.1.7 Análisis a las acciones de mejora de herramientas y tecnología. No. 1

A continuación se determinaran los factores que se tuvieron en cuenta para otorgar la puntuación del recuadro anterior:

**Dificultad:** Este proceso podrá ser implementado con los recursos que actualmente posee la empresa, no será necesario adquirir mano de obra calificada ya que la empresa cuenta con un departamento de sistemas. De esta manera se facilita su ejecución sin erogación adicional de dinero.

**Plazo:** Teniendo en cuenta que el sistema es la herramienta principal del área es indispensable priorizar la implementación de estos cambios con el fin de gestionar su correcto desempeño, esto no podrá superar los 20 días empezando por la revisión planteada para los equipos para así continuar con la migración de los clientes inactivos.

**Impacto:** Este proceso pretende otorgar la eficiencia requerida por los colaboradores del área en el desarrollo de sus tareas por lo tanto su resultado se verá reflejado en una mayor eficiencia en la atención de clientes lo que redundara en el aumento de la productividad y las ventas de cada mes.

Teniendo en cuenta que el sistema utilizado estará funcionando correctamente reducirá la tensión de los empleados del área y por lo tanto su agotamiento tanto físico como mental, fomentando el cumplimiento óptimo de sus tareas y la rentabilidad de la empresa en general.

### Tabla 17 Acciones de mejora a llevar a cabo en aspectos sociales. No. 1

## ACCIONES DE MEJORA – ASPECTOS SOCIALES

**Debilidad:** El área estudiada tiene como principal objetivo el logro de metas comerciales mes a mes, esto ha generado un ambiente competitivo con un nivel de tensión el cual genera agotamiento físico en los colaboradores, cada agente de telemarketing recibe una base de datos con aquellos clientes potenciales a los cuales puede ofrecer el servicio, sin embargo estas no son balanceadas debido a que algunas contienen vehículos más costosos por lo que se asume una mayor capacidad adquisitiva de su dueño y por lo tanto es mucho más probable que este adquiera el servicio ofrecido.

Esta desigualdad ocasiona inconformidad por parte de los empleados ya que según sea la calidad de la base de datos entregada, será el resultado final en las ventas de un determinado asesor.

**Propuesta de Mejora:** Se propone realizar reuniones periódicas ya sean quincenales o mensuales en donde se integre todo el personal del área con el fin de realizar la asignación de los clientes de manera pública, garantizando de esta manera la transparencia del proceso y fomentando la sana competencia entre los integrantes.

Esta acción además permitirá medir efectivamente las capacidades comerciales de cada uno de ellos ya que se ofrecerán las mismas condiciones y oportunidades para el área en general.

<b>Dificultad</b> 0: alta 100: Ninguna	<b>Plazo</b> 0: Largo 100: Inmediato	<b>Impacto</b> 0: Ninguno 100: Alto	<b>Puntaje</b>  Suma de criterios
80	80	85	245

Fuente: ARISTIZABAL SALAZAR, María Nubia. GUIA PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MANTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO. 2005. Consultado el día 9 de noviembre del 2013. México. P. 9

Elaboración: Los autores

### 7.1.8 Análisis a las acciones de mejora de aspectos sociales.

A continuación se determinaran los factores que se tuvieron en cuenta para otorgar la puntuación del recuadro anterior:

**Dificultad:** Para la ejecución de esta mejora es indispensable contar con la presencia de todos los integrantes del área de servicio al cliente y renovaciones, sin embargo esta evidencia un punto a favor de los empleados por lo que será aceptado fácilmente. Se otorga un puntaje de 80 ya que la empresa no necesitara adquirir elementos adicionales o la contratación de personal externo lo que facilita de gran manera su ejecución.

**Plazo:** Debido a que esta mejora no requiere de ningún elemento adicional es recomendable dar inicio inmediato a su implementación, es de resaltar que ha sido uno de los motivos que ha generado más inconformidad en el área ocasionando la baja productividad de los empleados hasta llegar incluso a su desvinculación tanto de forma voluntaria como por decisión explícita de la empresa.

**Impacto:** esta implementación lograra impactar directamente en el cumplimiento de las metas comerciales del área, según el diagnóstico realizado; un 61% de retiros fueron ocasionados por esta causa haciendo evidente su aplicabilidad en la empresa.

Es indispensable realizar un seguimiento el cual logre medir tanto la disminución en la rotación de personal como el aumento en las ventas exigidas para cada mes.

## **7.2 PRIORIZACION ACCIONES DE MEJORA.**

Teniendo en cuenta los puntajes generados en la caracterización de las acciones de mejora se proceden a enumerarlas según la prioridad de las mismas, se otorgara el primer lugar a la acción con un mayor puntaje en la suma de criterios y así respectivamente hasta llegar a la de menor calificación:

1.) Acción de mejora en aspecto social.

- 2.) Acción de mejora en aspectos de liderazgo No. 3.
- 3.) Acción de mejora en aspectos de liderazgo No. 2.
- 4.) Acción de mejora en aspectos organizacionales No.1.
- 5.) Acción de mejora en aspectos organizacionales No.2.
- 6.) Acción de mejora en aspectos de liderazgo No. 1.
- 7.) Acción de mejora en aspectos de herramientas y tecnología
- 8.) Acción de mejora en aspectos organizacionales No.3.

Una vez se ha determinado el orden en que deberán ser implementadas las acciones de mejora se procede a plasmar el plan de acción.

### **7.3 PLAN DE ACCION.**

A continuación se muestran de manera consolidada las actividades que se llevara a cabo en el planteamiento de mejora, otorgando para cada una de ellas los elementos y los responsables que intervendrán en su ejecución. Para ello se tendrá en cuenta el modelo planteado por María Aristizabal en su guía elaboración del plan de mantenimiento y mejoramiento<sup>37</sup> ya que se considera que adopta las directrices necesarias para la respectiva implementación.

**Nombre del Programa: Plan de Mejora Road Track de Colombia S.A.**

**Área Común: Atención a clientes y renovaciones.**

**Tabla 18 Tipificación de tareas acción de mejora en aspecto social.**

<b>1). Acción de mejora en aspecto social.</b>
--

---

<sup>37</sup> ARISTIZABAL SALAZAR, María Nubia, Op. Cit., p.11  
Elaboracion: Los autores

Se propone realizar reuniones periódicas ya sean quincenales o mensuales donde se integre todo el personal del área con el fin de realizar la asignación de los clientes de manera pública, garantizando de esta manera la transparencia del proceso y fomentando la sana competencia entre los integrantes.

**Tareas.**

- a) Realizar una reunión con el área de atención a clientes y renovaciones donde se dará a conocer la manera en que serán asignados los clientes desde ahora, esto tendrá como objetivo además de dar a conocer el nuevo esquema, dar a los empleados la motivación necesaria para mejorar y mantener el nivel de ventas requerido por la organización.
- b) Dar estricto cumplimiento a la realización de las reuniones comerciales en donde serán asignados los clientes ya que esto generara de igual forma el compromiso requerido por parte de los empleados.
- c) El Jefe de atención a clientes y renovaciones deberá asegurar que las bases de datos entregadas a los empleados son totalmente equilibradas en cuanto a número y tipo de cliente ya que así se garantizara la equidad dentro de este departamento

Cada vez que sea realizada una reunión comercial se compartirán los resultados obtenidos de la base de datos anterior, esto con el fin de retroalimentar los aspectos tanto positivos como negativos encontrados durante la respectiva gestión, de esta manera se fomentara tanto el trabajo en equipo como la sana competencia dentro del área.

**Responsable de Tarea.**

Jefe de atención a clientes y jefe de renovaciones

**Recursos Necesarios.**

**Recursos Materiales:** Oficina de juntas, equipos de oficina.

<p><b>Recursos Técnicos:</b> No aplica</p> <p><b>Recursos Humanos:</b> Jefe de atención a clientes, agentes de atención a clientes y de telemarketing.</p> <p><b>Recursos Financieros:</b> No aplica</p>
<p><b>Indicadores de Seguimiento.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador de ventas por periodo.</li> <li>• Indicador de renovaciones por periodo.</li> <li>• Indicador de deserción de clientes.</li> </ul>
<p><b>Responsables de Seguimiento</b></p> <p>Los indicadores serán generados y diligenciados por los agentes de servicio al cliente y de telemarketing sin embargo estos serán retroalimentados con el jefe de atención a clientes para así tomar las acciones que sean necesarias en conjunto.</p>

Fuente: ARISTIZABAL SALAZAR, María Nubia. GUIA PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MANTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO. 2005. Consultado el día 9 de noviembre del 2013. México. P. 9  
 Elaboración: Los autores

**Nombre del Programa:** Plan de Mejora Road Track de Colombia S.A.

**Área Común:** Atención a clientes y renovaciones.

**Tabla 19 Tipificación de tareas acción de mejora en aspecto de liderazgo No. 3**

<p><b>2). Acción de mejora en aspecto de liderazgo No. 3</b></p>
<p>Establecer reuniones en el área del call center por lo menos 12 días antes del fin de mes, en donde se pueda realizar una retroalimentación de las ventas conseguidas hasta el momento para que así los empleados puedan llevar un control frente a estas cifras y frente al cumplimiento de la meta que deben lograr a</p>



final de mes, es importante que en estas reuniones los empleados puedan dar a conocer sus inquietudes frente al servicio en general, además de los inconvenientes que se presentaron y que están afectando la normal ejecución de sus tareas.

#### **Tareas.**

- a) Se deberá informar de la respectiva implementación a todos los empleados con el fin de poder estipular la fecha en que se realizara la respectiva revisión de datos.
- b) Mantener los datos de venta totalmente actualizados para de la misma forma retroalimentarlos dentro del área, ya que de recibir un dato erróneo o desactualizado impedirá al empleado realizar una gestión efectiva y por lo tanto alcanzar la meta planteada.
- c) Los datos deberán ser distribuidos de manera individual conservando la prudencia necesaria que evite la mala relación entre los empleados.
- d) Los agentes de atención a clientes y de telemarketing deberán llevar un listado con las ventas logradas hasta ese momento ya que de presentarse alguna diferencia con el dato entregado se podrá realizar la respectiva verificación.
- e) Al final de esta reunión los empleados deberán expresar cualquier duda o aspecto negativo evidenciado en el desarrollo de su labor ya que de esta manera se podrán solucionar los inconvenientes entre todos los colaboradores del área.
- f) Es necesario realizar un acta al finalizar la reunión en donde se registren los compromisos estipulados o simplemente la evidencia de que fue efectuada la reunión esto permitirá realizar los seguimientos comerciales a los que haya lugar.

#### **Responsables de las Tareas.**

Jefe de atención a clientes y renovaciones (a, b, c, f)

Agente de servicio al cliente y de telemarketing (d, e,)

<p><b>Recursos Necesarios.</b></p> <p><b>Recursos Materiales:</b> Oficina de juntas, equipos de oficina.</p> <p><b>Recursos Técnicos:</b> Software de ventas</p> <p><b>Recursos Humanos:</b> Jefe de atención a clientes, agentes de atención a clientes y de telemercadeo.</p> <p><b>Recursos Financieros:</b> No aplica</p>
<p><b>Indicador de Seguimiento.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de satisfacción a empleados.</li> </ul>
<p><b>Responsables de Seguimiento</b></p> <p>Jefe de atención a clientes y renovaciones.</p>

Fuente: ARISTIZABAL SALAZAR, María Nubia. GUIA PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MANTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO. 2005. Consultado el día 9 de noviembre del 2013. México. P. 9  
Elaboración: Los autores

**Nombre del Programa:** Plan de Mejora Road Track de Colombia S.A.

**Área Común:** Atención a clientes y renovaciones.

**Tabla 20 Tipificación de tareas acción de mejora en aspectos de liderazgo No. 2.**

<p><b>3). Acción de mejora en aspectos de liderazgo No. 2.</b></p>
--

Realizar un acompañamiento a los colaboradores del call center mientras realizan llamadas de contacto a los clientes por lo menos en un periodo de 2 días a una pequeña muestra de empleados, de esta manera se pueden orientar y corregir aquellos aspectos que sean necesarios y que pueden estar afectando la venta final, esto permitirá además al empleado adquirir el respaldo y el apoyo necesario para lograr las metas de ventas que son impuestas a principio de cada mes.

**Tareas.**

- a) Realizar un cronograma con los nombres de los empleados del área de atención a clientes y renovaciones con el fin de establecer el orden en el que se irán realizando los respectivos acompañamientos.
- b) Informar al empleado de la fecha en la que recibirá el respectivo acompañamiento.
- c) A medida que sean escuchadas las llamadas es necesario realizar la retroalimentación necesaria al empleado, de esta manera se generaran estrategias que faciliten la venta del servicio.
- d) Comunicar cualquier falla que exista en el sistema para así tomar las acciones que sean necesarias.

**Responsables de las Tareas.**

Jefe de atención a clientes y renovaciones (a,b,c)

Agente de servicio al cliente y de telemarketing ( d )

<p><b>Recursos Necesarios.</b></p> <p><b>Recursos Materiales:</b> Oficina de juntas, equipos de oficina.</p> <p><b>Recursos Técnicos:</b> Software de ventas, bases de datos</p> <p><b>Recursos Humanos:</b> Jefe de atención a clientes, agentes de atención a clientes y de telemercadeo.</p> <p><b>Recursos Financieros:</b> No aplica</p>
<p><b>Indicador de Seguimiento.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador de ventas por periodo</li> </ul>
<p><b>Responsables de Seguimiento</b></p> <p>Jefe de atención a clientes y renovaciones.</p>

Fuente: ARISTIZABAL SALAZAR, María Nubia. GUIA PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MANTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO. 2005. Consultado el día 9 de noviembre del 2013. México. P. 9  
Elaboración: Los autores

**Nombre del Programa: Plan de Mejora Road Track de Colombia S.A.**

**Área Común: Atención a clientes y renovaciones.**

**Tabla 21 Tipificación de tareas acción de mejora en aspectos organizacionales No. 1.**

<p><b>4) Acción de mejora en aspectos organizacionales No. 1.</b></p>
<p>Determinar aquellas personas que se encuentran estudiando o quienes lo desean realizar para así otorgar un horario fijo durante su permanencia en la empresa dando la posibilidad a los empleados de que asistan al plan de formación que deseen, teniendo en cuenta que podrán administrar su tiempo de forma tal que no afecte sus actividades dentro de la empresa.</p>
<p><b>Tareas.</b></p>

- a) Se debe realizar una convocatoria que permita obtener los nombres de aquellas personas que desean estudiar para así lograr coordinar los turnos dentro del área, si es necesario se deberá dar prioridad a aquellos empleados de mas antigüedad.
- b) Es necesario que los empleados presenten como constancia el pago de la matricula respectiva dentro de los plazos que la empresa determine para ello, de lo contrario su horario seguirá siendo rotativo como hasta ahora.

**Responsables de las Tareas.**

Jefe de servicio al cliente ( a )

Agente de servicio al cliente y de telemarketing ( b )

**Recursos Necesarios.**

**Recursos Materiales:** equipos de oficina.

**Recursos Técnicos:** bases de datos

**Recursos Humanos:** Jefe de atención a clientes, agentes de atención a clientes y de telemarketing.

**Recursos Financieros:** No aplica

**Indicador de Seguimiento.**

Encuesta de satisfacción a empleados.

**Responsables de Seguimiento**

Jefe de atención a clientes y renovaciones.

Fuente: ARISTIZABAL SALAZAR, María Nubia. GUIA PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MANTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO. 2005. Consultado el día 9 de noviembre del 2013. México. P. 9

Elaboración: Los autores

**Nombre del Programa: Plan de Mejora Road Track de Colombia S.A.**

Área Común:                      Atención a clientes y renovaciones.

**Tabla 22 Tipificación de tareas acción de mejora en aspectos organizacionales No. 2.**

<b>5) Acción de mejora en aspectos organizacionales No. 2.</b>
<p>Es necesario establecer una política organizacional clara la cual consolide cada uno de los requisitos necesarios para ser ascendido. Posteriormente debe ser divulgada a todos los colaboradores de tal forma que se garantice el conocimiento del mismo. Este redundara no solo en una mayor motivación sino tambien en una mayor expectativa la cual incentive su duración en la empresa y así propiciar la disminución en la rotación actual de la empresa.</p>
<b>Tareas.</b>
<p>a) Establecer los requisitos que debe cumplir un empleado para así poder participar en las convocatorias internas que organice la empresa.</p> <p>b) Informar a todo el personal de la organización esta posibilidad de crecimiento dentro de la empresa para que identifiquen las distintas posibilidades de crecimiento tanto personal como profesional.</p>
<b>Responsables de las Tareas.</b>
<p>Jefe de cada área ( a )</p> <p>Gerente Administrativo ( b )</p>
<b>Recursos Necesarios.</b>
<p><b>Recursos Materiales:</b> equipos de oficina.</p> <p><b>Recursos Técnicos:</b> No aplica</p> <p><b>Recursos Humanos:</b> Jefe de atención a clientes, agentes de atención a clientes y</p>

de telemercadeo, personal calificado. <b>Recursos Financieros:</b> No aplica
<b>Indicador de Seguimiento.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Encuesta a empleados del área de atención a clientes y renovaciones.</li></ul>
<b>Responsables de Seguimiento</b> Jefe de atención a clientes y renovaciones.

Fuente: ARISTIZABAL SALAZAR, María Nubia. GUIA PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MANTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO. 2005. Consultado el día 9 de noviembre del 2013. México. P. 9  
Elaboración: Los autores

**Nombre del Programa:** Plan de Mejora Road Track de Colombia S.A.

**Área Común:** Atención a clientes y renovaciones.

**Tabla 23 Tipificación de tareas acción de mejora en aspectos de liderazgo No. 1.**

<b>6) Acción de mejora en aspectos de liderazgo No. 1.</b>
Realizar dinámicas de grupo en donde se propongan ejercicios de campo con todos los miembros del área, de esta manera se consolidara mucho más la relación entre jefe y colaborador incentivando el trabajo en equipo y la sana convivencia entre los trabajadores.  Igualmente se podrán desarrollar las estrategias comerciales necesarias para lograr las metas planteadas teniendo en cuenta los puntos de vista tanto de los agentes como de los jefes de área de tal forma que se obtenga la sinergia necesaria para el óptimo desarrollo de los procesos internos.
<b>Tareas.</b>

- a) Sensibilización al Jefe de área en donde se destaca el manejo del recurso humano y las relaciones interpersonales.
- b) Realización de talleres comerciales donde se adquieran pautas y estrategias indispensables para el crecimiento productivo del área.
- c) Aplicación de encuestas de satisfacción a todo el personal del área en donde se pueda identificar una mejoría en el ambiente laboral y por lo tanto en la relación con el jefe inmediato.

**Responsables de las Tareas.**

Jefe de atención a clientes y renovaciones. ( a y b)

Gerente Administrativo. ( c )

**Recursos Necesarios.**

**Recursos Materiales:** Oficina de juntas, equipos de oficina.

**Recursos Técnicos:** Talleres teóricopracticos en manejo comercial y financiero

**Recursos Humanos:** Jefe de atención a clientes y renovaciones y Gerente Administrativo.

**Recursos Financieros:** No Aplica

**Indicador de Seguimiento.**

- Indicador de relaciones interpersonales y clima organizacional.

**Responsables de Seguimiento**

Gerente Administrativo



Fuente: ARISTIZABAL SALAZAR, María Nubia. GUIA PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MANTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO. 2005. Consultado el día 9 de noviembre del 2013. México. P. 9  
Elaboración: Los autores

**Nombre del Programa:** Plan de Mejora Road Track de Colombia S.A.

**Área Común:** Atención a clientes y renovaciones.

**Tabla 24 Tipificación de tareas acción de mejora en aspectos de herramientas y tecnología.**

<b>7) Acción de mejora en aspectos de herramientas y tecnología.</b>
<p>Es necesario verificar inicialmente el estado de los equipos en donde se encuentra instalado el software de CRM eliminando la posible presencia de un virus el cual afecte su normal funcionamiento.</p> <p>Se recomienda bloquear el acceso a otras aplicaciones de internet las cuales no tengan un uso estrictamente laboral, ya que estas limitan de gran manera la red impidiendo el correcto procesamiento de los datos ingresados.</p> <p>Por otro lado el sistema utilizado maneja un histórico de los clientes registrados desde el principio de la empresa, incluso de aquellos que ya se encuentran inactivos, esta información ocupa gran parte de la capacidad del sistema innecesariamente.</p> <p>Es necesario realizar un Back Up y almacenar exclusivamente la información de los clientes activos en los equipos de los agentes de servicio al cliente, la información de aquellos clientes inactivos deberá ser almacenada en un disco duro apropiado para ello, logrando de esta manera liberar la capacidad del sistema operativo actual.</p>
<b>Tareas.</b>
<p>a) Revisión general y mantenimiento a los equipos de computo del área.</p> <p>b) Bloqueo al ingreso de páginas distintas a las necesarias en el desarrollo de</p>

<p>las actividades de la organización.</p> <p><b>c)</b> Migración de información antigua y de clientes inactivos almacenados actualmente en los equipos del área a un disco duro externo en donde se pueda consultar la información en caso de ser requerida.</p>
<p><b>Responsables de las Tareas.</b></p> <p>Área de sistemas de la empresa.</p>
<p><b>Recursos Necesarios.</b></p> <p><b>Recursos Materiales:</b> Equipos de oficina.</p> <p><b>Recursos Técnicos:</b> Software de bloqueo, Antivirus.</p> <p><b>Recursos Humanos:</b> Área de sistemas</p> <p><b>Recursos Financieros:</b> No aplica</p>
<p><b>Indicador de Seguimiento.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de satisfacción de empleados.</li> </ul>
<p><b>Responsables de Seguimiento</b></p> <p>Jefe de atención a clientes y renovaciones.</p>

Fuente: ARISTIZABAL SALAZAR, María Nubia. GUIA PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MANTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO. 2005. Consultado el día 9 de noviembre del 2013. México. P. 9  
Elaboración: Los autores

**Nombre del Programa:** Plan de Mejora Road Track de Colombia S.A.

**Área Común:** Atención a clientes y renovaciones.

**Tabla 25 Tipificación de tareas acción de mejora en aspectos organizacionales No. 3.**

<p><b>8) Acción de mejora en aspectos organizacionales No. 3.</b></p>
<p>Realizar la vinculación de manera directa por la empresa ya que genera mayor estabilidad laboral, la selección de candidatos se ajusta a los requerimientos de la empresa, adicionalmente se genera una disminución en los costos por administración de personal.</p> <p>Se propone realizar un contrato a término fijo para evaluar en especial la gestión comercial en el caso que la empresa no quiera incurrir en costos de indemnizaciones.</p> <p>Otra propuesta es revisar el contrato de trabajo, descripción de cargo y funciones con el fin de proteger a la empresa de futuras demandas por terminaciones de contrato con justa causa, en caso de mantener el contrato a término indefinido.</p>
<p><b>Tareas.</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Estudio de terminación de contrato con empresas temporales</li> <li>b) Revisión de contratos directos, manual de funciones y descripciones de cargo</li> <li>c) Selección</li> <li>d) Contratación directa y cambio de contratos de temporal a directo</li> </ul>
<p><b>Responsables de las Tareas.</b></p> <p>Gerente general y de recursos humanos ( a )</p> <p>Gerente general y de recursos humanos, asesor laboral ( b )</p> <p>Jefe de selección (c)</p>

Jefe de nomina y admón. de personal y Analista de contratación (d)
<p><b>Recursos Necesarios.</b></p> <p><b>Recursos Materiales:</b> Equipos de oficina, sala de pruebas</p> <p><b>Recursos Técnicos:</b> Software de pruebas</p> <p><b>Recursos Humanos:</b> Jefe de selección, jefe de nomina y admón de personal, analista de contratación</p> <p><b>Recursos Financieros:</b> NA.</p>
<p><b>Indicador de Seguimiento.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador de rotación</li> </ul>
<p><b>Responsables de Seguimiento</b></p> <p>Gerencia de gestión humana</p>

Fuente: ARISTIZABAL SALAZAR, María Nubia. GUIA PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MANTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO. 2005. Consultado el día 9 de noviembre del 2013. México. P. 9  
 Elaboración: Los autores

Para todas las acciones de mejora es necesario realizar periódicamente un seguimiento el cual garantice que su implementación está trayendo los resultados esperados.

Es de resaltar que todas las acciones de mejora fueron planteadas teniendo en cuenta la minimización de costos, por lo tanto de no ser efectivas en su desarrollo practico será indispensable una inversión mayor ya sea en la contratación de personal especializado o en la adquisición de nueva tecnología.

## 8. CONCLUSIONES

Road Track de Colombia ha logrado obtener su reconocimiento en el mercado gracias al desarrollo de procesos de calidad y al ofrecimiento de un servicio práctico y de gran utilidad para los vehículos, el desarrollo de este plan de mejora al interior de su call center permitió determinar los suficientes elementos para lograr aportar a su mejora continua y por ende al crecimiento organizacional deseado; tanto por sus directivas como por todos sus integrantes de trabajo.

Estos hallazgos nos permitieron concluir los siguientes aspectos:

- Las estrategias monetarias implementadas por la organización son totalmente efectivas ya que se logró identificar la satisfacción de gran parte de los empleados por este aspecto, sin embargo es necesario adoptar medidas que logren despertar de igual forma la satisfacción emocional ya que solamente cuando se logran combinar estos dos aspectos el empleado estará dispuesto a realizar un máximo esfuerzo en sus tareas y a buscar un óptimo resultado en el desarrollo de las mismas.
- En el área objeto de estudio se evidencia que los cargos que tienen mayor rotación son los de agentes de atención a clientes y agentes de telemarketing, razón por la cual el proyecto se centró en la elaboración del plan de mejora orientado a promover la estabilidad laboral en estos cargos.
- El acompañamiento de los jefes de área debe ser expresado como un liderazgo eficiente hacia sus colaboradores, en donde se exigen metas claras pero alcanzables, donde prima la igualdad de sus empleados y sobre todo donde se otorgan las herramientas y estrategias suficientes para el logro de los objetivos planteados.
- La empresa asegura con su proceso de selección que el personal vinculado cumple con todos los requisitos teórico prácticos necesarios para realizar las funciones a desarrollar de acuerdo al cargo desempeñado, sin embargo es necesaria la capacitación constante en temas específicos del área, generando así un crecimiento profesional a sus colaboradores lo que se ve reflejado directamente en el cumplimiento de sus tareas y en el crecimiento de la organización como tal.
- Aunque la organización toma sus decisiones de manera centralizada debido a su estructura vertical, es necesario tomar en cuenta los puntos de vista de los colaboradores quienes se encuentran más de cerca a la operación y pueden generar acciones tanto correctivas como preventivas bastante acertadas para el área específica y por ende a la organización general.

- La vinculación por medio de empresa de servicios temporales afecta la estabilidad laboral de los empleados de Road Track de Colombia ya que no tienen el mismo sentido de pertenencia y por ende se presenta una mayor rotación al realizar este tipo de vinculación laboral, adicionalmente los costos adicionales que genera para la empresa por administración de los empleados.

## 9. BIBLIOGRAFIA

ARISTIZABAL SALAZAR, María Nubia. Guía Para la Elaboración del Plan de Mantenimiento Y Mejoramiento. 2005. Consultado el día 9 de noviembre del 2013. México. P. 2

ALTAIR CONSULTORES. Plan de Mejora de la Organización y de los Procedimientos. 2012. Consultado el día 5 de diciembre del 2013 Valencia: Milla Martínez y asociados auditores.. P. 6.

BILLIKOPF, Gregorio. Las relaciones interpersonales en el trabajo. Administración laboral. Universidad de California.2006. Consultado el 20 de octubre del 2013. Disponible en: <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/12s.htm>

CHEVISTAR. Información al cliente: conoce todos los detalles del servicio Chevystar. Bogotá, Colombia: 2012 consultado el 15 de abril del 2013. Disponible en: [http://www.chevrolet.com.co/chevystar/mi\\_chevystar0/informacion\\_al\\_cliente.html](http://www.chevrolet.com.co/chevystar/mi_chevystar0/informacion_al_cliente.html)

CONFEDERACION REGIONAL DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE MURCIA. Prevención de Riesgos Ergonómicos: carga de trabajo: definición de carga física y mental. 2012. consultado el 5 de octubre del 2013. Disponible en: <http://www.croem.es/prevergo/formativo/2.pdf>

CEBALLOS, Viviana. Compañías de distintos tamaños y sectores encuentran la 'tercerización' como una alternativa de efectividad.2012. Consultado el 16 de noviembre del 2013. Disponible en: [http://www.eempleo.com/colombia/consejos\\_profesionales/empresas-de-servicios-temporales-un-foco-de-opciones-laborales-----/12764936](http://www.eempleo.com/colombia/consejos_profesionales/empresas-de-servicios-temporales-un-foco-de-opciones-laborales-----/12764936)

Gerencie. El problema de la alta rotación de empleados. 2008. Consultado el 23 de octubre del 2013. Disponible en: <http://www.gerencie.com/el-problema-de-la-alta-rotacion-de-empleados.html>

GONZALES MIRANDA, Diego Rene. Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. UNIVERSIDAD EAFIT. 2 de agosto del 2009. MEXICO. Consultado el 20 de septiembre del 2013. Revista universidad EAFIT Vol. 45 pp. 45,46

LEGIS. Cartilla laboral. 2012. P. 47

MARTINEZ, Laura. Como cuidar la postura en el trabajo. SALUD 180. El estilo de vida saludable. 2010. Consultado el 19 de octubre del 2013. Disponible en: <http://www.salud180.com/salud-dia-dia/como-cuidar-la-postura-en-el-trabajo>

NAGHI NAMAUFOROOSH, Mohammad. Metodología de la investigación. 2005. Consultado el 15 de diciembre del 2013. Editorial Limusa, México, Pág. 72

Road Track de Colombia, inducción corporativa. Bogotá, 04 de marzo de 2013. Consultado el 2 de octubre del 2013. Pág. 5.

Road Track de Colombia, página de calidad. Bogotá, 15 de agosto de 2012. Consultado el 2 de diciembre del 2013. Pág. 6.

Road Track de Colombia, descripción de cargo agente de atención a clientes, Bogotá, 24 de noviembre de 2011. Consultado el 2 de diciembre del 2013. Pág. 8

Road Track de Colombia, informe plan estratégico. Bogotá, 15 de enero de 2013. Consultado el 2 de diciembre del 2013. Pág. 28

Road Track de Colombia S.A., Encuestas de retiro. Bogotá 2012 y 2013. Consultado el 5 de diciembre del 2013



RODRIGUEZ CAUQUEVA, Javier. Guía de elaboración de diagnósticos. 2007. Consultado el 12 de octubre del 2013. Disponible en: <http://www.cauqueva.org.ar/archivos/gu%C3%ADa-de-diagn%C3%B3stico.pdf>

SANCHEZ CORTES, José Antonio. Desarrollo Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior. Beneficios del diagnóstico organizacional. 2012. Consultado el 9 de noviembre del 2013. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/Beneficios%20del%20diagn%C3%B3stico%20organizacional.htm>

Técnicas Profesionales. ¿Qué es un Call Center? 2010 consultado el 2 de noviembre del 2013. Barcelona España. Disponible en: <http://www.laempresadelcallcenter.com/CallCenter.htm>

VALENCIA, Daiana. Segundo Año Marketing, Diagnóstico de las causas de rotación de personal. 2010. Consultado el 15 de Septiembre del 2013. Disponible en: <http://mktsegundo.blogspot.com/2010/04/diagn%C3%B3stico-de-las-causas-de-rotacion.html>