

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"INCENTIVOS LABORALES QUE LLEVAN A LOS EMPLEADOS DEL CALL CENTER Y BPO A
PERMANECER EN LA ORGANIZACIÓN."**

TESIS DE GRADO

BARBARA CAROLINA PALACIOS COSIO

CARNET 10743-11

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, AGOSTO DE 2015
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"INCENTIVOS LABORALES QUE LLEVAN A LOS EMPLEADOS DEL CALL CENTER Y BPO A
PERMANECER EN LA ORGANIZACIÓN."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

BARBARA CAROLINA PALACIOS COSIO

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, AGOSTO DE 2015
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI
VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. ROLANDO OCTAVIO MERIDA VALENZUELA

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

DR. GUILLERMO OSVALDO DIAZ CASTELLANOS
MGTR. SERGIO OMAR VILLATORO HERNANDEZ
LIC. BRENDA ALICIA GARCIA PORRAS

Guatemala, 22 de junio de 2015

Magister
Gloria Esperanza Zarazúa
Directora de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar

Estimada Magister Zarazúa:

Por medio de la presente hago constar que la tesis de Barbara Carolina Palacios Cosio, carné 1074311, con título "INCENTIVOS LABORALES QUE LLEVAN A LOS EMPLEADOS DE CALL CENTER Y BPO A PERMANECER EN LA ORGANIZACIÓN", en mi opinión ha cumplido con todos los requisitos exigidos por la facultad, por lo que lo doy por aprobado.

Sin otro particular, aprovecho para suscribirme su servidor.



Mgtr. Rolando Octavio Mérida Valenzuela
Asesor



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01182-2015

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante BARBARA CAROLINA PALACIOS COSIO, Carnet 10743-11 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 01430-2015 de fecha 10 de agosto de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"INCENTIVOS LABORALES QUE LLEVAN A LOS EMPLEADOS DEL CALL CENTER Y BPO A PERMANECER EN LA ORGANIZACIÓN."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 13 días del mes de agosto del año 2015.



MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimientos

A Dios

Por ayudarme a llegar a este momento tan importante en mi vida y a vencer todos los obstáculos.

A mi madre y mis tías

Carolina Cossío, Erika Peirce, Lorena Cossío, Pierina Cossío, Eugenia de León y Maricela Cossío, quienes fueron mis madres, mi apoyo, quienes me criaron y pusieron su granito de arena para educarme, inculcarme valores y corregirme. Porque "Madre no es quien engendra, sino quien cría".

A mi padre

Jorge Palacios, quien veló por mi futuro dándome la oportunidad de estudiar en esta universidad y me apoyó a lo largo del camino.

A mi novio

Mauricio Manzo, por ser una persona maravillosa, por apoyarme, amarme, respetarme y levantarme cada vez que me quería rendir.

A mis amigos de la Universidad

Gema, Amor, Fernando, Ludwin y Hugo, con quienes compartí momentos maravillosos e hicieron de esta una inolvidable experiencia.

A mis amigas de la infancia

Lourdes, Melissa, Blanca Rosa, Mariana, Pamela y María José, por su apoyo incondicional y amistad a lo largo de todos estos años.

Dedicatoria

A mi padre

Jorge Palacios, porque fue mi motivación para dar lo mejor de mí y aprovechar la oportunidad que me dio de tener una buena educación.

A mi asesor

Rolando Mérida, por guiarme a lo largo de este proyecto y darme las herramientas necesarias para completarlo.

A mi abuelita

Hortensia Cossío, quien me cuida desde el cielo y extraño con todo mi corazón.

A la URL

A todos los licenciados que tuve la fortuna de conocer y que con el conocimiento que me transmitieron hicieron posible este momento.

RESUMEN

El presente trabajo de tesis se enfocó en los diversos incentivos laborales que motivan a los empleados a permanecer laborando en una empresa de *call center* o BPO.

La información fue recopilada a través de una guía de entrevista, dirigida a los representantes de RRHH y supervisores de tres empresas de *call center* y BPO, así como un cuestionario aplicado a los empleados de estas tres organizaciones, con el propósito de conocer la percepción de éstos respecto a los incentivos que se les ofrecen y cuan motivados se sienten a permanecer en la empresa.

Mediante la elaboración de una matriz de sentido y gráficas tipo pastel, se desarrolló el análisis e interpretación de los resultados, se concluyó que los empleados de *call center* y BPO reaccionan de manera positiva a las prácticas actuales de incentivos desarrolladas en sus respectivas empresas; sin embargo se encuentran aspectos a mejorar, para hacer de éstas prácticas más efectivas, como el de mejorar la comunicación de la empresa hacia los empleados y permitir que estos expresen sus opiniones y sugerencias respecto a las prácticas de incentivos actuales.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
I. Marco de referencia.....	3
1.1 Marco Contextual.....	3
1.1.1 Antecedentes de la investigación.....	3
1.1.2 Origen de los <i>call center</i>	6
1.1.3 Situación actual de los <i>call centers</i> y BPO.....	8
1.1.4 La industria de los <i>call centers</i> en Guatemala	10
1.2 Marco Teórico.....	11
1.2.1 Administración de recursos humanos.....	12
1.2.2 Motivación laboral	13
1.2.3 Teorías de la motivación	14
1.2.4 Incentivos laborales.....	17
1.2.5 Incentivos económicos	18
1.2.6 Incentivos no monetarios.....	20
1.2.7 Ausentismo laboral.....	21
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	24
2.1. Objetivos.....	26
2.1.1. Objetivo General	26
2.1.2. Objetivos Específicos.....	26
2.2. Variable.....	27
2.3. Alcances y limitaciones.....	28
2.4. Aportes.....	28
III. MÉTODO.....	30
3.1 Sujetos.....	30
3.1.1 Sujeto No. 1: Agentes o empleados de call center y BPO	30
3.1.2 Sujeto No. 2: Representantes de RRHH y supervisores de cuenta	30
3.2 Población y Muestra.....	31
3.3 Instrumentos	32
3.3.1 Guía de entrevista para supervisores de cuenta o personal de RRHH.....	33
3.3.2 Cuestionario a los agentes.....	33
3.4 Procedimiento.....	34
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	35
4.1 Respuestas de encargados de RRHH o supervisores.....	35
4.2 Respuestas de empleados.....	41

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	61
VI. CONCLUSIONES	66
VII. RECOMENDACIONES.....	68
IV. BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS.....	7

INTRODUCCIÓN

Las empresas de *call center* y BPO (Business Processing Outsourcing) se especializan en proveer a las empresas los elementos necesarios para establecer relaciones de mutuo beneficio con clientes y proveedores, utilizando un servicio centralizado vía telefónica. Diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes, correos electrónicos e interacciones en vivo por medio de servicio de *chat* desde y hacia sus clientes, con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas de la entidad.

Según VESTRICS (2013) en un estudio realizado sobre el ambiente de los *call center*, indica que los índices altos de abandono laboral impactan monetariamente a las empresas de *call center* y BPO. Dependiendo de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y los requisitos de formación, el costo de abandono promedio general es de \$ 4,636 por agente, incluyendo los costos de reclutamiento, entrenamiento, desarrollo, capacitación continua y productividad.

Lo anterior dio origen a esta investigación de tipo descriptivo, que tuvo como objetivo investigar los tipos de incentivos que motivaban a los empleados a permanecer en las empresas de *call center* y BPO en la ciudad de Guatemala; para el trabajo de campo se tomaron como sujetos de estudio a un encargado de Recursos Humanos y a dos supervisores de tres empresas de *call center* y BPO y a 2,537 empleados de las tres diferentes empresas (VESTRICS, 2013).

La información fue recopilada a través de una guía de entrevista, (anexo 1) dirigida a los representantes de Recursos Humanos y supervisores, así como un cuestionario (anexo 2) al personal de las tres empresas.

Los resultados fueron tabulados utilizando números absolutos de sujetos, para la interpretación de la información obtenida se elaboró una matriz de sentido y gráficas tipo pie, con las que fue posible realizar el análisis respectivo.

Se desarrolló el análisis y la interpretación de resultados, lo cual permitió concluir que los empleados de *call center* y BPO reaccionan de manera positiva a las prácticas actuales de incentivos desarrolladas en sus respectivas empresas; sin embargo se encuentran aspectos que se pueden mejorar para hacer de éstas prácticas más efectivas, como el de mejorar la comunicación de la empresa hacia los empleados y permitir que estos expresen sus opiniones y sugerencias respecto a las prácticas de incentivos actuales.

I. Marco de referencia

1.1 Marco Contextual

1.1.1 Antecedentes de la investigación

A continuación se presentan resúmenes de investigaciones previas relacionadas con los incentivos que se manejan en los *call center* y su importancia.

Uno de los estudios que queda como antecedente del presente trabajo es la tesis *Causas que originan el ausentismo laboral y su impacto en la productividad del trabajo en las empresas de call center con más de 50 colaboradores ubicados en las zona 10 y 13* (Lemus, 2011).

El objetivo fundamental de este estudio fue determinar las causas que originan el ausentismo laboral y su impacto en la productividad del trabajo en las empresas de *call center*, para lo cual el autor llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva, aplicando dos instrumentos, uno para Supervisores o encargados directos, y otro para los agentes telefónicos. El instrumento para Supervisores o encargados constó de una encuesta que se trasladó a los 4 *call center* utilizados como muestra, los cuales fueron Pollo Campero, Atento, Digitex y Transactel.

El total de la muestra fue de 10 supervisores y 40 agentes distribuidos de la siguiente manera: 3 supervisores y 10 agentes de pollo campero, 2 supervisores y 10 agentes de atento, 3 supervisores y 10 agentes de Digitex, y finalmente 2 supervisores y 10 agentes de Transactel.

Las encuestas estuvieron conformadas por 17 *ítems*, los cuales permitieron determinar las causas que originaron el ausentismo laboral y su impacto en la planificación del trabajo. El instrumento elaborado para los Agentes telefónicos consta de 10 *ítems*, y tuvieron como objetivo obtener el punto de vista en cuanto a las ausencias por parte del agente telefónico.

Lemus (2011) concluye que entre las causas de ausentismo, el 40% de los entrevistados no asisten a su trabajo porque no cuentan con transporte, el 20%

por enfermedad propia o de algún familiar y la duración de los turnos de trabajo, los cuales causan agotamiento en los agentes telefónicos.

Lemus (2011) recomendó que para reducir el ausentismo en los *call center*, se deben propiciar a los agentes telefónicos mejores condiciones de trabajo, para lo cual elaboró una propuesta sobre la implementación de incentivos, afiches informativos de cómo utilizar el mobiliario y equipo para evitar lesiones musculares, guías de estiramiento y el perfil del puesto acorde a la necesidad de la empresa que identifique a las personas que puedan ocupar las vacantes y lograr los objetivos de la organización, que se espera sean aplicadas dentro de las empresas.

Otro estudio relacionado con esta investigación es la tesis *call center y síndrome de burnout*, realizada por Cicerone (2013), donde se refiere al desgaste psicológico por el trabajo y tuvo como objetivo establecer si los empleados de *call center* están más expuestos al síndrome de *burnout*, que las personas que trabajan en otras actividades no relacionadas con dicha actividad. Como sujetos de investigación definió una muestra de 30 mujeres y 30 hombres entre 25 y 35 años laboralmente activos, de los cuales 30 trabajan en un *call center* y los otros 30 se dedican a otras actividades.

El instrumento que se utilizó en esta investigación fue el de MBI por sus siglas en inglés Maslach Burnout Inventory, en donde se plantea al sujeto una serie de enunciados sobre los sentimientos y pensamientos con relación a su interacción con el trabajo.

El sujeto valora, mediante un rango de 6 adjetivos que van de nunca a diariamente y la frecuencia con la que experimenta cada una de las situaciones descritas en los *ítems*.

En base a los resultados de su investigación, Cicerone (2013) concluye que los empleados que trabajan en *call center* están más expuestos al síndrome del

burnout, que los que se dedican a otras actividades. Las condiciones laborales del trabajo en el call center, deriva en el agotamiento emocional del personal, en la deshumanización del trato, y por ende la objetivación de los beneficiarios del puesto y en el sentimiento de no realización laboral o profesional. Esta situación genera un importante deterioro en la calidad de vida de las personas que realizan este tipo de labor de naturaleza asistencial.

Cicerone (2013) recomendó realizar cambios positivos que derivan en concientizar a las empresas y organizaciones acerca del rediseño de las estructuras organizativas, teniendo en cuenta las características de las personas, tanto para mejorar la situación de los empleados como para lograr ventajas competitivas.

Otro estudio que resulta vinculante es el de Herrera (2012) en su investigación *Factores Motivacionales que hacen que los trabajadores de turno diurno y nocturno permanezcan por más de un año trabajando en un call center*, el cual tuvo como objetivo determinar los factores motivacionales que hacen que los trabajadores de turno diurno y nocturno permanezcan por más de un año trabajando en un *call center*.

El autor definió una muestra de 100 personas que trabajaban en un *call center* ubicado en la Calzada Atanasio Tzul. Para identificar los factores que los motivaban utilizó un cuestionario que midió 7 factores los cuales contenían 3 preguntas cada uno, dando así un total de 21 ítems. Los factores que se midieron fueron: prestaciones monetarias y no monetarias, flexibilidad de horarios, responsabilidad familiar, mercado laboral, oportunidad de crecimiento, estabilidad económica y ambiente laboral.

Herrera (2012) concluye que los factores motivacionales más importantes para trabajar por más de un año en un *call center* son: la estabilidad económica, la responsabilidad familiar y la flexibilidad de horarios. El autor también concluye que el problema de encontrar trabajo en el mercado laboral no es uno de los factores que lleva a los empleados a trabajar por más de una año en un *call center*.

Herrera recomienda a la empresa tomar en cuenta los tres aspectos motivacionales que se encontraron para que de esta manera pueda seguirlos aplicando a sus trabajadores que llevan menos tiempo de laborar en *call center* y así poder brindar una mejor estabilidad laboral y retener personal.

1.1.2 Origen de los *call center*

La definición de *call center*, por lo general, está dirigida al ámbito tecnológico, es decir, estructura, diseño de hardware y software así como la funcionalidad que se brinda a través de los sistemas. Precisar qué es un *call center* va más allá de un sistema informático o tecnología de vanguardia; que si bien es cierto es importante para facilitar el trabajo humano, no es preponderante. El ser humano es el elemento importante (Vásquez, J, 2003).

Según Díaz, R. (2010) fue en 1962 cuando se creó la primera campaña de *Telemarketing*. La responsable fue la empresa automovilística Ford Motor Co. con la ejecución por CCI (Coast to Coast International). En esa campaña se efectuaron veinte millones de llamadas, por 15,000 amas de casa especialmente contratadas y entrenadas, para hacer ventas utilizando los teléfonos de sus residencias. Luego de este éxito, CCI diseñó y ejecutó una campaña por teléfono para la venta de suscripciones para la Revista World.

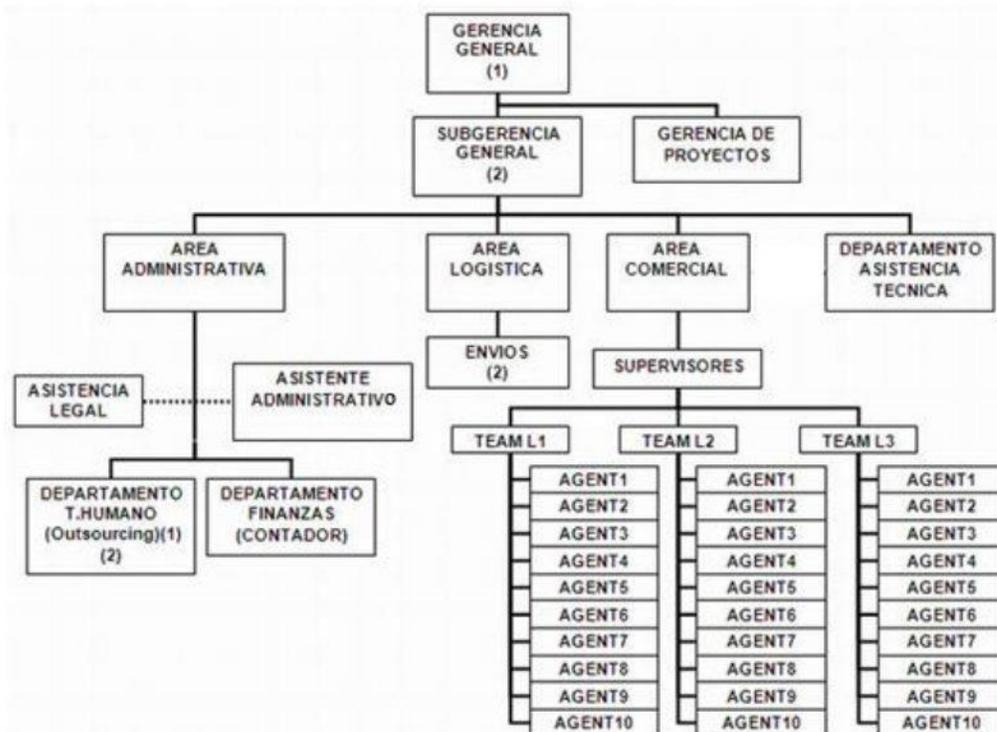
Posteriormente Díaz (2010) indica que hay otros hitos históricos clave como el envío del primer correo electrónico en 1971 por Ray Tomlinson, un programador estadounidense, quien consideraba al e-mail como un paso previsible en la informática, este envió el correo electrónico entre dos ordenadores que se encontraban en la misma sala, siendo el mismo su destinatario.

La aparición del ACD (distribuidor automático de llamadas), por sus siglas en inglés, en Estados Unidos en el año 1973 por A. G. Fraser, con el objetivo de re direccionar las llamadas a varios puntos en el mundo.

Según Vásquez, J. (2003) un *call center* es aquel que provee a la empresa los elementos necesarios para establecer relaciones de mutuo beneficio con clientes y proveedores, utilizando un servicio centralizado vía telefónica. Diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia sus clientes, con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas de la entidad.

Usualmente un centro de llamadas está formado por gerentes de operaciones y analistas, grupos de capacitación, agentes de calidad, soporte de operaciones, soporte tecnológico, supervisores, líderes de equipo y agentes telefónicos, donde generalmente, un supervisor tiene a cargo un grupo de agentes telefónicos. Igualmente existen los especialistas en datos o de suministro de información estadística (Vásquez, J, 2003).

Organigrama 1
Estructura orgánica de *call center*



Fuente: Elaboración propia en base a Vásquez (2003)

Según El Portal Nacional (2014) los factores críticos que las empresas consideran para la ubicación de un centro de llamadas son: la disponibilidad, educación y costo del recurso humano, además de la infraestructura de comunicaciones. Es por ello que usualmente los centros de llamadas se instalan en ciudades universitarias o capitales de países donde abundan los jóvenes.

India y Filipinas son dos de los destinos preferidos para instalar centros de llamadas para los mercados de habla inglesa en Europa, Norteamérica y Oceanía. Su gran cantidad de angloparlantes, su fuerza de trabajo educada y sus bajos costos, lo posicionan en el primer lugar indiscutido de la externalización de llamadas, agrega Portal Nacional.

En Latinoamérica, particularmente Argentina, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y México se han instalado centros de llamadas debido a la confiabilidad y creciente infraestructura de la región; a la fuerza de trabajo educada y disponibilidad de contratar personal bilingüe a costos competitivos y la cercanía hacia el mercado norteamericano (Portal Nacional, 2014).

Habiendo discutido las distintas definiciones de *call center*, su estructura y orígenes, a continuación se presenta la situación actual de los *call centers* y BPO.

1.1.3 Situación actual de los *call centers* y BPO

La empresa VESTRICS realizó una investigación en el año 2013 llamada Analysis of Call Center Agent Turnover (Análisis de abandono laboral de los agentes *de call center*), tomando como muestra a la empresa ACS de la compañía Xerox, la cual cuenta con 3 ubicaciones de *call centers* en Guatemala y otras en Estados Unidos. Dicha investigación hace referencia a la rotación y permanencia del personal (VESTRICS, 2013).

VESTRICS (2013) menciona que “Aproximadamente 12.000 de los empleados de la compañía trabajan en 37 entornos de centros de llamadas. Cerca de 700

supervisores y gerentes son responsables de estos empleados y de la operación de los centros de llamadas.

El estudio de VESTRICS (2013) abarcó 52,293 agentes y 1,658 supervisores. El análisis de 52.466 registros indica que el 77 por ciento de los agentes abandonó labores en un lapso de 1 a 365 días, el 27,3 por ciento en 30 días, y el 31,6 por ciento despedido entre 31 y 90 días.

Las tarifas de abandono laboral eran para las interrupciones voluntarias e involuntarias. En este estudio, 53,7 por ciento eran voluntarias y el 46,3 por ciento involuntarias. La tendencia general oscilando entre cero días a 5.786 días para los no directivos, con una media de 193,4 días.

En este estudio, el impacto en el negocio se midió por tanto un cambio nominal y sus valores financieros asociados. El costo inicial de reemplazo por agente varió de \$ 2,431 a \$ 7.592 dependiendo de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y los requisitos de formación, lo que resulta en un costo de abandono promedio general de \$ 4,636 dólares por agente.

En el costo de abandono se incluyen los costos de reclutamiento, entrenamiento, desarrollo, incentivos, prestaciones y el tiempo que tarda un agente en alcanzar su nivel de productividad deseada (VESTRICS, 2013).

Los estudios presentados anteriormente resultan de gran ayuda para esta investigación, ya que permiten visualizar aspectos laborales que se presentan en los *call center* y como es que afecta a la organización que los empleados no permanezcan en ella.

A continuación se presenta una descripción de los *call center* y de su situación actual en Guatemala.

1.1.4 La industria de los *call centers* en Guatemala

El primer call center en Guatemala, TELUS International, fue fundado en 1995, empresa de origen cien por ciento guatemalteco, que se convirtió en pionera en la industria de *call centers* en Guatemala al tomar la primera llamada internacional en el año 2004. Hoy gracias a la experiencia adquirida a lo largo de estos años han descentralizado su negocio con presencia en Quetzaltenango, El Salvador y Honduras (Telus, 2014).

Según la empresa Invest In Guatemala (2013) Guatemala tiene la fuerza laboral activa más grande y joven en América central. Con más de 15 millones de habitantes y más del 70% menores de 40 años.

El país tiene más de 10 años de experiencia en el rubro de call center y BPO. En los últimos cinco años el sector ha madurado debido a que se unieron esfuerzos entre sectores privados, gubernamentales y académicos con la intención de crear sinergias para apoyar el crecimiento y sostenibilidad de la industria.

Grandes proveedores de servicio multinacionales validan la trayectoria positiva en Guatemala, con líderes globales como Atento, EGS, Telus, Capgemini, Genpact y Xerox situadas en el país y contribuyendo a la generación de empleos en la nación con aproximadamente 35,000 puestos de trabajo. (Invest In Guatemala, 2013).

Según Lozano (2015) en la región centroamericana el mayor volumen en operación de los *call centers* está en Guatemala y Costa Rica. En Guatemala existen unas 75 compañías de centros de contacto que inyectan a las empresas de *call center* cerca de US\$160 millones en empleos. Además, se espera que para el 2015 el sector represente unos 57 mil empleos.

Tabla 1
Call Centers de Guatemala

Call Centers y BPO en Guatemala		
Nombre	Fecha Inicio	Tamaño (cantidad de empleados)
TELUS	1995	8,000
Atento	1999	2,000
Serco	2000	800
Allied	2005	2,000
Contactel	2005	700
Digitex	2005	500
Capgemini	2006	1,000
TeLlamo	2006	700
24/7 Customer	2007	1,600
Guatecall	2007	300
Genpact	2008	1,000
RY6 Global Connection	2008	600
EGS	2009	3,000
ICS	2009	500
Nearsol	2009	600
C&C	2009	500
ACS Xerox	2010	3,000
WorldConnection	2011	1,000
INTELENET	2011	500

Fuente: Elaboración propia elaboración propia con base en páginas web de las empresas.

1.2 Marco Teórico

El presente estudio comprende variables relacionadas con el manejo de los incentivos laborales y su aplicación en recursos humanos.

Para la mejor comprensión de estas variables, se presentan a continuación conceptos teóricos y características, proporcionadas por autores especializados en el tema.

Estos aspectos conforman los componentes principales que sirven de fundamento para la presente investigación.

1.2.1 Administración de recursos humanos

Según Dessler (2009) la ARH (Administración de Recursos Humanos) se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Rodríguez (2007) define la Administración de Recursos Humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

Según Gómez-Mejía *et al.* (2001) los objetivos de la administración de recursos humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.

3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. Atraer candidatos potencialmente cualificados, contar con programas atractivos de retribuciones y de formación. Una selección deficiente de empleados, o el diseño defectuoso de un programa para mantener la motivación de los empleados, dará lugar al descontento y el rendimiento sufrirá las consecuencias.
4. Mejorar la calidad de vida en el trabajo, mejora de la productividad y el cumplimiento de leyes y reglamentos.

Como elemento importante de la Administración de Recursos Humanos se encuentra la motivación laboral, para ello se presentan algunas de sus definiciones y teorías.

1.2.2 Motivación laboral

La palabra motivación deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa causa del movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo (Woolfolk, 2006).

En contraste (Robbins y Coulter, 2005) indican que la motivación laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un colaborador hacia su empleo, los factores concretos como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo y la vida en general.

Gonzales (2006) explica que la motivación puede ser algo externo cuando se produce desde fuera de la persona, o algo interno cuando el individuo se motiva a sí mismo. Si observamos cualquier empresa, se puede comprobar que hay personas que en el mismo puesto y con las mismas condiciones de trabajo, tienen un mayor rendimiento laboral al compararlas entre sí.

Del Carmen (2012) indica que para que la motivación del personal sea exitosa, los intereses personales y empresariales deberán coincidir. Si la empresa requiere que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo presten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal, tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador. El trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole y sus necesidades, no solamente de pagarle.

Si una persona no está interesada en su tarea la rechaza automáticamente, actuará sin ánimos y no le dedicará toda la atención que merece. Por el contrario, aquellos empleados identificados con su tarea emprenderán su función con más ilusión y energía. Para lograr una buena motivación laboral se debe conocer con profundidad los factores vinculadas con las necesidades, agrega (Del Carmen, 2012).

Después de haber definido la motivación, se presentan algunas de las teorías más aceptadas que resaltan la importancia de personal motivado en las empresas.

1.2.3 Teorías de la motivación

En la actualidad, una de las explicaciones de la motivación más aceptadas es la teoría de las expectativas, de Víctor Vroom. La teoría de las expectativas afirma que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño, agrega García (2008); una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.

2. Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.

3. Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles.

También encontramos la teoría de la equidad, creada por John Stacey Adams en el año 1965, la cual sigue siendo utilizada en la actualidad y es mencionada por Crespo (2003), en la que intenta explicar la satisfacción relacional en términos de percepciones de tarifas o distribuciones injustas de recursos dentro de las relaciones interpersonales. Propone la motivación en el trabajo a través de dos conceptos, la Equidad y la Inequidad.

- *Equidad*: concepto que relaciona el trabajo realizado y el esfuerzo empleado con la remuneración de estos. En el momento que un trabajador sienta que su trabajo es recompensado estará en una situación de equidad, lo que le llevará a aumentar la motivación y el rendimiento en proyectos futuros.
- *Inequidad*: es la contraposición, donde el trabajo y el esfuerzo empleado no son correspondidos como el trabajador cree oportuno, lo que acarreará un estado de desánimo y de falta de compromiso de cara al futuro.

Otra de las de las teorías de la motivación es la teoría del factor dual de (Herzberg, 1967). Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. El autor a través de encuestas observó que cuando los empleados que se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y ascensos.

En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales y el ambiente organizacional. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

- Factores Higiénicos: Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

- Factores motivadores: Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Según (Davis, 2002) los factores higiénicos son:

- Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones.

- Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.

- Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.

- Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.

- Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.

- Control técnico.

Los factores motivadores son:

- Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.

- Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.

- Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.

- Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.

- Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

Después de haber profundizado en lo que es la motivación laboral, se presentan a continuación las definiciones y clases de incentivos laborales.

1.2.4 Incentivos laborales

Según Caso, A. (2003) los incentivos son una parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible. La obtención del resultado superior al exigible es voluntaria por lo que puede ser incentivada y tiende a ser pactada.

El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin (Chiavenato, 2001)

Los incentivos laborales proponen estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al

incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (Ynfante, 2008).

Por otro lado los incentivos representan estímulo que establece u otorga el empleador, con la finalidad de que sus trabajadores ya sea individualmente o como miembros de un equipo, eleven sus niveles de producción en la empresa o mejoren los estándares de desempeño laboral, indican (Krajewski, L., & Larry, R., 2003).

Según (Mora, 2007) las empresas exitosas han sabido interpretar cuál debe ser su rol para garantizar competitividad, desarrollo y calidad, sabiendo incentivar al personal de la empresa.

Para mantener el compromiso y esfuerzo de los empleados, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz.

Habiendo definido los incentivos laborales, se presenta a continuación su clasificación.

1.2.5 Incentivos económicos

Según (Dessler, 2009) los incentivos monetarios están vinculados al salario de los trabajadores con su desempeño, son las retribuciones económicas que se les paga a los trabajadores cuya producción excede un estándar predeterminado.

Para (Mondy, R. W. y Robert, N, 2005) los incentivos económicos son prestaciones voluntarias que las empresas deciden ofrecer a sus empleados, como lo es el pago de tiempo no laborado, atención médica, seguro de vida, planes de retiro, planes de opción de compra de acciones para empleados.

Werther, W. (2004), enlistan los tipos de incentivos económicos más comunes a continuación.

- Incentivos basados en unidades

Este tipo de incentivo consiste en compensar al trabajador por el volumen de su producción o rendimiento.

- Bonos de producción

Son incentivos que se pagan a los empleados por aumentar el nivel de producción.

Este sistema estimula al empleado por sus ahorros de tiempo o la combinación de incentivos sobre producción con los bonos y mejora la compensación que reciben por hora, más incentivo por cada unidad producida.

- Comisiones

Están relacionadas con los puestos enfocados a ventas, el vendedor recibe un porcentaje de las ventas que realiza y la empresa con esta clase de incentivos de alguna manera aseguran el buen desempeño del vendedor.

- Curvas de madurez

Los empleados son clasificados según su productividad y experiencia, se califican de una forma descendente, de un nivel superior, medio e inferior. De esta manera los que sobresalen en un nivel superior reciben incentivos.

- Incrementos por méritos

Constituyen aumentos en el nivel de la compensación, concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de desempeño de las actividades que realiza dentro de la organización.

- Compensación por experiencia y conocimientos

Los sistemas de compensación por conocimientos especializados son un estímulo para el empleado por medio del cual se le reconoce el esfuerzo que realiza para adquirir conocimientos o destrezas relacionados con el puesto que desempeña o de la empresa en general.

1.2.6 Incentivos no monetarios

Chiavenato (2001) indica que los incentivos no económicos son reconocimientos dados para recompensar un esfuerzo que va más allá de lo que una persona está obligada a hacer.

Por otro lado para (Stevenson, 2000) los incentivos no monetarios son motivadores no económicos, que tienen como objetivo motivar a los colaboradores, estos deben estar basados en el respeto, retos, elogios, contribución de ideas, integración al equipo, oportunidad de aprender y agradecimiento por el trabajo realizado.

Morales (2012) sugiere los siguientes incentivos no monetarios:

- 1) Reconocimiento público de los logros que ha conseguido un departamento o área y cómo ello contribuye a los logros de la empresa en general.
- 2) El empleado del mes también como reconocimiento social ayuda a saber qué modelo de trabajador se espera, reconociendo los aspectos positivos. Son mejores los reconocimientos de equipos que individuales, ya que así se genera mayor colaboración y sentido de pertenencia, que no se logra con reconocimientos individuales.
- 3) Dar una evaluación mensual o trimestral a todos los trabajadores. Este reporte, idealmente verbal, debe ser en privado y destacar lo que ha hecho bien y marcar el camino por donde debe mejorar.
- 4) Las actividades de fin de año (cenas, paseos u otros) también ayudan a mejorar la motivación. Es un espacio para crear identidad y pertenencia; de

esta manera la persona ve que hay concordancia entre sus intereses personales y los de su empresa.

- 5) Saludar personalmente en los cumpleaños o fechas importantes.
- 6) Generar ritos para eventos simbólicos (fundación de la empresa, festividades nacionales u otras).
- 7) Cuando la empresa ha obtenido un logro importante, comuníquelo a todos, con un correo electrónico y en reuniones de equipo.
- 8) Generar horarios flexibles también ayuda a aumentar la motivación. Algunas empresas ya implementan ciertos días de trabajo desde el hogar, o con entradas y salidas flexibles (entre las 7:00hrs y las 10:00hrs.), manteniendo la cantidad de horas de trabajo.
- 9) Establecer un día para salir más temprano o para ir vestido de forma informal, como los días viernes.
- 10) Preocuparse por la familia de los trabajadores es el mayor incentivo. Recuerde siempre fechas como el día del niño, navidad u otros. Saludarlos y mantener canales de comunicación con ello resulta central. Para trabajos de alto riesgo, preocúpese de establecer canales de comunicación con las familias de forma permanente, ya que ello aumenta la sensación de seguridad del trabajador y de sus seres queridos.

1.2.7 Ausentismo laboral

El ausentismo laboral implica necesariamente la ausencia del trabajador, e independientemente de la justificación de la misma, que puede ser aparente, aquélla será el elemento determinante a todos los efectos, por lo que se definirá el ausentismo laboral como: “toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de

trabajo”. Es decir, las vacaciones o los días festivos no son ausentismo. Lo que se pretende es observar el total de ausencias registradas en un período determinado, dentro del total de horas de trabajo pactadas por convenio colectivo, o a nivel de empresa, correspondientes al período de referencia (Mallada, 2008).

Chiavenato (2008) indica que el ausentismo se refiere a las faltas o ausencias de los empleados al trabajo. Es la suma de los períodos en que los empleados de la organización están ausentes del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo, las principales causas de ausentismo son:

- o Enfermedad
- o Razones de carácter familiar.
- o Tardanzas
- o Faltas voluntarias
- o Dificultades y problemas financieros.
- o Problemas de transporte.
- o Baja motivación para trabajar
- o Escasa supervisión

En contraste (Reyes, 2000), considera que las causas que están produciendo el ausentismo son las siguientes:

1. La lejanía de la empresa y el hecho de contar con sistemas de transporte inadecuado o ineficiente.
2. Las enfermedades, sobre todo de tipo crónico.
3. La lenidad por parte de la empresa al tolerar esas faltas de asistencia o puntualidad sin sanción directa o indirecta.
4. La actitud de descontento frente a la empresa que se materializa en una especie de protesta en esas inasistencias o atrasos.
5. El desacoplamiento de un trabajador en su puesto que le hace dejar de asistir a él con el menor pretexto.

El fenómeno del ausentismo representa un problema no solamente para el trabajador sino para la empresa, el primero, que se ve afectado en su salario, en

la seguridad en el trabajo, en el bajo rendimiento, la calidad de su mano de obra, reincorporación al trabajo, los justificantes para faltar y deficiencias en los servicios que impiden el buen desarrollo y el logro de objetivos.

Por otro lado la empresa que sufre de las consecuencias y se ve afectada económicamente en su presentación de bienes y servicios (Davis, 2002).

Robbins y Coulter (2005) indican que muchas de las empresas han intentado disminuir el ausentismo de sus trabajadores tratando de satisfacer ciertos tipos de necesidades que a su propio juicio han considerado como las más satisfactorias para que el trabajador esté contento y en consecuencia pueda ver con agrado el trabajo, aunque la organización para por el esfuerzo del individuo mediante una retribución monetaria, el problema no resulta tan sencillo, surge entonces la relación persona-trabajo, la relación persona-organización con todas sus consecuencias.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La situación económica actual es especialmente positiva para los *call center* y BPO. Debido a la recesión económica, las empresas están inmersas en una frenética carrera por reducir costes y aumentar la competitividad. Un objetivo en el que consiguen mejores marcas si se llevan la tarea a países más baratos.

La importancia que están cobrando los *call center* ha elevado las previsiones de facturación a nivel mundial de esta industria a 16.800 millones de dólares, según Teleperformance, compañía internacional de *call centers*.

El Gobierno de Guatemala estableció el salario mínimo mensual para el año 2015 de la siguiente manera:

Tabla 2
Salario mínimo

ACTIVIDADES ECONÓMICAS	HORA DIURNA ORDINARIA	HORA ORDINARIA JORNADA MIXTA	HORA ORDINARIA NOCTURNA	SALARIO DIARIO	SALARIO MENSUAL	BONIFICACIÓN INCENTIVO	SALARIO TOTAL
NO AGRÍCOLAS	Q. 9.85	Q. 11.25	Q. 13.12	Q.78.72	Q.2,394.40	Q.250.00	Q.2,644.40
AGRÍCOLAS	Q. 9.85	Q. 11.25	Q. 13.12	Q.78.72	Q.2,394.40	Q.250.00	Q.2,644.40
EXPORTADORA Y DE MAQUILA	Q.9.04	Q.10.34	Q.12.06	Q.72.36	Q.2,200.95	Q.250.00	Q.2,450.95

Fuente: página web del Ministerio de Trabajo de Guatemala (2015).

Además de esto, el empleador también tiene que añadir el costo de: Seguridad Social, formación y recreación. Mientras que los *call centers* ofrecen sueldos que oscilan entre Q4000 – Q5600 más bonificaciones, (aproximadamente \$US 500-\$US 700), afirma la empresa Invest In Guatemala.

Cada día los *call center* o BPO (*Business Process Outsourcing*) son más numerosos y populares en Guatemala. Según Invest In Guatemala en su estudio realizado en el 2013, hay aproximadamente 75 ubicaciones de *call centers* contribuyendo con aproximadamente 35,000 empleos.

Muchas de estas empresas experimentan pérdidas monetarias debido a la rotación de personal. Según el estudio de una de las empresas multinacionales instaladas en Guatemala, ACS compañía Xerox, estima un costo de abandono promedio general de \$ 4,636 por agente, el cual es integrado por el dinero que se invierte en reclutamiento, entrenamiento, desarrollo (el cual usualmente es de 4 a 6 meses dependiendo la unidad estratégica de negocios y representa el tiempo en el que el agente tarda en alcanzar el nivel de productividad óptimo), entrenamientos secundarios, incentivos, prestaciones de ley e indemnización según aplique al caso.

Entre las causas de abandono laboral se puede mencionar el surgimiento de nuevas oportunidades laborales, incapacidad, maternidad, paternidad, entre otras. Entre las causas principales se encuentra la falta de motivación en los agentes y al gran número de empresas ubicadas en Guatemala que representan una gran competencia entre sí.

En adición al índice de rotación de personal, las empresas miden el *tenure*, término en idioma inglés, el cual se define como el tiempo de posesión de un cargo o puesto. Los *call center* y BPO le llaman *tenure* al cálculo de tiempo promedio que los empleados permanecen en la organización. Al hacer este cálculo se determina si los empleados permanecen el tiempo suficiente para haber alcanzado el nivel de productividad necesario y retornar la inversión de la empresa.

Un agente de *call center* empieza a ser productivo para la empresa en un promedio de 6 meses, el cual según estudios previos sólo un 46% de los empleados llega a permanecer esa cantidad de tiempo. Por lo que es muy importante para las empresas tener un *tenure* de más de 0.5, el cual equivale a más 6 meses y es calculado dividiendo la cantidad de meses laborados divididos los 12 meses del año.

El cálculo de *tenure* es más útil para la mayoría de *call centers* y BPO, ya que este les indicará si se encuentran en una posición favorable o desfavorable con respecto a la retención de personal.

Los índices de *tenure* de las empresas investigadas fueron de 0.5 (6 meses), 2.5 (2 años y medio) y 1.5 (1 año y medio), donde 2.5 y 1.5 se considera estable y 0.5 es inestable.

Los empleados comparan incentivos y ambiente organizacional con otras empresas y deciden cambiar de organización. Cada vez que hay falta de personal se recurre a gastos de entrenamiento, en los cuales se incluye el reclutamiento, pago de horas de entrenamiento, pago del sueldo al entrenador y la pérdida de la inversión, ya que de las personas entrenadas no todas pasan el proceso de selección ya estando en el entrenamiento.

Como medida correctiva los *call center* desarrollan y ofrecen diferentes incentivos económicos y no económicos para sus empleados, con el fin de motivarlos a permanecer en la organización y con ello asegurarse de ser una organización estable y de fiar para sus clientes.

Todo lo anterior conlleva a plantear la siguiente interrogante: ¿Qué incentivos llevan a los empleados de call center y BPO a permanecer en la organización?

2.1. Objetivos.

2.1.1. Objetivo General

Identificar los incentivos que motivan a los empleados de *call center* y BPO (*Business Process Outsourcing*) a permanecer en la empresa.

2.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar la importancia que tiene el desarrollo de incentivos laborales en las empresas de *call center* y BPO.
- Establecer que incentivos laborales son los preferidos de los empleados.

- Determinar cuáles son las consecuencias para las empresas de *call center* y BPO si sus empleados no permanecen en la organización.

2.2. Variable

- Incentivos económicos
- Incentivos no económicos

Definición conceptual:

William et al (1998) indican que el incentivo es la forma en la que se logra que una persona se vea alentada a alcanzar metas, siendo recompensada por llevarlas a cabo, es decir, es aquello que los trabajadores reciben a cambio de su labor.

Las empresas deben ofrecer los dos tipos de incentivos que existen: económicos y no económicos, ya que ambos ayudan al desarrollo del trabajador para obtener, mantener y retener el nivel de desempeño (Gómez-Mejía et al. 2001).

Definición operacional:

En esta investigación se considera que existen varios factores que se ven involucrados en motivar a un empleado a permanecer en una empresa de *call center* o BPO, estos factores serán medidos con los siguientes indicadores.

1. Incentivos económicos:

- Bono de productividad
- Bono de puntualidad
- Bono de asistencia
- Bono de adherencia

2. Incentivos no económicos:

- Actividades recreacionales
- Reconocimientos por mérito
- Vacaciones extra pagadas

3. Motivación laboral

4. Desempeño laboral
5. Absentismo laboral

2.3. Alcances y limitaciones.

Este trabajo de investigación abarcó a tres empresas de *call center* y BPO, siendo estas grandes empresas, ubicadas en la ciudad de Guatemala.

El estudio se concentró en recabar información sobre los diferentes incentivos que éstas ofrecen a sus empleados, con el objetivo de retención de personal y analizar la aceptación de sus empleados.

Las limitantes para la realización del presente estudio fueron:

La alta confidencialidad de las empresas, ya que los *call center* y BPO manejan un acuerdo con sus clientes en donde no se permite revelar ningún nombre de marca, estrategias usadas y prácticas. Por lo anterior, no se puede mencionar que determinados incentivos se utilizan para cierto tipo de cuenta, financiera, entretenimiento, asistencia técnica, entre otros. Inclusive existen limitaciones en la documentación de ciertas estrategias de retención de personal, con el fin de evitar que la competencia realice las mismas prácticas. Por lo que los nombres de las empresas fueron omitidos en la investigación.

2.4. Aportes.

Este trabajo tiene como finalidad aportar a los propietarios y gerentes de *call center* y BPO, información sobre la satisfacción de los agentes respecto a los incentivos que se les ofrecen, para que conozcan sus fortalezas y áreas de oportunidad.

De igual forma el presente trabajo busca ser de utilidad a las personas que busquen crear su propio *call center* o BPO.

Además se espera que este sea un material de utilidad para los estudiantes universitarios y sus futuras investigaciones relacionadas con la efectividad de los incentivos monetarios y no monetarios que se ofrecen en los *call center* y BPO, ya que existe poca información sobre el tema. De esta manera los estudiantes pueden tomar esta investigación como referencia.

III. MÉTODO

Esta investigación se llevó a cabo en 3 empresas de *call center* y BPO, que cuentan con más de 200 colaboradores.

Las características de las empresas objeto de estudio, son las siguientes.

Tabla 3
Empresas de call center y BPO por antigüedad y número de empleados.

	Total de empleados	Años en el mercado
Call center A	500	6
Call center B	3000	5
Call center C	2000	10
Total	5500	

Fuente: Elaboración propia en base a las información recibida de las empresas.

3.1 Sujetos

Para recabar la información requerida se incluyeron a los sujetos que se describen seguidamente:

3.1.1 Sujeto No. 1: Agentes o empleados de call center y BPO

Empleados los cuales se caracterizan por trabajar en alguna de las diferentes cuentas que tiene un *call center* o BPO, desempeñándose ya sea tomando llamadas de servicio al cliente, soporte técnico, servicio de chat o elaboración de emails.

3.1.2 Sujeto No. 2: Representantes de RRHH y supervisores de cuenta

Son empleados de *call center* y BPO que laboran en el área administrativa de la empresa, encargados de dirigir, controlar y administrar al personal, incluyendo las diferentes clases de incentivos, ya sean supervisores de cuenta o personal de RRHH.

El sujeto de la empresa A es una representante de recursos humanos, egresada de la universidad Rafael Landívar con una licenciatura en Psicología Industrial.

El sujeto de la empresa B es una supervisora de cuenta, actualmente en 4to año de la licenciatura en Relaciones Internacionales en la Universidad Rafael Landívar.

El sujeto de la empresa C es una supervisora de cuenta, actualmente en 3er año de Locución Profesional de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Todas de sexo femenino, guatemaltecas y con edades comprendidas entre 24 y 30 años.

Se procedió a realizar una entrevista a un representante de cada organización.

3.2 Población y Muestra

La población fue elaborada en base al total de agentes laborando en las 3 empresas seleccionadas, 100% de origen guatemalteco, ubicadas en zonas 9, 13 y 11.

En el caso de los empleados, de acuerdo con la información proporcionada por las tres empresas a investigar, se cuenta con aproximadamente 5500 empleados. La muestra se conformó por un mínimo de 2409 empleados, hombres y mujeres de 18 a 50 años, con un nivel académico mínimo de bachiller, perito o magisterio.

El tamaño de la muestra se calculó por medio del programa estadístico STATS con una probabilidad de error de 0.05 y un nivel de confianza del 95%.

La muestra fue corroborada mediante la ecuación $ksh = n/N$, la cual se desglosa de la siguiente manera:

fh = muestra del estrato

Nh = población del estrato

Sh = desviación estándar de cada elemento de un determinado estrato.

fh = nh/Nh =KSh

KSh = n/N

Call center A:

KSh = n/N=500/5500=0.09

Porcentaje de la muestra 9%

Call center B:

KSh = n/N=3000/5500=0.5454

Porcentaje de la muestra 55%

Call center C:

KSh = n/N=2000/5500=0.3636

Porcentaje de la muestra 36%

**Tabla 4
Muestra**

	Total de empleados	Muestra	Porcentaje
Call center A	500	46	9%
Call center B	3000	1636	55%
Call center C	2000	727	36%
	5500	2409	100%

Fuente: Elaboración propia por medio de la información proporcionada por las empresas.

3.3 Instrumentos

Con el fin de recopilar la información necesaria para cumplir los objetivos planteados, la investigadora elaboró y aplicó los siguientes instrumentos.

3.3.1 Guía de entrevista para supervisores de cuenta o personal de RRHH

Contiene 10 preguntas abiertas, dirigidas a supervisores de cuenta y personal de RRHH en las tres empresas investigadas; las que fueron aplicadas en una entrevista con cada sujeto. (Ver anexo 1).

La entrevista con la encargada de Recursos humanos de la empresa A fue realizada el día 27 de Mayo del año 2015 en las instalaciones ubicadas el edificio WTC ubicado en la zona 13 de la ciudad de Guatemala, donde se permitió tomar nota de las respuestas brindadas.

La entrevista con la supervisora de cuenta de la empresa B fue realizada el día 5 de Junio del año 2015 mediante una conversación telefónica grabada.

La entrevista con la supervisora de cuenta de la empresa C fue realizada el día 6 de Junio del año 2015 mediante una conversación electrónica.

3.3.2 Cuestionario a los agentes

Se elaboró un cuestionario dirigido a los agentes de *call center*, que contiene 25 preguntas de escala de clasificación, buscando medir la importancia que los incentivos tienen hacia ellos, con el fin de sentirse a gusto y permanecer en la organización (Ver anexo 2).

Para aplicar el cuestionario, debido a la poca disponibilidad y horarios poco convenientes, se elaboró en un formato electrónico para ser contestado en línea.

El cuestionario se aplicó por el método de la conveniencia, con la ayuda de contactos en las empresas que se ocuparon de enviarlo electrónicamente a conocidos que laboran en la empresa, facilitando el proceso de recopilación.

El instrumento se elaboró por medio de formularios de Google. El periodo de realización de encuestas fue del 25 de Mayo del 2015 al 8 de Junio del 2015.

3.4 Procedimiento

Para llevar a cabo la presente investigación se realizaron los siguientes pasos:

1. Elección del tema a investigar.
2. Realización de una investigación preliminar sobre las empresas de *call center* y BPO en Guatemala.
3. Selección de los sujetos de estudio.
4. Requerimiento de información (antigüedad empresarial y cantidad de personal a las empresas de *call center* y BPO de Guatemala).
5. Elaboración de cuestionarios basados en los indicadores y objetivos.
6. Realización de la prueba piloto para validar los instrumentos.
7. Aplicación de cambios convenientes en instrumentos.
9. Solicitud de citas a los gerentes o encargados para aplicar los instrumentos.
10. Aplicación de los instrumentos al personal administrativo y agentes de las empresas seleccionadas.
11. Tabulación de los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos aplicados.
12. Presentación de resultados mediante gráficas de tipo pastel.
13. Análisis e interpretación de la información obtenida.
14. Discusión de resultados, cotejando las respuestas contra el marco teórico.
15. Elaboración de las conclusiones en base a la discusión de resultados, buscando alcanzar el objetivo general y específicos.
16. Redacción de las recomendaciones para cada una de las conclusiones incluidas.
17. Presentación del informe final.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo, los cuales fueron recabados por medio de entrevistas realizadas y cuestionarios aplicados a cada uno de los sujetos correspondientes (Anexos 1 y 2).

4.1 Respuestas de encargados de RRHH o supervisores

Las respuestas obtenidas de los encargados de RRHH o supervisores se presentan en una matriz de sentido, ya que la muestra se compone de 3 personas las cuales respondieron a las preguntas de tipo abierto. En la empresa “A” se entrevistó a la encargada de RRHH y en las empresas “B” y “C” se entrevistaron a supervisoras de equipo encargadas de cuentas de servicio al cliente.

Matriz de sentido No. 1
Respuestas de los encargados de RRHH y supervisores

No.	Pregunta	
1	¿Cuál es la importancia de la estabilidad laboral de sus empleados para la organización?	<ul style="list-style-type: none"> ● El representante de RRHH de la empresa "A" describe que la estabilidad laboral fortalece a la empresa, transmitiendo un mensaje de confianza para invitar a posibles clientes y empleados. De lo contrario, al perder personal se incurren en gastos de reclutamiento y de entrenamiento, los cuales pueden llegar a ser muy altos. ● El supervisor de la empresa "B" relata que la estabilidad es muy importante para la organización, por lo que evitan despidos o renuncias y se busca que los empleados se queden. Los empleados existentes tienen un nivel de experiencia que mantiene la calidad, mientras que un empleado nuevo podría tomarse aproximadamente 4 meses en llegar a ese nivel de experiencia. ● El supervisor de la empresa "C" informa que los empleados sostienen la empresa y es necesario contar con la estabilidad laboral para que la empresa no caiga. Tener empleados con experiencia y tiempo en el puesto es lo que ayuda a la empresa a mantener buen servicio.

2	<p>¿Cuáles son las consecuencias con las que se enfrenta la organización con un personal desmotivado?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● El representante de RRHH de la empresa "A" expresó que entre las consecuencias se encuentra el aumento de los despidos por bajo rendimiento y las renunciaciones por insatisfacción, esto impide que tengan al personal necesario para cumplir con sus clientes. ● El supervisor de la empresa "B" indica que cuando el personal está desmotivado la calidad baja, implica pérdidas para la compañía porque ellos se especializan en servicio al cliente. ● El supervisor de la empresa "C" cuenta que como consecuencias se presenta la falta de resultados positivos, abandono laboral además de la falta de interés para incrementar empleados en la empresa ya que dan malas referencias.
3	<p>¿Qué aspectos positivos promueven los incentivos en la organización?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● El representante de RRHH de la empresa "A" describe que los incentivos aumentan la productividad, positivismo, motivación y exhortan a los empleados a referir con sus amigos a la empresa. ● El supervisor de la empresa "B" expresa que el incentivo más efectivo para los empleados es aumentar la cantidad de dinero que se le ofrece y esto automáticamente mejora la calidad. ● El supervisor de la empresa "C" manifiesta que los incentivos dan como resultado agentes motivados ya que aparte de su sueldo y bonos pueden recibir incentivos motivacionales como vales para comida, gasolina y recreación, no solo para ellos sino también para sus familias.

4	<p>¿Cuáles son algunas de las estrategias de motivación económica que implementa en su organización para motivar a su personal?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●El representante de RRHH de la empresa "A" manifiesta que tratan de realizar actividades recreacionales al menos una vez a la semana y dan reconocimientos a los que mejor se desempeñan cada semana o cada mes dependiendo la cuenta. ●El supervisor de la empresa "B" informa que en la empresa se creó un area recreacional o de relajación con la que no contaban, donde tienen television, juegos, sofás, nueva cafeteria, mesas de ping pong y computadoras. ●El supervisor de la empresa "C" indica que como estrategias no económicas ellos ofrecen películas durante el turno si se llega a la meta establecida, que ellos pueden escoger, además de días temáticos de alguna prenda, accesorio o un tema específico.
5	<p>¿Cuáles son algunas de las estrategias de motivación económica que se implementan en su organización para motivar a su personal?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●El representante de RRHH de la empresa "A" indica que dependiendo la cuenta ofrecen bonos de producción, satisfacción al cliente, adherencia o puntualidad. ●El supervisor de la empresa "B" nos indica que si los agentes llegan a las métricas de productividad, reciben sus bonos, vales de cine, restaurantes, entre otros. ●El supervisor de la empresa "C" indica que ellos ofrecen Vales de supermercado, vales de gasolina, restaurantes, lugares de recreación, cine e incentivo por horas extras.
6	<p>¿Qué resultados ha observado con sus prácticas de incentivos actuales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●El representante de RRHH de la empresa "A" indicó que sus incentivos crean un ambiente de competencia sana, lo cual exhorta a los empleados a desempeñarse de mejor manera. ●El supervisor de la empresa "B" cuenta que todos los resultados han sido positivos despues de implementar los incentivos, la calidad siempre tiende a aumentar. ●El supervisor de la empresa "C" expresa que los agentes se esfuerzan mas por llegar a sus métricas y poder conseguir un premio extra por llegar.

7	<p>¿Se ha realizado alguna encuesta de satisfacción laboral? De ser así, ¿Cuáles fueron los resultados más relevantes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●El representante de RRHH de la empresa "A" relata que los agentes expresaron en la encuestas que les agrada el ambiente laboral, pero siempre surgen comparaciones con otras empresas que tienen la capacidad de ofrecer incentivos más llamativos. ●El supervisor de la empresa "B" relata que despues de hacer las encuestas, los agentes siempre piden más bonos a pesar de que actualmente se les ofrece variedad. ●El supervisor de la empresa "C" describe que se hace aproximadamente cada 3 meses para poder implementar nuevas formas de trabajo y se han visto muchas mejoras en la empresa .
8	<p>Se entiende que por el tipo de empresa, se cuenta con clientes a los cuales se les debe cumplir ciertos requerimientos de personal y de cobertura de horas; en caso de no cumplirse, ¿cuáles son las repercusiones?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●El representante de RRHH de la empresa "A" expresó que la empresa incurre en multas si no se cumplen con los requerimientos de personal, acompañado de el riesgo de perder al cliente. ●El supervisor de la empresa "B" indica que si no se llega a los requerimientos del cliente los bonos no se les pueden pagar a los agentes, ya que el cliente es el que proporciona el dinero de los bonos si se mantiene un cierto nivel. ●El supervisor de la empresa "C" nos cuenta que la principal repercusión es la baja de servicio que el cliente brinda o retira por el bajo rendimiento, de seguir con esto se puede llegar hasta un recorte de personal.

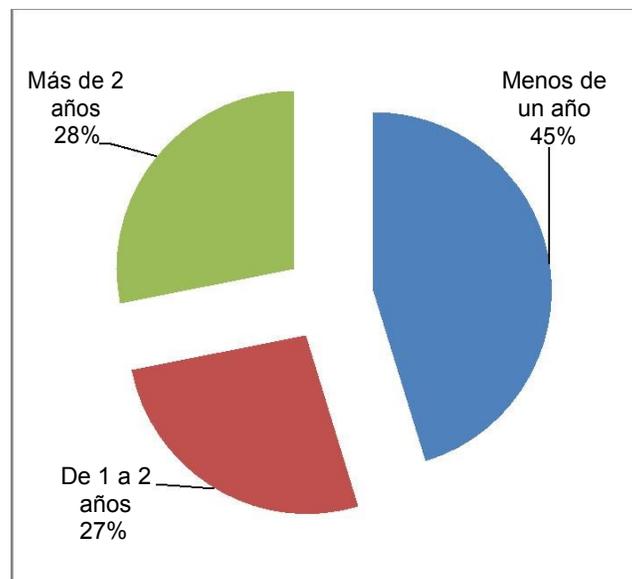
9	<p>En el caso del ausentismo ¿qué tanto afecta al personal cada agente ausente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● El representante de RRHH de la empresa "A" informa que las ausencias además de afectar a la empresa, afecta a los demás empleados que tienen que cargar con el trabajo de los que se ausentaron y también afecta a las líneas que se tenían establecidas. ● El supervisor de la empresa "B" relata que el ausentismo impacta mucho porque se trabaja por medio de estadísticas, se tiene que tener cierta cantidad a cierta hora, por lo que el ausentismo impacta en la cantidad de trabajo acumulada. ● El supervisor de la empresa "C" manifiesta que la principal función del call center es el recibir llamadas, si los agentes faltan, las llamadas se triplican para los demás y esto les genera estrés y desmotivación.
10	<p>Respecto a la competencia, se sabe que cada call center ofrece distintos incentivos incluso antes de la contratación para atraer empleados. Como organización ¿se consideran competitivos con estas empresas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● El representante de RRHH de la empresa "A" expresó que en este momento no se encuentran con la capacidad de competir con las empresas de call center más grandes, aun necesitan tiempo y fondos para poder ofrecer lo que estas ofrecen. ● El supervisor de la empresa "B" indica que se consideran competitivos, ya que ofrecen sueldos y bonos atractivos y son una empresa con años de experiencia con varios clientes que proporcionan los fondos necesarios. ● El supervisor de la empresa "C" cuenta que se consideran una de las empresas más fuertes en Guatemala, ya que cuentan con una escuela de inglés la cual es pagada, lo que resulta muy atractivo para las personas que aún no están en el nivel de inglés, además de contar con clientes que le proveen de los fondos necesarios para ofrecer bonos llamativos.

4.2 Respuestas de empleados

Las respuestas obtenidas de los empleados se presentan en gráficas tipo pastel, ya que la muestra se compone de 2,537 personas que respondieron a las preguntas de opción múltiple y una pregunta abierta.

Las encuestas se realizaron en el periodo del 25 de Mayo del 2015 al 8 de Junio del 2015. Los empleados encuestados son empleados de las tres empresas que forman parte de la muestra, tienen al menos 5 años de haberse establecido en Guatemala y manejan cuentas de empresas internacionales, a quienes les brindan servicio al cliente, soporte técnico y ventas en inglés y español.

Gráfica 1
Tiempo laborado en la empresa



Menos de un año	1,149	45.30%
De 1 a 2 años	675	26.60%
Más de 2 años	713	28.10%

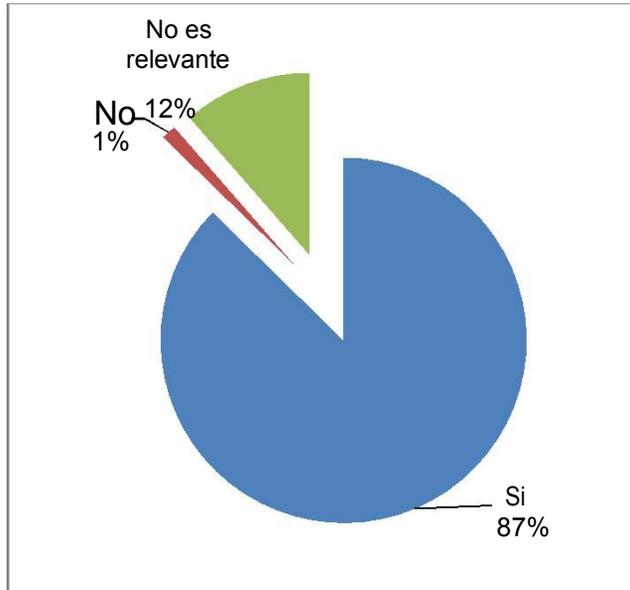
Fuente: Anexo 2, Pregunta 1

Base: 2,537 empleados

Como se observa en la presente gráfica, la mayoría de empleados de *call center* han laborado por menos de un año en las empresas. Este dato indica que la rotación de personal para esta industria es alta.

Gráfica 2

Motivación de los bonos adicionales



Si	2,213	87.20%
No	34	1.30%
No es relevante	290	11.40%

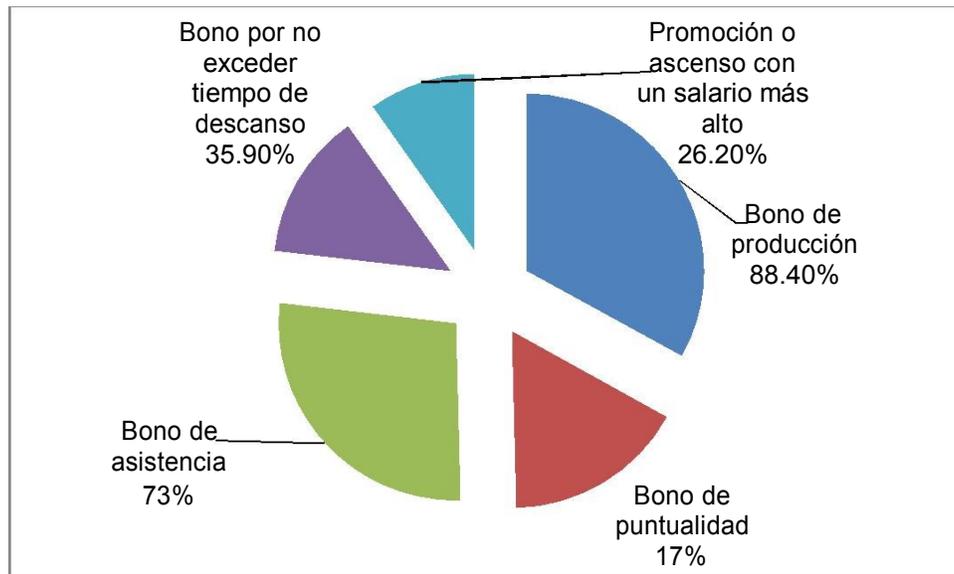
Fuente: Anexo 2, Pregunta 2

Base: 2,537 empleados

En la gráfica 2 se puede observar que la gran mayoría de los encuestados consideran que los bonos adicionales les brindan motivación para ser más productivos. Lo cual indica que la implementación de incentivos es una estrategia importante para mantener la motivación en la empresa.

Gráfica 3

Incentivos que se otorgan en la empresa



Bono de producción	2,242	88.40%
Bono de puntualidad	1,122	44.20%
Bono de asistencia	1,852	73%
Bono por no exceder tiempo de descanso	910	35.90%
Promoción o ascenso con un salario más alto	665	26.20%

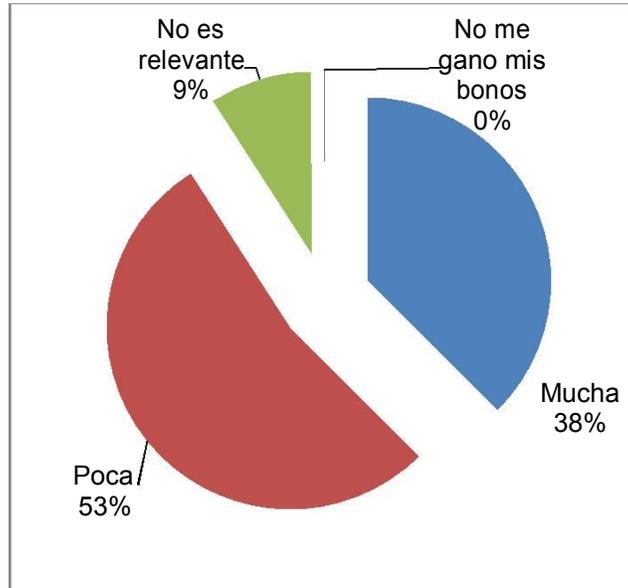
Fuente: Anexo 2, Pregunta 3

Base: 2,537 empleados

Según se muestra en la gráfica 3, el incentivo más ofrecido por las empresas analizadas es el bono de producción, seguido por el bono de asistencia. El bono de producción es importante, porque está relacionado directamente con la producción y rendimiento, esto sirve de motivación para los empleados y así se llegan a las metas de producción trazadas.

Gráfica 4

Dificultad de las métricas para llegar a los bonos



Mucha	951	37.50%
Poca	1,356	53.40%
No es relevante	226	8.90%
No me gano mis bonos	4	0.20%

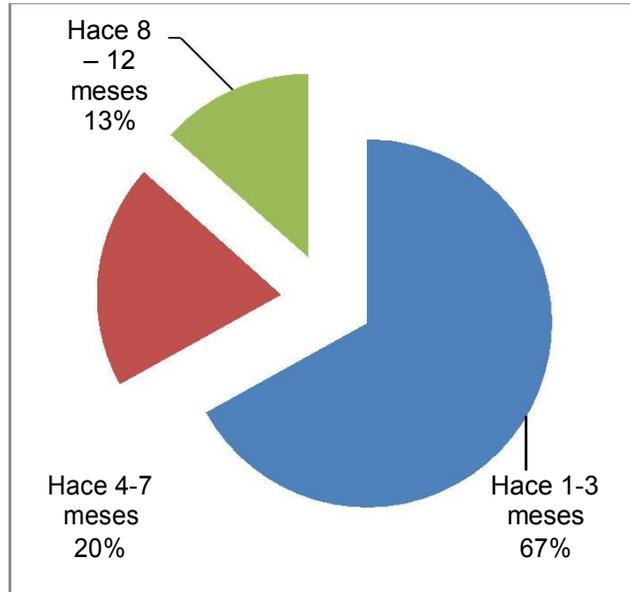
Fuente: Anexo 2, Pregunta 4

Base: 2,537 empleados

De acuerdo a la presente gráfica, la mayoría de encuestados considera que la dificultad para conseguir los bonos ofrecidos es poca. Esto es muy positivo, ya que si fuera el caso contrario, los empleados se desanimarían y no rendirían.

Gráfica 5

Última vez que recibió un incentivo monetario



Hace 1-3 meses	1,696	66.90%
Hace 4-7 meses	500	19.70%
Hace 8 – 12 meses	341	13.40%

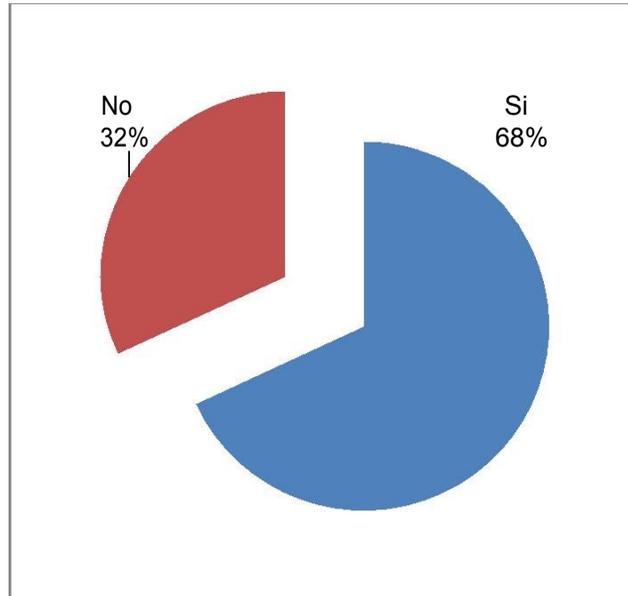
Fuente: Anexo 2, Pregunta 5

Base: 2,537 empleados

Según muestran los resultados de esta gráfica, la mayoría de los encuestados han recibido incentivos monetarios en los últimos tres meses. Esto es algo positivo, ya que las empresas están ofreciendo incentivos constantemente, de manera que todos tengan la posibilidad de optar a ellos.

Gráfica 6

Satisfacción con los incentivos económicos



Si	1,728	68.10%
No	809	31.90%

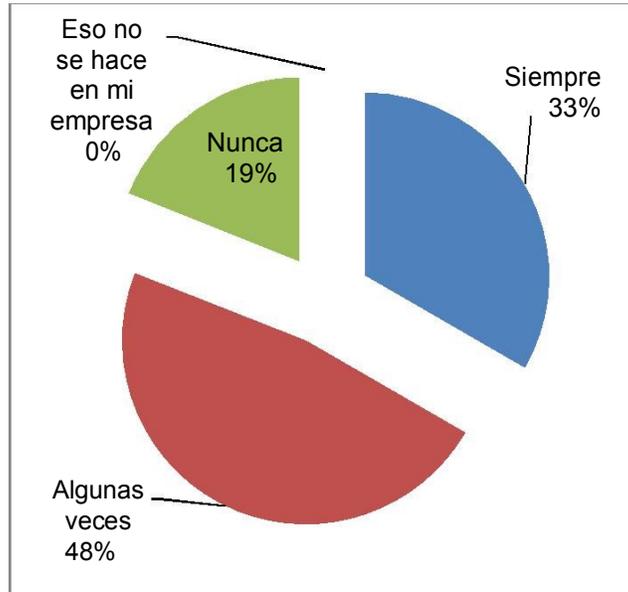
Fuente: Anexo 2, Pregunta 6

Base: 2,537 empleados

De acuerdo a lo expresado en la gráfica 6, más de la mitad de los empleados están satisfechos con los incentivos ofrecidos por su empresa. Resultado positivo para las empresas, el cual indica que sus prácticas de incentivos son las correctas.

Gráfica 7

Incentivos no monetarios cuando se hace un buen trabajo



Siempre	846	33.30%
Algunas veces	1,209	47.70%
Nunca	481	19%
Eso no se hace en mi empresa	1	0%

Fuente: Anexo 2, Pregunta 7

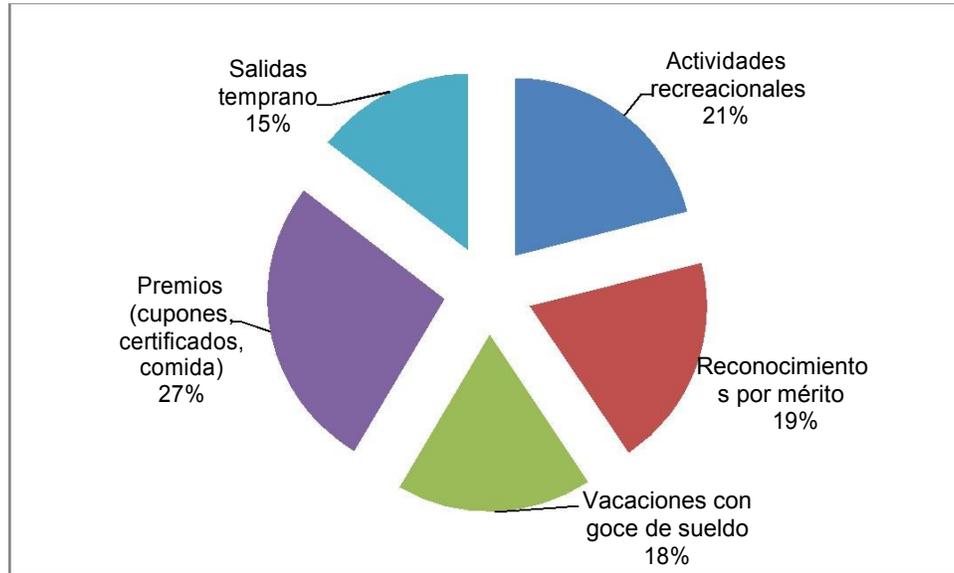
Base: 2,537 empleados

Como puede observarse en la gráfica 7, un 47.70% de los encuestados expresó que solo en algunas ocasiones se les premia con un incentivo no monetario cuando se hace un buen trabajo, mientras que un 33.30% indica que siempre son premiados cuando realizan un buen desempeño.

Este dato indica que son solo algunos los que sobresalen con un buen desempeño consistente, por lo que la mayoría los recibe algunas veces por un buen desempeño que se observa solo en ocasiones.

Gráfica 8

Incentivos no monetarios recibidos



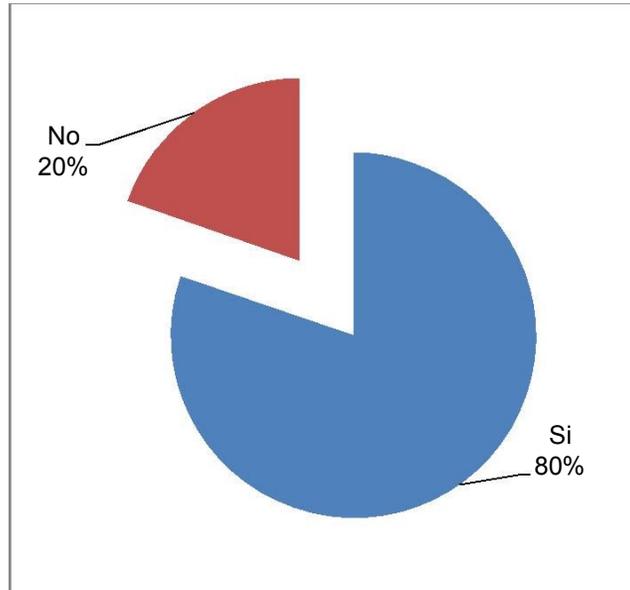
Actividades recreacionales	1,563	21%
Reconocimientos por mérito	1,452	19%
Vacaciones con goce de sueldo	1,333	18%
Premios (cupones, certificados, comida)	2,002	27%
Salidas temprano	1,081	42.60%

Fuente: Anexo 2, Pregunta 8

Base: 2,537 empleados

Como se puede observar en esta gráfica, la mayoría de los encuestados ha recibido premios como incentivo no monetario, seguido por actividades recreacionales, reconocimientos por mérito, vacaciones con goce de sueldo y por último salidas temprano. Los premios son un incentivo que generan un ambiente de competencia sana e incrementa la productividad de los empleados.

Gráfica 9
Felicitaciones públicas



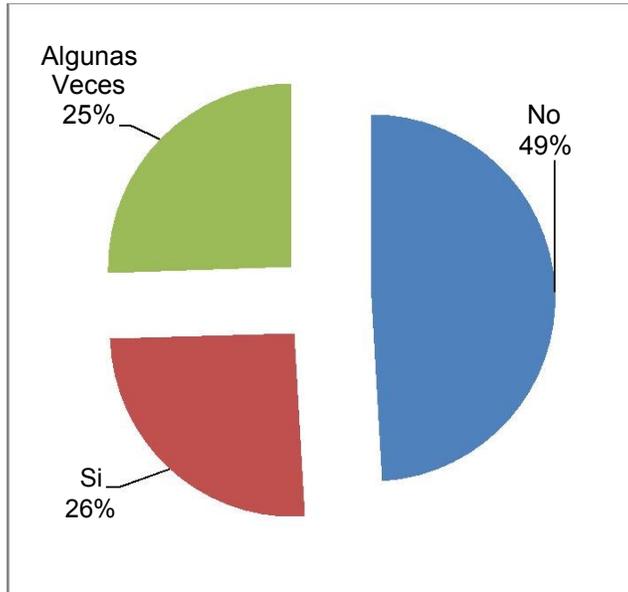
Si	2,036	80.30%
No	501	19.70%

Fuente: Anexo 2, Pregunta 9

Base: 2,537 empleados

En la gráfica 9, al 80% de los encuestados se les ha felicitado públicamente. El felicitar a los empleados públicamente los estimula y los hace sentir parte de la empresa, de esta manera ellos tratan de mantener ese nivel y ser considerados de los mejores.

Gráfica 10
Cumpleaños del mes



No	1,245	49.10%
Si	646	25.50%
Algunas Veces	646	25.50%

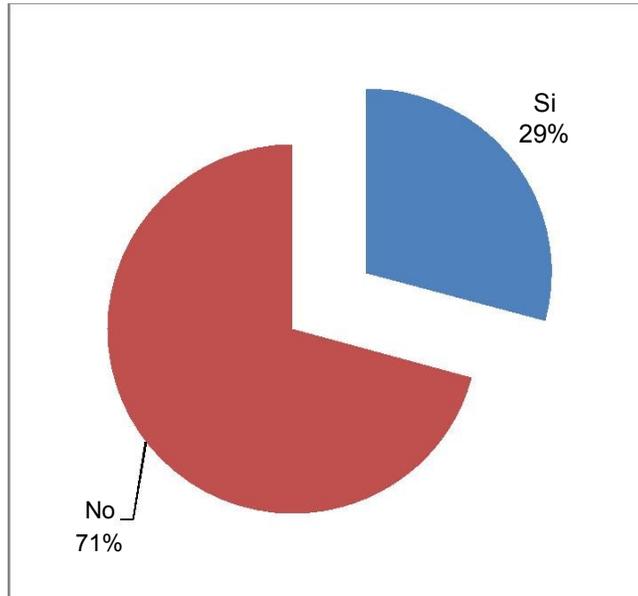
Fuente: Anexo 2, Pregunta 10

Base: 2,537 empleados

Según se observa en la presente gráfica, la mayoría de los encuestados expresó que en sus empresas no se celebran a los cumpleaños del mes. El realizar la actividad del cumpleaños del mes hace sentir al empleado parte de la empresa y ofrece un ambiente laboral agradable.

Gráfica 11

Permiso para retirarse temprano



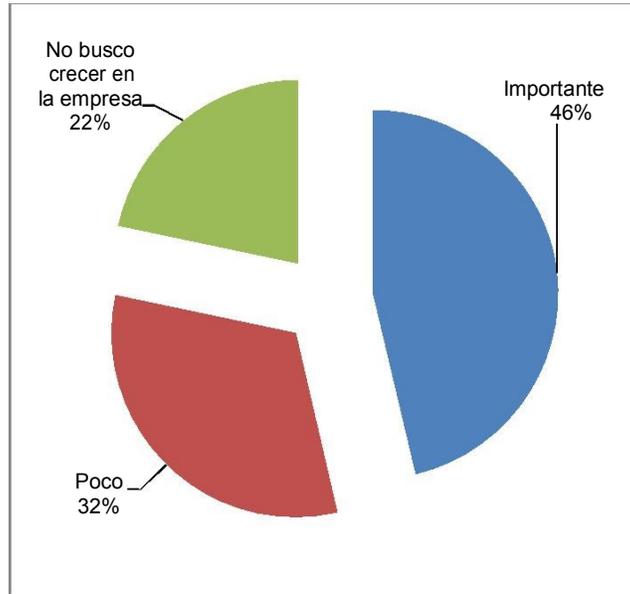
Si	741	29.20%
No	1,796	70.80%

Fuente: Anexo 2, Pregunta 11

Base: 2,537 empleados

Como se observa en la presente gráfica, a la gran mayoría no se le concede permiso para retirarse temprano de sus labores. El poder contar con un horario flexible incentivaría a los empleados, ya que este tipo de empresas suelen ser poco flexibles y a la hora de emergencias o necesidad de trámites, esto resulta muy conveniente.

Gráfica 12
Oportunidad de crecimiento



Importante	1,176	46.40%
Poco	811	32%
No busco crecer en la empresa	550	21.70%

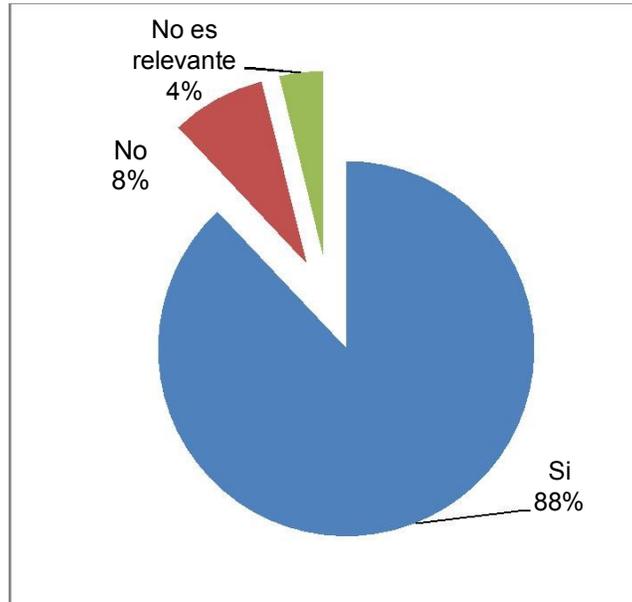
Fuente: Anexo 2, Pregunta 12

Base: 2,537 empleados

En la gráfica 12 se evidencia que la mayor parte de los encuestados está interesada en un posible crecimiento profesional en sus empresas. El tener la posibilidad de crecer en una empresa genera la necesidad de los empleados de mantener la calidad de su trabajo para poder ser un buen candidato para los puestos.

Gráfica 13

Compensaciones no económicas para ser productivo



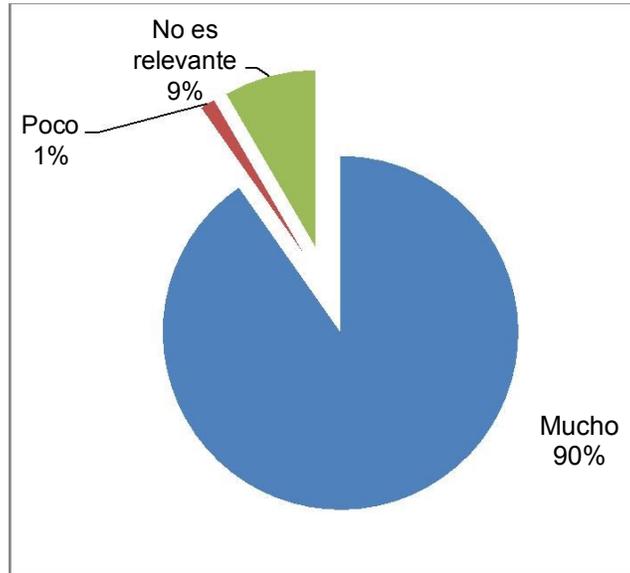
Si	2234	88.10%
No	207	8.20%
No es relevante	96	3.80%

Fuente: Anexo 2, Pregunta 13

Base: 2,537 empleados

De acuerdo a la presente gráfica, la gran mayoría considera que las compensaciones económicas contribuyen a la productividad de su trabajo. El objetivo principal de trabajar es el de generar ingresos, por lo que uno siempre está en la mira del lugar que ofrece más ingresos.

Gráfica 14
Horario Flexible



Mucho	2293	90.40%
Poco	32	1.30%
No es relevante	212	8.40%

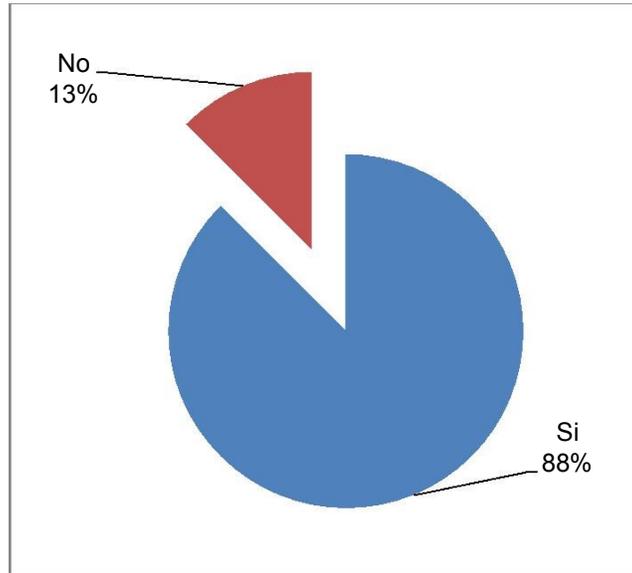
Fuente: Anexo 2, Pregunta 14

Base: 2,537 empleados

De acuerdo a lo expresado en la gráfica 14, a la gran mayoría de los encuestados les incentivaría contar con horarios flexibles de trabajo. Un horario flexible permite adaptar la vida personal a la del trabajo.

Gráfica 15

Incentivos para la reducción de estrés laboral



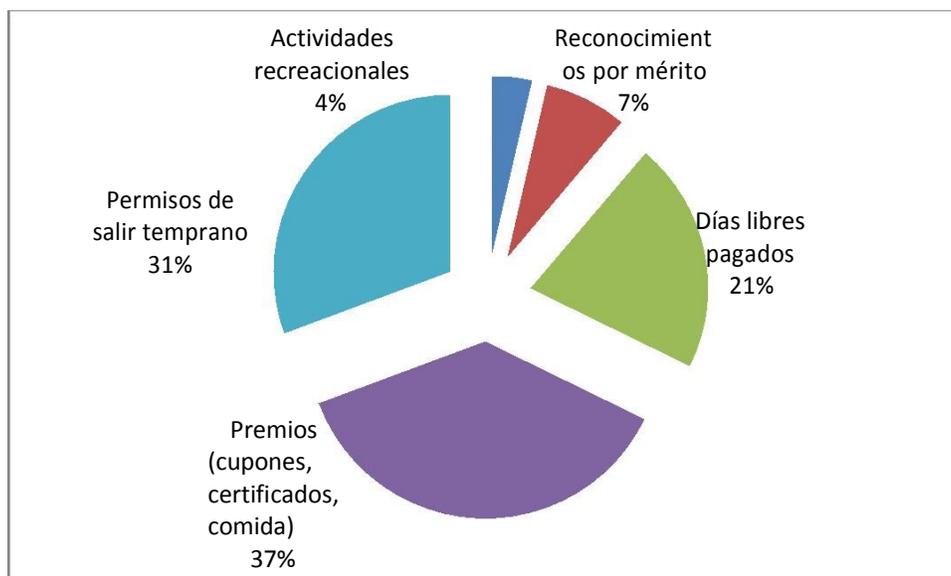
Si	2,221	87.50%
No	316	12.50%

Fuente: Anexo 2, Pregunta 15

Base: 2,537 empleados

Como se puede observar en la presente gráfica la gran mayoría considera que los incentivos son de gran ayuda para la reducción de estrés laboral. Las empresas suelen realizar actividades, las cuales son de gran importancia a la hora de relajar y reducir el estrés en los empleados.

Gráfica 16
Incentivo preferido



Actividades recreacionales	91	3.60%
Reconocimientos por mérito	192	7.60%
Días libres pagados	535	21.10%
Premios (cupones, certificados, comida)	940	37.10%
Permisos para salir temprano	779	30.70%

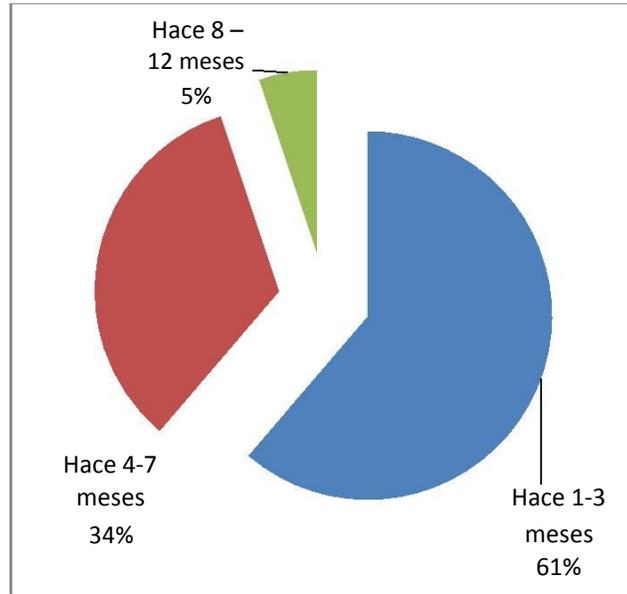
Fuente: Anexo 2, Pregunta 16

Base: 2,537 empleados

En la gráfica 16 se puede observar que los premios son los incentivos no monetarios preferidos por los encuestados, seguidos por las salidas temprano, vacaciones con goce de sueldo, reconocimientos por mérito, dejando en último lugar las actividades recreacionales.

Gráfica 17

Última vez que recibió un incentivo no monetario



Hace 1-3 meses	1553	61.20%
Hace 4-7 meses	854	33.70%
Hace 8 – 12 meses	130	5.10%

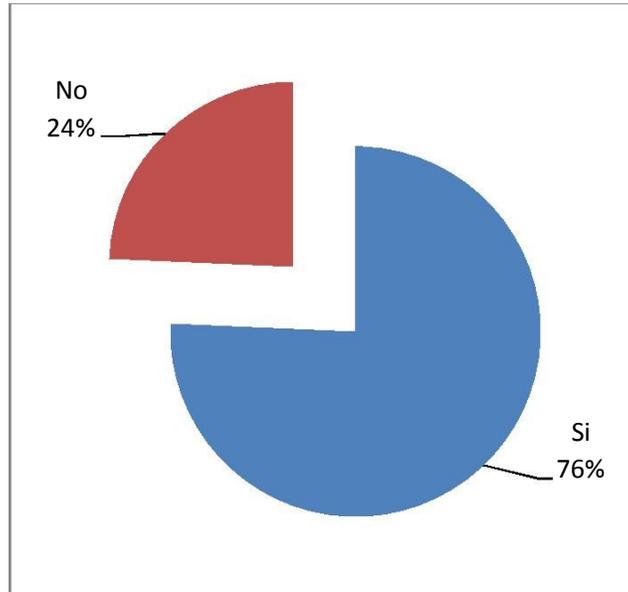
Fuente: Anexo 2, Pregunta 17

Base: 2,537 empleados

Según se muestra en la gráfica 17, la mayoría de los encuestados han recibido un incentivo no monetario los últimos 3 meses.

Gráfica 18

Satisfacción con incentivos ofrecidos



Si	1,921	75.70%
No	616	24.30%

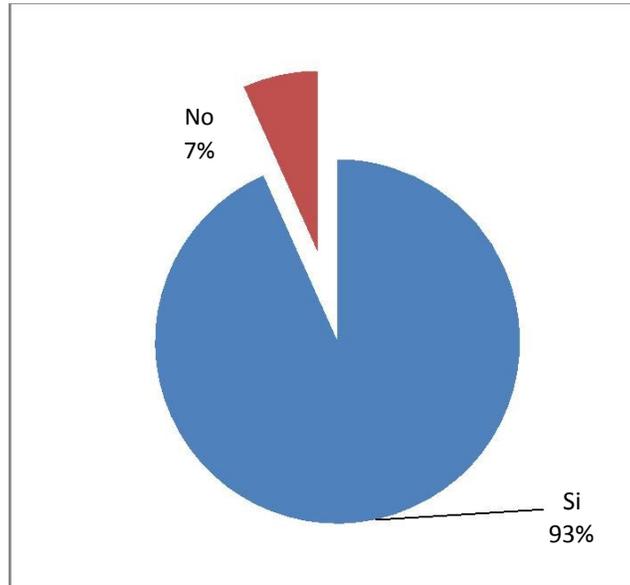
Fuente: Anexo 2, Pregunta 18

Base: 2,537 empleados

Según se puede observar en la presente gráfica, la mayoría de los empleados se encuentran satisfechos con los incentivos ofrecidos en sus respectivas empresas. Esto indica que las prácticas actuales de incentivos son efectivas.

Gráfica 19

Opción de proponer otras ideas



Si	2,366	93.30%
No	171	6.70%

Fuente: Anexo 2, Pregunta 19

Base: 2,537 empleados

En la gráfica 19 se evidencia que a la gran mayoría de los encuestados les gustaría tener la oportunidad de proponer ideas para desarrollar nuevos incentivos laborales. Escuchar las opiniones de los empleados crea un ambiente de confianza y los identifica más con la empresa.

Tabla 5
Propuestas de incentivos

Incentivos sugeridos	
1	Bonos de productividad alcanzables
2	Rifas
3	Tarjetas de regalo
4	Salidas Temprano
5	Empleado del mes reconocido con incentivos
6	Deducir con logros la gravedad de cualquier falta
7	Permisos especiales
8	Fines de semana libres
9	Premios en efectivo
10	Ninguno

Fuente: Anexo 2, Pregunta 20

Base: 2,366 empleados

En la tabla 5 se puede observar un listado de los incentivos sugeridos por los encuestados en la pregunta 20 del cuestionario, la cual se presentó como una pregunta abierta.

La mayoría expreso que necesitan bonos que no representen mucha dificultad para ser alcanzados.

Las sugerencias como rifas, tarjetas de regalo, rifas y premios son las más aclamadas y son las que generan el ambiente de competencia que hace que los empleados aumenten su productividad, ya que tienen otro objetivo más en mente.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con base en las respuestas brindadas, presentadas en el capítulo anterior por los distintos sujetos de estudio, se presenta a continuación el análisis e interpretación de los resultados obtenidos; para ello se confrontan los resultados obtenidos contrastándolos con la teoría de los expertos en el tema.

ACS (2013) menciona en su estudio que el costo inicial de reemplazo por agente varió de \$ 2,431 a \$ 7.592 dependiendo de la Unidad Estratégica de Negocios y los requisitos de formación, lo que resulta en un costo de abandono promedio general de \$ 4,636 dólares por agente.

Según los resultados obtenidos, los encargados de RRHH y supervisores indicaron que los gastos de reemplazo pueden llegar a ser muy altos, incluyendo gastos de reclutamiento y de entrenamiento, además de que un empleado tarda meses en llegar al nivel de experiencia o de productividad de los agentes que tienen más tiempo en las empresas poseen (pregunta 1 matriz de sentido 1).

La gran mayoría de los agentes encuestados ha trabajado en la empresa por menos de un año (pregunta 1 gráfica 1), lo que indica que este tipo de organizaciones es propensa a tener altos índices de rotación de personal.

Continuando con el tema del ausentismo laboral, (Davis, 2002) indica que ausentismo representa un problema para el trabajador y la empresa, ya que sufre las consecuencias y se ve afectada económicamente en su presentación de bienes y servicios.

En relación a esto los representantes de RRHH y supervisores de las empresas entrevistadas nos indican que ellos se manejan por medio de estadísticas y líneas, las cuales les indican cuantas personas son necesarias cada día para cumplir con las exigencias de los clientes que les pagan. Como consecuencia de no llegar a ellas, se presentan varias situaciones en cadena, entre ellas la calidad del servicio

que se brinda tiende a una baja, por ende la empresa incurre en multas y penalizaciones, como la reducción del capital disponible para el desarrollo de bonos. Si el ausentismo incrementa y persiste, se corre el riesgo de perder al cliente (pregunta 8 grafica 8).

Según Gómez-Mejía *et al.* (2001) uno de los objetivos de la administración de RRHH es el desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de organización.

En relación a esto el encargado de RRHH entrevistado indicó que como resultado de sus prácticas de incentivos laborales los empleados aumentan la productividad, positivismo y motivación (pregunta 3 matriz de sentido 1).

Según la encuesta contestada por los empleados, los incentivos económicos ofrecidos con más frecuencia en las empresas estudiadas están los bonos de productividad, bonos de asistencia y los bonos de puntualidad (pregunta 3 gráfica 3). Entre los incentivos no económicos más ofrecidos con más frecuencia figuran los premios (cupones, certificados, comida), actividades recreacionales y reconocimientos.

Los encuestados también indican en su mayoría que se requiere de poca dificultad para llegar a las métricas para llevarse sus bonos o premios (pregunta 4 gráfica 4) y estos a su vez en su mayoría han recibido incentivos en los últimos 3 meses (pregunta 5 gráfica 5).

La motivación laboral se define como el resultado de varias actitudes que tiene un colaborador hacia su empleo, los factores concretos como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo y la vida en general (Robbins y Coulter, 2005).

En relación a esto la mayoría de los encuestados expresaron que es importante para ellos la oportunidad de crecimiento en la empresa, tener la posibilidad de optar a otros puestos u ascensos (pregunta 12 gráfica 12), los supervisores y representante de recursos humanos indicaron que entre los resultados positivos de la encuesta laboral, los empleados indicaron que les agrada el ambiente laboral que les ofrece la empresa (pregunta 7 matriz de sentido 1).

Los incentivos laborales proponen estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción (Ynfante, 2008).

Los representantes de RRHH y supervisores de las empresas entrevistadas expresaron que sus prácticas actuales de incentivos tienen como resultado reacciones positivas y la tendencia más grande es el aumento en la calidad del trabajo que los agentes desempeñan (pregunta 6 matriz de sentido 1).

Según los resultados obtenidos, los empleados encuestados informaron en su gran mayoría que recibir compensaciones o incentivos son parte importante de su motivación para ser productivos (pregunta 2 gráfica 2, pregunta 13 gráfica 13), las actividades en el trabajo les ayudan a reducir los niveles de estrés (pregunta 15 grafica 15), al igual son motivados cuando cuentan con permisos especiales y horarios flexibles de trabajo (pregunta 14 gráfica 14).

La teoría de las expectativas afirma que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño, agrega García (2008); una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado.

Según (Del Carmen, 2012) el trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole y sus necesidades, no solamente de pagarle. Para lograr una buena motivación laboral debemos de conocer con profundidad los factores vinculados con las necesidades.

En relación a esto los resultados reflejaron que la mayoría de empleados encuestados no busca solamente permanecer en sus puestos actuales, sino que espera tener un crecimiento dentro de la empresa (pregunta 12 grafica 12); el 93.3% de los empleados indica que les gustaría tener la opción de proponer ideas de nuevos incentivos a sus empresas y así satisfacer sus necesidades (pregunta 19 gráfica 19).

Al preguntarle a los empleados encuestados qué tipo de incentivos les gustaría sugerir, estos indicaron que les gustaría contar con bonos de productividad alcanzables, rifas, tarjetas de regalo, permiso para salir temprano, empleado del mes con premio, hacer que los logros o resultados positivos reduzcan cualquier falta a la que se haya incurrido en el pasado, permisos especiales, fin de semana libre y premios en efectivo.

(Herzberg, 1967) observó que cuando los empleados que se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y ascensos. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tienden a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales y el ambiente organizacional.

En relación a esto el representante de RRHH y los supervisores de las empresas entrevistadas indicaron que se realizan encuestas de satisfacción para los empleados y en base a los resultados se implementan nuevas medidas con tal de mantener a los empleados satisfechos. Los resultados de estas encuestas arrojan

resultados tanto positivos como negativos. Mientras que una porción de los empleados está conforme con los incentivos ofrecidos y el ambiente laboral, otra porción exige más bonificaciones y hace comparaciones con empresas que tienen capacidad de ofrecer incentivos más llamativos (pregunta 7 matriz de sentido 1).

Los incentivos no monetarios son motivadores no económicos, que tienen como objetivo motivar a los colaboradores, estos deben estar basados en el respeto, retos, elogios, contribución de ideas, integración al equipo, oportunidad de aprender y agradecimiento por el trabajo realizado (Stevenson, 2000).

En base a los resultados obtenidos se puede determinar que a la mayoría de los encuestados se les han dado incentivos no monetarios como reconocimientos, premios y actividades recreacionales, por un trabajo bien hecho (pregunta 7 grafica 7), la gran mayoría recibe premios, actividades recreacionales, reconocimientos por mérito (pregunta 8 grafica 8), se les felicita públicamente (pregunta 9 grafica 9) y celebran a los cumpleaños de mes (pregunta 10 grafica 10).

Los encuestados indicaron que entre sus incentivos preferidos figuran los premios, salidas temprano y las vacaciones con goce de sueldo (pregunta 13 gráfica 13).

De esta manera, los resultados obtenidos de los sujetos de estudio han brindado la información relacionada a lo que incentiva a los empleados de *call center* y BPO a permanecer en la organización y la importancia que tiene la permanencia de los empleados para este tipo de empresas, aspectos que fueron abordados en el marco teórico y contra el cual se han establecido semejanzas.

VI. CONCLUSIONES

Del análisis e interpretación de resultados se responde a los objetivos generales y específicos concluyendo que los incentivos laborales que motivan a los empleados de *call center* y BPO a permanecer en la empresa son los reconocimientos públicos, premios por desempeño, actividades recreacionales dentro de la empresa que reduzcan el nivel de estrés, ambiente organizacional amigable, libre emisión de opiniones, bonos de productividad alcanzables, posibilidad de adecuar su horario a sus actividades diarias y permisos especiales.

Se identificó que el desarrollo y aplicación de incentivos monetarios y no monetarios es de gran importancia para las empresas de *call center* y BPO, ya que aseguran la armonía, estabilidad, productividad, positivismo, competencia sana en la empresa, disminuyen el índice de rotación de personal y disminuyen los altos costos de abandono por agente. Los empleados expresaron que los incentivos son una de las razones por las que se mantienen motivados y los supervisores y encargados de recursos humanos ven cambios positivos a la hora de implementar incentivos laborales, por lo que el desarrollo de incentivos representa un costo necesario.

En base a los resultados de las encuestas respondidas por los agentes se estableció que los incentivos laborales preferidos por los empleados son las compensaciones no económicas, como las rifas, premios, vales, refacciones y reconocimientos, que incentivan a la productividad, como premios, refrigerios, cupones, vales, reconocimientos, la posibilidad de contar con un horario flexible que se adapte a sus actividades, días libres pagados, bonos de productividad alcanzables, premios en efectivo y oportunidades de crecimiento en la empresa, como los ascensos a supervisores, analistas de calidad, analistas de tiempo real y líderes de grupo.

Se determinó que cuando las empresas de *call center* y BPO no son capaces de retener al personal se generan las siguientes repercusiones:

La imagen de la empresa es percibida como inestable y poco confiable, lo cual aleja a posibles clientes y empleados, se incurren en gastos de reclutamiento, entrenamiento y desarrollo, los cuales por agente son muy altos,. Al no contar con la cantidad suficiente de personal, la empresa incurre en multas o penalizaciones y los incentivos laborales ayudan a las organizaciones a mantener la estabilidad, pero siempre habrá una porción del personal que no estará conforme y tenderá a comparar a las empresas y a pedir más remuneraciones.

Las prácticas actuales de incentivos de las empresas de *call center* y BPO encuestadas son en su mayoría aceptadas por los empleados, aunque se muestran aspectos que pueden ser mejorados, como la elaboración de metas alcanzables, la comunicación de empresa-empleado, el compromiso, donde el empleado se siente identificado con la cultura organizacional de la empresa, sus valores y su visión, ya que los empleados expresaron que les gustaría que las metas sean alcanzables para todos y sus opiniones sean tomadas en cuenta a la hora de elaborar nuevas prácticas de incentivos laborales.

VII. RECOMENDACIONES

Derivado de las conclusiones y hallazgos presentados anteriormente se recomienda lo siguiente a los supervisores y encargados de RRHH:

1. Analizar los criterios de desempeño y KPI's de los incentivos laborales más relevantes, aceptados y sugeridos por los empleados, como los bonos de productividad, rifas, tarjetas de regalo, permiso para salir temprano, empleado del mes, permisos especiales, fin de semana libre y premios.
2. Verificar que todas las metas y sus requerimientos sean razonables, de manera que los bonos ofrecidos sean alcanzables por los empleados.
3. Ampliar la flexibilidad de horarios, permitiendo a los empleados con buen desempeño optar a hacer cambios de días de descanso, entradas a diferentes horarios con permisos especiales a para crear la percepción de que la empresa se preocupa por las necesidades de sus empleados.
4. Reestructurar los valores, misión y visión de la empresa acorde a los del empleado, identificándolo con la cultura organizacional, ofreciendo oportunidades de crecimiento y fomentando el compromiso de los agentes hacia la empresa.
5. Hacer partícipes a los empleados de las decisiones, tomando en consideración sus opiniones a la hora de elaborar sus prácticas de incentivos, de manera que se desarrollen los incentivos correctos y no ofrecer aquellos que no son de agrado para los agentes, elaborando encuestas de satisfacción laboral esporádicamente y reconociendo públicamente a cada empleado que desempeñe un buen trabajo.
6. Tomar en cuenta a los empleados sobresalientes a la hora de ofrecer otros puestos, para que los empleados sean motivados a mantener un buen nivel de productividad constante.
7. Desarrollar un plan de carrera, brindando a todos los empleados, sin excepciones, las herramientas necesarias para su desarrollo dentro de la empresa, independientemente de su desempeño o productividad.

IV. BIBLIOGRAFÍA

1. 24/7 Customer. (2015). *Discover*. California, EU.: Recuperado de: www.247-inc.com/company.
2. ACS Xerox. (2015). *Acerca de Xerox: Xerox en un vistazo*. EU.: Recuperado de: www.xerox.com/about-xerox/company-facts/esgt.html
3. Allied Global. (2015). *History*. EU.: Recuperado de: <http://www.accbpo.com/history>
4. Atento. (2015). *Atento en el mundo*. España.: Recuperado de: www.atento.com/es/atento-en-el-mundo/151/centroamerica
5. Caso, A. (2003). *Sistemas de incentivos a la producción*. Madrid, editorial fundación cofemental.
6. C&C. (2015). *About us*. EU.: recuperado de: <https://sites.google.com/site/kcallcentersoluciones/>
7. Capgemini. (2015). *About Capgemini*. Guatemala.: Recuperado de: <https://www.capgemini.com/>
8. Chiavenato, I. (2008). *Administración de recursos humanos*. 3ª. Edición. Editorial McGraw Hill. México.
9. Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta ed. Colombia: McGraw-Hill.

10. Cicerone, L. (2013). *Call center y síndrome Burn Out*. (Tesis inédita). Facultad de Psicología. Universidad abierta Interamericana. Recuperado de: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC112354.pdf>
11. Contactel. (2015). *Empresa*. España.: Recuperado de: <http://www.contactel.es/esp/index.php>
12. Crespo, T, *et al* (2003) *Administración de Empresas*. España: Editorial MAD, S.L.
13. Davis, K. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. 6ta ed. México: Mc Graw Hill.
14. Del Carmen, M. (2012). *motivación: gestión empresarial México: Díaz Santos*.
15. Dessler, G. (2009). *Administración de personal*. México D.F.: Pearson Educación.
16. Díaz, R. (2010). *El camino del call center al contact center*. Artículo publicado en la revista *Arquitectura Multicanal*. España. Recuperado de: http://www.contactcenter.es/revistas/57/revista_57_ocu_2011_91_93.pdf
17. Digitex. (2014). *Sobre nosotros*. España: Recuperado de: <http://www.grupodigitex.com/es/>
18. EGS Corp. (2014). *About*. EU: Recuperado de: http://www.egscorp.com/About_EGS/index.html
19. García, C. (2006). *La motivación y la satisfacción laboral*. Salvador: UES

20. García, et al. (2008) *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*. Universidad de Málaga. Recuperado de:
<http://es.scribd.com/doc/56251831/Desarrollo-y-Comportamiento-de-la-Motivacion-en-el-Trabajo#scribd>
21. Genpact. (2014). *About Us*. EU: Recuperado de:
<http://www.genpact.com/home>
22. Gómez-Mejía, L. ;Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
23. Gonzales, M. (2006). *Habilidades directivas*. España: INNOVA España 2006.
24. Guatecall. (2014). *About us*. Guatemala: Recuperado de:
<http://www.guatecall.com/>
25. Herrera, E. (2012). *Factores Motivacionales que hacen que los trabajadores de turno diurno y nocturno permanezcan por más de un año trabajando en un call center*. tesis inédita. Universidad Rafael Landívar Guatemala. Recuperado de:
<http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Herrera-Elisa.pdf>
26. Herzberg, F, et al. (1967). *The motivation to work*. (La motivación para trabajar). Estados Unidos: John Wiley.
27. ICS. (2014). *Abous us*. Guatemala: Recuperado de:
<http://www.iccontactsol.com/>
28. INTELENET. (2014). *Company*. Guatemala: Recuperado de:
<https://contactcenterworld.com/company/intelenet-global-services.aspx>

29. Invest In Guatemala. (2013). *Industria en Guatemala*. Guatemala. Recuperado de: http://www.investinguatemala.org/sites/default/files/1-bpo_eng_3.pdf
30. Krajewski, L., & Larry, R. (2003). *Administración de operaciones estratégicas y análisis*. 5Ta. ed. México: Pearson Educación.
31. Lemus, E. (2011) *Causas que originan el ausentismo laboral y su impacto en la productividad del trabajo en las empresas de call center con más de 50 colaboradores ubicados en las zonas 10 y 13*. Tesis inédita. Universidad San Carlos de Guatemala. Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3702.pdf
32. Lozano, M. (2015). *Contact Centers durante 2015 en América Latina crecerán más del 8%*. Argentina: IT Connect Latin American Chapter.
33. Mallada, R. (2008). *La gestión del ausentismo laboran en las empresas*. Revista Inter-Fórum. España. Recuperado de: <http://www.revistainterforum.com/espanol/pdfes/Absentismo-Laboral-empresas-esp.pdf>
34. Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala. (2015) *Salario Mínimo*. Guatemala: recuperado de: <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/salariominimo.html>
35. Mondy, R. W. y Robert, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9na. ed.) México: Person Educación.
36. Mora, C. (2007). *La relevancia de motivar al personal de la empresa*. Gestiópolis. Bogotá, Colombia: Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/relevancia-de-motivar-al-personal-de-la-empresa.htm>

37. Morales, M. (2012). *Motivación: 10 Incentivos no monetarios*. Chile. Recuperado de Equilibrio laboral: <http://www.equilibriolaboral.cl/index.php/liderazgo/174-motivacion-10-incentivos-no-monetarios>.
38. Nearsol. (2014). *About Nearsol*. Guatemala: Recuperado de: <http://www.nearsol.com/index.html>
39. El Portal Nacional. (2014). *La Subcontratación*. México, Recuperado de: www.monitornacional.com/sobre-la-subcontratacion/
40. Reyes, A. (2000). *Administración de personal*. 30ª ed. México: Limusa 2000.
41. Robbins y Coulter. (2005). *Administración*. 8ª ed. México, MX: Pearson Educación.
42. Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. 7ma ed. Estados Unidos. Thomson Editores.
43. ry6global. (2014). *About us*. Guatemala: Recuperado de: www.lglobal.com/
44. Serco Logistics S.A. (2014). *About us*. Reino Unido: Recuperado de: <http://www.serco.com.gt/about>
45. Stevenson, N. (2000). *La Motivación del personal de su empresa*. Madrid: Prentice Hall.

46. TeLlamo. (2014). *Quienes somos*. Guatemalala. Recuperado de:
<http://www.tellamo.net/>
47. Telus International. (2014). *About us*. Guatemala. Recuperado de:
http://telusinternational-ca.com/es/Empleos_Guatemala.
48. Vásquez, J. (2003) *Definición de call center*. Gestiópolis. Recuperado de:
<http://www.gestiopolis.com/definicion-call-center/>
49. VESTRICS. (2013). *Analysis of Call Center Agent Turnover*. (Análisis del abandono laboral de los agentes). Estados Unidos. Recuperado de:
http://www.vestrics.com/uploads/5/2/8/5/52852011/analysis_of_call_center_agent_turnover.pdf
50. Werther, W. (2004). *Administración de personal y recursos humanos*. 5ta ed. México: Mac Graw – Hill.
51. William, B, et all (1998) *Human resources and personnel management*. Estados Unidos: McGraw Hill.
52. Woolfolk, A. (2006). *Psicología Educativa*. 9ª ed. Estados Unidos: Pearson Educación. p. 669.
53. World Connection. (2014) *About us*. Guatemala: Recuperado de:
<http://www.wconnection.net/>
54. Ynfante, R. (2008). *Motivación e incentivación*. Recuperado el 26 de Noviembre del 2008 de: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/incentivos-y-la-motivacion.htm>

ANEXOS

1. Guía de entrevista dirigida a RRHH o supervisores de cuenta.
2. Cuestionario de incentivos laborales dirigido a empleados de *call center* y BPO.

ANEXO 1

Guía de entrevista dirigida a RRHH o supervisores de cuenta

Con el objetivo de establecer la importancia de los incentivos económicos y no económicos ofrecidos en *call centers* y BPO. Se le solicita amablemente contestar con veracidad las siguientes preguntas de esta entrevista. Se le solicita autorización para grabar o para documentar las respuestas por escrito.

1. ¿Cuál es la importancia de la estabilidad laboral de sus empleados para su organización?
2. ¿Cuáles son las consecuencias con las que se enfrenta la organización con un personal desmotivado?
3. ¿Qué aspectos positivos promueven los incentivos en su organización?
4. ¿Cuáles son algunas de las estrategias de motivación no económica que implementa en su organización para motivar a su personal?
5. ¿Cuáles son algunas de las estrategias de motivación económica que se implementan en su organización para motivar a su personal?
6. ¿Qué resultados ha observado con sus prácticas de incentivos actuales?
7. ¿Se ha realizado alguna encuesta de satisfacción laboral? De ser así, ¿Cuáles fueron los resultados más relevantes?
8. Se tiene entendido que por el tipo de empresa, se cuenta con clientes a los cuales se les debe cumplir ciertos requerimientos de

personal y de cobertura de horas; en caso de no cumplirse, ¿cuáles son las repercusiones?

9. En el caso del ausentismo ¿qué tanto afecta a la organización cada agente ausente?

10. Respecto a la competencia, se sabe que cada *call center* ofrece distintos incentivos incluso antes de la contratación para atraer empleados. Como organización ¿se consideran competitivos con estas empresas?

ANEXO 2

Cuestionario de incentivos laborales dirigido a empleados de call center y BPO

Este cuestionario forma parte de un trabajo académico a través del cual se busca recopilar información los incentivos ofrecidos en call centers y BPO, los cuales incentivan al empleado a permanecer en la organización. La información se manejará de forma confidencial. Se le agradece su colaboración.

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?
 - Menos de un año
 - De 1 a 2 años
 - Más de 2 años

2. ¿Cree que los bonos adicionales a su salario base le son de motivación para permanecer en la organización y ser más productivo?
 - Si
 - No
 - No es relevante

3. ¿Cuál de los siguientes bonos o incentivos económicos otorgan a los trabajadores en su empresa? (marque los necesarios)
 - Bono de por llegar a la meta de producción
 - Bono de puntualidad
 - Bono de asistencia
 - Bono por no exceder tiempo de descanso
 - Promoción o ascenso con un salario más alto

4. ¿Considera que se requiere de mucha o poca dificultad cumplir con las métricas necesarias para ganarse sus bonos?
 - Mucha
 - Poca
 - No es relevante
 - No he ganado mis bonos

5. ¿Cuándo fue la última vez que recibió un incentivo monetario?
- Hace 1-3 meses
 - Hace 4-7 meses
 - Hace 8 – 12 meses
6. ¿Está usted satisfecho con los incentivos económicos que se ofrecen en su empresa?
- Si
 - No
7. ¿Recibe algún incentivo no monetario por parte de la empresa cuando realiza un trabajo bien hecho?
- Siempre
 - Algunas veces
 - Nunca he recibido
 - Eso no se hace en mi empresa
8. ¿Alguna vez ha recibido alguno de los siguientes incentivos?
- Actividades recreacionales
 - Reconocimientos por mérito
 - Vacaciones con goce de sueldo
 - Premios (cupones, certificados, comida)
 - Salidas temprano
9. ¿Se felicita públicamente al personal por un buen desempeño?
- Si
 - No
10. ¿Se celebran a los cumpleaños del mes?
- Si
 - No
 - Algunas veces

11. ¿En ocasiones se le concede permiso para retirarse temprano de sus labores?

- Si
- No

12. ¿Qué importancia tiene para usted que en su empleo se le brinde oportunidad de crecimiento?

- Importante
- Poco
- No busco crecer en la empresa

13. ¿Considera que recibir reconocimientos o compensaciones no económicas son parte importante de su motivación para ser productivo?

- Si
- No
- No es relevante

14. ¿Le incentivaría permanecer en una empresa donde se le permite tener un horario flexible y disponibilidad de permisos cuando sea por razones justificables?

- Mucho
- Poco
- No tiene relevancia

15. ¿Considera que las actividades en el trabajo le brindan una oportunidad de reducir el estrés laboral y trabajar mejor?

- Si
- No

16. ¿Cuál de los siguientes incentivos es su preferido?

- Actividades recreacionales
- Reconocimientos por mérito
- Días libres pagados
- Premios (cupones, certificados, comida)
- Permiso para salir temprano

17. ¿Cuándo fue la última vez que recibió un incentivo o premio no monetario?

- Hace 1-3 meses
- Hace 4-7 meses
- Hace 8 – 12 meses

18. ¿Está usted conforme y satisfecho con los incentivos que se ofrecen en su empresa?

- Si
- No

19. ¿Le gustaría que su empresa le diera la opción de proponer otras ideas de incentivos?

- Si
- No

20. ¿Qué incentivo propondría para que sea desarrollado en su empresa?

