

FIGURA 3



FIGURA 4



FIGURA 5

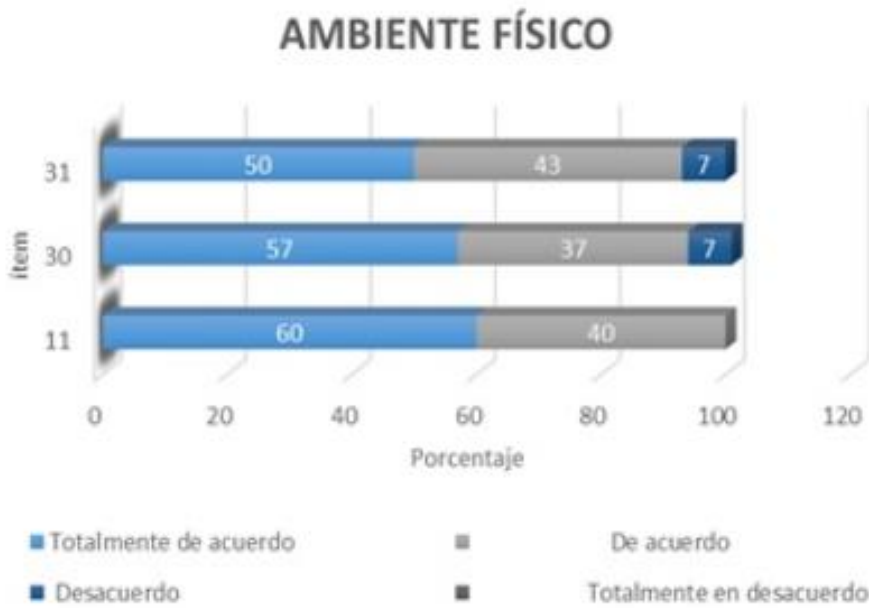


FIGURA 6

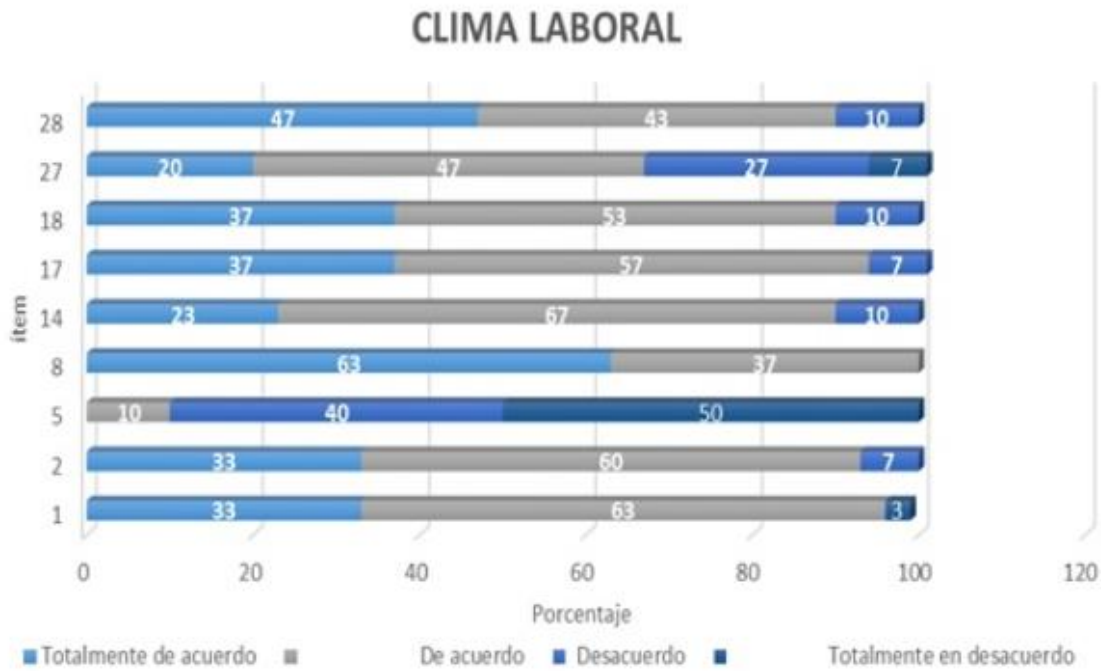


GRÁFICAS

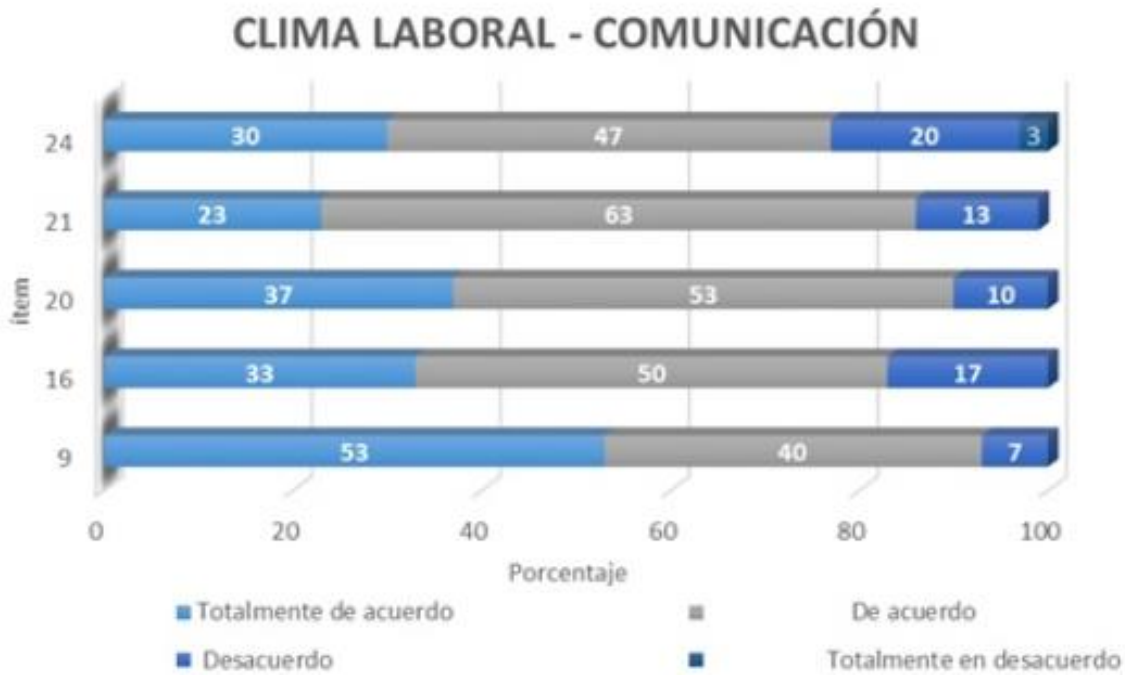
Gráfica 1



Gráfica 2



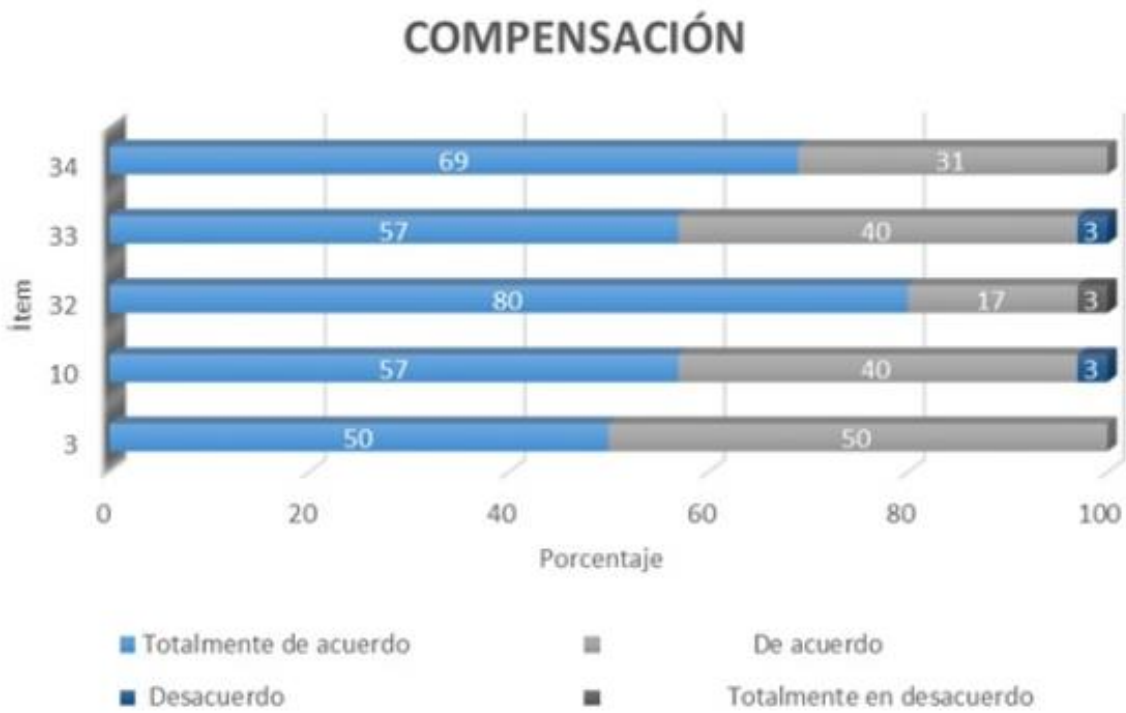
Gráfica 3



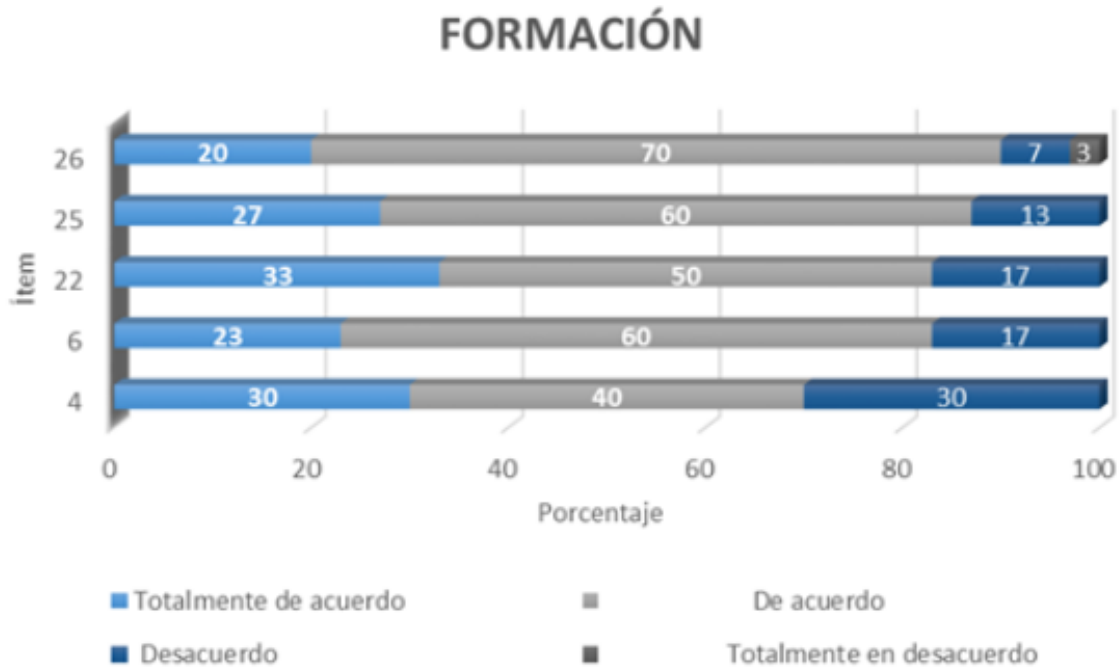
Gráfica 4



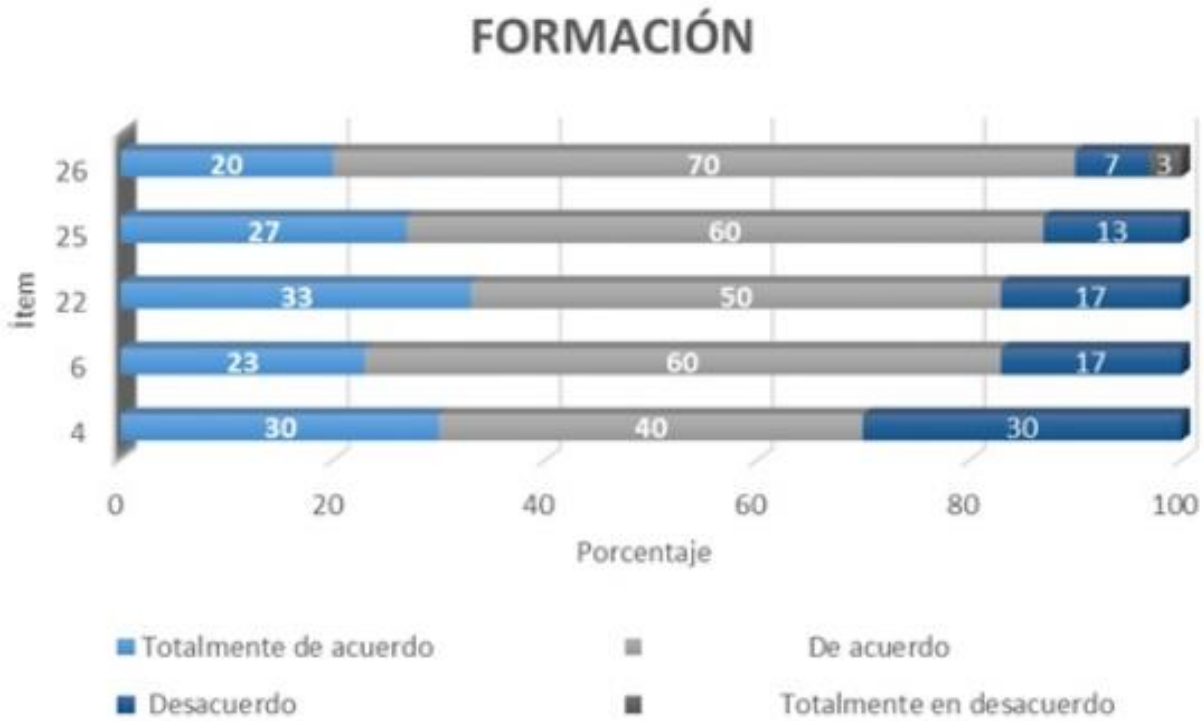
Gráfica 5



Gráfica 6



Gráfica 7



Tablas

Tabla 4

Autor	Gómez (2006)	Serna (2009)	Utrillo, Corraleja & Ortega (2012)	Prieto (2013)	Jiménez (2009)
Modelo	Modelos para la creación y gestión del conocimiento	Modelo por competencias	Modelo boundaryless Career	Modelo de gestión del talento humano	Modelo de endomarketing
Ventajas	Gestionar el intelecto humano más que activos físicos, por medio de compartir buenas prácticas, generar formación y aprendizaje, generar relaciones entre clientes, desarrollar inteligencia competitiva, generar propiedad intelectual y un espacio de trabajo, con esta se retiene los conocimientos del personal, se mejora la satisfacción de los clientes, mejora la comunicación, acelera los resultados con mayor eficacia, se manejan 3 modelos, Almacenamiento, acceso y transferencia, segundo modelo Sociocultural y tercer modelo Tecnológico.	Implica conocimientos, habilidades y actitudes - Es una combinación de habilidades interpersonales, de liderazgo, cognitivas motivaciones, actitudes, conocimientos -Se basa en los comportamientos, habilidades de liderazgo, cognitivas, interpersonales, con algunos conocimientos específicos y motivación en tema de que no se modifique o se desarrolle aplicados y rasgos - Se basa en los conocimientos técnicos y aplicados, con habilidades específicas, en tema de actitud de cierto modo para hacer bien el trabajo	Herramientas que permiten conocer que empleado tiene el potencial para ocupar cargos de mayor nivel - Otorgar mayores conocimientos y desarrollar las competencias Programas de educación Mentoring, aprender de otra persona con experiencia -Redes sociales, en donde se evidencia la cultura y objetivos de la organización -Otorga en planes de carrera, Coaching, Promoción, Mentoring, Rotación y movimientos laterales	Retención de los mejores talentos por medio de diseños de cargos, atraer personas (reclutamiento, selección, contratación, inducción) Salario Emocional (Flexibilidad laboral, calidad laboral, conciliación vida familiar, vida saludable) Ambiente Laboral (Clima organizacional, Cultura organizacional) Compensación (Remuneración total, Compensación variable, Compensación flexible) Desarrollo Organizacional (asesores, plan de carrera) Formación (Planes de formación, Capacitación, liderazgo, sucesión y evaluación de desempeño)	Se reconoce al empleado como un cliente de la empresa Utiliza técnicas y herramientas de marketing como la comunicación interna, que abarca los objetivos y metas de la organización, resultados alcanzados, valores y cultura de la organización, actuación de la organización en el ambiente externo Práctica de recursos humanos, desarrollar habilidades, empowerment, reconocimiento formal e informal, nuevos conocimientos, reclutamiento, selección, conocer necesidades de empleados, ajuste de motivaciones y habilidades Orientación al cliente Orientación al cliente, segmentación de clientes, cambios organizacionales,
Finalidad	Creación y gestión del conocimiento en las empresas, con la finalidad de compartir los conocimientos entre los empleados y materializarlos en productos, servicios y sistemas.	Se basa en comportamientos determinados que los empleados siguen para lograr resultados	Desarrollar el empleado para que alcance sus objetivos de crecer profesionalmente en la empresa Aumenta compromiso de los empleados	Retener la fuerza laboral por medio de diseño de cargos, obteniendo la satisfacción del empleado	Gestión estratégica desde de la visión de marketing El marketing interno involucra a todas las áreas y especialmente se pide opinión de los empleados, con la finalidad de llegar al cliente final Se reconoce al empleado como cliente hasta que se convierta en una ventaja, se debe tratar a las tareas como un producto y lograr que el empleado se involucre.

Autor	Vida, Córdón & de la Torre Ruiz (2015)	Robledo, Ataroma & López (2020)	Valdebenito (2016)	Paredes Parra (2012)	Arias & Rodas (2012)	Santamaría González
Modelo	Modelos de Compensación Flexible	El storytelling como herramienta de comunicación interna	Modelo de Recompensa Total	Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral	Modelo de servicio basado en el cliente	Modelo de gestión de retención en los Call centers
Ventajas	Esquema retributivo que incide en la motivación de los empleados para mayor competitividad. -Recompensas que no sean monetarias involucran a los trabajadores para el diseño del paquete retributivo -Pago en especie de acuerdo a lo que el empleado necesita -Mayor equidad, cada empleado exige el beneficio que necesita y lo valora -Recompensas eficientes win-win	Storytelling fomenta el desarrollo de los empleados y a crecer personal y profesionalmente Salario emocional Genera compromiso en los trabajadores y lealtad Los empleados se sienten identificados Mvtilizarlos emocionalmente Comunica, inspira, guía, genera confianza, otorga liderazgo en practica Se toma a las historias para conectar a las personas	Remuneraciones básicas: Sueldo base, bonos, plan de pensiones, seguro médico/ vida, otros beneficios, programa de bienes tar Remuneraciones basadas en el desempeño: aumento salarial por merito o promoción, Incentivos de corto plazo, incentivos de largo plazo, programas de reconocimiento, participación de utilidades Desarrollo de carrera y ambiente laboral Aprendizaje y desarrollo, Mentoring, Gestión de carrera, Mvbilidad de talento, programas de trabajo flexible, Equilibrio de vida, personas y profesional	Basado en el modelo de Isalberto Chiavenato, que tiene administración de personas (reclutamiento, selección, inducción) Aplicación de dichas personas (Diseño de cargos y salarios) Compensación laboral (Incentivos, beneficios, Remuneraciones) Desarrollo de personas (Entrenamiento y comunicación) Retención de personal (Disciplina, higiene y seguridad) Monitoreo de evaluación de personas (Base de datos, sistema de información y evaluación de desempeño)	Medir el nivel de satisfacción de los empleados, manual sobre las políticas de visión y misión de la empresa, capacitar constantemente a los empleados por medio de talleres, medir que exista una comunicación que fluya entre los mandos, motivación por medio de un mural, para fechas especiales, reuniones y frases de motivación, generar trabajo y ambiente en equipo por medio de interacciones entre áreas.	Plan estratégico encaminado a conocer y trabajar en sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades tanto a nivel interno y externo, con herramientas monetarias y no monetarias.
Finalidad	Empresas que se inclinan por el ahorro por tema de gastos en periodos de dificultad, mejora la eficiencia salarial, atrae al talento humano y lealtad	Herramienta para gestionar la comunicación interna, con la finalidad de fortalecer la cultura empresarial	Creación de una propuesta de valor, basado en un modelo de recompensa total de Tower Watson para atraer y retener empleados. Se promueve la equidad interna y externa Va con la comunicación y alineado a la estrategia de negocio	Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores	Crear una motivación para los clientes internos con la finalidad de que se perciba en los clientes externos	Generar ventaja competitiva por medio de herramientas monetarias y no monetarias que fidelicen al cliente interno

Tabla 7

Nombre de la Encuesta	Tipo de Escala de calificación	Categorías	Tiempo de aplicación del cuestionario
Fidelización del cliente interno	Escala Tipo Likert:	Clima Laboral	7 minutos con 35
	Totalmente de acuerdo	Clima laboral - Comunicación	
	De acuerdo	Salario Emocional	
	Desacuerdo	Compensación	
	Totalmente en desacuerdo	Cultura organizacional	
		Formación Ambiente físico	

Tabla 15

Componentes	Fases	Actividad	Meses												Responsable
			Julio				Agosto				Septiembre				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Plan de Carrera	<i>Fase Inicial</i>	1. Equipo de trabajo	x	x	x										Líderes del Call Center junto a Gestión Humana
		2. Presentación al comité				x	x								
	<i>Fase Intermedia</i>	3. Campaña de Expectativa						x	x						Integrantes del equipo de trabajo y área de Comunicación
		4. Lanzamiento								x					Integrantes del equipo de trabajo
	<i>Fase Final</i>	5. Formación									x	x	x		Área de capacitación Call Center
		6. Seguimiento												x	Integrantes del Equipo de trabajo

Tabla 16

Actividad	ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Comité de Plan de carrera	Ejecutivo encargado del levantamiento de la información	1 Mes	5.000.000	5.000.000
	Chat	1	\$0	\$0
	Facebook	1	\$0	\$0
Campana de Expectativa	Player	4	\$0	\$0
	Decoración (Pancartas)	10	\$20.000	\$200.000
	Refrigerios	320	\$3.000	\$960.000
Evento de Lanzamiento	Sitio	1	\$0	\$0
	Funcionario Capacitador	2	\$2.300.000	\$4.600.000
	Coaching y Tutoría	16	\$0	\$0
Formación	Cursos Virtuales	1	\$5.000.000	\$5.000.000
	Seguimiento Propuesta	Portátil	0	\$0
TOTAL		356	\$12.323.000	\$15.760.000

Tabla 17

Actividad	ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Planta Call Center (Funcionarios)	Esquema Actual				Esquema Propuesto			
	Asesor o Analista I	202	\$1.300.000	\$295.100.000	Asesores o Analistas I, Funcionarios comerciales que ganan incentivos	202	\$1.300.000	\$295.100.000
	Funcionarios comerciales que ganan incentivos	25	\$1.300.000 + \$2.000.000	\$82.500.000	Funcionarios comerciales que ganan incentivos	25	\$1.300.000 + \$2.000.000	\$82.500.000
	Analista II	49	\$1.500.000	\$73.500.000	Área de Moneda Extranjera y Cav	15	\$1.500.000	\$22.500.000
	Analista III	26	\$1.700.000	\$44.200.000	Área de Persona Jurídica (34 Analistas II)	34	\$1.500.000	\$51.000.000
	Profesional I	10	\$2.300.000	\$23.000.000	Área de Persona Jurídica (26 Analista III)	26	\$1.700.000	\$44.200.000
	Profesional II	1	\$2.700.000	\$2.700.000	Área de Capacitación (4 Funcionarios) y Área Back Office (5 funcionarios)	10	\$2.300.000	\$23.000.000
	Coordinador	16	\$4.500.000	\$72.000.000	Área de Cifras (Profesional II)	1	\$2.700.000	\$2.700.000
TOTAL	329	\$17.300.000	\$593.000.000	TOTAL	329	\$18.800.000	\$593.000.000	

Tabla 18

Componentes	Fases	Actividad	Meses												Responsable
			Julio				Agosto				Septiembre				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Concursos	<i>Fase Inicial</i>	1. Propuesta de concurso	x	x	x										Líderes del Cal Center junto a Gestión Humana
	<i>Fase Intermedia</i>	2. Presentación a las áreas para aval				x	x								Líderes del Cal Center junto a Gestión Humana
		3. Campaña de Expectativa						x	x						Líderes del Cal y comunicación
		4. Lanzamiento								x					Líderes del Cal y comunicación
	<i>Fase Final</i>	5. Seguimiento									x	x	x	x	Líderes de Cal Center

Tabla 19

Actividad	ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Comité de Concursos	Ejecutivo encargado de integrar la información	1 Mes	5.000.000	5.000.000
Campaña de Expectativa	Chat	1	\$0	\$0
	Facebook	1	\$0	\$0
	Player	4	\$0	\$0
Evento de Lanzamiento	(Pancartas)	5	\$20.000	\$100.000
	Refrigerios	320	\$3.000	\$960.000
	Sito	1	\$0	\$0
Premios	Bonos	16	\$156.000	\$2.496.000
	Flexibilidad Horaria / Teletrabajo	16	\$0	\$0
	Formación otras áreas	16	\$0	\$0
	Día Libre por cumpleaños	16	\$0	\$0
Seguimiento Propuesta	Portátil	1	\$0	\$0
TOTAL		397	\$5.179.000	\$8.556.000

Encuestas

ENCUESTA
1. Edad
1. 18 a 23 años
2. 24 a 35 años
3. 36 a 46 años
4. Mayor de 47 años
2. Genero
1. Femenino
2. Masculino
3. Nivel de estudios
1. Bachiller
2. Pregrado
3. Posgrado
4. Tiempo que lleva trabajando en el Call Center
1. 1 a 5 años
2. 6 a 10 años
3. 11 a 20 años
4. Mas de 20 años

Preguntas		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Ítem
11	El Call ofrece un entorno laboral seguro	60	40			Ambiente físico
30	Las condiciones ambientales de su puesto de trabajo son adecuadas (espacio, ruido, iluminación, etc.)	57	37	7		Ambiente físico
31	Cree que el Call trata de mantener y mejorar las condiciones de su puesto de trabajo.	50	43	7		Ambiente físico
1	Se siente motivado de trabajar en el Call	33	63		3	Clima Laboral
2	Considera que su trabajo es desafiante	33	60	7		Clima Laboral
5	Busca con frecuencia otro trabajo		10	40	50	Clima Laboral
8	Usted está comprometido con su trabajo	63	37			Clima Laboral
14	Se siente valorado y reconocido en el Call Center, si hace un excelente trabajo	23	67	10		Clima Laboral
17	Se considera productivo en su trabajo	37	57	7		Clima Laboral
18	Cree que en el Call center se trabaja en equipo por un objetivo común	37	53	10		Clima Laboral
27	Los concursos que lanzan en el Call center son motivantes para usted	20	47	27	7	Clima Laboral
28	Para usted el área del Call Center brinda estabilidad	47	43	10		Clima Laboral
3	Su trabajo es bien remunerado	50	50			Compensación
10	Está satisfecho con los beneficios que otorga el Call Center	57	40	3		Compensación
32	Recibe beneficios adicionales a los de ley	80	17		3	Compensación
33	Los beneficios que no tienen que ver con dinero lo motivan a continuar en el Call center	57	40	3		Compensación
34	El incentivo económico es importante para mantenerse motivado	69	31			Compensación
9	Tiene una buena relación de apoyo y confianza con su jefe	53	40	7		Clima laboral - Comunicación
16	Lo toman en cuenta y escuchan sus opiniones en el Call Center	33	50	17		Clima laboral - Comunicación
20	Son claras las metas con las que se mide su efectividad y productividad	37	53	10		Clima laboral - Comunicación
21	La comunicación en el Call es de "gerencia de puertas abiertas"	23	63	13		Clima laboral - Comunicación
24	Cree usted que su jefe conoce sus necesidades y metas	30	47	20	3	Clima laboral - Comunicación
12	Cree que su trabajo afecta de forma positiva la vida de las personas	63	37			Cultura organizacional
13	Está satisfecho con la cultura del Call center	50	50			Cultura organizacional
23	Conoce usted la visión y misión tanto de la organización como del Call Center	43	53	3		Cultura organizacional
29	Se considera un funcionario con alto sentido de pertenencia	73	27			Cultura organizacional
4	Tiene oportunidades de crecimiento en el Call Center	30	40	30		Formación
6	Está satisfecho con la formación otorgada por el Call Center	23	60	17		Formación
22	Se considera empoderado en su puesto de trabajo	33	50	17		Formación
35	Considera que los movimientos horizontales entre la misma área del Call, brinda su crecimiento profesional	27	60	13		Formación
26	Las retroalimentaciones que se realizan aportan a la mejora de su desempeño	20	70	7	3	Formación
7	Sus objetivos personales están alineados con los del banco	40	50	10		Salario emocional
15	Es fácil equilibrar su vida laboral y su vida personal en el Call center	30	53	17		Salario emocional
19	Considera que su horario de jornada laboral es flexible	13	67	17	3	Salario emocional
36	Considera importante que la institución cuente con áreas recreativas y de esparcimiento para su personal	63	33		3	Salario emocional

ENCUESTA INICIAL FIDELIZACIÓN

1. Edad
18 a 24 años
25 a 30 años
30 a 40 años
más de 40 años
2. ¿Cuanto tiempo lleva trabajando en el Call Center?
Menos de 1 año
Entre 1 y 3 años
Entre 4 y 10 años
Más de 10 años
3. ¿Por qué escogió al banco como su empleador?
Es una de las mejores entidades financieras
Salarios
Beneficios que otorga a sus empleados frente a la competencia
Cualto
Falta de oportunidades
4. Escoja entre las siguientes variables la que mas identifique al Call Center
Clima organizacional y comunicación
Reconocimiento
Flexibilidad de horarios
Formación, capacitación y mayor experiencia
Oportunidades de crecimiento
Falta de oportunidades
5. ¿Que es lo que mas le motiva en el trabajo?
Plan de carrera y crecimiento personal
Flexibilidad en horarios, ya sea en horario o temas paracurales
Reconocimiento
Aprendizaje y crecimiento
Contactos y relaciones
6. Fuera de los beneficios que ya disfruta, ¿que otro beneficio quisiera tener por ser parte del Call
Ferres de semana libre
Auxilio de solidadad para los hijos
Mapas de oportunidades para aprender temas de otras areas
7. ¿Cree que el Call center tiene un sistema de motivación laboral?
Si
No
8. De 1 a 3 califique el sentido de pertenencia hacia el Call center, sendo 1 más bajo y 3 más alto
9. Se siente incluido o representado por otros funcionarios en las decisiones que toma el Call center frente a las personas
si
No
10. ¿En general esta satisfecho con su trabajo?
Si
No
11. Si tuviera la oportunidad de elegir entre los siguientes beneficios, cual escogería
Actividades de bienestar y beneficios que involucren tanto al empleado como a su familia
Seminarios, cursos y formación continua que contribuya al desarrollo personal
Tiempo Libre
Bonificaciones e incentivos de acuerdo al cumplimiento del resultado
Bonificaciones por antigüedad.
12. Para usted, ¿Que es mas importante?
Bonificacioes, como formación, tiempo, reconocimiento o plan de carrera
El dinero
13. ¿Con qué frecuencia re visa ofertas de empleo de otras empresas u organizaciones?
Siempre
Algunas veces
Nunca