

Universidad empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Graduación

Importancia de la Definición de la Estructura en una Empresa en Crecimiento

Alumna: Chattás E. Natalie
Carrera: Administración de Empresas
Comisión Evaluadora: Gulli Isabel
Fernandez Néstor



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
PRIMERA PARTE: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	3
Capítulo 1	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivo del trabajo.....	4
Capítulo 2	
Marco Teórico.....	5
La estructura organizacional.....	5
La organización empresarial.....	5
Tamaño y Flexibilidad y delegación de la organización.....	9
Capítulo 3	
Metodologías.....	13
SEGUNDA PARTE: DESARROLLO DEL PROYECTO.....	19
Capítulo 4	
Diagnóstico de Voicenter.....	20
Visión.....	20
Misión.....	21
Valores.....	21
Objetivos de cada área.....	21
Estructura Orgánica Funcional.....	23
Recursos Humanos.....	24
Acciones del área de RRHH, Procesos críticos.....	25
Reclutamiento.....	25
Selección.....	25
Diagrama de Flujo de Reclutamiento y selección.....	27
Diagrama de Procesos de Reclutamiento y Selección.....	28
Observaciones.....	29
Capacitación.....	30



Diagrama de Flujo de Inducción y Capacitación.....	32
Diagrama de Procesos de Inducción y Capacitación.....	33
Observaciones.....	34
Administración de VoiCenter.....	36
Mercado actual que atiende VoiCenter.....	36
Compras y Egresos de Fondos.....	40
Diagrama de Flujo de Compras.....	40
Diagrama de Procesos de Compras.....	41
Observaciones.....	42
Diagrama de Flujo de Egreso de Fondos.....	43
Diagrama de Procesos de Egreso de Fondos.....	44
Observaciones.....	45
Resultados esperados.....	46
TERCERA PARTE: PLAN DE ACTIVIDADES.....	47
Capítulo 5	
Propuestas para VoiCenter respecto a la Misión empresarial.....	48
Capítulo 6	
La administración de los Recursos Humanos.....	52
Resultados de la Encuesta.....	53
Análisis de la encuesta.....	61
Propuestas para VoiCenter respecto a la Rotación del personal.....	65
Capítulo 7	
Propuestas para abordar el crecimiento eficientemente.....	69
Organigramas y Manuales de organización.....	69
Nueva Estructura Orgánica Funcional.....	76
Manual de Procedimientos.....	78
Manual de Procedimientos Administrativos.....	79
Introducción.....	79
Compras.....	82
Egresos de Fondos.....	87
Manual de Procedimientos de Recursos Humanos.....	92



Introducción.....	92
Empleo y Desarrollo.....	94
Beneficios.....	106
Administración - RRHH.....	107
Conclusión.....	114
Bibliografía.....	115
Anexos.....	116
Anexo 1: Retos y esperanzas de los centros de contacto.....	117
Anexo 2: Encuesta.....	119
Anexo 4: Teoría de los Factores de Herzberg.....	121
Glosario.....	122



ÍNDICE DE GRÁFICAS Y FIGURAS

PRIMERA PARTE: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	3
Capítulo 2	
2.1. Flexibilidad Estratégica.....	11
Capítulo 3	
3.1. Diagrama de Proceso.....	15
3.2. Simbología del Diagrama de Flujo.....	17
SEGUNDA PARTE: DESARROLLO DEL PROYECTO.....	19
Capítulo 4	
4.1. Organigrama de VoiCenter.....	23
4.2. Diagrama de Flujo de Reclutamiento y Selección.....	27
4.3. Diagrama de Proceso de Reclutamiento y Selección.....	28
4.4. Diagrama de Flujo de Inducción y Capacitación.....	32
4.5. Diagrama de Proceso de Inducción y Capacitación.....	33
4.6. Facturación anual por cliente.....	36
4.7. Facturación de VoiCenter.....	37
4.8. Facturación Bruta.....	37
4.9. Retenciones.....	37
4.10. Facturación Neta de Retenciones.....	38
4.11. Flexibilidad vs. Costo.....	39
4.12. Diagrama de Flujo de Compras.....	40
4.13. Diagrama de Proceso de Compras.....	41
4.14. Diagrama de Flujo de Egreso de Fondos.....	43
4.15. Diagrama de Proceso de Egreso de Fondos.....	44
TERCERA PARTE: PLAN DE ACTIVIDADES.....	47
Capítulo 5	
5.1. El corazón de la Misión.....	50



Capítulo 6

6.1. Tiempo trabajado en VoiCenter.....	53
6.2. Jornada Laboral.....	54
6.3. Relación entre los operadores.....	55
6.4. Comunicación con la Gerencia.....	56
6.5. Clima Laboral en VoiCenter.....	57
6.6. ¿Existe relación extra laboral?.....	57
6.7. Influencia de la relación extra laboral para mantener el puesto.....	58
6.8. ¿Realiza VoiCenter eventos?.....	59
6.9. Recepción de información acerca de cambios.....	59
6.10. Premios por objetivos.....	60

Capítulo 7

8.1. Nueva Estructura Orgánica de VoiCenter.....	76
--------------------------------------------------	----



INTRODUCCIÓN

En la presente tesis se analizará a VoiCenter, una empresa dedicada a proveer servicios de comunicación. Ésta se incorporó en el mercado hace poco más de un año, experimentando un crecimiento desmesurado y expandiendo su estructura inesperadamente lo que contribuyó a una disminución de la eficiencia organizacional.

En la actualidad, los call center son el *Boom* del mercado, significan una importante porción del PBI del país¹ y son generadores de una gran cantidad de fuente de trabajo para la población, por ello, que la empresa en cuestión mantenga parámetros correctamente definidos internamente, contribuirá a una mejora en el desempeño de sus procesos.

El trabajo está conformado por tres partes. La primera parte es la que denominamos “Presentación del Proyecto”, integrada por tres capítulos. En el primero se plantea el problema y el objetivo del trabajo. El siguiente capítulo se corresponde con el Marco Teórico, herramienta que permitirá fundamentar las propuestas que se presenten y en el capítulo tres se describirán la/s metodología/s que se utilizarán para recopilar datos de la organización y cuyos resultados serán la guía para proponer un plan de mejora en donde se detecten inconvenientes, si los hubiere.

Una segunda parte del trabajo, denominada “Desarrollo del Proyecto” abarca, en el cuarto capítulo, un detallado análisis de la empresa por la cual se optó, cuyo fin es diagnosticar las falencias que la misma posee en cuanto a su gestión de procesos administrativos y contratación de personal, procesos claves en el crecimiento de su estructura interna. Se relevarán las áreas que la componen, sus procesos, habilidades y falencias, que se detectarán por medio de diagramas de flujo y procesos, entre demás fuentes de información que la empresa provea. A través ellos se podrán

¹ Ver anexo 1



detectar cuellos de botellas, puntos críticos de los procesos, la correcta asignación de cargos y/o funciones y todo aquello que contribuya a detectar los procesos que puedan entorpecer el fluido crecimiento de la organización.

Una tercera parte es la denominada “Plan de Actividades”. Compuesto por tres capítulos, describirá las propuestas que se realizaran para VoiCenter. Por ende, en el quinto capítulo se describen aquellas atinentes a la misión que la empresa posee, en el siguiente se detalla un análisis de los recursos humanos que forman parte de la empresa y que se desempeñan en el área de operaciones, con encuestas como técnica de observación. Luego se observarán sus propuestas de mejora en dicha área.

Por último, en el séptimo capítulo se describe la utilidad de Manuales Operativos junto con la necesidad del uso de ellos en la organización que se releva. Además se adjunta el diseño de los mismos aplicables a las áreas de Administración y Recursos Humanos de VoiCenter.



Primera Parte

Presentación del Proyecto



CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

VoiCenter es una mediana empresa que trata de enfrentar el repentino crecimiento de su facturación y contratación de personal. Dicha empresa localiza aquí un problema que provoca un desorden en la gestión administrativa. Esto último genera cuellos de botellas en los procesos, con ello se disminuye la eficiencia operativa aumentando los costos, y, por ende, disminuye la rentabilidad de la organización.

Es por ello, que un crecimiento desmesurado en la empresa es la causa principal que afecta a una correcta gestión de procesos administrativos y la contratación de mano de obra necesaria para su correcto desempeño interno.

OBJETIVO DEL TRABAJO

Objetivo General

Diagnosticar ineficiencias que la empresa posea en sus procesos internos y generar e implementar las herramientas necesarias para su solución, para con ello, continuar con un desempeño destacable en el mercado.

Objetivos Específicos

- Identificar procesos críticos y detectar ineficiencias en los mismos
- Analizar qué actividades generan cuellos de botella en la empresa
- Analizar si existe delegación de tareas y responsabilidades
- Analizar la flexibilidad de adaptación a cambios repentinos
- Analizar los objetivos propios de VoiCenter, del área Administrativa y de RRHH con el fin de desarrollar herramientas que logren cumplimentarlas.



CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

La estructura organizacional

“La estructura organizacional consiste en un arreglo o disposición tal de los recursos de la organización que posibilite el cumplimiento de las funciones que le son inherentes con vistas al logro de sus objetivos”.² Se la suele concebir como un agrupamiento de las personas que trabajan en una organización, constituyendo sectores o departamentos que se entrelazan entre sí a través de cierto tipo de vinculaciones. Comprenden también elementos tangibles (como equipos) e intangibles (metas comunes, responsabilidades, autorizaciones para gastar).

La organización empresarial³

En toda empresa se da la existencia de una estructura funcional basada en las actividades que debe realizar para cumplir su objetivo y en base a la división del trabajo. Esta estructura funcional genera la existencia de diferentes subdivisiones entre las cuales existirá determinada relación, ya sea de cooperación, apoyo o subordinación. Estas subdivisiones deberán tener definidas sus objetivos, tareas y funciones, así como la interrelación con las restantes áreas de la organización, incluyendo el sistema de obtención y entrega de información.

Visto de este modo todo hace suponer que el establecimiento de la estructura organizativa es un proceso expedito, cuando en la práctica son más los problemas asociados con la estructura que lo que uno puede imaginar. La estructura, las funciones y los procedimientos no pueden ser aplicados mecánicamente ni copiados. Cada empresa deberá determinar el tipo de estructura que le resulta conveniente en

² O.C. Ferrel y Geoffrey Hirt “Introducción a los negocios en un mundo cambiante”.

³ Hampton, David R: ADMINISTRACION. Tercera Edición. McGraw Hill.



relación a su nivel de desarrollo, tipo de actividad, composición interna, metas y objetivos.

La estructura organizativa estará en dependencia de la evolución que tenga la empresa en el tiempo. La adopción de una estructura de modo estático, generará más problemas de los que cualquier empresario puede suponer. El crecimiento y evolución de una empresa deberá estar acompañada de los cambios necesarios en la estructura, cuestión esta que por lo general queda relegada a un segundo plano.

La duplicidad de funciones, la doble y hasta triple subordinación, la improvisación en la asignación de funciones, la asignación de funciones diversas a un mismo cargo, el aumento en la complejidad de los cargos sin el debido respaldo en cuanto a calificación y remuneración, existencia de jefes sin subordinados, jefes con exceso de subordinados, ausencia de una debida especialización, son algunos de los problemas que se observan en la estructura organizativa de las empresas. Todo esto por lo general implica la existencia de problemas tales como:

- Demoras en la implementación de medidas y cumplimiento de tareas.
- Existencia de errores en la interpretación de las orientaciones, incluyendo las que "caen" en terreno de nadie.
- Exceso de centralismo en la toma de decisiones.
- Insuficiente autoridad de los "jefes" intermedios.
- Falta de fluidez en los procesos y tareas.
- Deficiencias en el sistema de control interno.
- Desequilibrio en las cargas de trabajo.
- Desmotivación del personal.
- Insuficiente información a los trabajadores.
- Existencia de conflictos entre los dueños o directivos.
- Falta de liderazgo.
- Mal ambiente interno.



Aunque ninguno de ellos tiene una influencia directa en las ventas, en los costos o en los niveles de utilidad, el hecho cierto es que se van generando dificultades en el funcionamiento del sistema. Esta influencia poco cuantificable es lo que ocasiona que los empresarios presten poca atención a este tipo de asunto, con lo cual la empresa crece con una estructura obsoleta y en la mayoría de los casos se le van incluyendo de modo mecánico cargos, funciones e incluso subdivisiones, sin establecer previamente si resulta lo más conveniente y apropiado. A fin de cuentas en el mediano plazo estos problemas trascienden y llegan a afectar el normal desempeño del sistema, lo cual de seguro se traducirá en afectaciones al nivel de crecimiento y desarrollo, sin descontar que los clientes son capaces de percibir que algo no está funcionando bien.

Muchas empresas carecen de un manual de funciones y procedimientos, y cuando disponen de él, no son capaces de mantenerlo actualizado o se convierte en un documento más, sin ser empleado adecuadamente en el proceso de gestión. Tampoco disponen de los requisitos exigidos por cargos en base a las funciones que se espera cumpla el cargo en cuestión, respecto a nivel de calificación, especialidad, experiencia, características personales, etc. Estos son aspectos considerados burocráticos o de poca utilidad práctica, a pesar de que están asociados al funcionamiento del sistema y al recurso más importante del proceso productivo: el recurso humano.

Todo empresario sabe que al vender será necesario cobrar para poder mantener la operación de la empresa, sin embargo, por lo general no tiene bien definido cómo está estructurado el proceso de cobro, si funciona bien o mal, si el control es el adecuado. Desde el punto de vista organizativo lo importante no es cobrar, sino cómo organizar el proceso de cobro, de manera tal que este fluya normalmente. El cobro se convierte en este caso en un resultado del proceso.



De igual modo sucede con otros procesos vitales para la empresa, tales como ventas, pagos, compra, contrataciones de personal. Éstos son procesos que en la dinámica de la empresa deben operar de manera coordinada y dirigida.

Disponer de una estructura de los procesos, contribuye a una buena organización interna, además de que garantiza niveles de responsabilidad y un correcto sistema de control. Todo esto resulta necesario en la medida en que las empresas crecen y sus procesos se hacen más complejos. De la misma manera deben existir los manuales de cargos y funciones, garantizando una adecuada interconexión entre todos ellos.

En la mayoría de las empresas se realizan los procesos internos de un modo muy espontáneo, pero no disponen de la estructura de los mismos de forma detallada y orgánica, dejando vacíos que pueden ser propicios para el descontrol, la improvisación y la pérdida de efectividad. A continuación, se citará una frase que deja ver claramente la relevancia de la estructura organizacional.

"La estructura depende de la estrategia. El cumplimiento de este principio no garantiza un buen desempeño organizacional; pero su violación si debilita la productividad".⁴

La cita resulta muy elocuente para caracterizar a la estructura en función de variables que la afectan, definiendo también que, no sólo de una buena estructura o de una adecuada organización dependerá el éxito de una empresa. Múltiples son las funciones, actividades, factores, de los cuales dependerá la buena misión de una empresa. No por gusto la empresa es considerada como un sistema en el cual se llevan a cabo un conjunto de relaciones e interdependencias. Por sus principios y relaciones es un ente vivo.

⁴ Frase de David R. Hampton.



Pero en la misma medida en que la empresa se consolide y vaya creciendo en nivel de venta, número de trabajadores, número de clientes y proveedores, entre otros, se hará imprescindible la adopción de una estructura organizativa y de dirección que responda a las nuevas condiciones.

Tamaño, flexibilidad y delegación de la organización

A continuación, se describirán tres atributos claves que condicionan a la organización. Éstos son condicionantes para que la empresa pueda lograr un correcto desempeño de su gestión, es decir, no considerándolos al momento de armar la estructura, ésta corre riesgo de quedar obsoleta en el tiempo. Los mismos son:

-El tamaño o dimensión de la estructura, que no debe ser entendido en sentido absoluto sino en relación con el de la organización.

-La flexibilidad, o sea, su aptitud para adaptarse al cambio.

-La delegación de tareas, es decir, el correcto uso de los recursos para llevar a cabo las funciones eficientemente.

Tamaño

El tamaño o dimensión de la organización es una variable que influye de manera esencial en la alternativa de estructura que será conveniente adoptar.

Son tan nocivas las estructuras sobredimensionadas aplicadas a pequeñas empresas, como aquellas que resultan insuficientes para una gran organización.

Tres paradigmas con relación al tamaño de la organización:

➡ **Primer paradigma:** Efectos sociales del incremento del tamaño de la organización

➡ A medida que aumenta el tamaño de la organización, crece la estructura formal debido a la mayor necesidad de coordinación y supervisión.



➤ Al aumentar la necesidad de coordinación y supervisión, aumenta la cantidad de personas dedicadas a estas tareas, lo que lleva a la burocratización.

➤ Al aumentar la burocratización, tiende a crecer el número de controles interpersonales. Los controles impersonales son menos efectivos que los afectivos interpersonales (característico de los sistemas menores) en cuanto a lo atractivo que tiene la organización para sus miembros.

➤ Cuanto menos atractiva resulte la organización para sus miembros, más tenderán estos a abandonarla tanto temporariamente (ausentismo) como definitivamente (rotación).

➤ Cuanto mayor sea el tamaño de la organización, menor será su atractivo y mayor el ausentismo y la rotación.

➤ **Segundo paradigma:** Impacto del tamaño sobre los factores integradores en la organización

➤ A medida que el tamaño de la organización aumenta, hay un decrecimiento relativo de la comunicación entre sus miembros.

➤ Cuando la comunicación entre los miembros de una organización decrece, decrece también su atractivo entre sus miembros.

➤ Cuando el tamaño de una organización aumenta, decrece la participación de sus miembros.

➤ **Tercer paradigma:** Efectos del tamaño en la división del trabajo y, consecuentemente, en las variables formales y técnicas

➤ El aumento del tamaño origina una tendencia hacia una mayor especialización.

➤ Con la creciente especialización, la complejidad de las tareas disminuye, causando un deterioro del desempeño de los miembros y un aumento del ausentismo.

Flexibilidad

El desarrollo del concepto de estrategia flexible ha crecido con mayor rapidez en los últimos años. En la actualidad, la mayor prioridad que tienen las empresas de todo el mundo, es considerada como la habilidad para desarrollar una estrategia más flexible en conjunto con los conceptos de costo, calidad e innovación continua en la organización. Esta flexibilidad estratégica se requiere debido al medio ambiente turbulento en el cual se desarrollan las empresas de hoy.

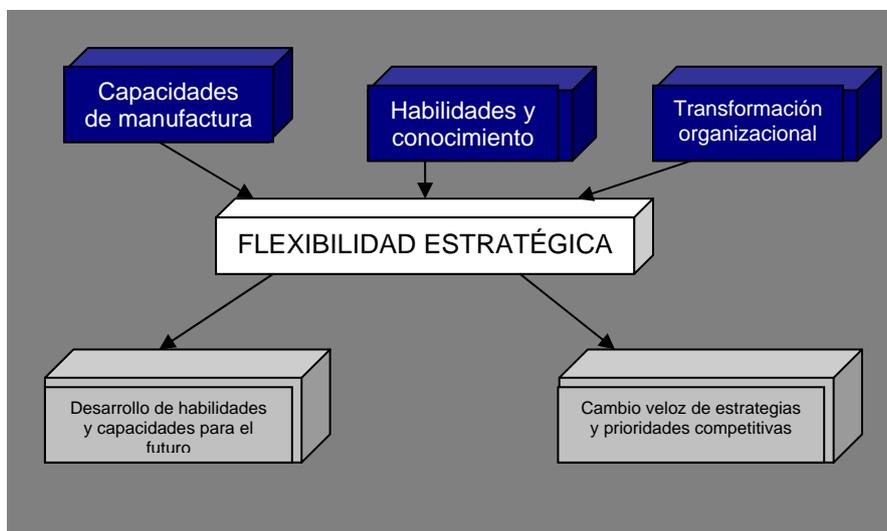


Figura 2.1. Flexibilidad Estratégica.

Fuente: O. C. Ferrell y Geoffrey Hirt "Introducción a los Negocios en un mundo cambiante."

Como se muestra en la figura, se requieren tres elementos importantes para lograr la flexibilidad estratégica en una organización: el desarrollo y uso de capacidades de manufactura, a través de la utilización de tecnología de punta; el desarrollo continuo de habilidades y conocimientos en los empleados de la empresa para que logren fácilmente la adaptación al uso de nuevas herramientas de trabajo, y la transformación organizacional de una estructura tradicional, cuya verticalidad de larga jerarquía se transforme en una estructura más dinámica, horizontal y plana con grupos de trabajo laborando en forma independiente.



Estos tres primeros elementos conllevarán a lograr los dos siguientes, es decir, que la empresa pueda cambiar velozmente de estrategia adaptándose a los cambios necesarios que exige el nuevo contexto ambiental. La empresa se convertirá en una organización más proactiva donde intente desarrollar habilidades para satisfacer necesidades del medio ambiente futuro. Esta flexibilidad estratégica logrará que la empresa se convierta en lo que muchos investigadores llaman “organizaciones que aprenden”.^{5/6}

La delegación como punto de partida de la estructura

La delegación es la esencia de la misma estructura organizacional. La delegación de decisiones es denominada descentralización.

Ventajas de la descentralización

- Mayor rapidez en la detección de necesidades y amenazas, así como en la toma de decisiones, en respuesta a acciones cambiantes y la iniciativa;
- Formación de hombres acostumbrados a decidir con el consecuente enriquecimiento de la gerencia intermedia;
- Mejor clima interno.

Desventajas de la descentralización

- La mala delegación puede llevar al fracaso directivo; ya sea por delegar de más o por delegar sin dejar trabajar libremente a la persona que se hizo cargo de la labor.
- La mayoría de las personas que delegan actividades sienten que están perdiendo participación.

⁵ O. C. Ferrell y Geoffrey Hirt “Introducción a los Negocios en un mundo cambiante.”

⁶ Esta fue una síntesis de la idea de “Flexibilidad” para comprender la necesidad de adaptación al medio que las empresas poseen para continuar en él.



CAPÍTULO 3

<h3>METODOLOGÍA</h3>

La metodología a utilizar para el diagnóstico del problema será la observación directa por medio de diagramas de flujo, diagramas de proceso y entrevistas dirigidas al personal, sólo a los operadores del call center, para detectar cuellos de botella, proceso críticos que no estén correctamente gestionados, identificar la causa del alto nivel de rotación del personal de VoiCenter, procesos del área de RRHH, entre otros.

A su vez, por medio de entrevistas con los gerentes y encargados de áreas, se obtendrán los demás datos que sean necesarios para completar los diagramas anteriormente mencionados.

- Se observarán las comunicaciones entre las áreas;
- El conocimiento de la cultura empresarial entre los miembros que componen la organización;
- El tiempo en que se llevan a cabo las actividades diarias;
- El nivel de crecimiento de la empresa y su consecuente reacción.

Para lograr lo antedicho, se utilizará un “Diagrama de Procesos” y un “Diagrama de Flujo” (o Flujograma) con el fin de observar aquellas áreas en donde típicamente se localizan los problemas en una organización que se encuentra en plena expansión, como lo es VoiCenter. Si bien los diagramas presentan similitudes, el segundo podrá mejorar la interpretación del primero por cuanto éste posee técnicas mejor aplicables para las empresas proveedoras de servicio mientras que el Diagrama de procesos posee mejor adaptación para procesos productivos.



El flujograma será el proceso que permitirá relevar los procedimientos en la firma y aquellos que requieran o no algún procedimiento estandarizado para su mejor desempeño. Uno de los instrumentos de trabajo más importantes es el diagrama de proceso, que es una representación gráfica relativa a un proceso industrial o administrativo. Por ello, en las etapas de relevamiento, se utilizarán diagramas y gráficas que faciliten la observación e interpretación del proceso en estudio.

Los mismos son confeccionados empleando símbolos que representan cada uno de los tipos de operaciones.

Diagrama de proceso

Este diagrama es especialmente útil para poner de manifiesto: distancias recorridas, retrasos y almacenamientos temporales, operaciones e inspecciones. Una vez expuestos estos periodos no productivos, el analista puede proceder a su mejoramiento. En el se utilizan los siguientes símbolos.

- Un rectángulo, significa una inspección (revisión).
- Una rueda significa una operación (una tarea o actividad de trabajo).
- Una flecha indica transporte (movimiento de material de un lugar a otro).
- Un triángulo apoyado sobre su vértice, indica un almacenamiento (colocar en inventario o almacenar).
- Una D grande, significa retraso.

Cuando es necesario mostrar una actividad combinada, por ejemplo: una operación y una inspección en una estación de trabajo, se representa con un círculo inscrito dentro de un rectángulo.

Estos diagramas se utilizan principalmente para expresar un problema o para disminuir o eliminar actividades que no añaden valor al producto como transporte, inspección, retrasos, almacenamiento, o para mejorar el flujo en terminales⁷.

A continuación se apreciará mejor el detalle de la simbología que se utilizará⁸:

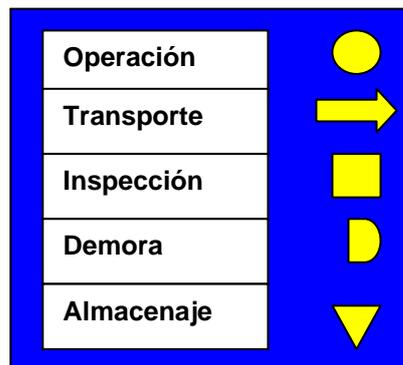


Figura 3.1. Diagrama de Proceso

Preguntas a tener en cuenta al armar un Diagrama de Procesos

Cando se realiza un Diagrama de Procesos, es conveniente que la persona que lo desarrolle tenga en cuenta una serie de preguntas con el fin de detectar los verdaderos puntos críticos del proceso que se releva e ineficiencias que pudieran existir. Por ello, a continuación se expondrán las interrogantes que ayudan a la mejor comprensión del sistema que se analiza.

- **Qué.** ¿Que operaciones son realmente necesarias? ¿Se pueden eliminar algunas operaciones, combinar o simplificarse?
- **Quién.** ¿Quién realiza cada operación? ¿Puede rediseñarse la operación para utilizar menos hora hombre? ¿Pueden combinarse las operaciones para enriquecer puestos y mejorar así la productividad o las condiciones de trabajo?

⁷ www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/produccion1/tema4_1.htm

⁸ Solana F. Ricardo, "Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio".



➔ **Dónde.** ¿En donde se realiza cada operación? ¿Puede mejorarse la distribución para reducir la distancia que se recorre o para hacer que las operaciones sean más accesibles?

➔ **Cuándo.** ¿Cuándo se realiza cada operación? ¿Existe un exceso de retrasos o almacenamiento? ¿Algunas operaciones ocasionan cuellos de botella?

➔ **Cómo.** ¿Cómo se hace la operación? ¿Pueden utilizarse mejores métodos, procedimientos o equipos? ¿Debe revisarse la operación para hacerla más fácil o para que consuma menos tiempo?

A partir de las respuestas a estas preguntas, se pueden hacer mejoras en los procedimientos, tareas, equipo, materia prima, distribución o información para control administrativos. Básicamente el objetivo es añadir mayor valor al servicio mediante la eliminación del desperdicio o de actividades innecesarias en todas las etapas.

En síntesis, el diagrama de procesos provee una visión clara del proceso actual, muestra los roles y relaciones de cada actividad, ayuda a explicar y comprender un proceso, permite detectar de manera fácil complejidades innecesarias y repetición de tareas.

Diagrama de flujo

Por otra parte, se utilizará un **diagrama de flujo**, que colaborará con la interpretación del diagrama de proceso. Este diagrama es una representación gráfica de la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un proceso, que a diferencia del “diagrama de procesos” puede mostrar de manera más clara el desarrollo de un proceso administrativo.

Algunas ventajas que éste presenta son las siguientes:

- Provee una visión clara del proceso actual
- Muestra los roles y las relaciones de cada actividad
- Ayuda a explicar y comprender un proceso
- Permite detectar de manera fácil complejidades innecesarias y repetición de actividades
- Sirve como guía para recopilar datos
- Facilita el trabajo en equipo y la comunicación
- Permite indicar todas las responsabilidades

Este tipo de diagramas presentan una simbología propia:

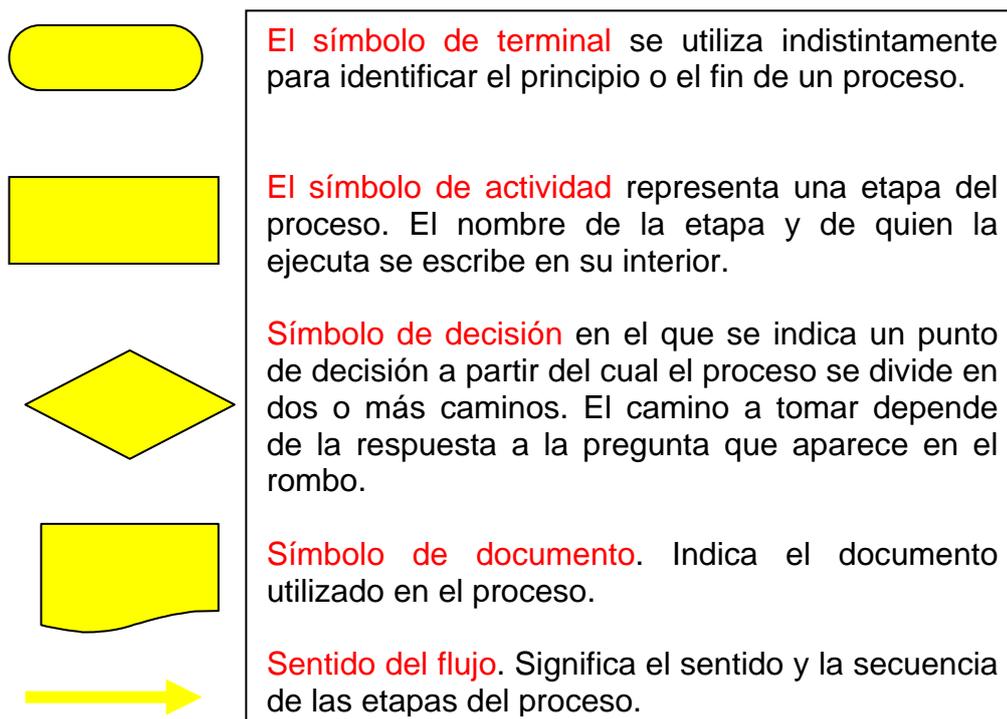


Figura 3.2. Simbología del diagrama de flujo



Metodología para la aplicación de los Diagramas de Flujo

Con el objetivo de desarrollar un diagrama que incorpore la verdadera secuencia de actividades de la empresa y, por ende, obtener de allí pruebas reales para mejorar la gestión administrativa interna de la empresa, se tendrá en cuenta, para su diseño, la siguiente metodología:

- a) Definir el proceso que se va a realizar.
- b) Escoger un proceso relacionado con el producto o servicio más importante, desde el punto de vista del cliente.
- c) Elaborar un flujo del proceso, identificando sus grandes bloques de actividades.
- d) Definir detalladamente las etapas del proceso y describir las actividades y los productos o los servicios que resulten de cada una de ellas.
- e) Identificar los responsables para la realización de cada actividad identificada.
- f) Chequear si el flujograma diseñado corresponde a la forma como se ejecuta el proceso en la práctica, y hacer las correcciones que se consideren necesarias.

Por otra parte, se utilizarán entrevistas anónimas, dirigidas a los agentes del call center con el objetivo de conocer su pensamiento acerca de la empresa a la cual pertenecen, el nivel de satisfacción que poseen, entre demás factores que sean relevantes de analizar para determinar los posibles motivos que generan la alta rotación del personal. En este punto es relevante aclarar que la base del crecimiento de la estructura empresarial es generada por la constante contratación de nuevo personal.



Segunda Parte

Desarrollo del Proyecto



CAPÍTULO 4

<h3>DIAGNÓSTICO DE VOICENTER</h3>

La estructura empresarial se diseña en función de diferentes factores, entre ellos encontramos a la misión organizacional, los valores, los roles, las funciones y demás. Por ello, cada estructura es diferente, no hay dos empresas que puedan poseer la misma, ya que sus metas y objetivos, de seguro, variarán.

Esta es la razón por la que en el presente capítulo se hace necesario conocer las interioridades de la empresa, comenzando por la esencia de su negocio, mostrando su visión, misión y valores. Si la misión no fuere clara, si los valores no se corresponden con el verdadero operar de la organización, su estructura no estará correctamente definida viéndose perjudicado, en el corto o mediando plazo, el desempeño de la misma.

VOICENTER es una organización cuya naturaleza de negocio es la de proveer un servicio de contactos telefónicos. La misma inició sus actividades el 1 de marzo de 2004. Ha desarrollado una cultura empresarial de excelencia con el fin de brindar la mejor calidad de atención a sus clientes. Esta filosofía de trabajo se traduce en la visión, misión y valores de la Compañía, la que le permite definir hacia dónde ir, generar una cultura interna compartida por todos sus integrantes.

A continuación, el detalle de la visión, misión y valores de VoiCenter:

Visión de VoiCenter

- Construir relaciones
- Unir personas
- Extender las fronteras



Misión de VoiCenter

Lograr la excelencia y la competitividad para proveer a los clientes servicios de alta calidad y tecnológicamente avanzados a fin de satisfacer sus necesidades con eficiencia, otorgando una respuesta inmediata y calificada a sus requerimientos, de manera correcta, cortés y servicial, alcanzando la mayor productividad en sus negocios y facilitando su expansión comercial.

Valores de VoiCenter

- Compromiso con los resultados
- Calidad orientada al cliente
- Trabajo en equipo, Confidencialidad y honestidad
- Velocidad y respuesta

Objetivos de cada área

1) Objetivos Gerencia Administrativa:

- Estandarizar procedimientos administrativos: cobranzas, modalidad de pagos, etc., antes del 31/12/05.

2) Objetivos Gerencia Comercial:

- Mantenerse dentro del top five en el mercado local.

3) Objetivos Gerencia Operaciones:

- Reducción al 5% la tasa de error en 90 días.

4) Objetivos RR. HH.:

- Reducir en 5 puntos la rotación del personal este año.
- Normar los procedimientos de contratación y selección de personal.



Aquí se presentaron los objetivos que cada área planteó según sus necesidades para brindar un correcto desempeño en la organización.

Si bien el objetivo de la presente tesis será el relevamiento y análisis de la empresa para detectar posibles falencias en su gestión interna, se procurará buscar las herramientas que permitan cumplir los objetivos del área Administrativa y la de Recursos Humanos.

Ello se debe a que para proponer acciones para todas las áreas con el fin de lograr los objetivos planteados, se requieren conocimientos específicos de Publicidad y Marketing, para los planteados por el área comercial, y de Ingeniería para los de operaciones. Más aún, el tiempo que insume un análisis de mercado y la profundidad de los temas en él abordados, merecen ser analizados en un trabajo aparte.

En referencia a las áreas por las que se optó trabajar, la Administrativa y de Recursos Humanos, podemos mencionar que, el objetivo planteado por la segunda tiene repercusión en el área de administración en cuanto que toda organización es un sistema complejo e interrelacionado; por ello, implantar acciones correctivas en un área de VoiCenter o en tan sólo un proceso de la misma repercute en las demás. Más aún, la principal base de crecimiento de la empresa está basada en la contratación de personal, proceso coordinado por el área de RRHH.

Además, se observará el comportamiento de las mencionadas áreas respecto a la puesta en marcha de actividades, su demora y si fuere necesario establecer herramientas que contengan normas y definición de funciones para mejorar y agilizar dicho operativo, como ejemplo, una herramienta posible sería la de un Manual de procedimientos que contenga de manera clara las fases por las cuáles debieran pasar los postulantes de la empresa.

Estructura Orgánica Funcional

Previo a relevar los procesos de la empresa, será necesario conocer cómo se compone la estructura de VoiCenter y sus áreas. He aquí la gráfica:

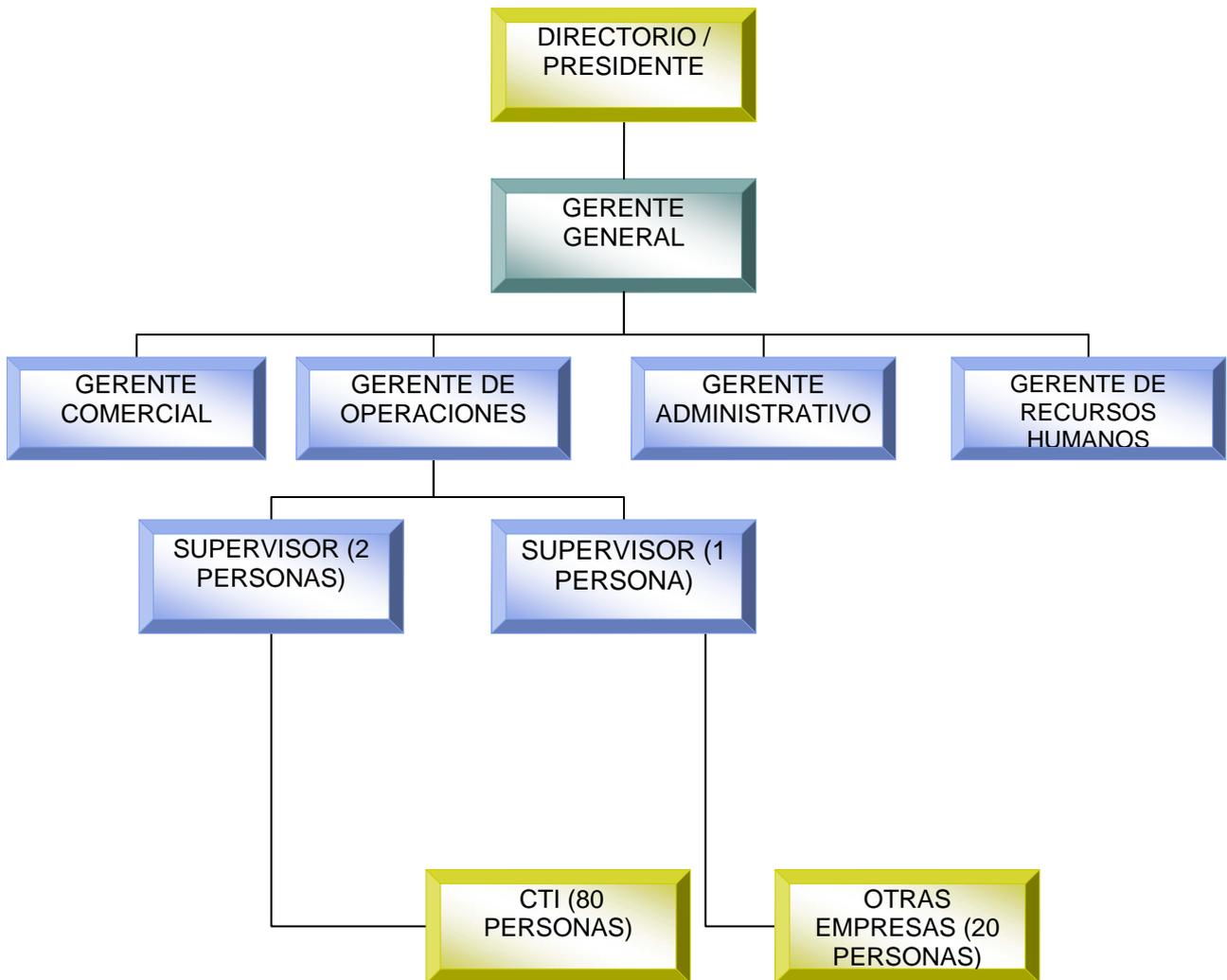


Figura 4.1. Organigrama de VoiCenter



RECURSOS HUMANOS

La estructura organizacional posee como principal objetivo disponer a los recursos de manera que los objetivos puedan ser llevados a cabo. Ante la evolución de una estructura, son muchos los factores a revisar, sin embargo los recursos humanos juegan aquí un papel importante. El hecho que en VoiCenter sea el personal el lazo entre empresa-cliente y de quien depende la eficiencia operativa, se torna necesario brindarles el apoyo necesario para lograr los objetivos del negocio.

Se puede definir a los recursos humanos como la fuerza de trabajo, es decir, las facultades físicas y mentales que aplican las personas a la producción de bienes y servicios. La administración de los recursos humanos, en cambio, comprende todas las actividades necesarias con las que se determinan las necesidades del personal de una organización, además de la contratación, capacitación y retribución a personas que satisfagan esas necesidades.

La administración de recursos humanos ha ganado importancia en los últimos años comprendiendo que a los empleados de hoy, ya no sólo les incumbe la remuneración percibida, sino que también es de gran relevancia la satisfacción que el trabajo les retribuya en sus vidas, como el tiempo que posean disponible para recreación personal, el ambiente de trabajo y el futuro que esa labor otorgue⁹.

VoiCenter considera que el éxito de sus servicios se debe a la calidad de los RRHH, el compromiso y la excelencia de los colaboradores, el servicio a clientes, lo que se logra mediante esfuerzos individuales y trabajo en equipo. El recurso humano constituye un importante activo para el progreso de VoiCenter. Son éstos los que poseen contacto con el cliente y de quienes dependerá que el último, vuelva a solicitar los servicios por haber obtenido una atención destacada. En este sentido, VoiCenter pone especial énfasis en programas de capacitación y entrenamiento.

⁹ O. C. Ferrell y Geoffrey Hirt "Introducción a los Negocios en un mundo cambiante".



Es tal la importancia concedida al personal de la empresa que el diseño de la sala de contacto y sus boxes se diseñaron atendiendo a las necesidades fisiológicas y psicológicas de los agentes del call center, contando con climatización, ventanas que brindan iluminación natural, aislamiento acústico y diseño ergonómico.

Acciones del área de RRHH, *Procesos críticos*

En esta sección presentaremos tres actividades críticas del área de RRHH relevantes para lograr un desempeño ágil y correcto, éstas son: Reclutamiento, Selección y Capacitación del personal.

Reclutamiento

Significa formar un grupo de solicitantes capacitados, de los cuales los directivos podrán seleccionar a quienes cumplan con el perfil ideal del puesto.

Son dos las fuentes de solicitar empleados:

- Interna: se busca, dentro de la organización, personal que se adapte a otro puesto vacante en la misma. Conlleva a menores costos.

- Externa: por medio de anuncios en periódicos, revistas profesionales, Internet, entre otras.

El medio utilizado por VoiCenter es la solicitud externa de personal.

Selección

El proceso de reclutamiento, al reunir a un grupo de solicitantes que ya cumplan con ciertos requisitos previamente establecidos, proporciona la base principal del proceso de selección de personal.

La selección es el proceso de recopilar información acerca de la lista de solicitantes (resultantes del proceso de reclutamiento) y de decidir a quiénes se contrata.



En VoiCenter, se define con el cliente el perfil de Representante de Atención; es el cliente el que establece cuales son las características que debe cumplir el representante al momento de incorporarse a la empresa.

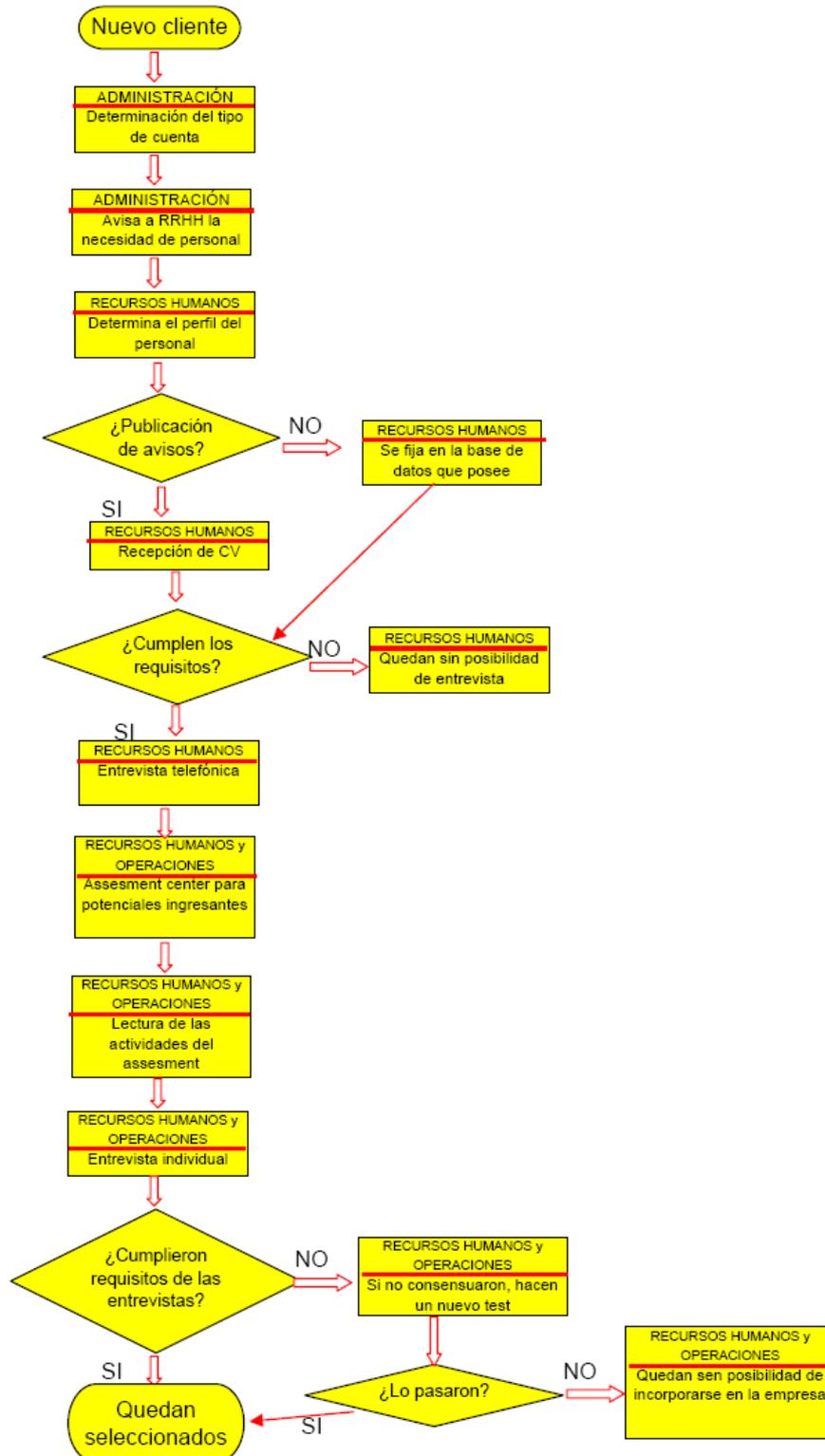
A través de diferentes etapas: entrevista telefónica, entrevista individual, entrevista de incidentes críticos y assessment center (actividad grupal con juegos como técnicas de evaluación), se evalúan los postulantes según los siguientes requisitos:

- Excelente dicción, vocabulario y modulación (excluyente)
- Buena adaptación al trato interpersonal, orientación al servicio
- Sentido común, disciplina, constancia y paciencia.
- Capacidad de comprensión, análisis y resolución.
- Claridad en la transmisión y explicación de ideas.
- Generador de confianza, capacidad para trabajar bajo presión y para resolver problemas
- Dominio de herramientas informáticas

Para verificar cada fase que se lleva a cabo para reclutar personal en VoiCenter, se incluirá en este apartado un Diagrama de Flujo y otro de Procesos para luego realizar las observaciones pertinentes de las mismas. Ambos procesos, reclutamiento y selección de personal en VoiCenter, son considerados críticos por el hecho que el principal factor de crecimiento de la estructura empresarial es la constante necesidad de incorporación de personal. Además, el proceso de capacitación es también considerado como una de las actividades que guían el correcto desempeño de los miembros dentro de la organización, por ello, luego se analizará su gestionar.

De esta manera, presentamos en la figura 4.4 el mencionado Diagrama de Flujo para el proceso de Reclutamiento y Selección de personal en VoiCenter como complementario al de Procesos que se verá en la figura 4.5.

Figura 4.2. Diagrama de Flujo de Reclutamiento y Selección.





Como complemento del diagrama de flujo, que nos detalla la secuencia de las actividades que se realizan para reclutar y seleccionar al personal de VoiCenter, utilizaremos el de *procesos* con el fin de observar y detectar las actividades que presenten demoras con mayor claridad; para con ello, mejorar el resultado de las observaciones que proceden.

Mediante un Diagrama de Procesos se observarán los procesos, valga la redundancia, que el área de RRHH realiza para reclutar y seleccionar al personal, junto con el área de Operaciones, cuando un nuevo cliente se suma a la empresa. Con ello, podremos observar claramente si existiesen actividades que posean deficiencias operativas, para luego, proceder a su posible solución.

Figura 4.3. Diagrama de Proceso de Reclutamiento y Selección.

Área: RRHH. Proceso: RECLUTAMIENTO Y SELECCION																	
Detalles del método	Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje	Distancia en mts.	Cantidad person.	Tiempo en min.	Posibilidades								
									Eliminar	Combinar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar			
1 Adm. cierra negocio con cliente	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
2 Adm. determina el tipo de cuenta que es	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
3 Adm. informa a RRHH la cant. operadores necesarios	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		20	x									
4 RRHH define el perfil del personal nec.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
5 RRHH publica aviso buscando personal	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
6 RRHH recepciona los CV	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
7 RRHH descarta a quienes no cumplan los requisitos	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
8 Entrevista telefónica	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			12									
9 Assesment (o actividad grupal)	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		7a10	90									
10 Lectura de las actividades	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
11 Entrevista individual	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			30									
12 Acuerdo entre RRHH y operaciones para la selección	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
13 Si no hay consentimiento, hacen otro test	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				x								



Observaciones

En el presente diagrama, se puede observar que hay ciertas deficiencias operativas que perjudican la agilidad que debería poseer una etapa tan decisiva como lo es el reclutamiento y selección de personal en VoiCenter.

Claramente se detecta que, al no haber ningún miembro del área de RRHH en las negociaciones con el nuevo cliente, surgen demoras en las dos etapas sucesivas del proceso. Esto se debe a que, consumada la negociación y acaparado el nuevo cliente a la cartera del call center, el Gerente de Administración debe, en primer lugar, detectar que tipo de cuenta tienen los productos o servicios que brinda la empresa del cliente, es decir, si los operadores deberán operar en cuentas de atención al cliente, ventas, encuestas, u otras. Luego, deberá contactarse con el Gerente de RRHH, informarle de la necesidad de nuevos operadores, en que tipo de cuenta éstos estarán, y recién en esta etapa, se procede a buscar el perfil de personal que se requerirá.

Otra deficiencia, ajena a la empresa, es la demora que puede surgir en la recepción de los currículos, ya que depende exclusivamente de las personas que tengan interés en el aviso publicado por la empresa contratante. No obstante, una solución que la empresa posee es la de llevar una base de datos con solicitantes de publicaciones anteriores que no fueron entrevistados ya que se habían presentado currículos en abundancia.

Ya al final, podemos observar que la última fase del proceso de reclutamiento y selección es un nuevo test que la empresa considera necesario en caso que hubiere decisiones ambiguas entre la persona de RRHH que realiza la selección y el o los supervisores de operaciones, respecto a quienes deben contratar. No obstante, sabiendo que el trabajo a desempeñar es mediante la recepción de llamados telefónicos y no para contratar a gerentes o supervisores, puede considerarse esta etapa innecesaria, y ser, los tres tipos de entrevista que se realizan (telefónica,



assessment e individual) suficientes para formarse una idea de la persona que se presentó para el puesto.

Con el objetivo de solucionar los mencionados inconvenientes, podrían utilizarse herramientas como Manuales de Procedimientos que detallen la secuencia que debe seguirse, eludiendo aquellas fases del proceso que signifiquen demoras. Otra herramienta útil para describir la estructura de los procesos son los diagramas de responsabilidades, menos usuales que los organigramas y manuales de procedimientos, pero, a diferencia de los manuales, estos diagramas otorgan la ventaja de la representación gráfica.

En general los diagramas de responsabilidades constituyen tablas de doble entrada, donde se ubican las posiciones o cargos de la estructura en un sentido y las funciones en el otro, señalándose en las intersecciones - mediante símbolos convencionales - el tipo de relación de autoridad o función ejercida.

Capacitación

Es necesario integrar formalmente a la organización a los solicitantes del puesto seleccionados y capacitarlos para que puedan convertirse en miembros productivos de la fuerza aboral. La capacitación constituye un instrumento fundamental para adecuar los recursos humanos a las necesidades que plantean el contexto actual y los requerimientos del cliente¹⁰.

En una primera etapa de *inducción* se familiariza a los recursos seleccionados con la cultura organizacional, con sus compañeros de trabajo y el conocimiento del negocio de VoiCenter y del cliente.

¹⁰ O. C. Ferrell y Geoffrey Hirt "Introducción a los Negocios en un mundo cambiante".



La capacitación tiene distintas etapas:

● La primera relacionada con las técnicas de atención telefónica para optimizar resultados y garantizar alta calidad.

Son capacitados en los siguientes temas:

- Atención al Cliente
- Técnicas de comunicación
- Dicción y uso del lenguaje, manejo de conflictos
- Argumentación frente a las objeciones
- Capacitación específica del servicio del cliente y de la utilización de equipamiento telefónico, software y hardware.

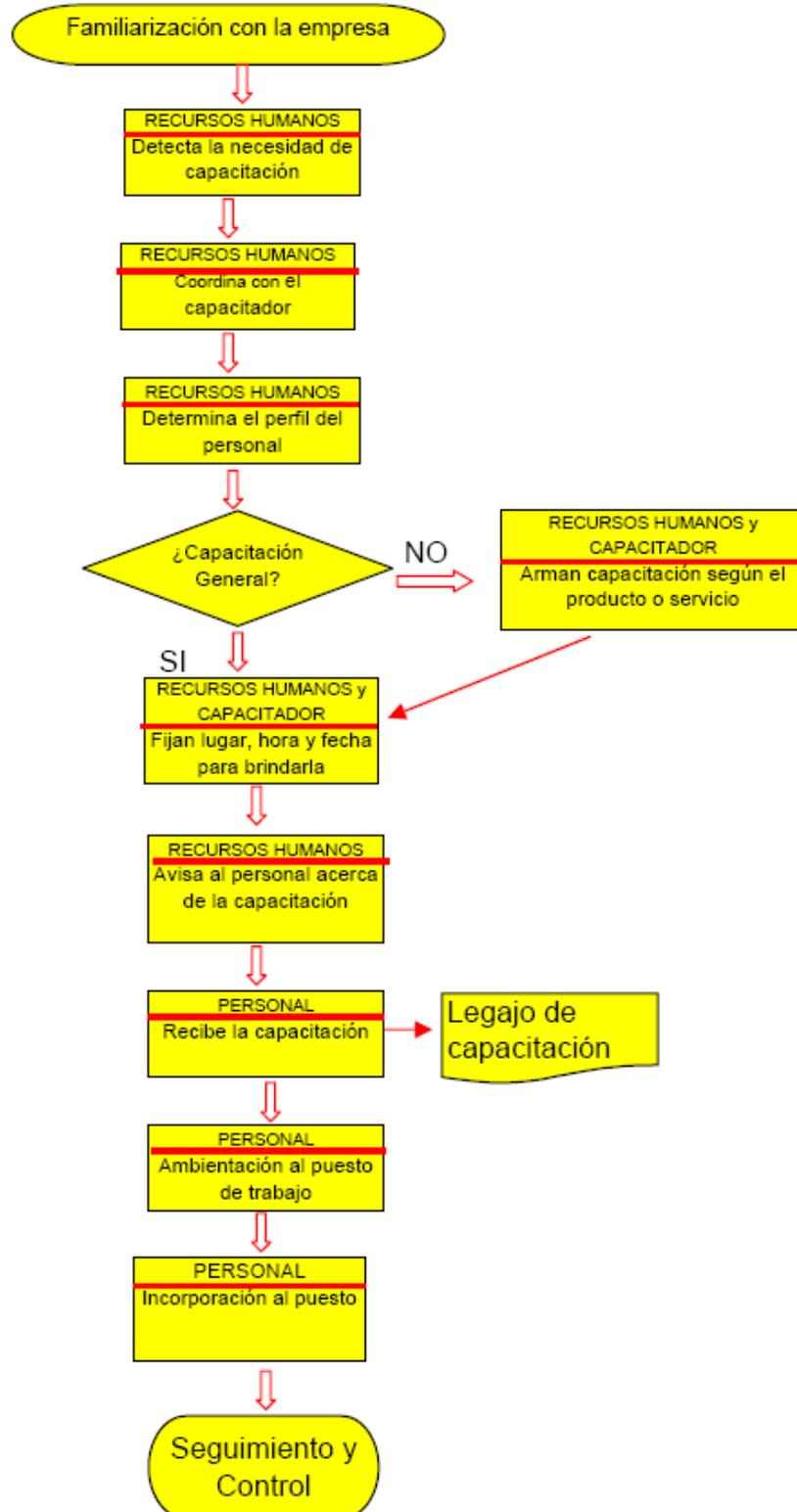
● La segunda etapa es la relacionada a las características del servicio específico sobre la empresa Cliente. Esta etapa puede abarcar desde técnicas de ventas para acciones comerciales, hasta el desarrollo de conocimientos técnicos específicos para el Help Desk.

● La tercera etapa es la práctica a través del Roll Playing, se simulan situaciones reales, antes de tener contacto con el verdadero Cliente.

● La cuarta etapa es capacitación permanente para mantener las ventajas competitivas y la rápida adaptación a las condiciones cambiantes del entorno y los productos y servicios con los que se relaciona cada persona.

Teniendo un panorama general del proceso de capacitación, se procederá a realizar su flujograma para una mejor interpretación del mismo y analizar la eficiencia o no de sus actividades.

Figura 4.4. Diagrama de Flujo de Inducción y Capacitación.





Al igual, que se realizó con el Diagrama de reclutamiento y selección, aquí se procederá de igual manera, es decir, se completará el análisis del proceso de capacitación que la empresa realiza con un segundo diagrama que mejorará la comprensión del mismo. Lo mismo se efectuará para los demás procesos que se analicen con la gráfica del diagrama de flujo, ya que con dos técnicas diferentes (aunque similares) se aborda un mismo proceso y se evitan errores que puede provocar un análisis que se realizó con una herramienta que no se adaptaba con totalidad a un sistema íntegramente administrativo (no productivo).

Figura 4.5. Diagrama de Proceso de Inducción y Capacitación.

Área: RRHH. Proceso:INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN		Posibilidades													
Detalles del método		Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje	Distancia en m2	Cantidad	Tiempo en minutos	Eliminar	Combinar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar
1	Familiarización con la empresa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
2	Necesidad de capacitación	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
3	Se coordina con capacitador	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			1 o 2 días						
4	Se arma la capacitación, si fuere específica	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
5	Se fija hora, lugar y fecha para brindarla	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
6	Se comunica al personal que la recibirá	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
7	Se brinda la capacitación	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			5 días hábiles						
8	Se archiva lo capacitado	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
9	Ambientación	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			2 días						
10	Nuevo personal aplica lo aprendido	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
11	Seguimiento y control	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									



Observaciones

Concluido el proceso de reclutamiento y selección de personal, el paso siguiente es el de asistirles la capacitación adecuada para el correcto y esperado rendimiento de las personas recientemente incorporadas en la organización.

En el diagrama que precede, se observa que las actividades de capacitación llevan un proceso ágil y organizado, sin embargo, hay una etapa del mismo que es perjudicado por ser proveído por una persona ajena a la empresa. Se hace mención a la fase en que debe contratarse a un capacitador, si bien ya existe una empresa fija que provee dicho servicio, el hecho de tener que localizarlo cuando se precisa una capacitación en la empresa, ocasiona demoras. Vale aclarar, que éstas son insignificantes, en realidad.

Otro punto importante en el mencionado proceso es el hecho que el call center definió una fase de ambientación, en la cual la persona incorporada a la empresa para atender los teléfonos, o hacer la tarea que le fuere encomendada según el tipo de cuenta que le haya sido asignada, puede pasar de uno a dos días en “ambientación”. Ello significa, que se siente junto a un empleado que ya se desempeña en la empresa para observarlo y aprender.

Es importante destacar que esto no sólo genera demoras en incorporar al nuevo cliente que contrató a VoiCenter para la terciarización del servicio de comunicación, sino también en ambos empleados, el nuevo y el que ya trabajaba en ella. Además, la capacitación, debe, justamente capacitar, valga la redundancia, para que pueda, la persona seleccionada, incorporarse de inmediato en sus funciones, recordando que las capacitaciones duran entre 5 y 7 días hábiles.

Una posible herramienta para mejorar las deficiencias detectadas sería mediante la aplicación de Manuales de Procedimientos los que contendrían los procesos



claramente definidos y roles correctamente asignados con el fin de evitar cuellos de botellas. Otra opción sería la incorporación de las normas ISO 9000-2000. Ésta es una herramienta destinada a evaluar la capacidad de la organización para cumplir con los requisitos del cliente, los reglamentarios y los propios de la organización. Tiene como principal ventaja un mecanismo de certificación bien establecido, no obstante, no es fácil de aplicar ni entender, tampoco está definida como un conjunto de procesos y no es específica para la industria de software.

Diagnóstico de la situación actual de VoiCenter respecto al personal

Aquí, un breve detalle de las fortalezas y debilidades de la empresa, complementario a ambos diagramas.

VoiCenter cuenta con:

➔ Operadores jóvenes. Esto se debe a que poseen mayor predisposición para aprender e incorporar conocimientos tecnológicos, las distintas gerencias se componen por personas con una media de 30 años.

Falencias detectadas

➔ Falta de capacitación específica por producto o servicio. Si bien, el 80% de ellos se dedican a realizar operaciones para CTI, es decir, todos los operadores de CTI proporcionan todo tipo de información.

➔ Moderado nivel de rotación, por estar hace poco tiempo en el mercado; sin embargo, es un factor determinante para la productividad empresarial pero de difícil manejo por ser un trabajo estresante.

➔ Falta de sistematización en la toma de personal, selección y contratación lo que deriva en una deficiente coordinación de su gestión provocando cuellos de botellas ante circunstancias imprevistas.



ADMINISTRACIÓN DE VOICENTER

Mercado de VOICENTER

Con el objetivo de plasmar el crecimiento obtenido por la empresa en su año de existencia y evolución de su estructura, se mostrarán a continuación los niveles facturación por clientes y sus respectivos porcentajes en la figura que se adjunta.

<u>Empresa</u>	<u>Facturación por cliente</u>
● CTI	\$ 732093.48
● La Bolsa de Comercio	\$ 454.24
● Gys Salud	\$ 44742.15
● Coprin UTE	\$ 50439.53
● EPI S.A.	\$ 68120.58
● Interlave S.A.	\$ 3838.22
● Lucom Security	\$ 27151.49
● Propuesta Editorial	\$ 8250
● Telemercado S.R.L.	\$ 13850.68
● Ipam/Vittal/La Voz del Interior/Tarjeta Naranja S/D	

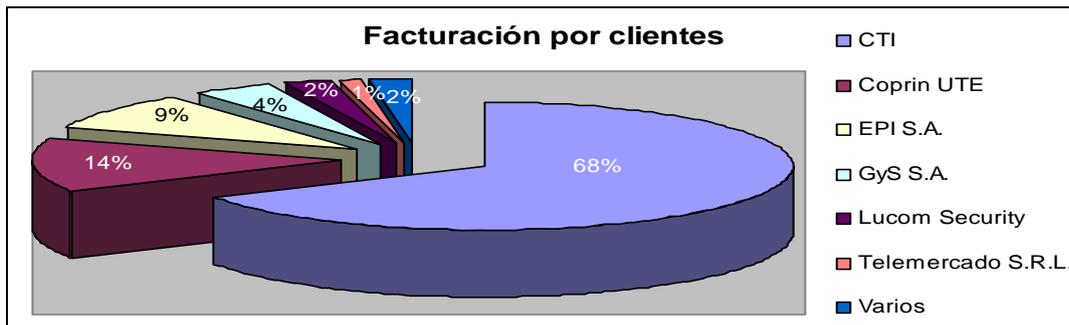


Figura 4.6. Facturación anual por cliente

11

¹¹ El gráfico se realizó en base al nivel de facturación que estos clientes representan en VoiCenter. A partir de allí se calcularon sus respectivos porcentajes. Vale aclarar que el grupo **Varios** incluye a las empresas Interlave S.A., Bolsa de Comercio, etc., ya que el nivel de facturación representa un porcentaje ínfimo del total. Los datos relevados provienen de la facturación inicial (marzo 2004) hasta marzo del 2004.



Como vemos, VoiCenter es una empresa muy joven en el sector, no obstante logró una rápida inserción en el mercado en el rubro de call centers. Para ahondar más en este tema, en la gráfica que procede se mostrará el crecimiento de la facturación de la organización a lo largo de diez meses consecutivos lo que posibilitará plasmar con mayor exactitud el crecimiento en la misma. Vale aclarar, que el crecimiento en la facturación de la empresa fue acompañado con un aumento en las contrataciones de personal, lo que conlleva a un aumento en la estructura de ésta.

	FACTURACIÓN de VOICENTER	NETO DE RETENCIONES
May-04	\$ 27.515,42	\$ 27.081,15
Jun-04	\$ 35.155,63	\$ 34.449,94
Jul-04	\$ 33.305,23	\$ 32.493,59
Ago-04	\$ 50.072,80	\$ 49.375,82
Sep-04	S/D	S/D
Oct-04	\$ 47.613,22	\$ 46.375,40
Nov-04	\$ 144.156,80	\$ 122.625,64
Dic-04	\$ 272.093,21	\$ 209.025,39
Ene-05	\$ 127.869,99	\$ 110.214,20
Feb-05	\$ 187.218,96	\$ 164.613,48
Mar-05	\$ 169.432,67	\$ 142.420,12
	\$ 1.094.433,93	\$ 938.674,73

Figura 4.7. Facturación de VoiCenter

En el siguiente gráfico podemos observar con mayor detalle los datos proporcionados por la tabla:

Figura 4.8. Facturación Bruta

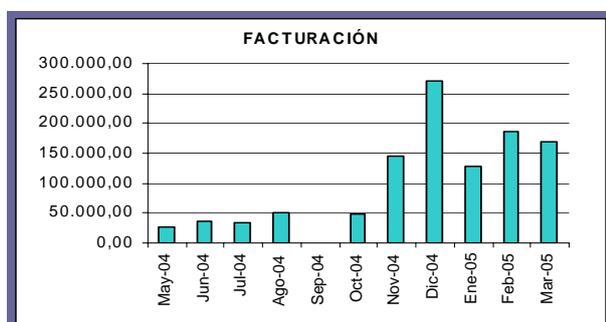
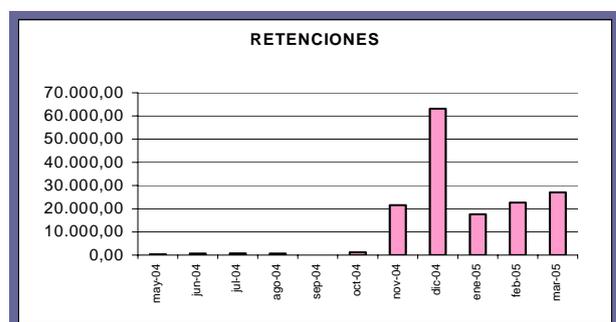
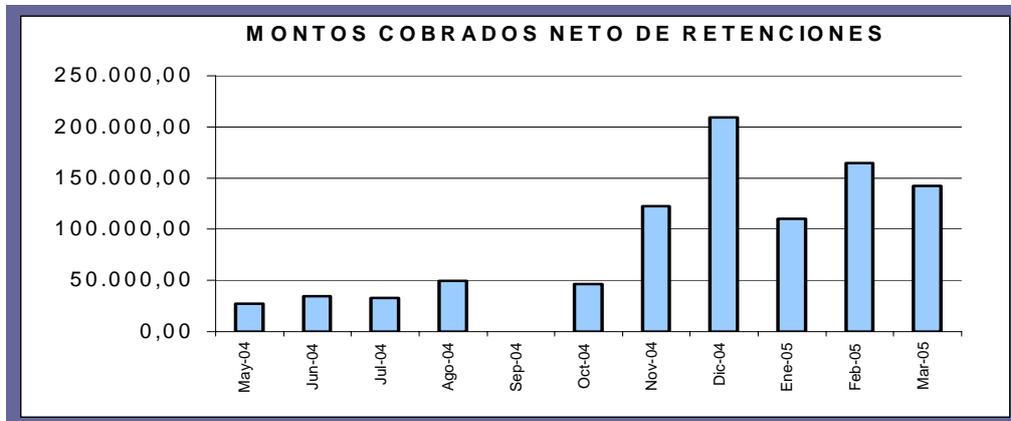


Figura 4.9. Retenciones





Facturación 4.10. Facturación Neta de Retenciones



Aquí se detecta el nivel de crecimiento que la empresa obtuvo en un lapso menor a un año. Éste desarrollo fue a nivel nacional.

Habiendo visto los niveles facturados por la empresa, se analizará a VoiCenter en relación a dos variables de la estructura: flexibilidad y costos. A medida que la estructura va creciendo, sus costos se van elevando y se torna más complicado mantener la flexibilidad para adaptarse a los cambios, al contrario de las estructuras más pequeñas que poseen agilidad para sobrellevarlos. Es análisis se hará teniendo en cuenta la flexibilidad de las estructuras de algunos competidores de la empresa con el fin que se comprenda mejor el mismo. En la página que sigue se detalla el gráfico.

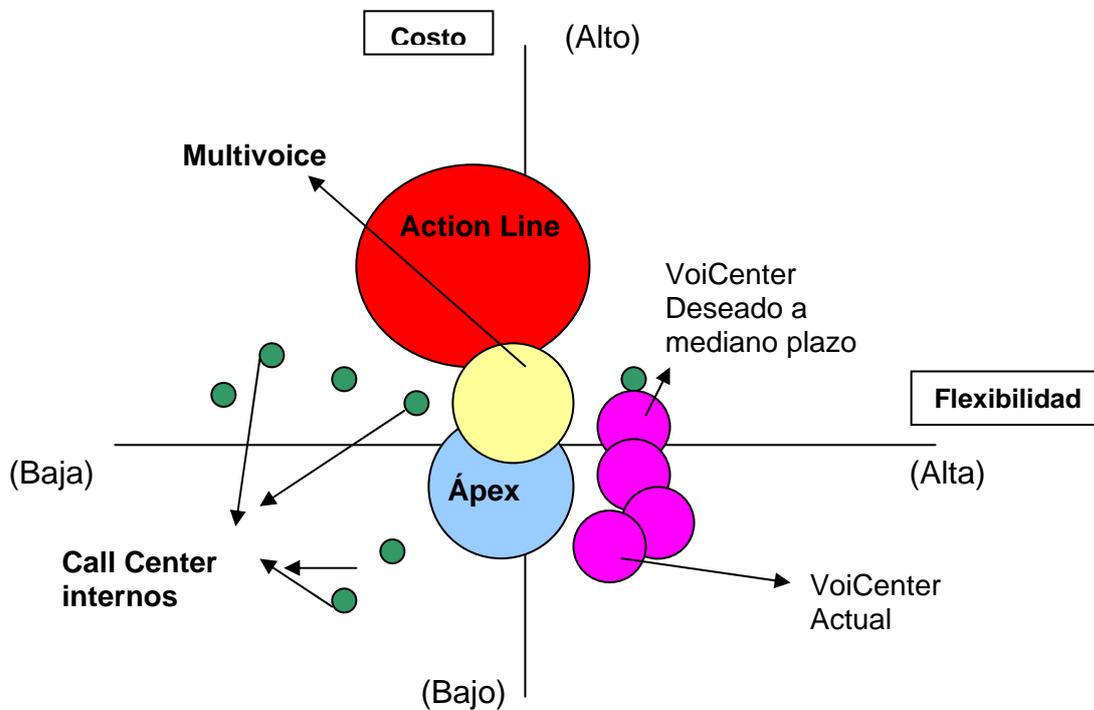


Figura 4.11. Flexibilidad vs. Costo

En este gráfico se observa que VoiCenter corre con la ventaja de poseer una gran flexibilidad¹² y bajos costos debido a su pequeña estructura, no obstante, la empresa posee un crecimiento cada vez mayor en su facturación, en obtención de nuevos clientes y operaciones de desborde, por lo que se ve en la necesidad de adecuar su estructura contratando nuevo personal, incorporando áreas y sistematizando procesos. El objetivo es el de no aumentar los costos debido a cuellos de botellas, incorrecto gestionar de las funciones internas, entre otras causas que repercutan negativamente en dicha variable.

¹² Ver Flexibilidad en Página 11.

Compras y Egresos de Fondo

A continuación, se expondrá un breve detalle del proceso de compras y pagos que la empresa efectúa en base a sus necesidades. Este análisis tendrá por finalidad analizar si las actividades que dichos procesos siguen se encuentran debidamente asignados a las personas que deben desempeñarlas, son eficientemente realizados, entre demás factores que influyen en su ágil y correcto funcionamiento.

Para ello, se utilizará el diagrama de flujo que a continuación se detalla y el de procesos que lo procede.

Figura 4.12. Diagrama de Flujo de Compras.

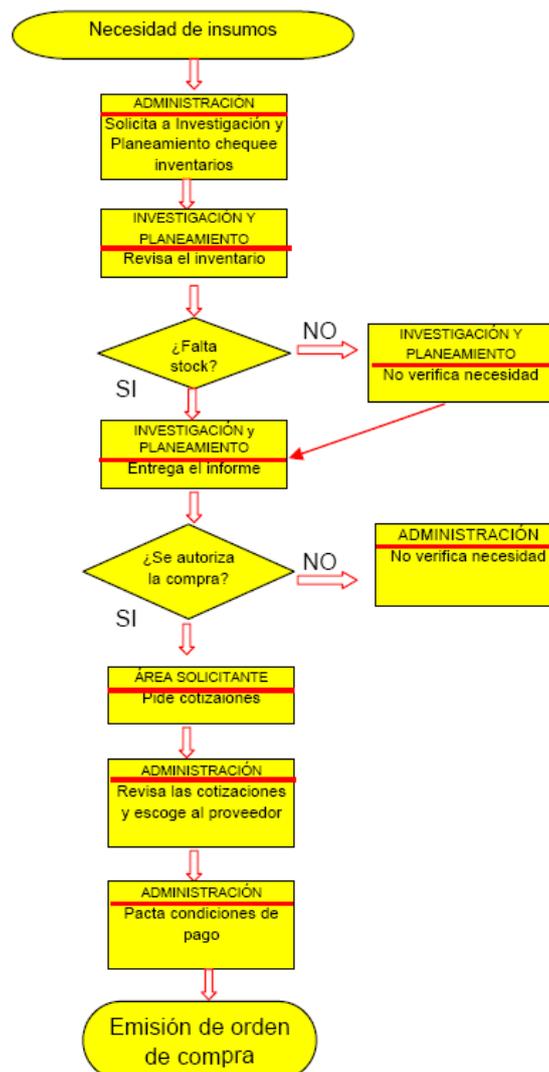




Figura 4.13. Diagrama de Procesos de Compras.

		Área: ADMINISTRACIÓN. Proceso: COMPRAS													
		Posibilidades													
Detalles del método		Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje	Distancia en m2	Cantidad	Tiempo en minutos	Eliminar	Combinar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar
1	Un área solicita la necesidad de insumos a Adm.	○	⇓	☐	U	∇									
2	Adm. solicita a Inv. y Plan. vea el inventario	○	⇓	☐	U	∇									
3	Inv. y Plan. da informe del nivel de inventario	○	⇓	☐	U	∇									
4	Adm. autoriza o no la compra	○	⇓	☐	U	∇									
5	Área solicitante pide las cotizaciones	○	⇓	☐	U	∇									
6	Área solicitante muestra a Adm. las cotiz.	○	⇓	☐	U	∇									
7	Adm. decide la empresa proveedora	○	⇓	☐	U	∇									
8	Adm. pacta las condiciones de pago	○	⇓	☐	U	∇									
9	Adm. emite la orden de compra	○	⇓	☐	U	∇									



Observaciones

Como bien podemos observar, el proceso comienza con la lógica necesidad que algún área posea, ya sea de insumos hard o soft; téngase presente que la empresa es solicitante de una gran cantidad de insumos como teclados, mouse, servicio de telefonía, y librería como principales recursos para funcionar. Luego de que el área de Investigación y Planeamiento inspeccione los niveles de inventario, y autorizada la compra por el área administrativa, sale a luz las demoras que comienzan a surgir en el proceso que se detalla.

Podemos considerar que la autorización por el área de Administración retrasa el operativo ya que luego de autorizada la compra, el área que la solicitó es la encargada de buscar cotizaciones. Luego, estas cotizaciones son analizadas por la administración para que decida qué empresa será la proveedora.

Sin tener que rastrear muy a fondo, observamos que el error cometido y que más retrasa la gestión, es aquel en que incurre el área solicitante de insumos; ya que debe salir a buscar las cotizaciones en distintas empresas proveedoras de los materiales que buscan. **¿Por qué?** Su razón es muy sencilla, dicha fase debiera gestionarla la administración, área que posee gran habilidad para hacer contratos y buscar proveedores y no un área como operaciones que estaría perdiendo de vista el objetivo de su función: llevar adelante el call center. Comercialización, operaciones e Investigación y Planeamiento, son áreas que debieran solicitar lo que necesitan y dejar en manos de la administración la búsqueda de cotizaciones quien posee los conocimientos necesarios para salir al mercado a buscar calidad y precio.

Por ende, aquí podemos ver que la razón de la tardanza del proceso de compras puede tener su razón de ser en una mala asignación de tareas, o una incorrecta delegación de tareas.

En este apartado, se expondrán los diagramas correspondientes al proceso que VoiCenter lleva a cabo para el pago a proveedores para detectar posibles ineficiencias en su gestión. En la figura 4.10 veremos el Diagrama de Flujo y en la figura siguiente, el diagrama de procesos.

Figura 4.14. Diagrama de Flujo de Egresos de Fondos.

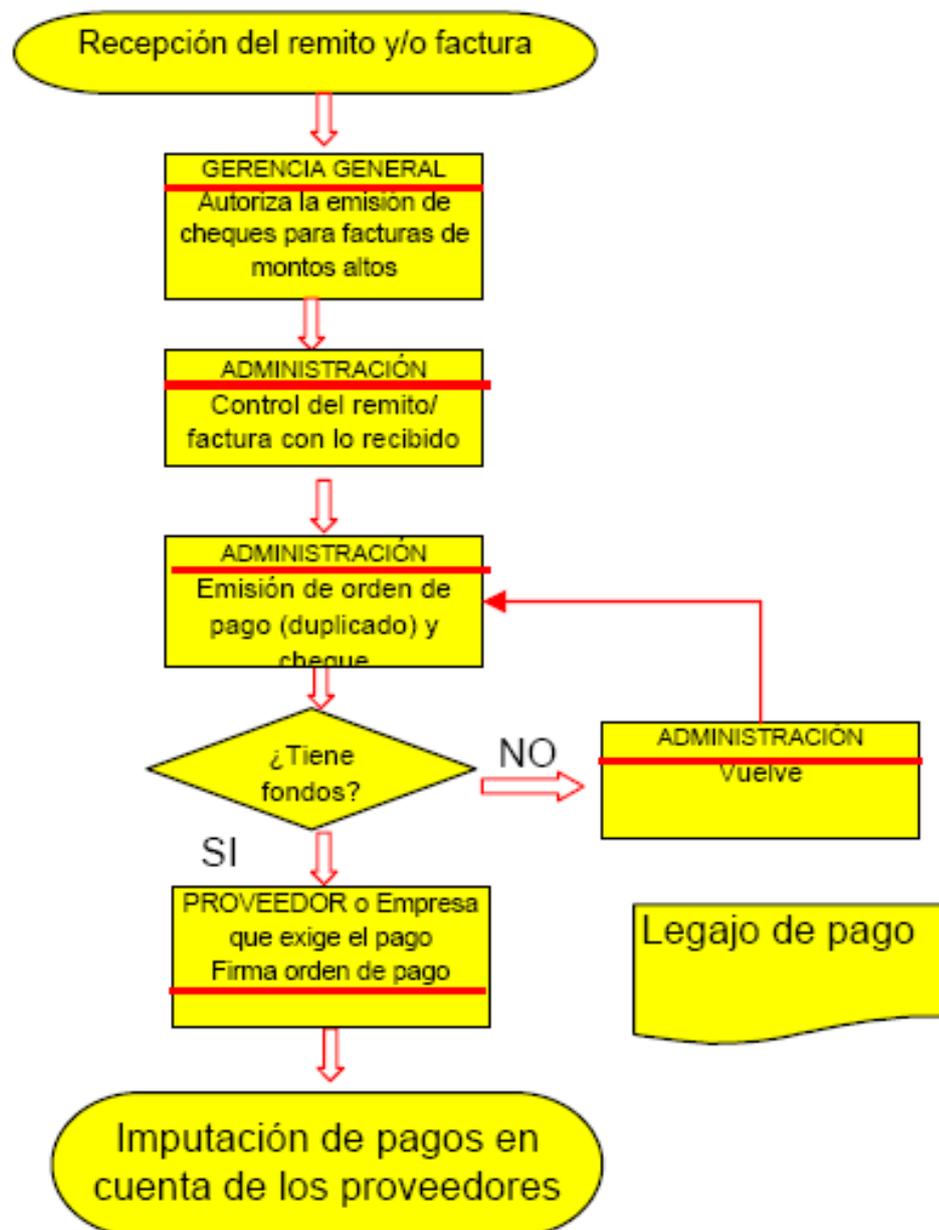




Figura 4.15. Diagrama de Proceso de Egresos de Fondos.

Área: ADMINISTRACIÓN. Proceso: EGRESO DE FONDOS		Posibilidades													
Detalles del método		Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje	Distancia en m2	Cantidad	Tiempo en minutos	Eliminar	Combinar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar
1	Recepción del remito y/o factura	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>									
2	Autorización del Gte. gral. para altos egresos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>									
3	Control del remito y/o factura	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>									
4	Se analizan las condiciones pactadas	<input checked="" type="checkbox"/>													
5	Se emite la orden de pago y el cheque	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			30 días						
6	Imputación de pagos en la cuenta del proveedor	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>									



Observaciones

En el presente diagrama, no encontramos mayores inconvenientes, es un proceso claro y sencillo el que lleva el pago a proveedores ya que son efectivizados con cheques para evitar movimientos de dinero. La única demora visible es aquella en que se incurre al tener que pedir autorizaciones cuando se realizan pagos de montos grandes. El tema es ¿Cuánto es grande?

Lo que sí debiera notarse, es que, como mencionamos recientemente, es un proceso sencillo, pero debieran tomarse precauciones para evitar que pagos ya realizados vuelvan a abonarse por falta de un archivo o modalidad que lo certifique.

Diagnóstico de la situación actual de VoiCenter respecto a la gestión interna administrativa

En este apartado se describirán algunas fortalezas y debilidades de la empresa, complementario a los diagramas de flujo y de procesos.

Fortaleza detectada

- ➔ Flexibilidad para adaptarse a los cambios.

Falencias detectadas

- ➔ Misión generalizada la cual no deja en claro la razón de ser de la empresa
- ➔ Falta de estandarización de procedimientos
- ➔ Insuficiente delegación de tareas, por lo que se manifiesta una abrupta carga de actividades en pocas personas.



RESULTADOS ESPERADOS

Habiendo realizado diagramas de flujo y proceso, se detectaron ineficiencias en la gestión administrativa causadas por erróneas asignaciones de roles y funciones, además de cuellos de botella en actividades críticas lo que perjudica el correcto desempeño de la empresa. El factor clave en estos problemas detectados es, básicamente, el crecimiento repentino que tuvo VoiCenter en su estructura, sin contar anticipadamente con algún plan efectivo que previniera dicha situación. La cartera de clientes aumentó, con ello la facturación, y lógicamente fue necesaria la contratación de nuevo con el fin de responder a las exigencias de sus clientes.

La solución propuesta para mejorar los procesos internos, dejar en claro procedimientos y responsabilidades es mediante la implementación de un Manual de Procedimientos capaz de contener un detalle de los procesos críticos con las áreas y personas responsables para llevarlos a cabo, entre demás datos útiles que dirijan a la empresa hacia la eficiencia operativa.

Se propone el manual como herramienta efectiva ya que se cuentan con antecedentes de empresas que aplicaron dicho instrumento obteniendo excelentes resultados. Ejemplo de ello es la empresa **La Caja de Ahorro y Seguro** que en el año 2002 implementó manuales para cada área de la organización logrando unificar normas para todas las sucursales que posee en el país.

La empresa afrontaba un crecimiento estructural, abriendo sucursales nuevas, incorporando más productores de seguros y planes, por ello fue la decisión de definir políticas claras, responsabilidades y formas de proceder ante diferentes circunstancias; que fueran comunes para todos los miembros de la organización con el objetivo de brindar un servicio uniforme evitando demoras en la gestión interna y externa.

A continuación, las propuestas.



Tercera Parte

Plan de Actividades



CAPÍTULO 5

Propuestas para VoiCenter respecto a la Misión empresarial

Definido del diagnóstico de VoiCenter y conociendo la situación actual de la empresa, se comenzará a proponer estrategias que tiendan a lograr los objetivos propuestos¹³.

No obstante se dará comienzo con una propuesta la cual es considerada relevante para una mejor identificación de la empresa como tal. Aquí se hace referencia a la misión de la firma, la que he considerado vaga y general. La misión definida por los miembros de VoiCenter podría ser aplicada a cualquier tipo de empresa de servicios. Es decir, no es específica “*la razón de ser*” de la empresa.

A continuación la transcribiré para su mejor análisis:

MISIÓN

Lograr la excelencia y la competitividad para proveer a los clientes servicios de alta calidad y tecnológicamente avanzados a fin de satisfacer sus necesidades con eficiencia, otorgando una respuesta inmediata y calificada a sus requerimientos, de manera correcta, cortés y servicial, alcanzando la mayor productividad en sus negocios y facilitando su expansión comercial.

Aquí podemos observar lo mencionado con anterioridad acerca de la generalidad de la misión.

La misión empresarial no es una frase poética consignada en el plan estratégico de la compañía, es una **herramienta** que responde al propósito de la organización, a su "razón de ser". Es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y

¹³ Ver página 4: Objetivos del trabajo.



compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la organización. Es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades.

¿Para que sirve la misión?

- Para potenciar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades/amenazas del entorno.
- Para orientar sus programas o planes de acción en una forma clara y conocida, pues con esto se mejora el rendimiento de los recursos y de las personas.
- Para facilitar la comprensión de la participación e importancia del trabajo de cada uno en el logro de los objetivos planteados.

Dicho plan debe ser congruente con los valores organizacionales, con la filosofía y la cultura empresarial. La misión no es un concepto difuso, abarcador y general, como por ejemplo: “aumentar la rentabilidad” o “maximizar el servicio que se ofrece al cliente”, o como bien dice la misión de VoiCenter: “alcanzar la mayor productividad en sus negocios”. Estos principios son universales que tienen todas las empresas.

Para que la misión sea efectiva, además de ser conocida por todos los miembros de la empresa, no debe dejar lugar para las ambigüedades. Mal definida, la empresa no va a crecer porque está en el negocio equivocado.¹⁴

El corazón de la misión corporativa de una empresa queda definido por las tres cuestiones siguientes:

¹⁴ Gerardo Saporosi “Clínica Empresaria”. Ed.: Macchi -1997-

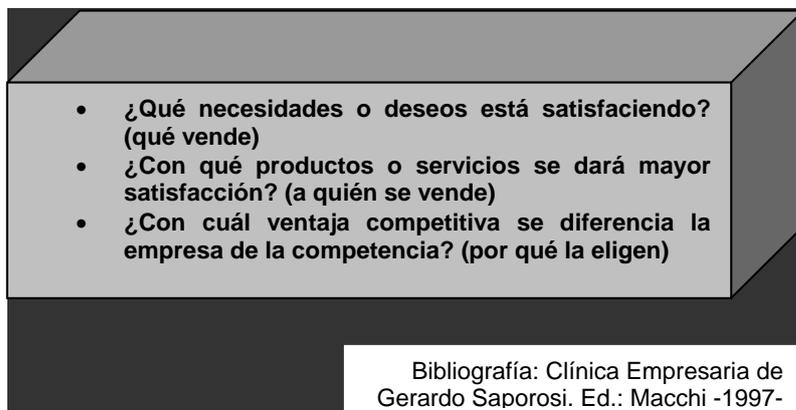


Figura 5.1. El corazón de la Misión

La primera pregunta exige meterse en la clave del negocio. La segunda, identificar el mercado, ya que ningún producto existe sin mercado. Y por último, la tercera introduce al diagnóstico competitivo.¹⁵

Por medio de los datos del diagnóstico del call center, cabría entonces redefinir la misión que mejor se adapte a la empresa.

El producto o servicio que VoiCenter comercializa es de COMUNICACIÓN. Es necesario brindarle tangibilidad a este servicio intangible para que el cliente pueda diferenciar de la competencia a la organización. Así, CTI móvil, a modo ejemplificativo, en lugar de haber obtenido mediante VoiCenter un servicio de atención de desborde, se puede estar llevando una mayor productividad y ahorros presupuestarios al terciarizar parte de sus operaciones a otra empresa, en lugar de abrir por su propia cuenta otro call center que implica contratar nuevo personal, ampliar sus estructuras de operación, entre demás gastos que acarrea abrir un nuevo negocio.

La misión es el pilar fundamental que puede sustentar la estructura de una empresa, por ello, al ser en VoiCenter, tan generalizada, corre el riesgo de llevar a cada miembro a actuar bajo criterios propios de cada persona.

¹⁵ Gerardo Saporosi "Clínica Empresaria". Ed.: Macchi -1997-



Ahora sí, conociendo las bases que sustentan a una misión correctamente definida, se propondrá la redefinición de la misión de VoiCenter en base a los lineamientos que la misma se propuso en un principio:

“Maximizar el éxito de nuestros clientes en el mercado comunicacional, proporcionándoles soluciones integrales de gran valor a través de la aplicación de tecnología de punta, desarrollando servicios y soporte operativo, otorgando una respuesta inmediata y calificada, de manera correcta, cortés y servicial, facilitando su expansión comercial.”

● La nueva misión propuesta para VoiCenter especifica que se dedica a mejorar la comunicación entre empresas y clientes (aquí se cumple el primer objetivo de la misión: “qué vende”)¹⁶, por ende, su público objetivo quedaría también encuadrado en ella.

● La segunda cuestión que define la misión (“a quien vende”) quedaría implícito en ésta para las empresas que requieran, por ejemplo, realizar promociones, lanzamientos y eventos, brindar servicio de información al consumidor, realizar campañas de fidelización y satisfacción al cliente, por medio de una organización dedicada exclusivamente a brindar dichos servicios de comunicación con tecnología de punta, personal capacitado.

● El tercer objetivo: “Porqué la eligen”, quedaría exployado en las capacidades operacionales de la firma, el personal capacitado para ello entre demás virtudes que la empresa destaca en esta misión.

¹⁶ Ver página 50: Cuadro “El Corazón de la Misión”.



CAPÍTULO 6

La administración de los Recursos Humanos

En este rubro, el nivel de rotación de personal suele ser alto por el estrés que provoca en los operadores. Este factor, disminuye la productividad al quedar vacante el puesto, impone los costos de búsqueda, tiempo dedicado a entrevistas y costos de capacitación de los nuevos empleados.

Por ello, en esta sección comprobaremos que las causas de rotación se deban al estrés y no a otros factores en que la empresa esté fallando, como mala remuneración, ambientación, etc.

El diagnóstico se realizará en base a una encuesta¹⁷ donde se definirá la situación actual del personal, es decir, el nivel de satisfacción o insatisfacción que éstos posean dentro de la empresa, el conocimiento de la cultura / información de la organización, sus motivaciones, sus interrelaciones y demás variables. La misma será dirigida a los operadores, ya que lo que se buscará será disminuir el nivel de rotación en el área que éstos ocupan o mantenerlo en su nivel actual.

Se entregaron 100 encuestas en la organización para que cada operador respondiera, obteniendo así un resultado personal. No obstante, fueron 75 las encuestas respondidas, por ende, el análisis será en base a una muestra y no de la población total. La misma posee un formato cerrado, es decir, son preguntas que no permiten al encuestado explayarse en sus respuestas sino que sólo marcan con una cruz (X) la respuesta que consideran correcta. A su vez, es anónima para lograr confianza en quienes la contesten.

Si más que aclarar sobre el formato de la encuesta y su metodología, a continuación su análisis.

¹⁷ Ver Anexo 2: Encuesta

Resultados de las Encuesta

● La primera pregunta hace referencia al tiempo que los operadores llevan trabajando en el call center.

Las respuestas fueron las que se detallan a continuación:

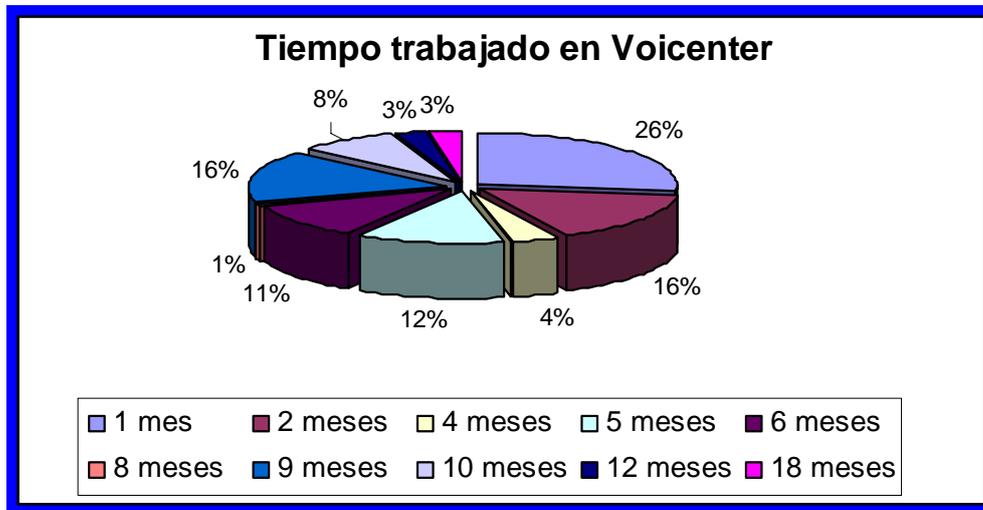


Figura 6.1. Tiempo trabajado en VoiCenter

Como bien podemos observar, la gran mayoría de los operadores se encuentran desempeñando su trabajo en VoiCenter hace sólo un mes, ello se debe a que la empresa, en el mes de Abril contrató a 20 nuevos agentes para adjudicarlos a la empresa CTI. Ello concuerda en que son 20 personas que respondieron que están hace sólo este lapso de tiempo en el call center.

A su vez, se puede destacar que sólo el 3% de los operadores, equivalente a dos personas de las 75 que respondieron la encuesta, está en la empresa desde sus inicios, es decir, desde hace un año y medio. Aquí es donde se puede observar el alto nivel de rotación de personal existente.

● La segunda pregunta consistió en la cantidad de días a la semana que cada uno trabaja y en la cantidad de horas por día.

La formulación de esta pregunta se debe a que, una sobrecarga horaria desgasta a cualquier empleado de cualquier rubro y ahí podría encontrarse el motivo, o uno de los motivos del alto nivel de rotación que VoiCenter tiene del personal.

La respuesta fue unánime ya que todos realizan una jornada de seis horas diarias y 6 días a la semana.

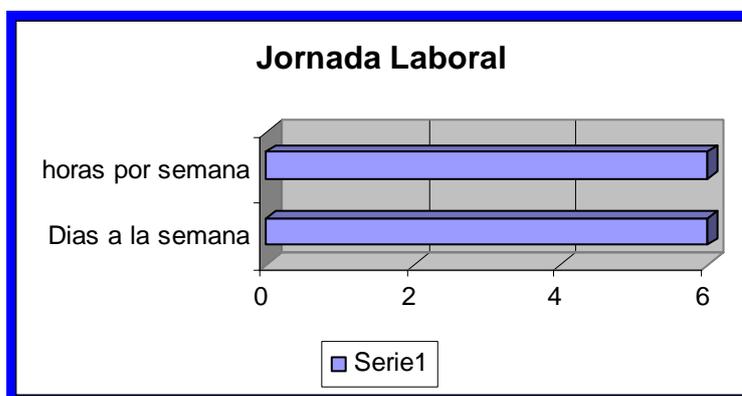


Figura 6.2. Jornada Laboral

● La tercera pregunta se basó en la calidad de las relaciones entre los operadores, es decir, si las consideran malas, buenas, muy buenas o excelentes.

Puede considerarse relevante esta pregunta ya que, permanecer 6 horas frente a un monitor recibiendo o efectuando llamados telefónicos, quejas, ofreciendo servicios y productos, entre demás tareas que les son asignadas a los agentes de los centros de llamada, genera un alto estrés en cualquiera. Agregar a esto el factor de convivir, en el ámbito laboral, con personas donde la relación es inadecuada, genera malestar y desgano en las actividades a realizar.

Por ello las respuestas aquí obtenidas también han de constituir una variable importante para el análisis de la rotación del personal y consecuente nivel de satisfacción de los agentes en la firma, pregunta que más también ha sido consultada.

A continuación podemos observar el gráfico con los resultados obtenidos:

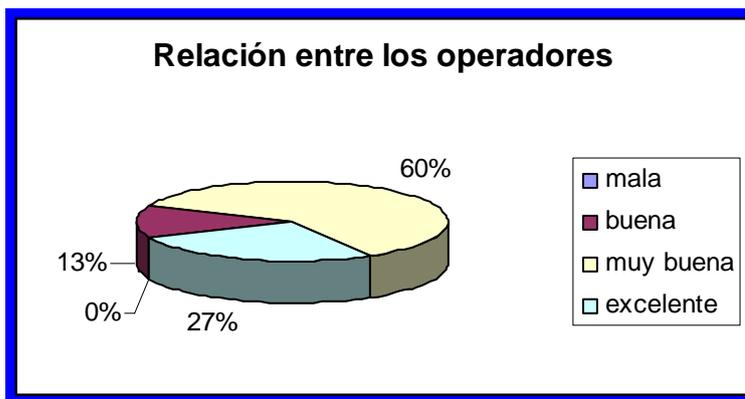


Figura 6.3. Relación entre los operadores

Como bien podemos observar, ningún operador respondió que la relación fuere mala, al contrario, se obtuvo un valor muy alto respecto a que las relaciones son muy buenas entre ellos, hasta excelentes (60%, 45 personas y 27%, 20 personas respectivamente).

● La siguiente consulta se basó en la calidad comunicativa con la gerencia.

VoiCenter cuenta con precarios sistemas de comunicación interna lo que perjudica al feedback efectivo y al conocimiento, por parte de todos los miembros de la firma, de los cambios que la empresa implementa.

Las respuestas fueron las siguientes:

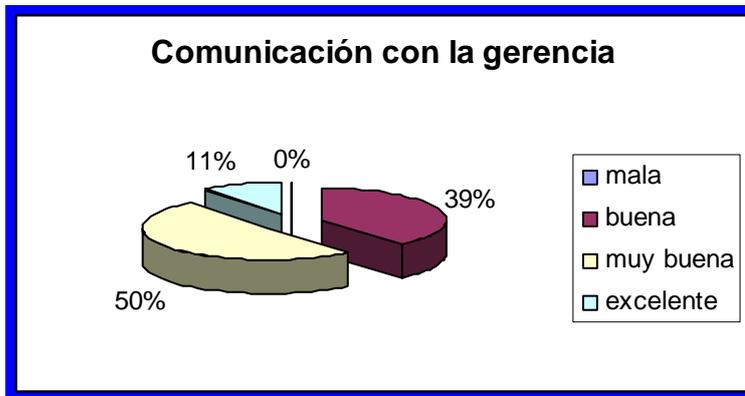


Figura 6.4. Comunicación con la Gerencia

Como toda organización debiera anhelar, en ésta nadie le adjudicó una mala comunicación a VoiCenter, logrando que el 11% de los operadores la considere excelente, el 50% muy buena, el 39% buena.

No obstante, no debiera el call center parar hasta no lograr que el 50% esté en la excelencia de la calidad comunicativa.

● La quinta pregunta hizo hincapié en el clima laboral considerando la acústica, comodidad y el trato con los miembros de la organización.

Al hacer referencia a la relación con los demás operadores, la justificación de su consulta se basó en la relevancia de un buen trato con ellos para sentirse a gusto en la organización y que no sea un factor más de estrés el hecho de llevarse mal con la gente, en este apartado es de importancia destacar que con el ambiente laboral ocurre lo mismo.

Trabajar en un call center mal ambientado, con sillas incómodas, y mala acústica, puede ocasionar la renuncia de los agentes.

Las respuestas fueron:

Figura 6.5. Clima Laboral en VoiCenter



Sólo 2 personas, de 75 encuestados, respondieron que en VoiCenter el clima laboral no es el adecuado. Mientras que 40 agentes lo consideran muy bueno y otras 8 excelente.

La sexta pregunta hace referencia a la relación extra laboral que pueda existir entre todos los miembros de la empresa. Es de interés obtener este tipo de información ya que permite observar el grado de inserción entre los miembros de la empresa.

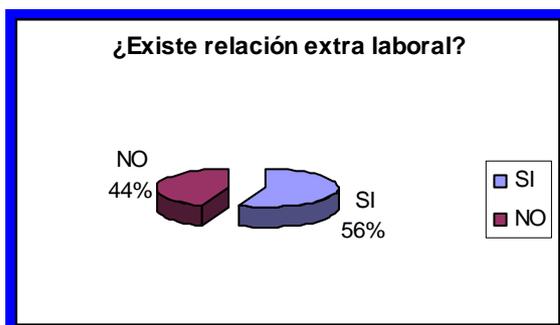


Figura 6.6. ¿Existe relación extra laboral?

Que un 56% de los operadores mantengan relación extra laboral es un muy buen nivel si se tiene en cuenta que hay un 26% de agentes que se encuentran

desempeñando sus funciones en VoiCenter hace sólo un mes¹⁸ por lo que podría justificarse las respuestas negativas ante esta pregunta.

● De la mano de la pregunta anterior, la séptima pregunta, considerando que la respuesta anterior fuere afirmativa, consulta si es esta relación una influencia a la hora de analizar renunciar al call center.

Las respuestas que los operadores dieron fueron las que a continuación se observan en el gráfico.



Figura 6.7. Influencia de la relación extra laboral para mantener el puesto

Esta pregunta fue formulada ya que, como bien entendemos, con esta encuesta se estaría buscando analizar las causas y proponer estrategias para disminuir el nivel de rotación de personal, por ende, al observar los datos recopilados, notamos que muy poco personal, solo 27 de 75, responden a que dicho factor es una influencia para permanecer por más tiempo trabajando en la organización.

● Continuando con el análisis de la encuesta, la siguiente pregunta hace referencia a la organización de eventos que la empresa realiza para lograr darles

¹⁸ Ver primera respuesta de la encuesta, página 53.

sentido de pertenencia a los miembros de la misma y que sientan un mayor compromiso con ésta. Las respuestas obtenidas fueron:



Figura 6.8. Realiza VoiCenter eventos

Solo hay 3 personas, de un total de 75 respuestas que contradicen la pregunta.

● Siguiendo con la encuesta, nos encontramos con la penúltima pregunta realizada a los encuestados:

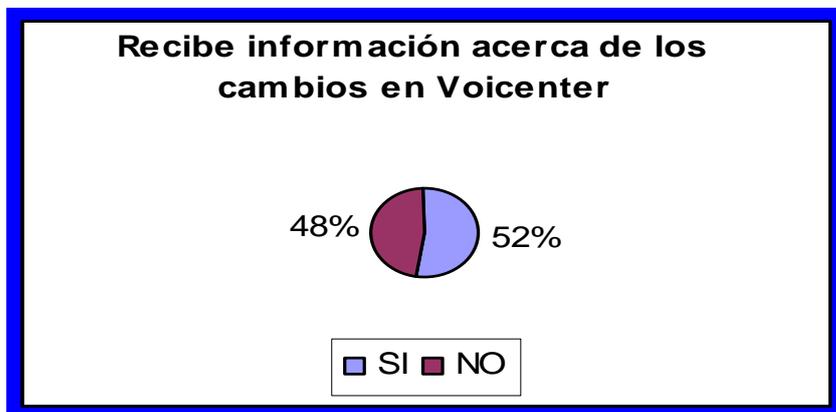


Figura 6.9. Recepción de información acerca de cambios

Notamos que casi la mitad niega la recepción de información acerca de las reformas que acontecen dentro de la firma lo que puede acarrear en grandes perjuicios para VoiCenter.

● Ya en la última pregunta, se hace hincapié en la recepción de incentivos monetarios, descuentos o premios que los agentes puedan recibir por metas logradas.

Las respuestas:



Figura 6.10. Premios por objetivos

De un total de 75 encuestados, 38 respondieron que obtienen incentivos por objetivos alcanzados y 37 que no. Por ende, dicha pregunta requiere determinar los motivos por los cuales ese 49% no es beneficiado con un extra monetario.



Análisis de la encuesta

A continuación se procederá a un análisis profundo de las encuestas realizadas en VoiCenter para detectar cuáles son las posibles falencias que ocasionan la rotación del personal.

● En base a la primera pregunta realizada, se pudo observar que, el correcto funcionamiento del call center se ve perturbado por un alto nivel de rotación del personal.

Con sólo mencionar que dos personas son las que continúan trabajando en el call center desde sus inicios, se puede confirmar lo antedicho.

Como principal tema a abordar, puede considerarse que la retribución laboral es uno de los principales factores de relevancia que cualquier empleado analiza a la hora de decidir la conveniencia de trabajar en una empresa u otra.

Los sueldos demasiados bajos desaniman a los empleados y originan la costosa rotación de personal. Vale aclarar que la retribución laboral es uno de los factores de higiene que identificó Herzberg.¹⁹

Se podría pensar que los sueldos son una de las causas que provocan la rotación de los empleados, pero, un sueldo neto de retenciones y/o contribuciones (de bolsillo) de \$600 por operador, con una jornada laborable de 6 días a la semana por 6 horas diarias (siendo aproximadamente \$4 lo que pagan la hora) no pareciera poder considerarse que en el centro de llamados estuvieran incorrectamente asignada la retribución económica.

¹⁹ Ver: Anexo 3.



Si se tiene en cuenta que el sueldo neto de un empleado de comercio es de \$600 y \$700 mensuales, aproximadamente, se podría considerar que la paga es similar a la de los call center, no obstante, el valor hora hombre trabajada es mayor en los call center si se considera que las horas trabajadas en los comercios oscila entre las 8 y 11 horas.

Entonces, podemos concluir que en VoiCenter los sueldos han sido correctamente asignados y además los operadores reciben incentivos monetarios extras acorde a objetivos que son asignados por la empresa.

● Avanzando en la encuesta realizada, pudimos detectar que la relación entre los agentes no presenta inconvenientes que desanimen al personal por una mala convivencia con el resto, al contrario, las respuestas fueron favorables interpretando por ello, que el clima laboral es ameno al existir un trato cordial entre los miembros de la organización.

● No menos relevante es el hecho que las respuestas acerca de la existencia de la relación extra laboral hayan sido positivas lo que puede ser una ayuda complementaria para que el personal sienta mayor satisfacción al comenzar su jornada de trabajo. Ya que al estar rodeado de un grupo humano del cual se siente parte le es más grato realizar las tareas a cargo.

No obstante, la gran mayoría de ellos no consideran que esta relación creada en el seno de la firma sea un factor influyente para mantener sus puestos de trabajo.

● Más aún, si se observan las respuestas obtenidas en la quinta pregunta acerca del ambiente laboral, se termina de confirmar que las comodidades que VoiCenter les brinda a sus miembros es reconocida por ellos, pero no son considerados factores que influyan a la hora de que los operadores deseen presentar la renuncia en el call center.



● Siguiendo con el desarrollo de las encuestas, se observa que la comunicación con la gerencia no presenta serios obstáculos, si bien no es de excelencia, se destaca por poseer altos niveles de conformidad por parte de sus miembros (un 50% de los encuestados la consideran Muy Buena, mientras que un 11% excelente, además ninguno catalogó a la comunicación de Mala).

● Como uno de los objetivos de la gerencia administrativa es mejorar los canales de comunicación interna y mantener constantemente informados a sus miembros de los cambios que surgen en la compañía, en la novena consulta realizada se observa que casi la mitad de los agentes (el 48%) consideran que la empresa no mantiene a sus operadores al tanto de los nuevos proyectos o cambios que se hacen en el modo de operar. Ello puede considerarse un factor de disconformidad para los agentes a la hora de tratar con los clientes y no estar actualizados de los cambios que se realizaron, acerca de productos, servicios, lo que se debe a una capacitación poco específica.

Los operadores se dan cuenta de esta falencia que la organización posee. Es decir, VoiCenter no capacita de manera específica acerca de algún producto o servicio a quienes no atienden los servicios de la empresa CTI móvil, que por el contrario, sí reciben información específica del modo de atender a quienes deben llamar o de quienes reciben las llamadas.

● Ya en la última pregunta de la encuesta se puede observar acerca de la recepción de premios por objetivos alcanzados. La mitad de los agentes respondió negativamente acerca ser beneficiados con incentivos monetarios, y mediante un análisis exhaustivo en la empresa se descubrió que sólo reciben premios los operadores que se encuentran en el área de ventas, por ende, quienes se encargan de Atención al cliente, y demás servicios que prestan, no comprenden el grupo que participa de dichos beneficios.



Conclusión

Podemos observar que, en general, las preguntas de la encuesta fueron favorablemente respondidas, en el sentido que no se destacan graves inconvenientes relacionados respecto a la relación entre los miembros de la organización, el clima laboral, comunicación, etc. Por ello se deduce que el alto nivel de rotación del personal se ve fuertemente motivado por las características mismas del trabajo que los operadores del call center realizan. El estrés que ocasiona la tarea de los operadores es el factor más condicionante para abandonar los puestos.



Propuestas para VoiCenter respecto a la Rotación del Personal

Efectuado el análisis de las encuestas se proseguirá con la propuesta de estrategias que permitan reducir el nivel de rotación, así como también mejorar la calidad del puesto de los operadores reduciendo el estrés que éste acarrea.

Citando nuevamente a Herzberg, éste identificó el puesto mismo como un factor motivacional. Algunas estrategias para diseñar puestos que motiven a los operadores pueden incluir la **rotación de puestos, ampliación, enriquecimiento y horarios flexibles**.

Por la rotación de puestos los empleados pasan de un puesto a otro para evitar el aburrimiento que suele relacionarse con la especialización del trabajo.²⁰

En VoiCenter el puesto que requiere de una gran especialización es el de los operadores, y es en el cual se aspirará reducir el nivel de rotación del personal.

● Carreras universitarias

Si bien no hay muchas posibilidades para que los trabajadores de estas áreas lleguen a puestos gerenciales, la empresa podría motivar a los empleados en realizar carreras universitarias para que una vez finalizadas, puedan ejercer la profesión dentro de VoiCenter.

Si bien es un proyecto a largo plazo, asegurarles privilegio a la hora de incorporar personal en la organización, es un motivador para los operadores de la firma.

²⁰ O. C. Ferrell y Geoffrey Hirt "Introducción a los Negocios en un mundo cambiante". Cuarta edición.



● Rotación de clientes

A su vez, relacionado con la **rotación de puestos**, es lo que a mi criterio, denominaría “rotación de clientes”. Es decir, capacitar a los operadores de CTI, el 80% de quienes brindan servicios para la compañía mencionada, acerca de otros clientes, productos y servicios para que dentro del mismo puesto (el de operadores), puedan variar los servicios que ofrecen, el tipo de cliente que asisten, las quejas que reciben, etc.

Entonces, durante un mes, quienes atienden CTI, atenderían servicios de encuestas que el Gobierno solicita, servicios de atención de Gys Salud, entre demás clientes que VoiCenter posee, hasta lograr la rotación de todos los operadores, para reiniciar el ciclo de rotación de “clientes”. Los encargados de todas las demás empresas que no son CTI, pasarían a atender, durante un mes, a dicha empresa.

Sin rotar los puestos, se puede conseguir, rotar la rutinaria tarea de informar todos los días acerca de los mismos productos y estilos de quejas que atienden para CTI.

En el **enriquecimiento de puestos** se añaden factores motivacionales como logros, reconocimientos, responsabilidad y progreso. En la empresa en análisis, el progreso en la organización podría surgir mediante lo anteriormente desarrollado, es decir, el estudio universitario completo por parte de los operadores para que se integren a las áreas de rango superior y que les permite desenvolverse con mayor libertad y grado de control sobre las actividades que desempeñan.

Es difícil, en este tipo de actividades, que los operadores tengan libre elección de la decisión que deben tomar, las tareas están muy sistematizadas y en cuanto reciben un llamado, el cliente solicita datos, soluciones o productos, por lo cual el



operador lleva a cabo su tarea buscando una respuesta en el sistema computacional de VoiCenter.

Más aún, las llamadas son grabadas, para controlar la calidad del servicio brindado por el operador y que el rendimiento de éste sea el solicitado por la empresa contratante, ósea, por VoiCenter.

● Edad de los operadores

Otra acción a seguir que propondré para lograr la estabilidad laboral en la empresa es mediante la contratación de operadores de mayor edad.

Actualmente, la media de la edad de los operadores es de 25 años. En su mayoría, son estudiantes universitarios y que solicitan el trabajo porque consume poco tiempo (6 horas por día, mientras que los empleados de comercio suelen trabajar 8 horas diarias), obtienen una remuneración alta (media de \$600) y no requieren de estudios universitarios ni poseer conocimiento de lenguas extranjeras (los conocimientos que requieren son proveídos por VoiCenter en las capacitaciones que ellos brindan acerca de lo que ofrecen a su público)

Una estrategia a seguir sería contratar a personal de mayor edad, con una media mayor a los 28 años, que tenga familia a su cargo, ya que en la actualidad el ANSES se hace cargo del pago de las asignaciones familiares; ello implica un ahorro para la empresa.

Cabe de destacar que se deben cumplir los requisitos que la empresa solicita postulantes.



● Beneficios adicionales

Otro plan para disminuir los niveles de rotación del personal operador de VoiCenter es mediante la incorporación de una tarjeta que se le otorgue a cada uno de los empleados que posibilite obtener descuentos en gimnasios, negocios, peluquerías, entre otras opciones de interés para el operador.

Es decir, que el call center realice convenios con negocios de la zona para que al presenten la mencionada tarjeta, se compute un descuento (del 10%, 15 % ó 20%) según el monto de consumo o compra que el beneficiado efectúe en la sucursal.

Éste es un beneficio que sólo sería válido mientras permanezcan en la organización. Una vez que presentaren la renuncia, se les quitaría la tarjeta de descuentos.

La motivación es más que una estrategia de los administradores para fomentar la lealtad de los empleados y mejorar la productividad. Es un proceso que afecta todas las relaciones en una organización e influye en muchas áreas, como los sueldos, ascensos, diseño de puestos, oportunidades de capacitación y relaciones de subordinación. Entre los factores que motivan a los empleados están la naturaleza de las relaciones con los supervisores, la de su trabajo y las características de la organización.

Motivar a los empleados para aumentar su satisfacción y productividad es una cuestión importante para organizaciones que buscan seguir compitiendo en el mundo globalizado.

Libro: Introducción a los Negocios en un mundo cambiante

De O. C. Ferrell – Geoffrey Hirt.



CAPÍTULO 7

Propuesta para VoiCenter para abordar eficientemente el crecimiento de su estructura: Manual de Procedimientos

Organigramas y manuales de organización²¹

El diseño de la estructura formal se concreta a través de organigramas y manuales de organización.

Los organigramas representan gráficamente a las estructuras organizacionales mientras que los manuales son cuerpos sistemáticos que describen la estructura de la organización, incluyendo para ello pautas seguidas para su diseño, el organigrama, y, para cada posición, la definición del nivel, dependencia, autoridad, responsabilidades y funciones de la misma. Pueden incluir también un detalle de los recursos, información que emite, etc.

Objetivos de los Manuales de procedimientos

Instrumentar por escrito la estructura organizativa de la empresa, a efectos de:

- Constituir un marco de orden que coadyuve al éxito de su gestión y desarrollo, mediante la integración racional de los sectores que la componen de manera de posibilitar el cabal cumplimiento de las funciones que permitan alcanzar sus objetivos.
- Coordinar adecuadamente las capacidades e iniciativas individuales del personal.
- Definir formalmente la estructura organizativa.
- Definir los principios y criterios que sustentan la organización y en base a los cuales ella se ha de desarrollar.

²¹ Solana Ricardo F. "Administración de Organizaciones en el umbral del tercer milenio".



-
- Compendiar con claridad las interrelaciones estructurales de autoridad y dependencia.
 - Compendiar las disposiciones que regulan el funcionamiento de sus órganos básicos.
 - Especificar las responsabilidades y funciones de cada sector.

Un Manual de Procedimiento es una herramienta útil y precisa para empresas que desean prosperar en sus negocios y definir sus procesos, sistemas y tareas que llevan adelante con el fin de conseguir mejores resultados y mayor control de sus acciones.

Asignación de responsabilidades

La responsabilidad requerida para una función debe coexistir con la correspondiente autoridad. Así es que la responsabilidad no se delega sino que se asigna como inherente al cargo.

Coordinación

La coordinación significa la sincronización y unificación de las acciones de un grupo de personas. Hay trabajo coordinado cuando las actividades de los empleados son armoniosas, ensambladas e integradas hacia un objetivo común. Si no se coordina mediante el planeamiento, habrá de hacérselo por reacción ante los hechos. No estará prevista la coordinación, sino que se tratará de lograrla de emergencia.

Utilización y difusión

La utilización del Manual de organización ha de estar condicionada por su objetivo. En consecuencia, resultará un elemento de información y orientación para los responsables de la conducción de la empresa respecto de la estructura organizativa de la misma.



La difusión del manual será selectiva. En tal sentido, el manual debe ser considerado como una herramienta útil para definir los alcances de la labor de cada sector, para delimitar responsabilidades, etc., pero no como un elemento informativo masivo e indiscriminado.

Cuando se presenten situaciones no previstas en el manual, deberá cuidarse que el mismo no resulte un limitante que impida desarrollar una acción rápida y eficiente. Esto podría suceder si se desnaturalizara el papel que el manual debe desempeñar y se pasase a considerarlo como un texto taxativo o un encasillamiento absolutamente restrictivo.

Revisión y actualización

Para ajustarse a la dinámica que es característica de toda organización, este manual deberá ser periódicamente revisado y actualizado.

Ventajas

- Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivos los procedimientos; las normas no escritas son en general de difícil institucionalización.
- Facilitan la fijación de estándares.
- Posibilitan la normalización de actividades.
- Evitan discusiones y malentendidos.
- Aseguran continuidad y coherencia en las prácticas y normas a través del tiempo, ya que los procedimientos aceptados por la organización son definidos por el manual y no por las personas que los efectivizan; el cambio de éstas no afecta la vigencia de aquellos.
- Uniforman la terminología técnica básica del trabajo administrativo.
- Son herramientas útiles en el entrenamiento de nuevos empleados.



- Son una guía efectiva y valioso elemento de consulta.
- Son un elemento importante de revisión y evaluación objetiva de las prácticas institucionalizadas.
- Posibilitan el ahorro real de tiempo, al evitar preguntas de rutina.

Limitaciones

- Son herramientas pero no la solución para todos los problemas administrativos que se pueden presentar.
- Si no se actualiza rápidamente, pierden vigencia con rapidez.
- Son en general poco flexibles.
- Muy sintéticos, carecen de utilidad; muy detallados, pequeños cambios los convierten en obsoletos.

Fases para desarrollar un Manual de Operaciones²²

Las principales fases que deben cubrirse a la hora de desarrollar un Manual de Procedimientos son:

● Detectar las variables claves del negocio: La primera fase es identificar y consensuar los valores de la Marca y las Ventajas Competitivas. Se debe identificar cuáles son los elementos claves que hacen que el negocio sea rentable y se mantenga el valor de la marca.

● Detectar las operaciones y procesos críticos: En segundo lugar se identificarán los procesos críticos que influyen en la creación de las Ventajas Competitivas.

Aquí se puede utilizar un *Diagrama de Flujo* que ayude a identificar los procesos y actividades claves de la empresa, y con ello, los elementos claves para armar dicho manual, o bien, las herramientas pertinentes para armar un esquema global de la

²² Bibliografía consultada: www.infofranquicias.com. Franquicias y Negocios -14/03/2005-



empresa detectando de ellas las funciones relevantes y aquellas que generan cuellos de botella, etc.²³

● Definir la estructura del Manual: Acto seguido se deberá concretar la estructura que se dará al documento, considerando los submanuales que se puedan necesitar, y dentro de cada uno los niveles de título y orden de los mismos.

● Identificar y Extraer el conocimiento: El conocimiento está en la cabeza de las personas que componen la organización, y para poder extraerlo el mejor método es mediante la aplicación de cuestionarios. La clave está en realizar preguntas concretas y ordenadas de forma que facilite las respuestas de los entrevistados. Seguramente este sea el paso más complejo en el desarrollo de un Manual.

● Documentar el conocimiento: A medida que se extrae el conocimiento, se irá documentando, redactando de forma sencilla y directa. **Para un Manual no hay contenido estándar, cada negocio es distinto.**

● Ajustar desviaciones: Una vez el primer borrador se haya completado, es muy recomendable dejar que los distintos miembros de la empresa que han participado en la extracción de conocimiento lo revisen, ya que suele ser habitual que aparezcan desviaciones entre lo que se explica, lo que se entiende y lo que se escribe.

Un Manual de Operaciones no es un conjunto de hojas sueltas, sino un completo documento diseñado y desarrollado especialmente para servir como instrumento de formación y referencia a todos los miembros de la empresa.

Hay cuatro criterios básicos que deben seguirse a la hora de diseñar un Manual:

1. Facilidad de uso: Para que sea fácil de localizar la información es conveniente utilizar un sistema de títulos, subtítulos e índices. Para el usuario del Manual debe resultar sencillo “navegar” por la información con relativa rapidez encontrando lo que necesita saber.

²³ Ver capítulo 3: Metodologías, para el desarrollo de “Diagramas de Flujo”.



2. Facilidad de comprensión: El contenido debe estar escrito con un lenguaje sencillo y con un estilo de expresión que facilite la lectura.
3. Aspecto atractivo: Aunque no sea un documento comercial, forma parte esencial de la imagen del negocio, así que se debe cuidar cada detalle para que quede un documento estéticamente impecable. El Manual es un reflejo de la profesionalidad del negocio, por lo tanto, no sólo debe ser bueno sino que debe parecerlo.
4. Fácil de mantener al día: A la hora de repartir el conocimiento a lo largo del Manual, debe hacérselo teniendo en cuenta que a la hora de actualizarlo no resulte excesivamente complejo.

La solución que proponemos para VoiCenter es la de aplicar un manual de procedimientos en lugar de las herramientas que se mencionaron con anterioridad: Diagrama de responsabilidades o las ISO 9000-2000. Sintéticamente, la primera es una herramienta muy sencilla y puede provocar errores de interpretación al mostrar gráficamente procesos complejos y la segunda, además de ser costosa de implementar, requiere que la empresa modifique y cumpla con varios requisitos en su gestión con el fin de ser certificada por la norma.

Por ello, se utilizará una de las metodologías propuestas por las ISO, es decir, los manuales, con el objetivo de generar procesos eficientes. Siendo más económico que la implementación de las normas ISO y menos complejo, es una herramienta de gran utilidad si se la realiza correctamente siguiendo las pautas que se sugieren para su diseño.



En VoiCenter resultaría ventajoso implementar dicho Manual ya que la empresa presta servicios a numerosas empresas, es generadora de varias fuentes de trabajo en todas sus áreas y posee diversos proveedores que le brindan asesoramiento, insumos, entre otros. Con el transcurrir del tiempo la organización ha ido creciendo, contratando gran cantidad de personal; y con su reciente y pequeña estructura, están visualizándose ineficiencias en procesos críticos. Por ello, con la estandarización de dichos procesos y con normas claramente definidas para el personal que lleva a cabo las tareas de RRHH y Administración, las deficiencias operativas pueden superarse afrontando el crecimiento de su estructura de manera correcta.

Estas áreas, RRHH y Administración, son las más afectadas ante los cambios bruscos de la economía. El crecimiento desmesurado en la facturación como consecuencia de los incrementos en la cartera de clientes, requiere nuevas contrataciones, capacitar a los recién incorporados así como también a los miembros que se encuentran en ella para que conozcan las nuevas formas de asesoramiento que exigen los nuevos clientes.

Además, implementar un manual que contenga expresamente la manera de proceder para los pagos a proveedores, compra de mercadería o insumos, hace a la eficiencia de VoiCenter. Como bien se puede observar en los diagramas de Flujo y Proceso, hay determinados cuellos de botella que pueden ser suprimidos mejorando el desempeño del proceso.

Estos son algunos de los motivos por lo que se hace necesario llevar adelante un **MANUAL** que brinde, de manera explícita y detallada, a todos sus miembros y personas interesadas en conocer acerca de la empresa, los procesos claramente definidos, la correcta división de tareas y/o funciones, la definición de la delegación de autoridades, formas de comprar insumos, atender a clientes, entre otros aspectos que requieran sistematizarse para mejorar el desempeño de la empresa.



Es relevante aclarar que en el transcurso del tiempo en que el trabajo fue desarrollándose, VoiCenter incorporó una nueva área en la empresa, la de **Investigación y Planeamiento**. Por ende la nueva estructura orgánica de la empresa es la siguiente²⁴:

Nueva Estructura Orgánica Funcional

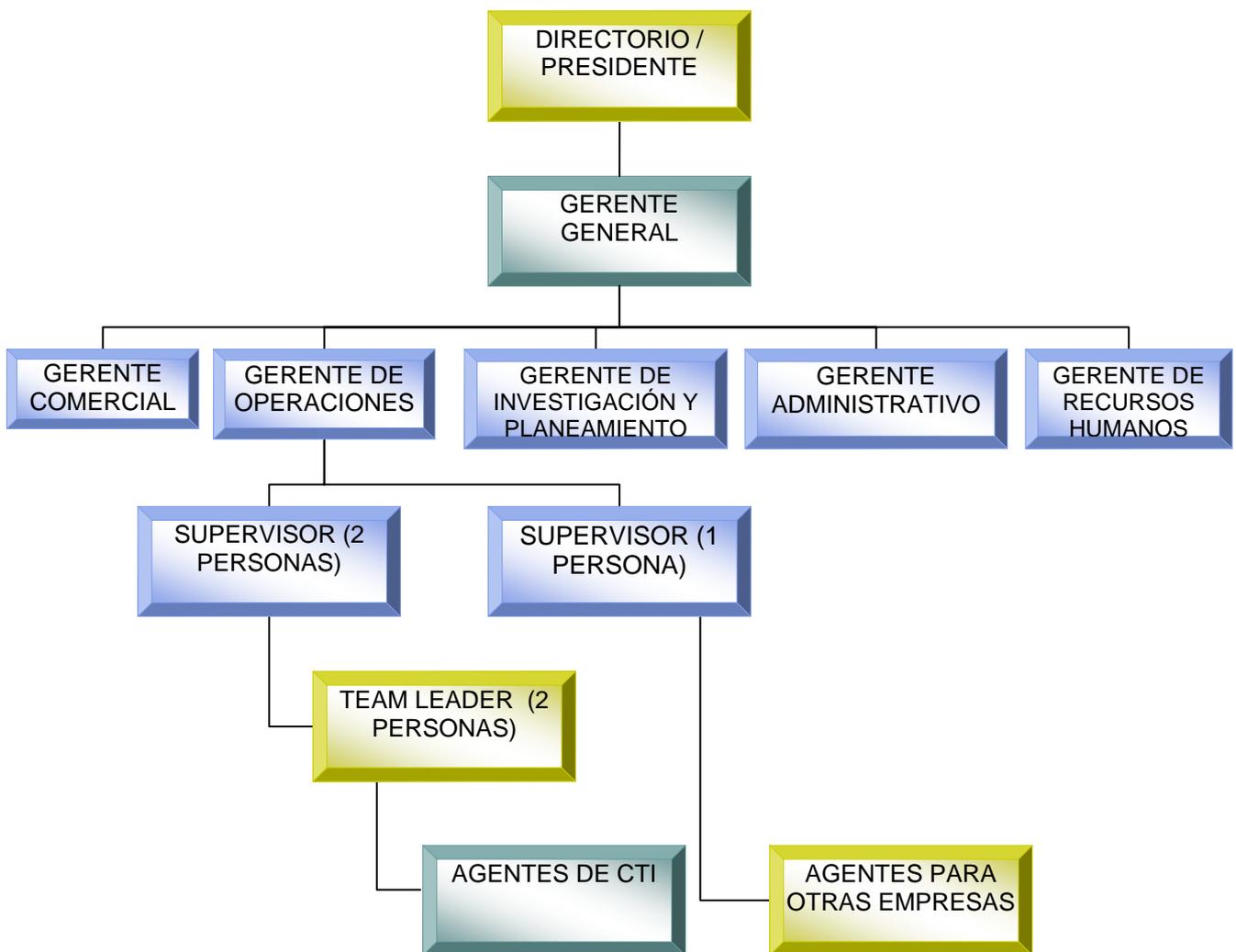


Figura 7.1. Nuevo Organigrama de VoiCenter

²⁴ Comparar con el organigrama de la página 23.



La mencionada área cumple la función de investigación y control, así como también la elaboración de informes.

Se puede considerar relevante la incorporación de este nuevo sector en la empresa, ya que como bien habíamos mencionado con anterioridad, VoiCenter encontraba que una de sus falencias era la falta de control sobre algunos procesos, además de que poseía un rudimentario sistema de control interno.

Al contar con un área de Investigación y Planificación, no sólo se podrán llevar a cabo mejoras en la toma de decisiones de la empresa, sino también se tendrá un seguimiento adecuado en las compras que la empresa solicite, controles financiero y económicos, control de las cuentas de los proveedores, control sobre presupuestos por área de la organización, y demás actividades que deban ser monitoreadas para hacer un uso efectivo de los recursos con los que la empresa cuenta.



MANUALES DE PROCEDMIENTOS



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

INTRODUCCIÓN

1. POLÍTICA

Asegurar el correcto desempeño de la organización y la asignación de recursos a las diferentes áreas de la misma, la distribución de responsabilidades y sistematizar procedimientos.

2. PROPÓSITO

Normalizar la distribución de actividades a las correspondientes áreas de VoiCenter para una correcta organización de la misma.

3. TAREAS DESEMPEÑADAS

Área: *Gerencia General*

Responsable: Magri Lucas

Función:

- Coordinar
- Administrar
- Controlar
- Dirigir

Área: *Comercial*

Responsable: Corral Marcos

Función: Venta de Contac Center e investigación de mercado

Comprende:

- Incorporación de nuevos clientes
- Fidelización de clientes activos
- Fidelización, recaptación y retención de clientes inactivos



-
- Investigación y reclutamiento de actuales y nuevos competidores
 - Investigación y relevamiento de nuevas tecnologías
 - Investigación y relevamiento de Congresos y Seminarios relacionados con la industria y el sector

Área: *Administración*

Responsable: Finizzola Ignacio

Función: Administrar fondos de VoiCenter

Comprende:

- Facturación
- Cobranzas
- Pagos
- Compras
- Elaboración de presupuestos
- Informes de desvíos presupuestarios
- Asesoramiento económico financiero.

Área: *Operaciones*

Responsable: Colombo Daniel

Función: Organizar y administrar la operación de VoiCenter.

Comprende:

- Puesta en marcha de campañas
- Seguimiento y control de campañas
- Control y optimización de Recursos humanos e infraestructura
- Elaboración de informes de las cuentas que operan en el Contact center



Área: *Investigación y Planeamiento*

Responsable: Nuñez Consuelo

Función: Investigación y control y elaboración de informes

Comprende:

- Elaboración y seguimiento de tableros de control por áreas
- Elaboración y seguimiento de tableros de control por cuentas
- Elaboración y seguimiento de tableros de control por para la gerencia y directorio
- Elaboración y seguimiento de tableros de control operativos, económicos y financieros
- Elaboración y seguimiento del inventario

Área: *Recursos Humanos*

Responsable: Fischer M. Celeste

Función: gestión inherente a personal de VoiCenter

Comprende:

- Selección y desvinculación de Personal
- Altas y seguimientos de contratos
- Administración y control de documentación (legajos, licencias, permisos especiales, etc.)
- Monitoreo de clima organizacional
- Tareas de motivación
- Liquidaciones de sueldo



COMPRAS

1. POLITICA

Agilizar toda la operativa que se realiza en la contratación y adquisición de bienes y servicios, brindando un adecuado seguimiento y control de su razonabilidad y oportunidad, realizando plena utilización de los recursos humanos y técnicos de la empresa.

2. PROPOSITO

Normalizar el procedimiento del ciclo correspondiente a las compras de la empresa, de manera tal de asegurar un correcto seguimiento de las mismas, propendiendo a un adecuado control interno y a la correcta asignación de atribuciones y responsabilidades.

3. RESPONSABILIDAD

Atribuciones

A los efectos de la autorización de la Orden de Compra, se establece la siguiente atribución respecto de las personas que tienen facultad de dar conformidad a las mismas.

HASTA PESOS	AUTORIZA
200	Gerente administrativo
Sin límite	Gerente General

3.1. Responsable del área que origina el pedido

- Emisión de solicitud de compras.
- Envía fotocopia de la orden de compra al área Investigación y Planeamiento.



- ➔ Hacer autorizar orden de compra a quien corresponda (Gerente Administrativo o General).

3.2. Área de Investigación y Planeamiento

- ➔ Confección del detalle de muebles y útiles, material informático y demás bienes registrables y/o de uso durable.
- ➔ Lleva un libro registro de inventario.
- ➔ Identificación de estos bienes y Valuación contable de los mismos.
- ➔ Registro de altas y bajas que se produzcan en los anteriores rubros.
- ➔ Determina el stock disponible de la/s unidad/es solicitadas.
- ➔ Emite formulario con detalle con las cantidades existentes certificando la necesidad de compra a la gerencia administrativa o general, acorde al monto de la compra, y al área que lo solicitó.

3.3. Área Administrativa

- ➔ Analiza si el monto supera el presupuesto asignado al área que solicita la compra y la necesidad de compra de la misma acorde a lo que el área de Investigación y Planeamiento certificó.
- ➔ Autoriza la compra acorde a los montos presupuestados y destinados para cada área.
- ➔ Pedidos de cotizaciones.
- ➔ Emisión de órdenes de compra, por duplicado.
- ➔ Recibe elementos comprados de los proveedores.
- ➔ Verifica la corrección de lo recibido con el remito y luego con la orden de compra que emitió al inicio.
- ➔ Controla la factura de compra
- ➔ Control del saldo de cuenta corriente de proveedores.
- ➔ Registro de facturas en la cuenta del proveedor
- ➔ Emisión del cheque



-
- ➔ Armado del legajo con archivo de la orden de compra.

4 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

a) Una vez detectada la necesidad de una compra, el responsable del sector donde se origina la necesidad emitirá una solicitud de compra.

b) Una fotocopia de la orden de compra debe ser enviada al área de Investigación y Planeamiento, para que certifique la efectiva necesidad de compra, comparando las cantidades requeridas por el área solicitante con los bienes existentes en VoiCenter, si existiere stock disponible y fuere razonable armar el pedido.

c) Autorizada la orden de compra por la Gerencia Administrativa o General, si correspondiere, el área administrativa debe analizar proveedores con el objeto de seleccionar aquellos más afines a la naturaleza del pedido, para proceder a solicitar la cotización.

d) El pedido de cotización se realizará por escrito y la cotización del proveedor también se recibe por este medio.

e) Esta cotización deberá contener:

- ➔ Cantidad y calidad requerida.
- ➔ Precios.
- ➔ Impuestos que gravan la operación y deban facturarse en forma segregada (IVA, Internos, etc.).
- ➔ Condiciones de pago.
- ➔ Fecha/s de entrega.
- ➔ Plazo de mantenimiento de la oferta.



f) Una vez recibidas las cotizaciones, procederá a la selección de la más conveniente y emitirá una orden de compra.

g) Esta orden de compra deberá estar autorizada por persona responsable según tabla del punto 3, insertando firma de autorización.

h) La orden de compra será emitida en original y copia, las cuales se entregarán:

- ➡ Al proveedor (original)
- ➡ Al área de Administración para abonar la factura y control.

i) Ante el ingreso de materiales, bienes muebles, insumos, servicios, etc., deberá, la administración, efectuar un control de recepción de los mismos a fin de verificar la corrección de los ítems recibidos y la integridad del envío, cotejando lo recibido, con el remito enviado por el proveedor y/o factura, firmando el comprobante (remito y/o factura) con identificación de la fecha de recepción y aclaración de firma.

j) Administración recibe remito/factura, verifica que sean originales, adjunta orden de compra, controla coincidencia de bienes y/o servicios e inserta la firma de control. En caso de recibir remito realiza los controles, firma en conformidad y archiva a la espera de la factura correspondiente.

k) Una vez recibida la factura, verifica que sea original, controla coincidencia con remito y demás condiciones con orden de compra (precio, forma de pago, etc.), firma factura en conformidad y arma el legajo de pago con los siguientes documentos:

- ➡ Orden de compra
- ➡ Remito
- ➡ Factura



Antes de armar el legajo, el área Administrativa deberá controlar:

- ➡ Que las cantidades facturadas concuerden con las solicitadas (orden de compra), y con las recibidas (remito del proveedor)
- ➡ Que los precios y demás condiciones de la factura coincidan con los de la orden de compra.
- ➡ Que los cálculos de la factura estén bien realizados (especialmente sumas y multiplicaciones)
- ➡ Que el IVA y otros impuestos que graven la operación se encuentren adecuadamente aplicados y en un todo acuerdo con lo expuesto en la orden de compra
- ➡ Que las condiciones de pago coincidan con las de la orden de compra

l) Registrará la deuda en la cuenta del proveedor respectivo

m) investigación y Planeamiento deberá valorar a cada uno de estos bienes de acuerdo a su valor de adquisición según factura o de incorporación al balance según corresponda y actualizar inventario.

5. DESCRIPCIÓN DE FORMULARIOS / DOCUMENTOS

- ➡ Formulario de solicitud de compra
- ➡ Formulario de pedido de cotización
- ➡ Formulario de orden de compra
- ➡ Formulario de cantidad de bienes existentes



EGRESO DE FONDOS (pagos)

1. POLITICA

Agilizar toda la operativa que se realiza en la liquidación y pago de las erogaciones, brindando una adecuada seguridad a su correspondencia, debida autorización y control, realizando plena utilización de los recursos humanos y técnicos de la empresa.

2. PROPOSITO

Normalizar el procedimiento del ciclo de egresos de la empresa, de manera tal de asegurar un correcto control del pago, propendiendo a un adecuado control interno y a la correcta asignación de atribuciones y responsabilidades.

3. RESPONSABILIDAD

A) Atribuciones

A los efectos de la autorización de las facturas o comprobantes de compras, gastos o pagos se establece la siguiente escala de atribuciones respecto de las personas que tienen facultad de dar conformidad a estos egresos.

Partidas presupuestadas

HASTA PESOS	AUTORIZA
200	Gerente Administrativo
Sin límite	Gerente General

Partidas no presupuestadas

HASTA PESOS	AUTORIZA
5000	Gerente General
Sin límite	Directorio / Presidencia



B) Modalidades

Los pagos de facturas o comprobantes de compras, gastos, servicios, prestaciones o cualquier otro concepto de egreso de fondos se podrán realizar únicamente con cheques u orden de pago bancaria. En casos excepcionales y que **de ninguna manera** superen los doscientos pesos, podrán realizarse en efectivo.

Es necesario destacar que la tarea de pagos la realiza en forma integra el departamento Administrativo de la empresa, por ende queda sólo involucrado el personal administrativo.

3.1 Funciones que implican los pagos en efectivo.

- ➔ Manejo de fondo fijo para gastos menores
- ➔ Recupero de fondo fijo
- ➔ Control de autorizaciones
- ➔ Sellado de comprobantes de respaldo

3.2. Funciones que implican los pagos con cheques

- ➔ Control del legajo de fondos
- ➔ Sellar la documentación que acompaña la factura en el legajo de pagos para que no vuelva a ser utilizada.
- ➔ Emisión de orden de pago
- ➔ Confección de constancias por retenciones impositivas
- ➔ Entregar los valores a proveedores contra entrega de recibos
- ➔ Archivo por duplicados de órdenes de pagos y recibos.
- ➔ Planilla de control de cheques
- ➔ Conciliaciones bancarias y control de saldos en bancos.
- ➔ Control de numeración de ordenes de pago
- ➔ Control de numeración de cheques
- ➔ Resguardo de chequeras ya utilizadas y cheques anulados



4. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

4.1. **Pagos en efectivo**

Es de destacar que este tipo de pagos serán realizados en casos excepcionales.

a) Para ser realizado un pago en efectivo deberán ser presentados al Gerente Administrativo los comprobantes respectivos, autorizados por los responsables del área o sector que generó el gasto, y según escala de atribuciones del punto 3A.

b) El administrador puede otorgar adelantos para realizar viajes, realizar alguna compra, etc.; estos gastos deben estar amparados por vales debidamente firmados por las personas que los recibieron, y autorizados según escala de atribuciones.

c) Habrá un fondo fijo será de quinientos pesos y deberá ser recuperado cuando ya se utilizó un setenta por ciento del mismo.

d) A los comprobantes de respaldo de gastos, el administrador deberá ponerle un sello para evitar que sean utilizados nuevamente.

e) El fondo fijo deberá establecer un monto máximo por operación con el objeto de evitar su prematuro agotamiento y también para canalizar por el circuito de compras los pagos de cierta importancia.

4.2. **Pagos con cheque**

a) El legajo de pagos deberá tener:

- ➡ Factura
- ➡ Orden de compra
- ➡ Remito



-
- b) La documentación anteriormente detallada deberá estar debidamente confirmada por los responsables, y los documentos que correspondan autorizada según escala de atribuciones.
- c) Toda esta documentación deberá ser sellada por el sector administrativo a los efectos de que dicha documentación no sea utilizada en un pago posterior.
- d) Una vez revisado todo lo anterior se procederá a la emisión de la orden de pago en original y copia.
- e) La emisión del cheque deberá ser en forma correlativa, es decir, sin dejar de utilizar ningún formulario de cheques.
- f) En caso de confeccionar erróneamente alguno, se deberá proceder a la anulación del mismo, colocándole un sello con la leyenda anulado, abrochando el mismo a la chequera.
- g) Se deberá llevar una planilla con el orden correlativo de cada uno de los cheques emitidos, detallando número, orden, monto y fecha.
- h) Administración controlará que las cantidades expresadas en la orden de compra coincidan con las de la factura y las del remito.
- i) Eleva todo el legajo ya autorizado por él, al área Investigación y Planeamiento, quien controla la cuenta corriente del prestador o proveedor analizando la correspondencia del pago.
- j) Administración imputará a la cuenta de cada proveedor el pago.



k) Registrará cada uno de los pagos en la cuenta bancaria que corresponda.

l) Entregará el cheque al proveedor a 30 días de recibida la factura y recibirá de éste el recibo correspondiente.

m) Dicho recibo se adosará al duplicado de la orden de pago que deberá ser archivada, con el legajo del pago.

n) En caso de no entregársele el valor personalmente, si se envía por correo u otro medio, los cheques deberán estar emitidos no a la orden u cruzados.

5. DESCRIPCIÓN DE FORMULARIOS / DOCUMENTOS

- Orden de compra
- Nota de pedido
- Orden de pago
- Planilla de cheques emitidos
- Recibo de pago



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

INTRODUCCIÓN

Criterio general

1. PROPÓSITO

Se elaborará este Manual con el propósito de definir las políticas, normas y procedimientos relativos al desenvolvimiento y desarrollo de la estructura organizacional en materia de Recursos Humanos.

2. RESPONSABILIDAD

Área de Recursos Humanos

3. ALCANCE

Estas normas alcanzan a todo el personal en relación de dependencia de VoiCenter.

4. PRINCIPIOS GENERALES

Este manual apunta a difundir y promover la cultura organizacional definida por la empresa VoiCenter en todos sus aspectos, dentro del cual se establecen objetivos prioritarios:

- Desarrollar la compañía y sus integrantes
- Promover una cultura Institucional que aliente e invite a sus integrantes a buscar oportunidades para el desarrollo Personal y Profesional.
- Reflejar la mejor imagen Institucional en el mercado



El área de Recursos Humanos ha establecido en cada política, norma y procedimiento las herramientas necesarias para llevar a cabo todo lo atinente a:

- ➡ Desarrollar y estimular la capacitación de acuerdo a las necesidades de las áreas.
- ➡ Promover mecanismos de comunicación en todos los niveles que propicien una mejor integración.
- ➡ Desarrollar y estimular el trabajo en equipo dentro de un clima de cooperación y colaboración.
- ➡ Promover sistemas de motivación a todo el personal de VoiCenter, reconociendo el cumplimiento de los objetivos y el esfuerzo y dedicación en las tareas.
- ➡ Desarrollar y brindar las herramientas necesarias para contribuir a la mejora de procesos.



EMPLEO Y DESARROLLO

Reclutamiento de personal

En la negociación con el cliente, el gerente de RRHH deberá participar para definir allí mismo la cantidad de operadores que serán necesarios y el perfil de ellos, e identificando previamente el tipo de cuenta. Con ello, se evitarán demoras innecesarias.

1. PROPÓSITO

Establecer las normas de contratación de personal capacitado o con los requisitos que la empresa solicita éstos posean, a efectos de lograr la adecuada administración de los recursos humanos atentos a las necesidades propias de la empresa y a quienes posean una mayor idoneidad con el perfil ideal del puesto.

2. RESPONSABLES

- ➔ Área de Recursos Humanos
- ➔ Gerencia de Operaciones

3. ALCANCE

La presente norma alcanza a todos los postulantes que cumplan con los requisitos que definan en los responsables recién mencionados.

4. FUENTES PARA SOLICITAR PERSONAL

- ➔ Interna

Sólo se utilizará dicha fuente para personal de altos cargos como son los de gerentes recurriendo a los gerentes que ya cumplen funciones en la empresa, para los demás cargos que se requieran se procederá a la contratación externa.

- ➔ Externa

Por medio de anuncios en periódicos, revistas profesionales, Internet.



Selección de personal

1. PROPÓSITO

La selección es el proceso de recopilar información acerca de la lista de solicitantes (resultantes del proceso de reclutamiento) y de decidir a quiénes se contrata.

En VoiCenter, se definirá el perfil del Representante de Atención con el cliente (para el caso de los operadores); es el éste, quien establece cuáles son las características que debe cumplir el representante al momento de incorporarse a la empresa para que sea promotor de sus productos o servicios.

Para el caso de otros cargos, el perfil de la personal la evalúa la Gerencia del área que lo requiere junto con el área de Recursos Humanos.

2. RESPONSABLES

- Área de Recursos Humanos
- Gerencia de Operaciones
- Cliente

3. ALCANCE

La presente norma alcanza a todos los postulantes que ya cumplan con los requisitos previamente establecidos. El proceso de reclutamiento proporciona la base principal del proceso de selección de personal.

4. FORMA DE SELECCIÓN

Etapas

- Entrevista telefónica.
- Entrevista individual.
- Entrevista de incidentes críticos y assessment center.



5. REQUISITOS QUE DEBERÁN CUMPLIR

- Excelente dicción, vocabulario y modulación
- Estudios secundarios completos
- Buena adaptación al trato interpersonal
- Orientación al servicio
- Sentido común
- Disciplina, constancia y paciencia
- Capacidad de comprensión, análisis y resolución.
- Claridad en la transmisión y explicación de ideas
- Generador de confianza
- Capacidad para trabajar bajo presión y para resolver problemas
- Dominio de herramientas informáticas

Transferencia de Personal

1. PROPÓSITO

Establecer las normas de transferencia y/o reubicación de personal entre las distintas áreas a efectos de lograr la adecuada administración de los recursos humanos atentos a las necesidades propias de la empresa y del desarrollo personal y profesional de sus integrantes.

2. RESPONSABLES

- Área de Recursos Humanos
- Gerencia general



3. ALCANCE

La presente norma alcanza a todo el personal en relación de dependencia de VoiCenter.

4. POLÍTICA DE TRANSFERENCIA DE PERSONAL

Podrán realizarse como consecuencia de:

- Necesidades propias del trabajo del negocio
- Desarrollo de la carrera profesional
- Resultado de programas de entrenamiento
- Búsquedas internas
- Reemplazos transitorios
- Rotación de Clientes

En todos los casos se instrumentaran en función de

- Las definiciones del puesto o posición a cubrir
- Perfil necesario

5. METODOLOGÍA DE TRANSFERENCIA DE PERSONAL

a) El área iniciadora del trámite de movimiento de personal, solicitante o cedentes de recursos humanos, deberá confeccionar el formulario “Movimiento de personal” autorizado por el gerente de la unidad respectiva.

b) Cumplimentado el formulario de “Movimiento de personal”, el mismo será enviado al área de RRHH para su conformación y aprobación.

c) El área de RRHH será el responsable del plan de formación de la persona a transferir y aprobación definitiva de las transferencias de personal.



d) El área de RRHH, cumplimentada su autorización, procederá a derivar dicho formulario al área de Investigación y Planeamiento y a la Gerencia General. La primera tendrá a su cargo:

- Realizar las imputaciones a los centros de costos respectivos a los fines de actualizar la base de las dotaciones afectadas.

La Gerencia General deberá, por su parte:

- Informar a las gerencias de las áreas solicitantes y cedentes la fecha a partir de la cual es efectiva la transferencia.

e) El área solicitante, una vez aprobada la transferencia de personal, efectuará la correspondiente solicitud de asignación y/o modificación de puesto de trabajo.

Designación de Gerentes

1. PROPÓSITO

Establecer el proceso para la designación de gerentes en VoiCenter.

2. RESPONSABILIDAD

- Área de Recursos Humanos
- Gerencia General
- Directorio / Presidencia
- Gerente del área

3. ALCANCE

La presente norma alcanza a todo el personal en relación de dependencia con funciones en la empresa VoiCenter.



4. SOLICITUD

El gerente General, Directorio o presidencia y/o gerente del área, según corresponda, realizará la propuesta de designación de gerente superior inmediato.

La propuesta deberá estar sustentada en la descripción de la posición, efectuada en el formulario “Descripción de Puestos” y acompañada del formulario “Movimiento de Personal”.

5. APROBACIÓN

La propuesta deberá ser aprobada por superior inmediato de la persona que efectúe la misma para luego ser remitida al área de Recursos Humanos.

El área de Recursos Humanos evaluará las propuestas y descripciones presentadas y conformará o rechazará las mismas. Comunicará la decisión adoptada al Gerente General o a quien corresponda.

6. PRESENTACIÓN

Una vez comunicada la aprobación de la designación, el Gerente General deberá efectuar la presentación del nuevo gerente a los demás gerentes.

7. DESIGNACIÓN

Los gerentes designados deben figurar como tales en los organigramas formales de la empresa, tarjetas comerciales y/o de presentación y sellos aclaratorios de firma.

Programa de Capacitación y Formación Técnica

1. PROPÓSITO

Establecer los lineamientos específicos de formación necesaria para contribuir al despliegue de los negocios de la organización como así también satisfacer las necesidades de desarrollo de las personas, con el propósito de garantizar la adecuada calificación en el desempeño de las funciones y responsabilidades de su puesto.



Es necesario integrar formalmente a la organización a los solicitantes del puesto seleccionados y capacitarlos para que puedan convertirse en miembros productivos de la fuerza laboral.

La capacitación constituye un instrumento fundamental para adecuar los recursos humanos a las necesidades que plantea el contexto actual y los requerimientos del cliente.

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Ya sea que se llame capacitación o desarrollo, la capacitación es actualmente el gran negocio. Es en esencia un proceso de aprendizaje. Por tanto, para capacitar es necesario saber como aprende la gente.

2. RESPONSABILIDAD

- Área de Recursos Humanos
- Gerencia del área Operaciones

3. ALCANCE

Las disposiciones de la presente norma alcanzan a todo el personal que integra VoiCenter.

4. CARACTERÍSTICAS GENERALES

El plan de formación se mediante actividades presenciales con instructores internos o externos, si fuere necesario.

La gerencia de Recursos Humanos elaborará, al momento de la confección de presupuesto anual de gastos de capacitación, el Plan de Formación Corporativo en función del relevamiento de necesidades en cada una de las áreas de la organización,



y de la compilación de las necesidades detectadas en oportunidad de las Evaluaciones de desempeño.

5. NECESIDADES

Las necesidades de formación surgirán de:

- Las definiciones estratégicas de la organización.
- Los relevamientos y solicitudes llevados a cabo por el área de Recursos Humanos y los gerentes de cada área.
- Los cambios experimentados en el mercado de los call center y en el mercado en general.
- La incorporación de nuevo personal en la empresa.
- La incorporación de nuevos clientes en la empresa.

6. CONSTITUCIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

Consta de cinco ejes temáticos definidos por el área de Recursos Humanos que incluyen:

6.1. Área negocio

Se familiariza a los recursos seleccionados con la cultura organizacional, con sus compañeros de trabajo y el conocimiento del negocio de VoiCenter y del cliente. Es la etapa de inducción.

Orientado a las áreas de negocio tanto corporativo como individuales y cuyos objetivos son:

- Formación integral y actualizada en materia del mercado de los centros de llamada brindando elementos de análisis y comprensión del mismo.
- Programas orientados a adquirir habilidades y competencias así como también a la profundización de conocimientos técnicos, comerciales y metodológicos.



6.2. Área procesos

Incluye los programas orientados al manejo y a los sistemas informáticos, procesos y sistemas administrativos de la compañía, además de reforzar el uso de criterios y metodologías comunes, tendiente a la mejora continua de los procesos.

6.3. Área gestión

Incluye los programas orientados para adquirir y avanzar en el manejo de habilidades y prácticas gerenciales efectivas con el propósito de desarrollar y reactualizar nuevas herramientas de gestión.

6.4. Área desempeño

Incluye los programas orientados a definir las competencias requeridas para los diferentes niveles de la estructura empresarial y las conductas esperadas en dichas posiciones buscando identificar la brecha entre el desempeño actual y el requerido.

6.5. Área de Formación especializada

Incluye los programas orientados para los puestos y/o posiciones de operadores de la organización con el propósito de que adquieran las competencias técnicas necesarias.

7. DESARROLLO

El dictado de las actividades de capacitación estará dirigido al personal seleccionado con miras al logro de las habilidades y competencias tanto técnicas, comerciales o de soporte.

El desarrollo del plan de Formación contempla actividades presenciales.



8. DISEÑO Y DICTADO DE ACTIVIDADES

El área de Recursos Humanos, encargada de la capacitación, realizará el diseño de las actividades, pudiendo contar para ello con la participación de instructores internos o externos, definiendo para las mismas los siguientes ítems:

- Objetivos Direccionales
- Contenidos
- Metodología de dictado
- Capacitador a cargo de la actividad
- Evaluaciones a realizar
- Carga horaria
- Fecha y lugar
- Materiales a entregar
- Remuneración que corresponda durante la capacitación
- Cantidad de participantes

9. SEGUIMIENTO DE PLAN DE FORMACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

El seguimiento se efectúa en forma continua mediante:

- Informes de desarrollo de las actividades
- Formulario de evaluación
- Resultados de las evaluaciones

Todos los registros tendrán consideración para la evaluación general del desempeño de las personas y su desarrollo en la organización. Serán almacenados, por medio electrónico o en papel, en el área de Recursos Humanos, por un plazo mínimo de 2 años.

La gerencia de Recursos Humanos otorgará la certificación correspondiente en cuanto a la idoneidad de la formación, esta certificación tendrá una vigencia de 12



meses, contados a partir desde la fecha de aprobación del programa en cuestión o bien, hasta la incorporación de nuevos servicios o clientes, tecnologías que requieran entrenamiento.

Al cumplimiento del referido período, deberán realizar una nueva certificación. Constará de una nueva evaluación con el objetivo de mantener los conocimientos adecuados para el desarrollo de su laborar y mantener el nivel de competencia técnica requerida para la posición.

Complementariamente, el área de Recursos Humanos medirá la idoneidad de la formación mediante evaluaciones del entorno de su trabajo, escuchas, entre otros, para evitar y corregir desviaciones, adoptando las medidas oportunas, así como también asegurar la calidad del plan de formación.

Como parte del programa de Formación corporativo y en función de las descripciones del puesto de los operadores, se deberán cumplir los procesos de formación de acuerdo con el esquema indicado en el Anexo A1.8. del presente manual, proceso cuyo monitoreo estará a cargo del área de Recursos Humanos.



Anexo A1.8.

Esquema del programa de capacitación y formación técnica

OPERADORES

La capacitación tiene distintas etapas:

➔ La primera relacionada con las técnicas de atención telefónica para optimizar resultados y garantizar alta calidad.

Son capacitados en los siguientes temas:

- ➔ Atención al Cliente
- ➔ Técnicas de comunicación
- ➔ Dicción y uso del lenguaje
- ➔ Manejo de conflictos
- ➔ Argumentación frente a las objeciones
- ➔ Capacitación específica del servicio del cliente y de la utilización de equipamiento telefónico, software y hardware.

➔ La segunda etapa es la relacionada a las características del servicio específico sobre la empresa Cliente. Esta etapa puede abarcará técnicas de ventas para acciones comerciales y el desarrollo de conocimientos técnicos específicos para el Help Desk.

➔ La tercera etapa es la práctica a través del Roll Playing, donde se simulan situaciones reales, antes de tener contacto con el verdadero Cliente.

➔ La cuarta etapa es capacitación permanente para mantener las ventajas competitivas y la rápida adaptación a las condiciones cambiantes del entorno y de los productos y servicios con los que se relaciona cada persona.



BENEFICIOS

Compensación variable – Premio excepcional

1. PROPÓSITO

Recompensar al personal sobre la base de su desempeño y del cumplimiento de los objetivos, proyectos y tareas individuales. Los programas de compensación variable constituyen una herramienta para ayudar a alcanzar los objetivos del call center.

2. RESPONSABILIDAD

- ➔ Área de Recursos Humanos
- ➔ Gerencia del área

3. ALCANCE

La presente norma alcanza al personal en relación de dependencia con funciones en VoiCenter, comprendido en los niveles de operadores.

4. CONDICIONES

El personal alcanzado por esta normativa deberá reunir las siguientes condiciones.

- ➔ Cumplir con los objetivos fijados por el supervisor y gerente del área de VoiCenter.
- ➔ Encontrarse en actividad en la empresa al momento del pago.
- ➔ Pertenecer al staff del área de ventas **exclusivamente**.

5. TIEMPO Y FORMA DE PAGO

Se abonará en forma semestral y bajo la forma de gratificación.

6. BENEFICIOS ADICIONALES

Se harán adquirentes todos los operadores que se incorporen al personal de VoiCenter una tarjeta de descuentos en gimnasios, negocios, peluquerías.



ADMINISTRACIÓN-RRHH

Vacaciones, licencias y permisos especiales

1. PROPÓSITO

Establecer las pautas para la elaboración de un plan vacacional, el otorgamiento de licencias para el personal de la empresa VoiCenter, garantizando el normal desarrollo de las actividades y satisfacción de las necesidades de los empleados.

2. RESPONSABLES

- Área de Recursos Humanos
- Área administrativa

Sin perjuicio de las responsabilidades indicadas precedentemente, es obligación de los gerentes y /o supervisores el control del cumplimiento de la presente, cuya obligatoriedad rige para todos los empleados de la Organización.

3. ALCANCE

La presente norma alcanza a todo el personal que integra VoiCenter.

4. VACACIONES

Condiciones para su otorgamiento:

4.1. Cómputo de la antigüedad

Los períodos de descanso anual están definidos conforme a la antigüedad que revisten los empleados de la organización, computada ésta al 31 de diciembre de cada año calendario.

4.2. Antigüedad mínima requerida

La empresa concederá la licencia por vacaciones durante todo el año calendario toda vez que los empleados cuenten con una antigüedad mínima de seis (6) meses efectivos en la organización.



En caso de que el trabajador no llegase a totalizar el tiempo mínimo de trabajo previsto anteriormente, gozará de un período de descanso anual, en proporción de un día de descanso por cada 20 días de trabajo efectivo.

4.3. Comienzo y finalización de la licencia

Los períodos vacacionales se otorgarán a partir de los días lunes o día hábil siguiente si aquel fuese feriado y finaliza el día inmediato anterior al reintegro si el empleado goza de días corridos y el día hábil inmediato anterior si los días de licencia otorgados son hábiles.

4.4. Extensión de la licencia

Antigüedad	Días corridos
Desde 6 meses y menor a 5 años	14
Mayor a 5 años y menor a 10 años	21
Mayor a 10 años y menor a 20 años	28
Mayor a 20 años	35

4.5. Fraccionamiento

La licencia por vacaciones puede ser fraccionada en hasta tres (3) períodos siempre y cuando al empleado le correspondan catorce (14) días hábiles ó veinte y uno (21) corridos y en seis (6) períodos cuando le correspondan desde veinte (20) días hábiles ó treinta corridos.

4.6. Elaboración del Cronograma

El área de RRHH informa a cada gerencia de área entre el 1º y el 10 de noviembre de cada año, para la nómina de personal a su cargo:

- ➡ Cantidad de días no gozadas al 31/10 del año calendario en curso.
- ➡ Cantidad de días de vacaciones correspondientes al año próximo.



A partir de la información suministrada, cada Gerencia de área confecciona el cronograma de licencia por vacaciones y lo remite a RRHH dentro de los 15 días posteriores para su aprobación.

El personal ausente al momento de elaborarse el plan vacacional, - por cualquier causa – debe presentarse al área de RRHH, con una nota suscripta por el responsable del área donde cumple funciones, en la que consten los períodos de vacaciones a otorgar, a fin de tomar conocimiento del mismo.

4.7. Modificaciones al plan

Si por situaciones imprevistas fuere necesario modificar el plan vacacional aprobado, el responsable de área debe comunicar, en forma escrita, de tal situación al área de RRHH, a fin de acordar un nuevo período.

5. LICENCIAS Y PEDIDOS ESPECIALES

Condiciones para el otorgamiento

➡ Autorización

Todos los pedidos de licencias y permisos especiales, a excepción de las licencias por enfermedad/accidente o maternidad, deben autorizarlo la Gerencia de RRHH, quien verifica la consistencia de los datos y la documentación respaldatoria.

➡ Constancias

En todos los casos, el personal solicitante deberá presentar las constancias que correspondan a cada tipo de licencia.

➡ Solicitud

Debe ser firmada por el empleado solicitante y por el Gerente del área respectiva.

➡ Plazos

Las solicitudes se presentan a RRHH con antelación, la cual se indica a continuación:



Licencia	Plazo de Antelación
Examen	Cinco días de la fecha de examen
Maternidad	Al momento de tomar conocimiento de embarazo
Lactancia	10 días antes del vencimiento de la licencia por maternidad
Resto de licencias	10 días como mínimo

6. LICENCIA POR ENFERMEDAD

6.1. Comunicación de la enfermedad

6.1.1. Empleado impedido de ambular

Comunica la situación por sí o por un tercero, por teléfono o a través de telegrama, dentro de las dos primeras horas de inicio de su jornada de labor, y debe proporcionar los siguientes datos:

- ➡ Sector o área que labora
- ➡ Apellido y Nombre
- ➡ Dirección Actual y teléfono

Teléfono: Establece la comunicación con el supervisor inmediato/ responsable del área o gerente al teléfono 5-706811. Si el contacto se establece por teléfono con el supervisor/ responsable / gerente, es éste quien notifica la novedad al área de Recursos Humanos. Si la comunica directamente al área de Recursos Humanos, es esta oficina la que informa la ausencia al Supervisor / Responsable / Gerente.

El personal de RRHH dispondrá del reconocimiento médico laboral domiciliario completando un formulario denominado "Informe reconocimiento Médico" (este informe es luego adjuntado con el legajo del empleado).

6.1.2. Empleado sin impedimentos ambulatorios

Concurre, dentro del horario de labor, a comunicar su enfermedad a su responsable inmediato superior / Gerente del cual depende, quien lo autoriza a



concurrir al Servicio Médico contratado, donde es atendido, o bien se presenta con certificado firmado por su médico privado constatando su enfermedad.

6.2. Enfermedades prolongadas

Cuando el período de ausencia supere los diez (10) días corridos, se remiten fotocopias de todos los antecedentes al área Recursos Humanos hasta el alta médica del empleado.

6.3. Alta médica y Reintegro a las tareas

El empleado deberá traer a la empresa un certificado de alta médica, para que el área de Recursos Humanos complete el formulario denominado “Informe alta Médica” y pueda el empleado reintegrarse a su labor cotidiana.

7. LICENCIA POR MATERNIDAD

- ➔ La empleada presenta en Recursos Humanos el certificado de embarazo.
- ➔ Recursos Humanos procede a liquidar la asignación Prenatal.
- ➔ Al séptimo mes de embarazo la empleada presenta un nuevo certificado médico con fecha probable de parto.
- ➔ El área de Recursos Humanos procede a liquidar el subsidio por maternidad.
- ➔ A la finalización del período por licencia de maternidad (un (1) mes antes de la fecha de parto y dos (2) meses después del nacimiento), la empleada podrá hacer uso de la franquicia horaria por lactancia, completando un formulario emitido por el área de Recursos Humanos “Solicitud de Lactancia” donde debe constar el horario a utilizar (debe estar autorizado por el gerente de área).
- ➔ El área de RRHH es quien autoriza finalmente la franquicia.



Tablas de Licencia: *Licencias, condiciones y documentación*

Tipo	Duración	Observaciones	Comprobantes a presentar
Enfermedad / Accidente	Personal de hasta 3 años de antigüedad: hasta 2 meses Personal de más de 3 años de antigüedad: hasta 4 meses	Con percepción de haberes	Reconocimiento médico
Reserva del puesto	Hasta doce (12) meses	Desde vencimiento de la licencia por enfermedad	Informa RRHH
Matrimonio	Diez (10) días corridos	A partir de la fecha del casamiento civil o religioso	Fotocopia de la partida o acta de casamiento
Casamiento hijo/a	Un (1) día		Comprobante que justifique
Nacimiento / Adopción	Dos (2) días	Para hombres	Fotocopia de la partida de nacimiento
Maternidad	Noventa (90) días corridos	1° período: 45/30 días antes del parto a opción de la mujer 2° período: 45/30 días después del parto a opción de la mujer	Certificado médico con fecha probable de parto
Adopción	45 días corridos	A partir del día hábil siguiente de haberse otorgado la tenencia	Certificado de tenencia
Lactancia	Una (1) horas diarias	Desde la Finalización del período de licencia por maternidad hasta el año de vida del lactante	
Exámenes	Dos (2) día corridos, día antes del examen y el día del Mismo	Establecimientos que expidan títulos reconocidos por el Estado Nacional	Constancia de Estudio expedida por la autoridad educativa
Fallecimiento cónyuge, hijos, Padres, hermanos	Tres (3) días corridos		Comprobante que lo justifique
Fallecimiento parientes afines de 1° grado	Dos (2) días corridos	Abuelos, tíos, nietos, etc.	Comprobante que lo justifique
Enfermedad hijo Menor	Hasta seis (6) meses	Sin goce de haberes	Certificado médico
Excedencia	De 3 a 6 meses	Sin goce de haberes Inmediatamente a continuación de la licencia por maternidad	Nota de la persona solicitando la licencia



ADMINISTRACIÓN

Asistencia y Puntualidad

1. PROPÓSITO

Establecer las pautas para el adecuado registro de ausencia y puntualidad del personal de la organización a fin de garantizar una adecuada información con respecto a ausencias que se suscitan en la dotación total de la empresa.

2. RESPONSABLES

➡ Área de Recursos Humanos

Sin perjuicio de las responsabilidades indicadas precedentemente es obligación de los gerentes y/o supervisores el control del cumplimiento de la presente, cuya obligatoriedad rige para todos los empleados de la organización.

3. ALCANCE

La presente norma alcanza a todo el personal de VoiCenter.

4. CAMBIO DE HORARIO

Todos los cambios de horarios, parciales o definitivos que los responsables de las distintas áreas deban realizar, deberán contar con la aprobación del área de RRHH.

5. PERMANENCIA

El personal de la organización deberá permanecer en su lugar de trabajo durante el horario establecido, salvo que medien los motivos establecidos en este Manual. Sólo se podrán retirar con la autorización del supervisor o responsable inmediato.

6. LLEGADA TARDE

El horario de ingreso tiene una tolerancia de cinco (5) minutos, luego de los cuales se considerará una llegada tarde.



CONCLUSIÓN

En el trabajo abordado se realizó una propuesta de cambio en la misión de VoiCenter ya que la actual no refleja la verdadera razón de ser de la misma.

Además, por medio de diagramas de flujo y de proceso, se detectaron falencias de gestión interna en la organización, las que indiscutiblemente, empeorarán con el continuo crecimiento de la estructura empresarial si no se utilizan herramientas que determinen la ruta que los procesos críticos deben seguir para el correcto desempeño de VoiCenter.

Para ello, se propuso y diseñó un Manual de Procedimientos que fuere aplicable a los procesos de reclutamiento y selección de personal, capacitación, compras y egreso de fondos. Son éstas las actividades críticas de las que depende la eficiencia operativa y donde se comprobó la incorrecta delegación de tareas, la falta de claridad en las políticas para algunos miembros de la empresa y la falta de coordinación para realizar las actividades.

El crecimiento de la facturación, como las contrataciones de personal, podrían desbordar la capacidad de sus gerentes, y esto, repercutir en la rentabilidad y costos de la empresa. Los Manuales confeccionados cumplen la función de plasmar en un cuerpo único las funciones administrativas para un mejor desarrollo de las tareas que se realizan en la organización día a día.

Por último, se realizó un análisis que revelara los motivos del elevado nivel de rotación del personal del call center en el área de operadores. Se llegó a la conclusión que, si bien las condiciones de trabajo son las adecuadas, es la labor en sí, la que genera estrés en el personal de dicha área, por ende, lo indispensable es mantener un estable nivel de rotación para evitar abruptos gastos de selección y capacitación.



BIBLIOGRAFÍA

- Apolinar E. García “El Marco Jurídico-Normativo de las Organizaciones”. Editorial Sanite Claire
- Christopher H. Lovelock, “Mercadotecnia de servicios” 1997- 3ª edición -.
- Gary Dessler “Administración de personal”. Sexta Edición. Editorial: Prentice Hall.
- O. C. Ferrell y Geoffrey Hirt, “Introducción a los negocios en un mundo cambiante” – Cuarta edición – Editorial: Mc Graw Hill
- Saporosi Gerardo, “Clínica Empresarial” en Una Metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un Plan de Negocios. 1997 Ed.: MACCHI
- Solana Ricardo F., “Administración de Organizaciones en el umbral del tercer milenio” 1998. Ediciones Interoceánicas.
- www.google.com.ar : EmpresasNews.com
- www.voicenter.com.ar
- www.universia.com.ar/portada/actualidad/noticia_actualidad
- www.infofranquicias.com. Franquicias y Negocios -14/03/2005-
- Archivos de VoiCenter, análisis propios.



Anexos



Anexo 1

Publicado el 4 de abril de 2005
Por: **María Eugenia García.**

Retos y esperanzas de los centros de contacto

Se estima un crecimiento anual de 25% y mayor demanda de servicios offshore, factores que generarán negocios.

Si bien la industria de los centros de contacto, comúnmente conocidos como call centers, apenas representa un 0.48% del PIB nacional, su tendencia de crecimiento anual es de 25%, mientras que la demanda de los servicios *offshore* (migración de llamadas de un país a otro) genera un potencial de negocios para el segmento de las tecnologías de información.

De acuerdo con los informes presentados por el Instituto Mexicano de Tele marketing (IMT), y en palabras de María Eugenia García, su directora general, los servicios de *offshore* generaron el movimiento y reubicación de 450.000 estaciones de trabajo a nivel mundial durante 2004, de las cuales 70.000 se trasladaron a Latinoamérica; esto se dio como resultado de que empresas estadounidenses trasladaron sus centros de atención en la India a la región latinoamericana en vista del bajo costo de los recursos humanos.

Estos movimientos, sin embargo, colocan a la industria nacional frente a importantes retos, como un ambiente competitivo global, un desarrollo tecnológico acelerado y la necesidad de lograr la rentabilidad.

Para ello, los centros de contacto están obligados a mejorar la calidad de sus servicios, identificar sus necesidades, profesionalizar a su personal, aprovechar el uso de la tecnología y la telefonía IP, eliminando los errores y optimizando los procesos, reduciendo los costos, capitalizando su experiencia, generando sinergias en el sector y, en general, mejorando la competitividad.

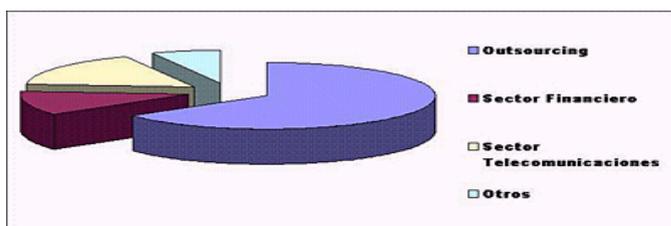


Radiografía de la Industria

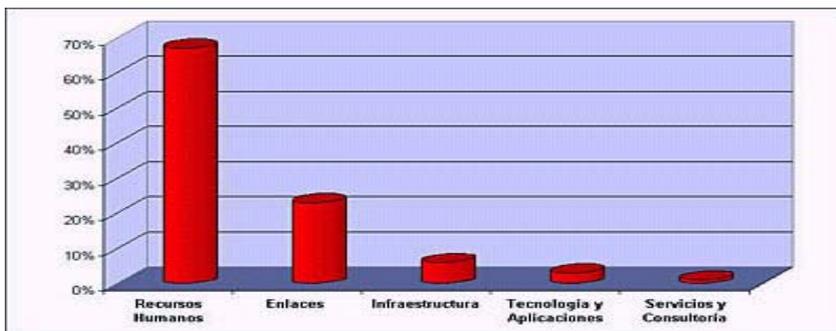
Con base en el último estudio del Instituto Mexicano de Tele marketing relativo al desempeño de la industria de call centers en 2004, tres de cada cuatro interacciones de las empresas y sus clientes se realizan a través de canales remotos (teléfono, fax, correo electrónico e Internet), y entre los usos y aplicaciones más importantes se encuentran: el servicio a clientes para información, asesoría, quejas, reportes, soporte técnico, emergencias y asistencia, con 65%; las interacciones para promoción y ventas, prospección, venta cruzada, up selling y retención de clientes, con 20%, y “otras funciones adicionales”, como cobranza, investigación de mercados y depuración de bases de datos, con 15 por ciento.

Respecto del monto de inversión en esta industria, el Instituto señaló que fue de aproximadamente 2,478 millones de dólares, de los cuales el 67% se destinó al área de recursos humanos, mientras que la facturación generada del outsourcing fue de 467 millones de dólares.

Demanda de servicios de centros de contacto



Inversión en centros de contacto por áreas





Anexo 2

ENCUESTA A 

1. Tiempo en que trabaja en VOICENTER -----

2. ¿Cuántos días a la semana trabaja en VOICENTER y cuántas horas por día?

3. Su relación con el resto de los operadores es: (Marque con una X la respuesta correcta)

Mala Buena Muy Buena Excelente

4. La comunicación con la gerencia y supervisores es: (Marque con una X la respuesta correcta)

Mala Buena Muy Buena Excelente

5. El clima de trabajo, considerando la acústica, comodidad, trato con los demás, es: (Marque con una X la respuesta correcta)

Malo Bueno Muy Bueno Excelente



ENCUESTA A **voiceCenter**
making contact

6. Tiene usted relación extra laboral con sus compañeros de trabajo: (Marque con una X la respuesta correcta)

SI

NO

7. De ser afirmativa la respuesta, ¿cree usted que es relevante para mantener su puesto en la empresa? (Marque con una X la respuesta correcta)

SI

NO

8. ¿Realiza VOICENTER algún tipo de evento para integrar a todos sus miembros? (reuniones, fiestas, cenas, otros) (Marque con una X la respuesta correcta)

SI

NO

9. ¿Se siente usted correctamente informado acerca de los cambios que ocurren en la empresa y de los servicios que brindan? (Marque con una X la respuesta correcta)

SI

NO

10. ¿Reciben algún tipo de premio por objetivos alcanzados? (Marque con una X la respuesta correcta)

SI

NO



ANEXO 3

Teoría de los factores de Herzberg²⁵

Frederick Herzberg propuso una teoría de la motivación que se enfoca en el trabajo y en el ambiente laboral. Estudió diversos factores y su relación con la motivación de los empleados para concluir que pueden dividirse en 2:

Los **factores de higiene**, que se relacionan con el entorno laboral, no con el contenido del trabajo mismo, abarcan el sueldo adecuado, condiciones de trabajo seguras y cómodas, políticas organizacionales justas y seguridad en el trabajo. Estos factores no motivan necesariamente a los empleados para ser excelentes, si bien su ausencia puede ser una fuente de insatisfacción y rotación de personal. El sueldo y la seguridad, dos de los factores de higiene, hacen que los empleados satisfagan sus necesidades fisiológicas y de seguridad, según Maslow. Sin embargo, es improbable que estos factores los motiven a trabajar más intensamente.

Los **factores motivacionales**, relacionados con el contenido del trabajo mismo, comprenden logros, reconocimientos, participación, responsabilidades y progreso personal. Su ausencia no siempre origina insatisfacción, pero su presencia motiva a los trabajadores para ser excelentes. Estos factores motivacionales señalados por Herzberg se corresponden con los de autoestima y autorrealización de Maslow.

Factores de Higiene	Factores Motivacionales
Política de la empresa	Ejecución
Supervisión	Reconocimiento
Condiciones de trabajo	El trabajo mismo
Relaciones con supervisores y subordinados	Responsabilidad
Sueldo	Avance
Seguridad	Crecimiento del personal

²⁵ Bibliografía: introducción a los Negocios de O. C. Ferrell y Geoffrey Hirt. Cuarta edición.



GLOSARIO

Agentes. (Operadores)

- Personas que contestan las llamadas en un Centro de Llamadas, tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios.

Cliente.

- Empresa o institución que contrata y recibe servicios de call center.

Productividad

- Ritmo con que se produce habitualmente el trabajo.

Calidad

- Exactitud, profesionalismo y susceptibilidad de entregar el trabajo producido.

Conocimiento del puesto

- Comprensión de los objetivos, prácticas y normas del trabajo.

Comunicación

- Eficiencia en los intercambios verbales y escritos.

Partidas presupuestadas

- Valores o montos plasmados en un presupuesto con recursos previamente asignados.

Partidas no presupuestadas

- Valores o montos que requieren previa autorización para ser utilizados y que no han sido considerados en el presupuesto anual.