

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA DE  
ASISTENCIA DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS EN LA ORGANIZACIÓN INTER  
CONTACT GROUP**

**NICOLAS ALEXANDER GÓMEZ TALERO  
SANTIAGO SALCEDO MEJÍA**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
Bogotá  
NOVIEMBRE DE 2023**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA DE  
ASISTENCIA DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS EN LA ORGANIZACIÓN INTER  
CONTACT GROUP**

**NICOLAS ALEXANDER GÓMEZ TALERO  
SANTIAGO SALCEDO MEJÍA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador (a)  
de Empresas**

**Director  
FERNANDO ALONSO OJEDA CASTRO**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Bogotá  
NOVIEMBRE DE 2023**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

Evaluador

Ciudad, fecha de sustentación (con día de mes de año).

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado principalmente a Dios quien nos guio hasta acá, a nuestros padres que nos han brindado su apoyo incondicional, siempre aconsejándonos para nuestro beneficio, aquellos familiares y a nuestros amigos, que han estado presentes en este proceso en búsqueda de cumplir nuestras metas.

Nicolas Alexander Gómez Talero.  
Santiago Salcedo Mejía.

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer a los docentes y a todo el personal educativo que ha sido de vital importancia desde el primer día que ingresamos a la Universidad Piloto de Colombia pues gracias a ellos hemos, fortalecido nuestras habilidades y forjado nuestros perfiles profesionales. También estamos agradecidos con nuestros compañeros de la institución con los que intercambiamos conocimientos o ideas. Finalmente agradecer a la empresa Inter Contact Group y al profesor Fernando Alonso Ojeda.

## INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

	Descripción
Titulo Propuesto	PLAN DE MEJORAMIENTO PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA DE ASISTENCIA DE LOS AGENTES TELEFONICOS EN LA ORGANIZACION INTER CONTACT GROUP.
Modalidad Opción Grado	PLAN DE MEJORAMIENTO.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN .....	12
1.1	CONTEXTO DE LOS CALL CENTER.....	12
1.2	INTER CONTACT GROUP .....	13
1.2.1	Organigrama de Inter Contact Group .....	13
1.2.2	Área operativa de Inter Contact Group.....	14
1.3	PROBLEMÁTICA .....	15
1.3.1	Contexto de objetivos de los trabajadores .....	15
1.3.2	Pregunta problema .....	15
1.3.3	árbol de problemas .....	17
1.4	OBJETIVOS .....	18
1.4.1	Objetivo general.....	18
1.4.2	Objetivos específicos .....	18
1.4.3	Árbol de objetivos.....	18
2.	MARCO CONCEPTUAL.....	19
3.	METODOLOGÍA .....	21
3.1	PROCEDIMIENTO .....	21
3.2	RECOLECCIÓN DE DATOS.....	21
3.3	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	22
3.4	POBLACIÓN OBJETIVO Y MUESTRA .....	22
4.	PROCEDIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO .....	23
4.1	ENCUESTA.....	23
4.2	Análisis de resultados de la encuesta .....	25
4.2.1	Análisis cruzado.....	30
4.3	PROPUESTAS PARA SOLUCIONAR LA PROBLEMÁTICA .....	31
5.	CONCLUSIONES .....	34
6.	IMPACTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.....	35
7.	BIBLIOGRAFIA .....	36

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 .....	13
Gráfico 2 .....	17
Gráfico 3.....	18
Gráfico 4 .....	26
Gráfico 5 .....	27
Gráfico 6 .....	29

## **LISTA DE ENLACES**

ENLACE 1.....	37
ENLACE 2.....	37

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO A.....	37
ANEXO B.....	37



## Glosario de palabras

1. **Agentes Fénix:** grupo de agentes telefónicos, los cuales son objetivo del estudio.
2. **ALPHA:** nombre del proyecto que le provee Bancolombia a ICG.
3. **BCI:** Banco de Chile el cual es proveedor de un proyecto a ICG.
4. **Barrido:** hacer revisión de la base de clientes más de una vez, luego de haber llamado por primera vez todos.
5. **CRM:** programa que permite centralizar en una única base de datos todas las interacciones de la empresa con sus clientes. (*consumer relationship management*)
6. **Datamining:** personal encargado de procesar todos los datos, depurarlos y entregarlos.
7. **Datamarshall:** personal encargado de analizar informes, tomar decisiones, apagar incendios, entregar información al área operativa, aclarar dudas a los agentes.
8. **Dimensión o mmprod:** software que contiene la información de las encuestas que van a realizar en tiempo real a cada uno de los agentes telefónicos.
9. **Efectiva:** entrevista que cumple con los parámetros de calidad por lo tanto funciona para el estudio y es paga al agente telefónico.
10. **ICG:** Inter Contact Group, empresa enfoque del proyecto.
11. **Logueo/a:** registro que realiza el agente telefónico en el sistema de que ha llegado a cumplir su turno de trabajo.
12. **Tiempos administrativos:** todos los tiempos que se le cronometran al agente telefónico fuera de llamada, baño, almuerzo etc.

## Resumen

TÍTULO: PLAN DE MEJORAMIENTO PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA DE ASISTENCIA DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS EN LA ORGANIZACIÓN INTER CONTACT GROUP.

El presente trabajo de grado es un plan de mejoramiento que buscará solucionar el problema de la asistencia laboral de los agentes telefónicos en la organización Inter Contact Group en la ciudad de Bogotá, más específicamente en el sector operativo, productor de encuestas donde se recolecta información de los clientes de diferentes entidades para así entregar datos de la mayor veracidad a estas mismas entidades.

En el plan de mejoramiento aplicado en la organización Inter Contact Group, se resaltan diferentes puntos y factores, ya que la problemática encierra temas desde el departamento seleccionado, sus funciones y las carencias junto al problema enfatizado como lo es la asistencia de los agentes telefónicos.

Se inicia con la recolección de información y datos de la empresa Inter Contact Group para entenderla desde su composición, la misión, la visión, su posición ante las adversidades y los recursos con los que cuentan para sus procesos; se profundizó en los antecedentes que han tenido los incentivos que se han manejado en esta organización para detectar debilidades y oportunidades.

Ahora ya detectado el problema de la asistencia de los agentes telefónicos se exploró en las afectaciones que implican para la empresa esta ineficiencia y falta de fuerza de trabajo. Por lo que se empieza a plantear toda la actividad de objetivos desde el general hasta los específicos para aterrizar las prácticas que se quieren llegar a lograr con este plan de mejoramiento. Por consiguiente, se dio inicio a metodología mostrando el plan de mejoramiento a todos los involucrados teniendo en cuenta a los altos mandos, para con esto seleccionar a un integrante de la operación con la importancia y conocimiento suficiente para realizar la encuesta en base a su experiencia en el tema abordar como la problemática de la asistencia.

Autor(es): Nicolas Alexander Gómez Talero, Santiago Salcedo Mejía

**Palabras clave:** plan de mejoramiento, inasistencia laboral, incentivos laborales, *call center*, motivación de trabajadores.

## **Abstract**

**TITLE: IMPROVEMENT PLAN TO SOLVE THE ASSISTANCE PROBLEM OF TELEPHONE AGENTS IN THE INTER CONTACT GROUP ORGANIZATION.**

This degree work is an improvement plan that will seek to solve the problem of labor assistance of telephone agents in the Inter Contact Group organization in the city of Bogotá, more specifically in the operational sector, producer of surveys where information is collected from the clients of different entities to deliver data of the greatest veracity to these same entities.

In the plan applied in Inter Contact Group, different points and factors are highlighted, since the problem contains issues from the selected department, its functions, and shortcomings together with the emphasized problem such as the assistance of telephone agents.

Starts recollecting information and data from the Inter Contact Group company to understand it from its composition, mission, vision, its position in the face of adversities and the resources it has for its processes; The background of the incentives that have been managed in this organization was deepened to detect weaknesses and opportunities.

Now that the problem of the assistance of the telephone agents has been detected and the effects that this inefficiency and lack of workforce imply for the company were explored. Therefore, all the activity begins to be considered with objectives from the general to the specific ones for Land the practices that you want to achieve with this improvement plan. Therefore, the methodology was started, showing the improvement plan to all those involved, considering the senior managers, to select a member of the operation with sufficient importance and knowledge to conduct the survey based on their experience in address the issue as the problem of assistance.

Author(s): Nicolas Alexander Gómez Talero, Santiago Salcedo Mejía

**Keywords:** improvement plan, work absence, incentives, call center, workers motivations.

## 1. INTRODUCCIÓN

El plan de mejoramiento tiene como finalidad, buscar resolver el problema de la inasistencia laboral por parte de los agentes telefónicos que se presenta en la compañía Inter Contact Group, y para poder llegar a esto, primero se deben conocer puntos clave, como el contexto general de los call center, el sector empresarial, es decir el de telecomunicaciones, si existen problemáticas parecidas. Luego es de vital importancia conocer la perspectiva de los trabajadores, conocer las causas, sus motivos, e incluso sus motivaciones, todo esto para poder dar respuesta y soluciones viables para resolver la problemática.

Se busca conocer cuáles son las causas principales de la inasistencia a las jornadas laborales por parte de estos agentes telefónicos, para entender estas variables, analizarlas y estudiarlas.

En el trabajo se observará el uso y aplicación continuo de anglicismos, es decir, palabras o expresiones procedentes de la lengua inglesa, y esto es con la intención de que el lector comprenda de mejor manera de que se está hablando, ya que son términos que se usan continuamente en su lengua original y no la traducción, como por ejemplo “*call center*”.

Inicialmente el trabajo presenta el problema que se encuentra en la empresa y sobre el cual se desarrolla el plan de mejoramiento, un marco conceptual, sobre el cual se tocan temas directamente relacionados con la problemática y vista con anterioridad a este punto, para luego presentar los objetivos, tanto el general, como los específicos.

Luego, se encuentra la metodología, este es el paso a paso de cómo se desarrollará el plan de mejoramiento, y consiguiente a esto, la explicación de la recolección de datos, la manera o método, es decir la encuesta, y la población objeto de estudio.

Teniendo ya toda la información anterior, se presenta el desarrollo del plan de mejoramiento, iniciando con el desarrollo de los objetivos, a través de la metodología, iniciando con la aplicación de la encuesta, prosiguiendo con el análisis de los resultados obtenidos, y concluyendo con la presentación de propuestas y/o soluciones al problema.

### 1.1 CONTEXTO DE LOS CALL CENTER

La historia de los call center en Colombia inicia en los años noventa, más que todo en los sectores financieros, farmacéuticos, de telecomunicaciones, y en el sector público; lo que se busca en sus inicios con la implementación de estos centros, es generar una relación cercana con los clientes, y así intentar lograr una fidelización de estos.

En el año 2001, se creó en Colombia la Asociación de Call Center, actualmente es la BPO, la “Asociación colombiana De Contact Centers Y BPO (sic) *Business Process Outsourcing*”.

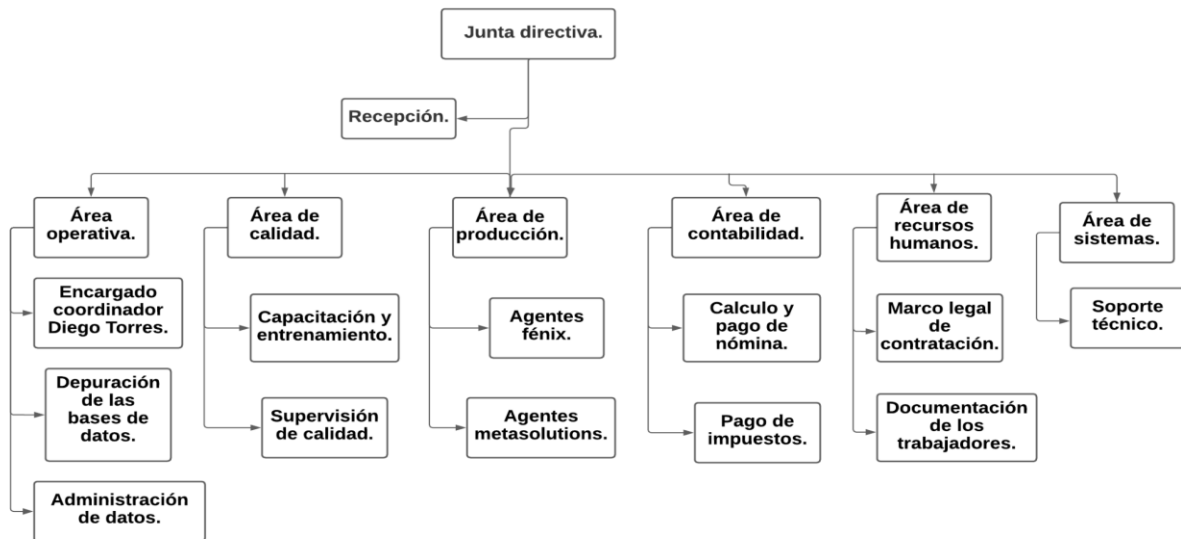
Hay personas que confunden los call center con los BPO, creyendo que son lo mismo, pero no es así, un BPO, o *Business Process Outsourcing*, cuya traducción es tercerización de procesos de negocio, es la contratación de una empresa externa para que esta haga labores y operaciones para su organización, si bien pueden tener un centro de llamadas, no son un call center. Los call center entonces, se definen como una organización que se dedica a recibir, transmitir información y solucionar problemas a través de las líneas telefónicas.

## 1.2 INTER CONTACT GROUP

### 1.2.1 Organigrama de Inter Contact Group

Este punto cuenta con el grafico 1, que es el organigrama de la compañía, se adjunta para contextualizar la compañía, y ubicar el área sobre la que se realiza el plan de mejoramiento.

**Gráfico 1**



**Nota:** el gráfico nos muestra el organigrama de la empresa Inter Contact Group.

**Fuente:** Elaboración propia. (Gómez, N. 2022) Basado en datos suministrados por el área administrativa de ICG.

Esta es una organización investigadora de mercados, que tiene sus operaciones y actividades centradas en la comunicación, específicamente se enfoca en recolectar información de clientes sobre sus experiencias con diferentes entidades y sus trabajadores, para así mejorar tanto los

productos o servicios que las entidades, en este caso los proveedores para la empresa ofrecen a sus clientes.

### **1.2.2 Área operativa de Inter Contact Group**

En este apartado se empieza a adentrarse en el área de la empresa sobre la que se va a desarrollar el plan, es decir el área operativa, donde trabajan los agentes telefónicos y donde se presenta el problema de la asistencia de estos.

Actualmente en la compañía existen dos bonos o incentivos con este propósito para los agentes telefónicos, a continuación, se explican.

El primer bono que se maneja en ICG es uno por asistencia, consiste en que si el agente asiste y se loguea en su puesto de trabajo de 7:00 am a 7:30am, recibe un beneficio monetario en sus encuestas específicamente en proyectos como BCI Y ALPHA en un aumento de COP 1000 para cada encuesta que el agente realice en el día.

El otro bono que se maneja es el llamado por tiempos administrativos que mide los tiempos del agente en cuanto a su comportamiento diario desperdiciando el menor tiempo posible, para esto se plantean diferentes variables como tiempo administrativo, baño, almuerzo, descanso, edición de encuesta, capacitación y programado.

Para cada una de estas variables existe un tiempo máximo que se debe respetar para aplicar al bono de tiempos administrativos, el tiempo administrativo tiene un tiempo límite de 15 minutos para baño y un máximo de 20 minutos, para el almuerzo son 45 minutos, para el descanso o break es de 15 minutos.

Ahora, si se cumple con estos tiempos administrativos se aplica a un bono que aumenta en COP 500 el valor de cada encuesta de ALPHA Y BCI para ese día. Pero estos dos bonos están sujetos a que el agente no puede faltar ningún día de la quincena y si llega a faltar un solo día deberá presentar una excusa válida para no perder el beneficio del bono.

Sobre los agentes que hay en este momento, se tiene un presupuesto de un millón de pesos a un millón doscientos mil pesos colombianos para desembolsar solo en bonos.

Entonces, los bonos ya están planteados con la idea de incentivar al trabajador, pero no se está logrando el objetivo ya que se evidencia que, aunque se ha intentado utilizar de manera consecutiva el sistema de los bonos, no ha funcionado para mitigar el impacto de la inasistencia. Por lo que a fin de cuentas si es necesario un plan de mejoramiento en este aspecto, que logre captar las reales

necesidades de los colaboradores versus lo que necesita la empresa, hacerlo equitativo para ambas partes y lo más importante que sea funcional para solucionar el problema de la asistencia.

Pero se evidencia las pocas personas que también aplican al bono de tiempos administrativos, 35% redondeado, a esto sumándole el resultado ya dicho en el bono de asistencia (el primero). Los bonos no están cumpliendo su función, que es la de incentivar a los agentes telefónicos.

## **1.3 PROBLEMÁTICA**

### **1.3.1 Contexto de objetivos de los trabajadores**

En esta sección, se encuentra lo que es el problema identificado en la empresa Inter Contact Group, junto con la pregunta problema y el árbol de problemas. Se incluyen anexos de archivos Excel de la compañía para mayor claridad de algunas cifras.

La organización tiene un problema latente en cuanto al cumplimiento de objetivos con respecto al compromiso de sus colaboradores. El proveedor principal es el banco BCI de Chile, y solicita que para el mes de febrero del presente año se haga mínimo 1900 encuestas de 28408 registros que se envían (anexo C), en el caso de no poder llegar a este tope de encuestas estipulado por el proveedor, igual la empresa debe entregar unos informes donde se pruebe el barrido que se ha hecho a las bases de datos.

A través del barrido mencionado anteriormente, se busca intentar hacer la encuesta a todos los registros, en este caso 28.408, para probar que la organización planteó una estrategia en la cual las cuotas mencionadas se cumplen, las que no se llegaron a cumplir fue por pura dificultad de los clientes o rechazo de estos, por colaborar.

Lo que se espera lograr con este proyecto es solucionar el problema de la asistencia de los agentes telefónicos al call center.

En apartado de anexos, se encuentra una base de datos de la empresa con el registro de asistencia de los agentes telefónicos para el mes de enero 2022 (anexo D) se observa que una gran parte no asiste continuamente a la oficina, se ve que hay agentes que tienen nada más una asistencia a la semana.

### **1.3.2 Pregunta problema**

¿Cómo se puede dar solución a la inasistencia laboral de los agentes telefónicos?

Para dar respuesta a esta pregunta, se debe tener presente los posibles motivos por los que se presenta esta problemática.

Pueden ser varios factores, y este trabajo buscará encontrar respuestas asertivas y concretas al respecto, y es parte del trabajo obtener o encontrar esas causas. No necesariamente sea todo culpa de los agentes telefónicos, el modelo de empresa de centros de atención telefónica es un sector que generalmente recibe críticas tanto por personas que han trabajado en estas, o por personas que conocen gente que han trabajado en un call center.

Como dice Ugaldevi, J. (2 de septiembre de 2019) en su trabajo “El riesgo psicosocial en los operadores en un call center”: “En el caso de los operadores telefónicos que constantemente atienden a clientes problemáticos, puede afectar de manera drástica en su rendimiento, llegando a perturbar toda la calidad de servicio de una empresa” (parr 1).

Un ejemplo es el que presenta la revista Vice, revista canadiense que trata sobre todo tipo de temas de la actualidad, e hicieron una nota sobre tres casos de trabajadores que la cabeza les dijo “no más”, como dijo Mariano (12 de febrero de 2018), a la revista Vice: “Llegaba a mi casa y no me podía desconectar. Me acordaba de algún diálogo áspero con un cliente” (parr 6).

Por otro lado, los incentivos, son métodos y medios para mantener motivados constantemente a los empleados. Esto es valorar el trabajo de los empleados con una retribución extra a su trabajo, por lo que son bastante importantes dentro de las organizaciones mediante los incentivos los trabajadores pueden sentirse más a gusto en una organización y trabajar de mejor manera y más eficiente. En Inter Contact Group, hay bonos para los empleados que cumplan con los tiempos administrativos, es decir el tiempo de almuerzo y de descanso exactamente, si se pasa de estos tiempos, que son de cuarenta y cinco y quince minutos respectivamente, ya no tendría derecho a estos bonos.

El ambiente y la exigencia laboral en un call center es muy pesado para los agentes telefónicos, como mencionan en el portal Vorágine (2021), portal que, en un artículo cuenta las historias y experiencias de personas que han trabajado en este tipo de empresas, narran que en la jornada laboral de ocho horas solo tienen dos pausas. Una de diecisiete minutos para las onces y la otra para el almuerzo, si se conecta luego de esta pausa después de los diecisiete minutos, ese tiempo muerto se va a ver reflejado en la plataforma, y por lo tanto en la paga; además de que también mencionan que si hay muchas reincidencias en este tipo de demoras puede terminar en la finalización del contrato del trabajador (parr 8).



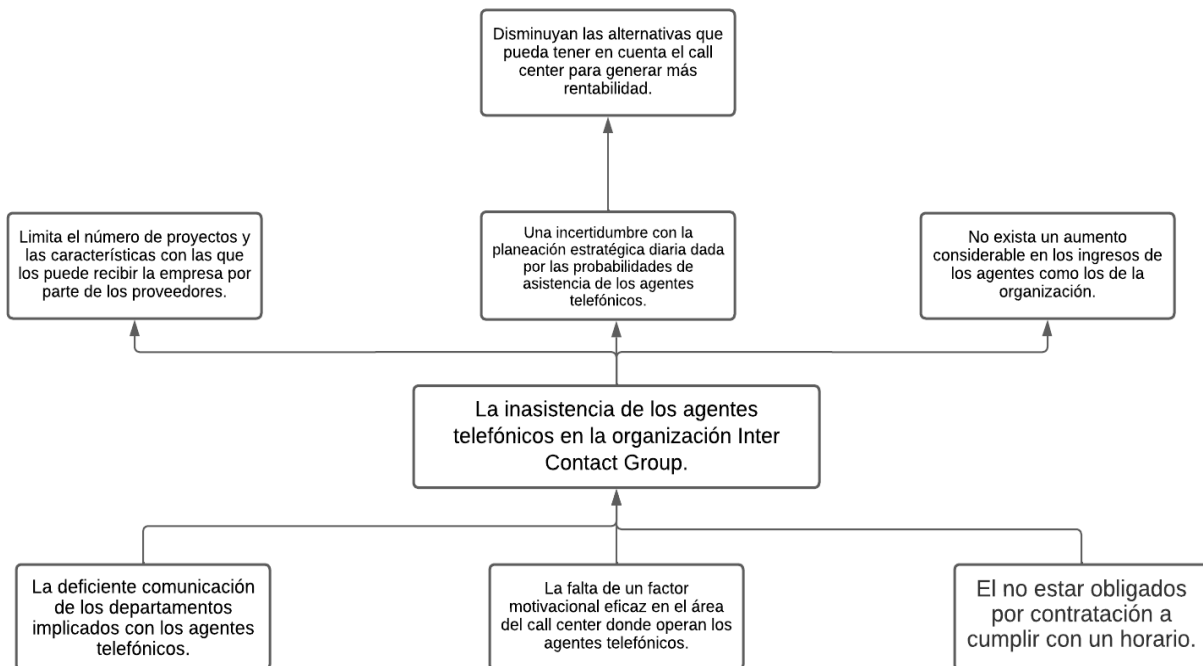
En el caso de Inter Contact Group, hay también dos pausas, una es de quince minutos, que es un descanso para estirar, comer un snack, etc., y la otra es de cuarenta y cinco minutos que es para el almuerzo, y ocurre lo mismo, si te pasas de estos tiempos se verá reflejado en tu pago mensual.

Como dice Villegas, D. (5 de febrero de 2015): “De acuerdo con la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO, en Colombia el 71% de los empleados de estos centros perciben mensualmente entre 1 y 1,76 salarios mínimos “(parr. 3), estamos hablando de sueldos de más de 1.700.000 de pesos colombianos para personas sin experiencia, ni estudios requeridos, pocas empresas son las que van a ofrecer esos salarios a personas que apenas empiezan la vida laboral, estamos hablando de un salario que se acerca bastante al promedio de lo que gana un administrador de empresas recién egresado, que según el portal CompuTrabajo, es de 1.998.826 pesos colombianos (parr 1).

### 1.3.3 árbol de problemas

Se presenta el Grafico 2, el árbol de problemas.

**Gráfico 2**



**Nota:** Este árbol plasma los problemas identificados en los procesos foco del plan de mejoramiento.  
**Fuente:** elaboración propia. (Gómez, N. 2022).

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo general

Solucionar el problema de asistencia de los agentes telefónicos en la organización Inter Contact Group.

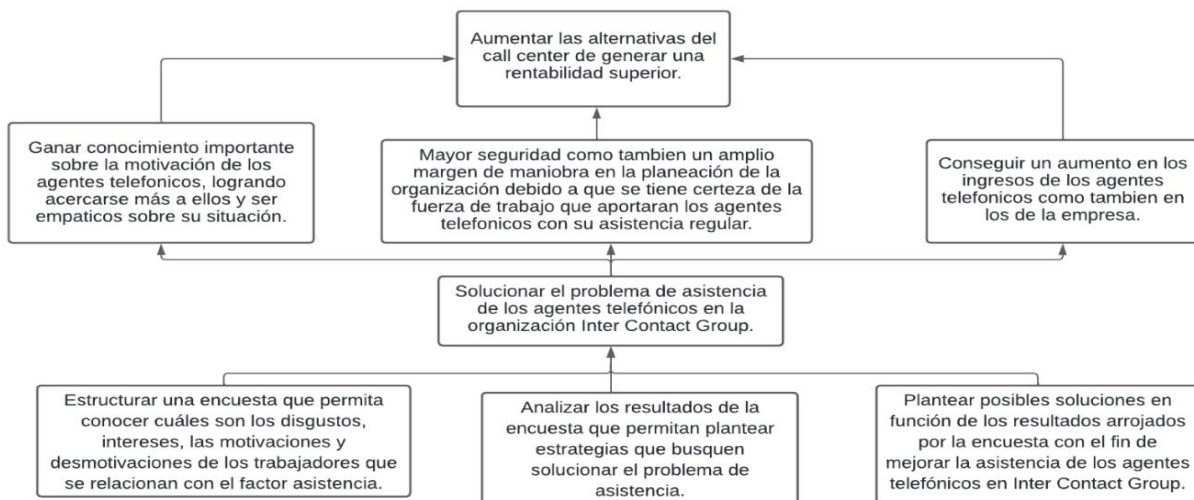
### 1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar una encuesta que permita conocer cuáles son los disgustos, intereses, motivaciones y desmotivaciones de los agentes telefónicos, que se relacionan con el factor asistencia.
- Analizar los resultados de la encuesta que permitan plantear estrategias que busquen solucionar el problema de asistencia.
- Plantear posibles soluciones en función de los resultados arrojados por la encuesta con el fin de mejorar la asistencia de los agentes telefónicos en Inter Contact Group.

### 1.4.3 Árbol de objetivos

Se presenta el Grafico 3, el árbol de objetivos.

Gráfico 3



**Nota:** este árbol plasma los objetivos que se esperan lograr con el plan de mejoramiento sobre la empresa Inter Contact Group.

**Fuente:** elaboración propia, basado en datos obtenidos del documento (Gómez, N. 2022).

## 2. MARCO CONCEPTUAL

En el marco conceptual se trabajarán los siguientes conceptos: plan de mejoramiento, call center, ausencia laboral, problemas de inasistencia, desmotivación, incentivos, bonificaciones, motivaciones y encuestas.

Estos puntos se relacionan con lo que se busca resolver en el sentido que se está trabajando sobre un call center, y existe un problema de asistencia laboral, y los motivos comunes que pueden afectar sobre este problema son la desmotivación, los incentivos, las bonificaciones y las motivaciones; y para conocer el porqué de la inasistencia, una encuesta a los trabajadores es una herramienta útil para conocer los motivos.

El plan de mejoramiento, como dice Hernández, M. (2010), “es una herramienta que sirve para desarrollar el proceso de mejora continua en la organización” (pág. 3, parr 1). Para su elaboración será necesario identificar las áreas de mejora, establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las acciones para conseguirlos, junto con los responsables de estas; es decir, un plan de mejoramiento lo que busca, es encontrar un proceso o un área que presente algunos problemas, e intentar solucionarlo proponiendo mejoras sobre esto.

Se pretende hacer un plan de mejoramiento sobre un call center, y como explica Micheli, J (mayo de 2007), “es un centro de producción de tele mensajes y su estructura puede ser observada con las dimensiones típicas de un ensamble sociotécnico: proceso, organización y coordinación del trabajo” (pág. 50, parr 3). La esencia del proceso de trabajo es una tele negociación entre el usuario telefónico y el teleoperador, en otras palabras, según la traducción literaria, es un centro de llamadas, y su principal función es recibir y hacer llamadas, ya sea para resolver dudas, reclamos, u ofrecer productos y servicios.

Así como se menciona en un artículo de Morales, F (2018), la ausencia laboral “es toda ausencia o abandono, justificada o no, por parte del empleado durante la jornada legal de trabajo” (parr 2). Y como se mencionó antes, en esta empresa hay casos de trabajadores que se presentan una sola vez al puesto de trabajo.

Los problemas de inasistencia se pueden dar por varios factores, siguiendo con lo que menciona Morales F (2018), estos factores pueden ser “las enfermedades de origen común, accidentes de trabajo y enfermedades laborales, pero también es causado por problemas financieros, dificultades en el transporte, motivos personales, baja motivación y un clima laboral inadecuado” (parr 4). Es decir, existen motivos justificados para no presentarse al puesto de trabajo, como lo son las enfermedades o accidentes; y existen motivos no justificados, como la baja motivación, o también asuntos relacionados al salario o al espacio laboral.

En cuanto a la desmotivación de los trabajadores, como se explica en el portal Bizneo (22 de octubre de 2022), esta consiste en “un desinterés progresivo en su puesto de trabajo o, en muchos casos, insatisfacción laboral. Esto puede causar que el personal se sienta frustrado, sin motivación en el trabajo y, por tanto, no ofrezca todo el rendimiento que podría aportar” (parr 2). Esto puede llevar una baja productividad por parte de los trabajadores, a que haya baja asistencia de estos, lo que puede generar problemas económicos para la empresa, y para ellos.

Otro punto es la aplicación de los incentivos en la empresa, los incentivos, Taylor definió el incentivo como el ofrecimiento de una remuneración mayor de la que se da normalmente en la industria (Taylor, 1984, como se citó en Cardona, J, 2009. parr 13). Es decir, como se mencionó en el planteamiento del problema, es un reconocimiento extra, ya sea en una retribución en efectivo, o en especie, a la buena labor de los trabajadores.

Un método para lograr estos incentivos, son las conocidas bonificaciones, estas son, como se explica en el código sustantivo de trabajo en el artículo 128, son “pagos que no constituyen salarios. No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria” (art 128, parr 1). Es decir, las bonificaciones son pagos extra a los trabajadores, que generalmente se hacen por cumplir ciertas metas y objetivos planteados en una fecha; si un trabajador recibe un pago extra se va a sentir más motivado y con más ganas de trabajar, para seguir obteniendo estos incentivos, en este caso económicos.

Pero para conocer un poco que es lo que quieren los trabajadores, hay que conocer sus motivaciones; las motivaciones son, como se explica en un trabajo de la Universidad de Alicante (2009), “la necesidad o el deseo que activa y dirige nuestro comportamiento, que lo dirige y subyace a toda tendencia por la supervivencia” (pág. 5, parr 1). Es decir, en otras palabras, las motivaciones son aquello por lo que nos anima a actuar o a realizar cosas, no solo laboralmente sino personalmente, para sentirnos bien con nosotros mismos debemos hacer cosas que nos motiven.

Un método para conocer estas motivaciones de los trabajadores es mediante encuestas, que son “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características” García Ferrando, como se citó en Casas, Repullo y Donado (pág. 1, parr 3).

Mediante esta herramienta uno logra obtener información necesaria y relevante sobre lo que se quiere investigar, desde información cuantitativa, a información cualitativa.

### **3. METODOLOGÍA**

Hay que dejar claro que, el plan de mejoramiento que se busca aplicar en esta empresa es con el fin de incrementar la asistencia en una rama de trabajadores (agentes telefónicos de call center) y en ese orden de ideas se plantea una estrategia que solucione este problema, por lo que se trata de entregar un plan más no de propiamente ejecutarlo.

#### **3.1 PROCEDIMIENTO**

- Introducción del proyecto a los grandes tomadores de decisiones de la empresa como lo son el coordinador de operación, coordinador de calidad y a la junta directiva.
- Inicio de la recolección de información en campo, realizando una entrevista al coordinador (Diego Torres) o al segundo al mando como lo es *datamarshall* (Andrés Pimienta) de la operación, según la disponibilidad de tiempo que tengan.
- Elaborar una encuesta para aplicar a los agentes telefónicos, donde se espera tener respuestas que ayuden a detectar los principales problemas que causan la inasistencia de estos a sus jornadas laborales, claramente esta encuesta se realiza con la información obtenida en la entrevista con el coordinador o con el *datamarshall*. Se utiliza el programa Google Formes.
- Una vez se tengan los datos segmentados se realizará el análisis pertinente de porcentajes significativos, incidencias que se repitan y casos que no se tengan contemplados, para entender las razones o los motivos por las cuales los agentes telefónicos están faltando a sus jornadas laborales.
- En base a este análisis se desarrollarán posibles soluciones que utilicen o empleen todos los ítems de relevancia obtenidos al levantar la información con la encuesta y que se sustenten como vitales para mejorar la problemática de la inasistencia de los agentes telefónicos y entregar la propuesta a los principales tomadores de decisiones ya mencionados, coordinadores y a la junta directiva.
- Entregar plan de mejoramiento en base a los ítems anteriores.

#### **3.2 RECOLECCIÓN DE DATOS**

La recolección de datos se obtendrá con fuentes primarias, es decir directamente con la empresa y con los trabajadores que actualmente laboran en la empresa Inter Contact Group, en las oficinas donde se realizan las labores principales. Con las bases de datos de la empresa, como se ha mostrado en el trabajo con los archivos Excel. Esto es porque toda la información necesaria para llevar a cabo el plan de mejoramiento, dicha documentación se encuentra en custodia anexa a este trabajo.

### 3.3 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se realizarán encuestas a los trabajadores que actualmente laboran en la empresa Inter Contact Group, con la intención de lograr obtener toda la información posible respecto al problema planteado, y así lograr de mejor manera cumplir con los objetivos, tanto el principal como los específicos, la idea es una selección aleatoria de los trabajadores y presentarles la encuesta a través de plataforma digital, como lo es Google Forms.

Esta se gestionó en la semana del 25 al 28 de octubre con ayuda de la plataforma Google Forms, es decir de manera virtual, de tal manera que la persona que desarrolle la encuesta tenga un ambiente propicio para la misma dentro del periodo mencionado anteriormente.

### 3.4 POBLACIÓN OBJETIVO Y MUESTRA

La población objetivo del plan de mejoramiento pertenecen al área de agentes telefónicos, aquellos trabajadores que son los que actúan como intermediarios entre los clientes y las empresas, que resuelven dudas y hacen encuestas de satisfacción, entre otras labores; asimismo aparecen los jefes de área, que son los encargados de la contratación, del cumplimiento de los objetivos, las bonificaciones, etc. Los trabajadores de ambos cargos, agentes y jefes se encuentran en edades promedio entre los 18 y 25 años, en la empresa hay un total de 40 agentes telefónicos y 2 jefes, para un total de 42 personas.

Al ser una población menor de 10.000, para obtener la muestra, se aplica la fórmula de población finita:

$$\frac{N \cdot Z^2 \cdot (p \cdot q)}{N \cdot e^2 + Z^2 \cdot (p \cdot q)}$$

$$N=40 \quad Z=1.96 \quad p=40\% \quad q=60\% \quad e=3\%$$

Se ajusta y el resultado de la muestra es de 34

Donde:

N: tamaño de población    p: probabilidad a favor

Z: nivel de confianza    q: probabilidad en contra

e: margen de error

El tamaño de población (N), son el total de los agentes telefónicos, es decir 40.

## 4. PROCEDIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

En este capítulo, lo que se va a encontrar es el desarrollo de los objetivos, con el fin de darle el sentido al plan de mejoramiento, y buscar llegar al objetivo general propuesto; se lleva con el orden de los objetivos específicos, presentando primero la encuesta, que es vital para entender y soportar las soluciones que se presentarán. Los resultados obtenidos de esta, el análisis realizado a las respuestas que se obtuvieron, soportarán la propuesta para luego solucionar la problemática principal.

### 4.1 ENCUESTA

Para llevar a cabo el plan de una manera estructurada y organizada, se inicia con el mismo orden de los objetivos específicos, es decir que, teniendo este orden de ideas, se inicia con la encuesta para los trabajadores, encuesta que tiene como fin conocer, en primera persona, los posibles motivos o razones por los cuales los agentes telefónicos faltan seguido al puesto de trabajo.

Pero para antes realizar la encuesta, se considera pertinente realizar una entrevista a un trabajador que está directamente involucrado con los agentes telefónicos de Inter Contact Group.

La entrevista realizada, se hizo en las instalaciones de la compañía, al señor Andrés Pimienta, quien trabaja en el área operativa, en el cargo de *datamarshall*, quien entre sus funciones que son organizar recursos, planeación de los proyectos, depuración de base de datos, también está al tanto de los trabajos de los agentes telefónicos, como la revisión de calidad de las llamadas. Cuenta con reconocimiento idóneo en manejo del recurso humano dentro de la empresa, su papel fundamental en materia funcional es de llevar el control de la asistencia de los agentes telefónicos. Sus habilidades y su recorrido empresarial permiten entonces, convertir a esta fuente en soporte creíble para construir las preguntas de la encuesta.

En la entrevista, se le solicitó al señor Pimienta que diera una puntuación a diferentes causas o motivos por los cuales un agente de call center pueda faltar a su puesto de trabajo, como puede ser el transporte, la universidad o estudios aparte, la motivación, problemas personales, el estrés y el clima; y la respuesta con puntuación más alta que nos brindó fue en la motivación, punto que, como se observó en el problema, es algo que se observa recurrentemente en los call center en general.

La entrevista completa se puede encontrar en el portal web de Podcast [buzzsprout.com](http://buzzsprout.com), el link para redirigir está en el apartado de “enlaces”.

La encuesta se le presentó y envió a los trabajadores agentes telefónicos de Inter Contact Group, de 40 que es la población total de agentes telefónicos, y 34, que es la muestra, en total respondieron 33, dando un grado de credibilidad de noventa y siete por ciento del total (97%).

A continuación, se presentan las preguntas que se realizaron a los agentes telefónicos:

1. Indique en que rango se encuentra su edad.
2. ¿Cuál es su estado civil?
3. ¿Cuál es su nivel educativo?
4. ¿Cuál es su cargo en la empresa Inter Contact Group?
5. ¿Vive cerca de las instalaciones de la empresa Inter Contact Group? (se demora menos de 30 minutos en llegar)
6. ¿A qué hora empieza su jornada laboral?
7. ¿Cómo prefiere que sea su modalidad o condición de trabajo?
8. En una escala de 1 a 10, donde 10 significa muy a gusto, 5 normal y 1 nada a gusto ¿Cómo se siente en Inter Contact Group?
9. ¿Cuántas veces a la semana falta a su puesto de trabajo? Responda con total sinceridad.
10. ¿Por qué razón falta este número de veces a la semana? Si su respuesta es 0, coloque 0 y continúe por favor.
11. ¿Cree usted que el transporte en Bogotá es un motivo para no asistir al puesto de trabajo?
12. En una escala del 1 al 10, donde 10 es muy estresado, 5 normal y 1 es nada estresado ¿Que tan estresado se ha sentido en sus jornadas laborales en ICG?
13. ¿Por qué razón siente este nivel de estrés?
14. Si es estudiante, ¿el horario de clases afecta en la asistencia en la empresa?
15. En una escala de 1 a 5, donde 5 significa muy motivado, 3 normal y 1 nada motivado ¿Qué tan motivado se siente en la empresa?
16. ¿Qué lo motivaría a asistir con mayor frecuencia a su puesto de trabajo? Responda libremente.

Como se ve, las preguntas intentan cubrir varios motivos y razones, y son preguntas de varios tipos, hay preguntas tanto abiertas como cerradas, y en las preguntas cerradas se encuentran dicotómicas, de opción múltiple y escalares.

Estas preguntas como se observa, primero lo que buscan es conocer un poco al encuestado, esto mediante las preguntas demográficas, que son las primeras tres; luego, su situación relacionada con la empresa, es decir su cargo, su horario, su método de trabajo.

Siguiendo, ya se encuentran preguntas relacionadas con el problema que se presenta, la inasistencia, tocando puntos desde la cantidad de fallas, posibles razones como el estrés, el



transporte, los estudios, la motivación. En los puntos de estrés y motivación, se dejaron como preguntas abiertas para que puedan expresarse libremente sobre estos temas.

Los resultados obtenidos nos dan pie para realizar un análisis y poder sacar unas primeras impresiones de los motivos por los cuales faltan al puesto de trabajo los agentes telefónicos.

## **4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

Los resultados que se obtienen de una encuesta no pueden quedar libres, sin un análisis pertinente que permita comprender mejor la situación sobre la que se está realizando la encuesta, que a posteriori nos va a brindar lo necesario para tomar decisiones y ejecutar acciones; en este caso, el análisis de las respuestas obtenidas en la encuesta realizada a los trabajadores agentes telefónicos del área del call center de Inter Contact Group, nos va a permitir, primero comprender los motivos por los cuales faltan al puesto de trabajo, y segundo, a buscar soluciones que cumplan con el objetivo propuesto en el plan.

Un punto importante para resaltar se presenta en el momento de realizar la encuesta, algunos trabajadores agradecieron el espacio de escucharlos, sintiéndose a gusto con que se está realizando un trabajo que está permitiendo que se les escuche lo que piensan y lo que sienten.

A continuación, se encuentra el análisis de las respuestas obtenidas a dicha encuesta, en el caso de las preguntas abiertas, que fueron 3, se hicieron unas subcategorías para clasificar las respuestas de los encuestados y obtener unos resultados cuantificables.

En el apartado se encontrarán los gráficos de algunas preguntas, no de todas, esto ya que se considera pertinente el uso de estos para una mejor explicación de las respuestas que se obtuvieron en la pregunta.

Respecto al rango de edades, se obtiene que una gran parte de la población se ubican en el rango de los 18 a 22 años con un 63.6%, el rango más joven de la escala propuesta, por lo que se trata de una concentración de adolescentes, el 27.3% entre 23 y 26, y el porcentaje restante (9.1%) son mayores de 26.

En cuanto al estado civil, por mucha diferencia son solteros los agentes telefónicos, el 93.9%, eso nos deja un poco más del 6% de los agentes en una relación.

Por otro lado, para el nivel educativo ya se comienzan a evidenciar las primeras variaciones, la mayor concentración está en los agentes que tienen hasta el bachillerato (19), seguido de (10) que están cursando el pregrado, (3) con un pregrado y un solo agente con posgrado.

Ahora con la pregunta de ¿cuál es su cargo? se quería verificar si era claro el cargo que tenían dentro de la empresa, por eso esta tenía los parámetros de una pregunta abierta y durante la ejecución de las encuestas si se notó algo dudoso a los encuestados, así mismo como en las respuestas esta “agentes fénix”, “agente telefónico”, “encuestador”, demostrando que no se ha dejado claro a estos colaboradores su papel dentro de la empresa que nombre lleva.

La siguiente pregunta, respecto a la cercanía de la vivienda a la oficina, el 87,9% es decir 29 de los encuestados no viven cerca y se demoran más de media hora en llegar esta para desempeñar su labor. Lo que nos deja un 12,1% (4) encuestados que si se demoran menos de 30 minutos para llegar. Según estas cifras, el factor cercanía o lejanía de la empresa empezaría a ser uno de los temas a poner en observación, si esto pudiera estar causando la falta de asistencia de los agentes telefónicos.

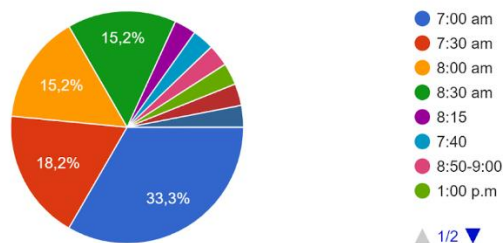
Continuando con la pregunta de “¿a qué hora empieza su jornada laboral?”, se evidencia que solo el (33,3%) que son (11) encuestados, empiezan la jornada laboral lo más temprano posible (7:00 am), según los horarios comunes de gestión que maneja la empresa.

Ya entre (7:30 am a 9:00 am) se encuentran el resto de encuestados excepto por 1 persona que empieza la jornada a la (1:00 pm). Por lo que se puede destacar que es una organización que permite esta facilidad en los horarios para aquellas personas que tengan complicaciones para cumplir con algo estricto si de horarios se trata.

Se presenta el gráfico 4, con las respuestas obtenidas de la pregunta respecto al inicio de la jornada laboral de los agentes.

#### Gráfico 4

¿A que hora empieza su jornada laboral?  
33 respuestas



Nota: gráfico obtenido por resultados de la pregunta sobre el horario de la jornada laboral. Elaboración propia (Gómez, N. Salcedo S)

Siguiendo con las preguntas, la siguiente es sobre como prefieren la jornada laboral, si virtual, presencial o mixta. En esta pregunta se descubrió una igualdad entre las personas que prefieren la

modalidad de trabajo presencial y los que la prefieren mixta (presencial y teletrabajo) con una cantidad de (14) encuestadores por cada una de las modalidades, reflejadas en un (42,4%). Para un restante de (15,2%) es decir (5) encuestados que prefieren una modalidad de teletrabajo.

Entonces ya en esta pregunta junto a la que consulta por lo cerca que pueden vivir de las instalaciones de ICG, nos genera un espacio de reflexión para pensar si las diferentes circunstancias que se le puedan presentar a un agente telefónico para asistir de manera presencial puedan ser uno de los causantes de la insistencia, por lo que esta modalidad mixta nace como una gran posibilidad.

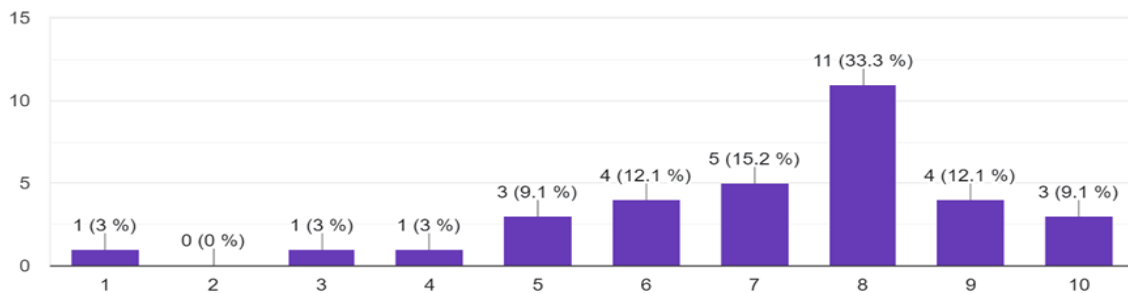
Luego, la siguiente pregunta, está directamente relacionada con la manera en cómo se sienten en la empresa.

Se presenta el grafico 5, con las respuestas obtenidas de la pregunta respecto a cómo se sienten los trabajadores en Inter Contact Group.

### Gráfico 5

En una escala de 1 a 10, donde 10 significa muy a gusto, 5 normal y 1 nada a gusto ¿Cómo se siente en Inter Contact Group?

33 respuestas



Nota: gráfico obtenido por resultados de la pregunta sobre cómo se sienten en la empresa. Elaboración propia (Gómez, N. Salcedo S)

Se observa que la gran mayoría de agentes telefónicos se sienten muy a gusto trabajando en la empresa, tomando desde 7 a 10, da un total de 23 agentes, siendo un 69.7% del total, entre 4 y 6, que se puede tomar como un nivel normal de cómo se sienten en la empresa, hay el 24.2% (8), y solo el 6% (2) no se sienten a gusto en la empresa.

Estos resultados de esta pregunta permiten pensar que el problema de la asistencia no está relacionado con que no les gusta su trabajo a los agentes.

La novena pregunta, trata explícitamente sobre el problema que trata el plan, pregunta cuantas veces faltan al puesto de trabajo. Los resultados nos evidencian que solo el 15,2% (5) de los agentes

asisten los 5 días de la semana, eso nos da que un 84,8% del total encuestado falta a su puesto de trabajo, y el 36.4% falta más de un día a la semana. Cifras contundentes que demuestran que si es un problema latente en la compañía.

La siguiente va de la mano con la anterior, cuáles son los motivos por los que faltan, esta es una pregunta abierta, y los datos obtenidos de esta respuesta nos muestran que el 36.4% (12) faltan por los estudios, y estos pueden ser por horarios o por trabajos. El 15% (5) por asuntos personales. 12% (4) por asuntos de salud, que pueden ser citas médicas. El 6% (2) se toman días de descanso., el 6% (2) por temas de transporte. El 15.2% (5) como se vio en la pregunta anterior, no faltan en la semana. Los tres restantes responden una combinación de los puntos mencionados anteriormente, ya sea salud con asuntos personales, estudios con asuntos personales, o estudios con salud.

Continuando, se les preguntó respecto el transporte en Bogotá, con esta pregunta lo que se busca es ver si el transporte en esta ciudad es un motivo para que los agentes falten al puesto de trabajo, ya que se conoce que en Bogotá el transporte público a veces puede ser poco eficiente, y en el caso de transporte propio es decir carros y motos, los trancones que se generan en la ciudad son caóticos.

El 21.2% (7) de los encuestados creen que sí es un motivo para no asistir, y un 42.4% (14) creen que puede ser un motivo para no asistir, es decir que solo el 26.4% (12) creen que no es un motivo para no asistir.

En la encuesta, la siguiente pregunta tocaba el tema del estrés en el puesto de trabajo, como se presentó en el trabajo, la carga laboral en los call centers en general puede llegar a ser muy fuerte y generar estrés en los agentes.

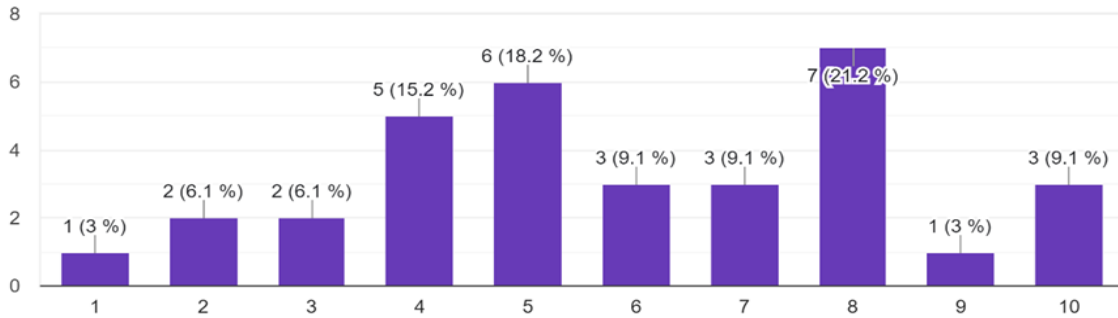
En las respuestas se observa en los resultados un patrón disperso en las respuestas, así como hay personas que se sienten estresadas por sus jornadas laborales, hay otras que no lo sienten así, y otra cantidad sienten un nivel de estrés normal, es decir ni relajados ni estresados. Entre 1 y 3 es un nivel de estrés bajo, el 15.2% (5) están en estos niveles, entre 4 y 6 es un nivel normal de estrés, el 42.4% (14) en estos niveles, y entre 7 y 10 son niveles altos de estrés, se encuentra el 42.4% (14). Por lo que el 85% de encuestados tienen niveles de estrés entre medio y alto, lo que es una cifra importante y que se debe tener muy presente.

Se presenta el grafico 6, con las respuestas obtenidas sobre la pregunta relacionada con el estrés de los agentes.

## Gráfico 6

En una escala del 1 al 10, donde 10 es muy estresado, 5 normal y 1 es nada estresado ¿Que tan estresado se ha sentido en sus jornadas laborales en I.C.G?

33 respuestas



Nota: gráfico obtenido por resultados de la pregunta sobre nivel de estrés en la empresa.

Fuente: elaboración propia (Gómez, N. Salcedo S)

Siguiendo el tema del estrés, se les brindó una siguiente pregunta abierta, para que describan los motivos por los cuales se sienten estresados. Lo que se obtuvo de esta pregunta, es que ellos sienten estrés más que todo por presiones que sienten sobre sus labores que afectan su rendimiento. el 33% (11) contestó que es por no realizar encuestas suficientes. el 18.1% (6) creen que es porque las bases de datos son malas, es decir que no entran las llamadas, o los números de teléfono no existen. el 15% (5) porque no generan la cuota mínima mensual. 12% (4) sienten estrés por el cierre de los proyectos. 12% (4) porque creen que los clientes no colaboran. Un encuestado se estresa por llegar tarde al puesto de trabajo, y otro encuestado se estresa por presión propia. Y finalmente uno contesta que no se siente estresado.

Por otro lado, como hay trabajadores que aún son estudiantes, tocaba tener esto presente como posible motivo de ausencia al puesto de trabajo, por lo que la decimocuarta pregunta es respecto a esto, si los horarios de clase afectan.

Con esta pregunta observamos que los trabajadores agentes telefónicos, a un tercio de estos les afecta los horarios de clase, es decir a 11 de 33.

Muchas veces es complicado para las personas que estudian y trabajan cuadrar y ordenar el horario de clases para que no afecte su horario laboral, pero en varios casos, es imposible que no se cruce una materia y al estudiante le toque decidir a cuál de las dos faltar en el día, complicando así ya sea su trabajo, o su universidad.

Además de esto, es muy importante que los trabajadores de una empresa se sientan bien y se sientan motivados, contribuye tanto a ellos mismos a su salud mental, como a una mayor eficiencia, entonces sobre la pregunta de la motivación que sienten, con esta pregunta, se observa que los niveles de motivación de los trabajadores rondan entre niveles normales, pero estos datos, no son muy optimistas, ya que la motivación de los trabajadores debería ser alta.

Encontramos que entre 1 y 2, es decir nada motivados y poco motivados hay el 33.3% (11) de trabajadores. Entre 4 y 5, es decir motivados y muy motivados, hay el 39.3% (13), por lo que el 27.2% (9) no se sienten ni motivados ni desmotivados.

Finalmente, la última pregunta, tiene la intención de conocer por propias palabras de los agentes telefónicos, que los motivaría a asistir con mayor frecuencia al puesto de trabajo, se dejó la pregunta abierta para que compartan sus pensamientos e ideas.

En esta pregunta, las respuestas casi en su totalidad se enfocan en 2 puntos, bonificaciones y dinero.

El 27.3% (9) les motivaría un esquema de bonificaciones. al 21% (7) les motiva el dinero, y esto puede ser un aumento del salario o, el pago oportuno de este.

Siguiendo con las respuestas, para el 9% (3), un mejor tipo de contrato sería una motivación. el 9% (3) creen que realizar dinámicas creativas y fuera de lo rutinario funcionaria para la motivación. Otro 9% (3) creen que se debería aumentar el valor de las encuestas, creen que son muy baratas. 9% (3) responden que se mantienen motivados por sus propias metas y proyectos de vida. 6% (2) creen que los coordinadores y jefes deberían ser más empáticos con ello. Una persona contesta que unas mejores bases de datos ayudarían. finalmente 2 personas no creen que necesiten mayor motivación para asistir.

#### **4.2.1 Análisis cruzado**

En este apartado se va a encontrar el cruce de algunas preguntas de la encuesta, y un análisis, teniendo presente los resultados de estas preguntas, esto permite hacer un análisis más preciso, correlacionando preguntas para encontrar aún más posibles respuestas al problema.

**Quinta pregunta/Séptima pregunta:** ¿Vive cerca de las instalaciones de la empresa Inter Contact Group? Y ¿Cómo prefiere que sea la modalidad de trabajo, virtual, presencial o mixta?

Recopilando la información obtenida en las preguntas número cinco y siete podemos apreciar que una cantidad considerable de agentes, el (87,9%) que se demoran más de 30 minutos en llegar a I.C.G. Y realizando el paralelo con las respuestas de cómo prefieren la modalidad o condición de trabajo, donde más de la mitad de los encuestados, el (57,6%) expresan su deseo de poner en práctica el teletrabajo sea de forma mixta o permanente.

Entonces a raíz de esto se puede entender que los agentes quieren la posibilidad de trabajar desde la comodidad de sus hogares, para así ahorrar ese tiempo que desperdician en los trayectos a la organización, factor que puede beneficiar a ambas partes (colaborador-empleador) siempre y cuando se aplique una regularización que verifique un aumento en la productividad de los agentes.

**Novena pregunta/Duodécima pregunta/Decimotercera pregunta (abierta):** ¿Cuántas veces a la semana falta a su puesto de trabajo? En una escala del 1 al 10, donde 10 es muy estresado, 5 normal y 1 es nada estresado ¿Que tan estresado se ha sentido en sus jornadas laborales en ICG? y ¿Por qué razón siente este nivel de estrés?

Según los resultados de las preguntas número nueve, doce y trece al menos el (84,8%) de los agentes faltan mínimo un día a la semana a la jornada laboral, dato alarmante que se puede relacionar con el nivel de estrés que tienen en sus jornadas y con la consulta que se hizo de porque se da este nivel de estrés. Por lo tanto, teniendo en cuenta los resultados, un (85%) de encuestados tienen niveles de estrés entre medio y alto, en su mayoría por la baja efectividad que tienen al momento de hacer encuestas, pues no hacen las propuestas ya sean por ellos mismos como una meta o por objetivos de la estrategia empresarial.

Ahora también existe un grupo que se estresa por la dinámica que implica chocar con clientes groseros o bases que no funcionan como se quisiera para que fluyera la gestión de forma óptima. Lo que nos lleva a concluir de este cruce triple es que se debe poner más atención a los niveles de estrés de los agentes que en sí se basan en la gestión diaria y como se mueve el día para ellos e implementar alguna actividad que los pueda dispersar o relajar para bajar los niveles de estrés puede ser clave para la asistencia de los agentes al día siguiente y consecutivamente el resto de la semana.

**Decimoquinta pregunta/Decimosexta pregunta:** en una escala de 1 a 5, donde 5 significa muy motivado, 3 normal y 1 nada motivado ¿Qué tan motivado se siente en la empresa? Y ¿Qué lo motivaría a asistir con mayor frecuencia a su puesto de trabajo? Responda libremente.

En este cruce de preguntas y sus respectivas respuestas encuentra frente al tema de la motivación, que no es muy alentador, puesto que cerca del 55% de encuestados no están motivados, ni muy motivados y un escenario posible a esta situación es debido al dinero y las bonificaciones, (54.7%) variables que se deben aprovechar para dejar la neutralidad a un lado de la motivación y no esperar que esta falta de motivación se vuelve algo negativo, si no por el contrario explotarla y conseguir una motivación alta o que al menos exista.

### **4.3 PROPUESTAS PARA SOLUCIONAR LA PROBLEMÁTICA**

Para empezar, en Inter Contact Group, como se corrobora con las respuestas de la encuesta aplicada a los agentes telefónicos, se trabaja en gran parte con una población joven, dado que el 63,6% están en edades entre 18 y 22 años y esta es una población que desea todo muy rápido y al

instante, por ejemplo, también mencionado en la publicación de Carrasco, L (23 de julio de 2017), los mercados, las empresas y los negocios están entrando en una dinámica dependiente de las nuevas generaciones, y estas nuevas generaciones se han despegado de ideales o modelos antiguos de generaciones que se comprometían mucho más, que hacían todo lo posible para mantener un puesto o un cargo (parr 1,2 y 3).

Pero ahora con la actualidad que se está viviendo en cuanto a la tecnología, se puede pensar que darles comodidades y flexibilidad a los agentes en cuanto a horarios, los llevaría asistir con más frecuencia a sus jornadas, como también entregar diversas maneras de conectarse a la gestión, por ejemplo, la conexión mixta ya consultada en la encuesta que recibió un apoyo del 42,4%.

Una solución pensada, es ofrecer unos bonos o incentivos diarios que puedan percibirse casi por decirlo que de manera inmediata o en el menor tiempo posible, es decir que, si cumplen con el objetivo o la meta hoy, se busque la manera de entregar este incentivo el mismo día o en los menos días posibles, al día siguiente o al finalizar la misma semana. Entonces dado que cada proyecto tiene sus cuotas diarias generales, que se deben realizar entre todos los agentes telefónicos, se plantearía una cuota mínima de encuestas diaria por agente, se le entregará el mismo día que lo cumplió o como máximo al finalizar la semana.

Otra solución, entregarle el beneficio del teletrabajo a los agentes telefónicos que más cuotas cumplan en la semana, para que en la semana siguiente puedan ejercer este beneficio; en otras palabras, brindar unos días específicos de teletrabajo a ciertos agentes a manera de premio, para que puedan variar la dinámica de trabajo y se ahorren el esfuerzo o la actividad que supone el asistir a la empresa de manera presencial.

Respecto al transporte, existen compañías que cuentan con transporte propio, son rutas estilo puerta a puerta, es decir, te recogen y te dejan en la puerta de tu casa y en la de la oficina; como se observó, pocas personas viven cerca de la oficina, y una gran cantidad consideran que el transporte es un motivo para no asistir, se podría pensar y analizar el implemento de un sistema de transporte.

Teniendo presente los datos obtenidos en la encuesta respecto al nivel de estrés, se considera que una buena solución para esto es que la empresa se preocupe por la salud mental de los agentes telefónicos, por lo que una opción para esto es implementar actividades extralaborales, desde celebrar festividades en la compañía, como Halloween, el día del amor y amistad, pero no solo quedarse en las festividades sino ir más allá, como un compartir mensual en las instalaciones, o también actividades estilo “Family Day”.



Una medida es crear indicadores de asistencia, hacer un seguimiento periódico, diario, semanal, mensual, de las fallas de cada agente telefónico, esto funciona para tener un control sobre la situación, además de tener claro y detallado los agentes que más faltan o que menos faltan.

Un dato no menor, soportado también con los resultados de la encuesta, es que aproximadamente el 84% de los agentes telefónicos encuestados no asisten mínimo una vez a la semana a las jornadas laborales, es decir 28 personas de 33 que traducido en pérdidas de tiempo de trabajo son 252 horas a la semana; esto si hipotéticamente todos estos agentes faltaran mínimo una vez en la misma semana y no más días o esto aumentaría el total de horas no trabajadas, también teniendo en cuenta jornadas con inicio a las 7:00 am hasta las 5:00 pm.

Lo que nos demuestra cómo es necesario regular este índice de inasistencia que vuelve la organización menos productiva, pues entre menos horas de trabajo menos encuestas efectivas, y así mismo menos barridos de bases, con el fin de sacarle todo el provecho a los proyectos.

Otro indicador que se puede aplicar es uno relacionado con recursos humanos, que permita llevar un registro de la motivación de los agentes telefónicos, esto puede ser con una encuesta periódica (puede ser mensual) para conocer el nivel de motivación de los agentes mes a mes.

Las personas que pueden tener acceso a estos indicadores, deber ser personas que puedan hacer un uso real de estos, es decir, desde la persona entrevistada, Andrés Pimienta, jefes directos del departamento, jefe de recursos humanos.

También, una idea puede ser otorgar espacios con psicólogos profesionales para que los agentes telefónicos puedan tener momentos para hablar de temas que no se relacionen con el trabajo, y que les ayude con su salud mental, y estos espacios pueden ser ya sea personales, como grupales.

**Tabla 1**

*Propuestas de soluciones para la inasistencia de los agentes telefónicos en Inter Contact Group.*

<b>Propuestas de soluciones</b>	<b>Estrategia por gestionar (indicadores de gestión)</b>
Aprovechar la tecnología para la metodología de trabajo	Ofrecer el beneficio de teletrabajo a los trabajadores con mayor rendimiento en la semana trabajada, para que pueda trabajar desde casa la siguiente semana.

Sistema de bonificaciones	Sistema de bonificaciones instantáneo, que se hace efectivo si el agente telefónico cumple con las metas del día.
Transporte de la compañía	Ofrecer un transporte estilo ruta a los trabajadores.
Espacios con profesionales	Charlas grupales y espacios personales con profesionales psicólogos, que los trabajadores tengan un espacio para hablar libremente sobre cómo se sienten.
Actividades lúdicas extralaborales	Espacios y eventos que permitan al trabajador salirse de lo cotidiano, como un compartir, un Family Day.
Indicador de asistencia	Llevar un seguimiento periódico de las asistencias de los agentes telefónicos.
Indicador de motivación	Llevar un registro y seguimiento de la motivación de los agentes telefónicos, a través de encuestas periódicas.

Nota, Esta tabla presenta un resumen de las propuestas para solucionar la problemática de la asistencia de los agentes  
Fuente: realización propia (Salcedo, S)

## 5. CONCLUSIONES

El problema de la inasistencia laboral es un tema delicado, que afecta directamente el rendimiento de la compañía Inter Contact Group, estas fallas al puesto de trabajo, sea cual sea el motivo el cual estos trabajadores faltan, ya sea por estrés, por conflictos de horario, por transporte, por desmotivación, son temas que la compañía se debe sentar y analizar a fondo.

El desarrollo de los objetivos del plan, se llevaron a cabo correctamente en la ejecución. La encuesta, eje fundamental de este trabajo, logró reunir la información suficiente para resaltar datos e información importante sobre los agentes telefónicos, su gestión y su perspectiva frente a la problemática, logrando comprender con las respuestas, los motivos de inasistencia más repetidos entre los agentes telefónicos.

Además, en esta misma línea, se analizaron de manera individual los porcentajes relevantes en las respuestas de la encuesta, para dar posibles respuestas al problema de la inasistencia, y comprender algunos factores que pueden ser relevantes, como la idea del trabajo mixto (presencial-teletrabajo) que llamó la atención aproximadamente al 42% de los agentes telefónicos encuestados.

Las propuestas para solucionar el problema tocan varios puntos clave, y se cree que su aplicación puede contribuir de manera exitosa a combatir la inasistencia de los agentes telefónicos, algunas propuestas quizá lo logren con un impacto más rápido, ya que se pueden implementar casi que instantáneamente, como la implementación de los indicadores de gestión, y otras se pueden pensar más a largo plazo, como la implementación de transporte.

La empresa Inter Contact Group debe poner mucha atención a nivel humano como está resultado el comportamiento de sus colaboradores, pues ellos son primordiales en la operación y en variables como la motivación, el trabajo mixto, las bonificaciones focalizadas, espacios de dispersión, se está perdiendo la oportunidad de potenciar la fuerza laboral con la amenaza de poder perderla.

Por otro lado, como nos demuestra el señor Maslow, la seguridad es una de las bases de la pirámide de las motivaciones de las personas, seguridad física, de empleo, de salud, por lo que es muy importante que, para un trabajador, una compañía te brinde esto; por lo visto durante el trabajo, y observando las respuestas de los trabajadores en la encuesta, es posible que la compañía esté fallando en esta parte.

Se concluye mencionado el factor motivacional, que demuestra cómo está algo olvidado y más que todo desaprovechado, junto al deseo de los agentes de ser incentivados por bonos, dinero o actividades de dispersión, puesto que aproximadamente el 27% no se siente motivado ni desmotivado dejando todo en una incertidumbre.

## **6. IMPACTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO**

Se espera que este plan de mejoramiento logre un impacto positivo en la empresa Inter Contact Group, los avances que se han hecho generan buenas sensaciones, se cuenta con el visto bueno de los trabajadores en la compañía, además del apoyo de los agentes telefónicos, como se vio anteriormente.

Se cree firmemente que llevar a cabo este plan en ICG, va a traer no más que beneficios y crecimiento de esta. Con seguridad se piensa que llevar a cabo el desarrollo de este plan, puede contribuir a resolver la problemática de la ausencia de los agentes telefónicos, no se espera que se resuelva por completo el problema a un corto plazo, es decir que ya no haya ausencias por parte de los agentes telefónicos, pero si se cree y se confía en que la tasa de ausencia bajará, y con el tiempo será más alta esta tasa.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Bizneo. (22 de octubre de 2022). Desmotivación laboral | Cómo ayudar a tus empleados. Recuperado de <https://n9.cl/n2gvd>
- Cardona, J. (24 de noviembre de 2009). El concepto de incentivo en administración. Una revisión de la literatura. Recuperado de <https://n9.cl/28cfh>
- Casas, Repullo y Donado (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. Recuperado de <https://n9.cl/su32>
- CompuTrabajo. (1 de marzo de 2022). Salario de Administrador/a de empresas en Colombia. Recuperado de <https://n9.cl/oklg2>
- Carrasco, L. (23 de julio de 2017). Rápido y fácil: los millennials cambian la forma de consumir. Recuperado de <https://n9.cl/b8b1r>
- Hernández, M (2010). Planes de Mejora. Recuperado de <https://n9.cl/oglot>.
- Micheli, J. (mayo de 2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI Recuperado de <https://n9.cl/r2258>.
- Morales, F. (2018). El ausentismo laboral tiene impacto directo en la productividad?: Diana Escobar. Recuperado de <https://n9.cl/0oliz>.
- Roa, Y (22 de septiembre de 2022), Diferencia entre call center y telemarketing. Recuperado de <https://n9.cl/blkzi>
- Senado de Colombia (18 de noviembre de 2022). Código Sustantivo del Trabajo, artículo 128. Recuperado de <https://n9.cl/q0m7c>
- Ugaldevi, J. (2 de septiembre de 2019). Riesgo psicosocial en los operadores en un Call Center. Recuperado de <https://n9.cl/o71ty>
- Universidad de Alicante, departamento de psicología de la salud. (2009). INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA. Recuperado de <https://n9.cl/zd9u>
- Uribe, I. (junio 12 de 2020) Todo comenzó en una compañía automotriz. Recuperado de <https://n9.cl/34edf>
- Vice (12 de febrero de 2018). Islas, líderes e insultos: tres historias sobre el trabajo en un call center. Recuperado de <https://n9.cl/jhwu1>
- Villegas, D. (5 de febrero de 2015). Call Centers en Colombia: ¿alternativa laboral o única opción? Recuperado de <https://n9.cl/k4bjm>
- Vorágine. (5 de noviembre de 2021). El infierno en el que se puede convertir trabajar en un call center. Recuperado de <https://n9.cl/q6wgm>
- Zapata y Hernández. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. Recuperado de <https://n9.cl/g2cb4>

## **ANEXOS**

- Anexo A: Archivo adjunto: [BASE DEL PROYECTO (BCI) FEB 2022] [hoja: MUESTRA].  
[https://d.docs.live.net/b1f80eb1c4960a6f/Desktop/BASE%20DEL%20PROYECTO%20\(BCI\)%20FEB%202022.xlsx](https://d.docs.live.net/b1f80eb1c4960a6f/Desktop/BASE%20DEL%20PROYECTO%20(BCI)%20FEB%202022.xlsx)
- Anexo B: Archivo adjunto: [REPORTE DE ASISTENCIA AGENTES FENIX ENE 22] [hoja: RESULTADO ENE].

## **ENLACES**

- Buzzsprout. Entrevista a Andrés Pimienta. <https://n9.cl/6edy4>
- Resultados de la encuesta. <https://n9.cl/ftdnv>