



ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN PARA EL CLIENTE INTERNO DE UN CALL CENTER DE UNA ENTIDAD FINANCIERA

ERIKA CONSTANZA GUERRERO RAMIREZ

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas.

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2020

ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN PARA EL CLIENTE INTERNO DE UN CALL CENTER DE UNA ENTIDAD FINANCIERA

ERIKA CONSTANZA GUERRERO RAMIREZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas

Director (a):

SANDRA JENNINA SANCHEZ PERDOMO

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas.

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Dedicatoria

Mi trabajo de grado se lo dedico:

A Dios por todas las bendiciones recibidas

A mi esposo Miguel Ángel, por su apoyo incondicional y por darme ánimo y fortaleza para lograr mis metas

A mi madre que está en el cielo y desde allí me guía, a mi padre y la tata quienes con su ejemplo y perseverancia me impulsan a ser mejor cada día.

A toda mi familia, a mi directora de maestría, Sandra Jennina y a las personas que me colaboraron para lograr este proyecto.

Resumen

Hoy en día pocas personas son leales a su empresa, ya que están en busca de un continuo crecimiento por diferentes factores, monetarios y no monetarios y es allí en donde juega un papel fundamental la competencia, quien está atenta a cazar talentos, con experiencia y habilidades que optimicen sus procesos, haciéndolos más eficientes.

Lograr la retención de los funcionarios se ha vuelto un reto para las organizaciones, quienes antes pensaban únicamente en los procesos de selección, contratación y capacitación, ahora deben ir más allá y buscar estrategias con la finalidad de que sus clientes internos, quienes tienen el conocimiento y experiencia se puedan quedar la mayor parte del tiempo en la organización o crecer en está, ocupando puestos claves.

Cada organización de acuerdo a su experiencia y lo que ha investigado pone en práctica diferentes estrategias monetarias o no monetarias con la finalidad de que sus colaboradores den lo mejor de sí, estén comprometidos y satisfechos con su labor y sobre todo con la organización.

Por lo tanto, esta investigación se centra en las estrategias de fidelización del cliente interno en un Call center de una entidad financiera en la ciudad de Bogotá, con la finalidad de motivar a los empleados, garantizando la mejora de sus condiciones laborales y fortaleciendo el vínculo entre empleador y empleado.

Como conclusión, se identifica que el Call Center pone en práctica estrategias que fidelizan a su fuerza laboral, lo que genera compromiso y sentido de pertenencia al área y la organización, adicionalmente se profundiza en dos estrategias las cuales obtuvieron un porcentaje bajo, brindando las recomendaciones necesarias para su implementación y fortaleciendo la efectividad y eficiencia de los empleados.

Palabras Claves: Fidelización, Cliente interno, Call center, Empleado, Estrategia, Retención, Motivación.

Abstract

Nowadays few people are loyal to their company, since they are in search of continuous growth due to different factors, monetary and non-monetary, and it is there where the competition plays a fundamental role, who is attentive to hunting talents, with experience and skills that optimize your processes, making them more efficient.

Achieving the retention of officials has become a challenge for organizations, who previously thought only of the selection, hiring and training processes, now must go further and seek strategies in order that their internal clients, who have the knowledge and experience can stay most of the time in the organization or grow in it, occupying key positions.

Each organization, according to its experience and what it has investigated, implements different monetary or non-monetary strategies so that its collaborators give their best, are committed and satisfied with their work and especially with the organization

Therefore, this research focuses on the loyalty strategies of the internal client in a Call center of a financial institution in the city of Bogotá, in order to motivate employees, guaranteeing the improvement of their working conditions and strengthening the bond between employer and employee.

As a conclusion, it is identified that the Call Center implements strategies that loyalty to its workforce, which generates commitment and a sense of belonging to the area and the organization, in addition to two strategies which obtained a low percentage, providing recommendations necessary for its implementation and strengthening the effectiveness and efficiency of employees.

Keywords: Loyalty, Internal customer, Call center, Employee, Strategy, Retention, Motivation.

Tabla de contenido

[Pág.](#)

LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE TABLAS.....	11
LISTA DE GRÁFICAS	12
1. GENERALIDADES.....	13
1.2. INTRODUCCIÓN.....	14
1.3. OBJETIVOS.....	17
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	17
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.4. JUSTIFICACIÓN	18
2. MARCO DE REFERENCIA	20
2.1. MARCO CONCEPTUAL.....	21
2.1.1. EMPRESA	21
2.1.2. CLIENTE INTERNO	21
2.1.3. ROTACIÓN DE PERSONAL.....	22
2.1.4. FIDELIZACIÓN	22
2.1.5. CALL CENTER	23
2.2. MARCO TEORÍCO.....	24
2.2.1. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN PARA LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE INTERNO.....	24
2.2.1.1 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES	24
2.2.1.2. TEORÍA DE TAYLOR	24
2.2.1.3 TEORÍA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS POR MEDIO DE LAS PERSONAS	25
2.2.1.4 TEORÍA DE MCGREGOR.....	25
2.2.1.4 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES.....	26
2.2.2. FIDELIZACIÓN CLIENTE INTERNO.....	27
2.2.3. ESTRATEGÍAS DE FIDELIZACIÓN	28
2.2.4. TIPOS DE ESTRATEGÍAS.....	29
2.2.4.1. ESTRATEGÍA MONETARIA	29
2.2.4.2. BENEFICIOS	30
2.2.4.3. INCENTIVOS	31

2.2.4.4. SALARIOS	31
2.2.4.5. COMPENSACIÓN VARIABLE Y FLEXIBLE	31
2.2.5. ESTRATEGIA NO MONETARIA	31
2.2.5.1. FORMACIÓN	33
2.2.5.2. PLAN DE CARRERA	33
2.2.5.3. VISIÓN Y OBJETIVOS ALINEADOS	33
2.2.5.4. EQUILIBRIO VIDA Y TRABAJO	34
2.2.5.2 RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS.....	34
2.2.5.6. PLAN DE SUCESIÓN	35
2.2.5.7 ESTABILIDAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA	35
2.2.5.8. CONOCIMIENTO	36
2.2.5.9. EMPODERAR.....	36
2.2.5.10. TOMA DE DECISIONES.....	36
2.2.5.11. MARKETING INTERNO	37
2.2.5.12. ENDOMARKETING.....	38
2.2.5.13. COMUNICACIÓN Y CONFIANZA.....	38
2.2.5.14. TRABAJO EN EQUIPO	39
2.2.6. MODELOS DE FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE INTERNO	41
3. MARCO INSTITUCIONAL	44
3.1. CALL CENTER	45
4. DISEÑO METODOLÓGICO	47
4.1. METODOLOGÍA.....	48
4.2. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	48
4.3. METODO DE SELECCIÓN DE MUESTRA	49
4.4. POBLACIÓN.....	49
4.5 MUESTRA	49
4.6 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	51
5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	52
5.1. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS.....	53
5.2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	55
5.3. ANÁLISIS DE DATOS	63
6. PLAN DE INTERVENCIÓN.....	66
6.1. INTRODUCCIÓN	67
6.2. ESTRATEGIA PLAN DE CARRERA	67
6.3. ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DEL PLAN DE CARRERA	68
6.4.METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN.....	69
6.5. CRONOGRAMA	71
6.6. PRESUPUESTO	72
6.7. ESTRATEGIA CONCURSOS MOTIVACIONALES	73

6.8. ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO CONCURSOS	74
6.9. METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN.....	75
6.10. CRONOGRAMA	77
6.11 PRESUPUESTO	77
7. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	79
7.1. CONCLUSIONES.....	79
7.2. RECOMENDACIONES.....	82
8. REFERENCIAS.....	84
A. ANEXO. ENCUESTA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE INTERNO.....	99
B. ANEXO. ENCUESTA INICIAL DIAGNÓSTICO CALL CENTER	100

Lista de figuras

Pág.

Figura 1. Estructura Organizacional Call Center Entidad Financiera	46
Figura 2. Nube de palabras	54
Figura 3. Plan de carrera	69
Figura 4. Esquema plan de carrera	73
Figura 5. Concusos Motivacionales	75
Figura 6. Esquema Concusos Motivacionales	78

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Tipo de estrategias monetarias.....	30
Tabla 2. Tipo de estrategias no monetarias.....	32
Tabla 3. Estrategias de fidelización del cliente interno	40
Tabla 4. Modelos que sustentan la fidelización del cliente interno	42
Tabla 5. Ranking y participación del mercado.....	44
Tabla 6. Cifras de los principales merados de participación	44
Tabla 7. Ficha Técnica encuesta	48
Tabla 8. Cantidad de funcionarios operación por mes	50
Tabla 9. Prueba de V de Akin.....	51
Tabla 10. Prueba de KMO	51
Tabla 11. Prueba de Barlett	51
Tabla 12. Géneroo de la encuesta	55
Tabla 13. Edad de la población encuestada.....	55
Tabla 14. Nivel de educación de la población encuestada	55
Tabla 15. Cronograma estrategia plan de carrera.....	71
Tabla 16. Presupuesto estrategia plan de carrera	72
Tabla 17. Propuesta estrategia plan de carrera Cargos.....	72
Tabla 18. Cronograma estrategia concursos.....	77
Tabla 19. Presupuesto estrategia concursos	77

Lista de Gráficas

Pág.

Gráfica 1. Promedio de categoría ambiente físico	56
Gráfica 2. Promedio de categoría clima laboral	57
Gráfica 3. Promedio de clima laboral - Comunicación	58
Gráfica 4. Promedio de categoría cultura organizacional.....	59
Gráfica 5. Promedio de categoría compensación	60
Gráfica 6. Promedio de categoría formación	61
Gráfica 7. Promedio de salario emocional.....	62

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES

El mundo de los Call Center ha crecido en los últimos años, ya que son atractivos para las personas, sobre todo jóvenes que acaban de finalizar sus estudios de bachillerato y que inician su etapa laboral, adicional para personas que quieren manejar sus horarios de una forma flexible, dedicando más tiempo a su familia, estudios universitarios u otros negocios.

El éxito de las organizaciones está en lograr mantener satisfechos a sus clientes internos, generando estabilidad, motivación y otorgando un desarrollo personal, laboral y profesional; las mejores prácticas de fidelización, posicionarán a la empresa frente a la competencia, entendiendo que no solo el factor monetario moviliza al talento humano sino beneficios que no son monetarios pueden llegar a generar una fidelización de este.

Del argumento anterior nace la investigación sobre que estrategias fidelizan al cliente interno y pueden lograr que este perdure por más tiempo y satisfecho en la organización, este tema ya no solo impacta el área de recursos humanos o gestión humana, sino que involucra a los líderes y gerentes y a nivel general a toda la organización.

1.1. Introducción

En estos tiempos en donde la globalización, la tecnología, la innovación, el hacer las cosas ágiles y sencillas, para que un cliente final pueda obtener un producto o servicio es fundamental en las organizaciones, por ello algunas han dado prioridad al cliente externo dejando de lado un factor clave, el cliente interno.

Las organizaciones trabajan en estrategias que incrementen sus rendimientos ya sea en tema de calidad o por medio de sus recursos, esto les da ventaja sobre la competencia. Estas estrategias pueden estar encaminadas a procesos internos, políticas de la compañía, adaptaciones al cambio por temas tecnológicos y digitalización en la industria; uno de los más importantes, los objetivos y la motivación hacia el recurso humano. (Hidalgo, Ramírez & Ríos 2014).

De acuerdo a lo anterior, algunas empresas se han dado cuenta que los empleados son la razón fundamental de las organizaciones y son quienes constituyen un elemento valioso, por ello han adoptado una posición que apoye las necesidades y los requerimientos, exaltando la importancia y el valor agregado que éstos aportan, motivándolos y capacitándolos permanente, con el fin de consolidar internamente un ambiente de trabajo en equipo y armonioso.

Si la organización pretende obtener el máximo potencial profesional y personal de su cliente interno, debe ser capaz de ofrecer las condiciones laborales que satisfagan sus expectativas y le motiven a actuar persiguiendo los intereses organizativos. Los empleadores deben revisar las condiciones que van más allá del ambiente de trabajo y que incluye el espacio físico, los requerimientos tecnológicos y operativos y la protección del trabajador, con las que se busca su fidelización, lealtad y compromiso, entre otros (Vanegas, 2014).

Un reto grande para las empresas es lograr esa fidelización a través de la motivación, en donde se genere un ambiente que favorezca la productividad y en donde se otorguen beneficios, lo cual es de suma importancia ya que los empleados son el reflejo de la

imagen de una empresa, si están insatisfechos, desmotivados, agotados, eso es lo que transmiten a los clientes externos. La gente no es realmente fiel a una empresa como tal, las personas son fieles a lo que la empresa representa para ellos y a los valores que esta sea capaz de ofrecer y se hayan inculcado (Armijos & Saigua, 2015).

El papel de la empresa es diseñar estrategias que fidelicen al cliente interno y que se impacten en el cliente externo por medio de esquemas de comunicación al interior de la organización, garantizando que la información baje hacia todos los niveles. (Mosquera, Rincón & Romero, 2001),

Cada día se vuelve un desafío retener talentos y funcionarios capacitados, calificados, con habilidades, competencias y destrezas; por ello otorgan herramientas y técnicas para evitar la fuga de los empleados hacia la competencia, lo que se puede traducir en pérdida o ganancia para la compañía; un funcionario con experiencia y motivado, realiza mejor su trabajo y otorga un excelente servicio, lo que lo vuelve clave al interior de la organización. (Graziani, 2009).

Las generaciones han cambiado y las expectativas de las personas son diferentes a las de hace algunos años, en donde el interés de un empleado era solo la estabilidad, el crecimiento dentro de la empresa no era relevante, lo que buscaba era recibir el pago mensual y pensionarse a futuro; ahora las personas desean un equilibrio, entre su vida personal y laboral, tranquilidad, satisfacción, calidad de vida, adquirir conocimiento constante que le permita un desarrollo continuo, obteniendo beneficios adicionales y no necesariamente monetarios, sino que involucren a su familia.

Todo esto conlleva a que exista una fuga de talentos en búsqueda de mejores opciones, generando impacto en las organizaciones, quienes asumen los elevados costos invertidos en la selección, contratación y capacitación, fidelizando a sus clientes internos y evitando la pérdida de empleados claves, dedicados, disciplinados y apasionados que, al momento de tomar la decisión de marcharse, se van con su experiencia y habilidades para la competencia, por otro lado motivar a los funcionarios

que aún continúan en el área, con un nivel de satisfacción bajo, disminuyendo el ausentismo, trabajar con ellos para cumplir los resultados y contribuir de una forma positiva al logro del objetivo del área y la organización.

El propósito del documento es proponer una estrategia de fidelización para el cliente interno en un Call center de una entidad financiera en la ciudad de Bogotá, cautivando y manteniendo a las personas, por más tiempo en el área. La investigación recopiló literatura de estrategias y modelos para fidelizar a los empleados, integrándolos, con la finalidad de evidenciar los que más se utilizan, siendo estos eficientes para retener el talento humano tanto de tipo monetario como no monetario y aumentando los niveles de satisfacción de las personas.

La empresa en la que se desarrolló esta investigación es un Call center de una entidad financiera en la ciudad de Bogotá, que lleva en el mercado un promedio de 30 años, cuenta aproximadamente con 313 funcionarios, su atención se divide en 2 líneas, persona natural y persona jurídica.

Las principales conclusiones de esta investigación es proponer 2 estrategias para el área de la organización objeto de estudio, dirigidas a mejorar el clima laboral de los funcionarios, una es el plan de carrera y la otra los concursos motivacionales para incrementar la productividad.

La presentación del documento, consta de varios capítulos. El capítulo 1 Generalidades, hace referencia al problema planteado, justificación, objetivo general y objetivos específicos. El capítulo 2, se centra en el marco de referencia, revisión de conceptos, literatura y modelos que aportan a la investigación. El capítulo 3 Marco institucional se refiere a la empresa objeto de estudio y su diagnóstico. El capítulo 4, metodología de la investigación. El capítulo 5 resultados de la investigación. El capítulo 6 Plan de intervención y el último capítulo recomendaciones y conclusiones

1.2 Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Proponer una estrategia de fidelización para el cliente interno en el Call center de una entidad financiera en la ciudad de Bogotá.

1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar la revisión sistemática de la literatura enfocada a la caracterización de las estrategias de fidelización del cliente interno.
- Realizar el diagnóstico de las estrategias utilizadas para la fidelización del cliente interno en un Call center de una entidad financiera en la ciudad de Bogotá.
- Analizar las ventajas de cada una de las diferentes estrategias y sus modelos organizacionales.
- Diseñar una propuesta para la optimización de estrategias que fidelicen al cliente interno en el Call center de la entidad financiera sujeta a estudio.
- Elaborar un plan de acción para la implementación de la propuesta diseñada en un Call center de una entidad financiera en la ciudad de Bogotá

1.3 Justificación

La globalización, el tema digital, el posicionarse como una marca reconocida ya sea de servicios o productos, la competencia y ofrecer un excelente servicio, son factores que toda organización debe tener en cuenta y en los que trabaja diariamente y fuertemente para lograrlos, sin olvidarse de una parte fundamental que es el recurso humano.

La fidelización del personal está cobrando más importancia en las organizaciones, los gerentes y empresarios cada día se enfocan en mantener personas claves, leales, satisfechas, con habilidades blandas, experiencia, actitud, pasión y conocimiento, que quieran seguir aportando a la empresa, por ello utilizan estrategias que garanticen la permanencia de los funcionarios y que involucren también a sus familias, quienes son parte fundamental.

El cliente interno puede ser útil, garantizando un clima organizacional estable, mayor productividad y más unión dentro del equipo, pues un equipo motivado y comprometido puede llevar a resultados positivos para la empresa. Al ser el cliente interno entrenado para atender con excelencia, satisfaciendo a los clientes externos y logrando influenciar su comportamiento de consumo, a través de la percepción de las necesidades que estos demuestran, esto se logra con una relación de largo plazo, donde productos y servicios se ofrecen con alta calidad para fidelizar a los consumidores a través de la satisfacción (De Oliveira & Rodríguez, 2014).

Para crear fidelización de los clientes primero se debe trabajar en las herramientas que fidelicen al personal de la empresa, empoderándolos, contribuyendo al bienestar tanto del empleado como de su familia, potencializando sus capacidades y habilidades para que logre sus metas, adicional se debe concienciar al empleado de cómo los gerentes deben tratar a su personal para que eso los conduzca a desempeñarse de una manera superior. Es importante destacar que para conservar los mejores clientes primero se debe conservar y retener a los mejores talentos del personal que los sirven. La razón

de porque se deben fidelizar a los mejores talentos, se debe a que son los empleados motivados los que aumentan su propia productividad (Rodríguez, 2016).

Las organizaciones han ido evolucionando a través de los años, por ello diseñan diferentes estrategias o modelos con la finalidad de generar retención a su empleados claves, y así evitar incurrir en costos adicionales por rotación, perdida de experiencia y conocimientos de las personas que deciden retirarse de la empresa, el reto de los lideres es lidiar con algunos empleados cansados de hacer una misma tarea repetitiva por años, lo que genera desmotivación y en el momento en que se genere una mejor oferta no dudan en irse para la competencia.

Se realiza esta investigación con la finalidad de caracterizar las estrategias y modelos más utilizados para la fidelización del cliente interno, y ponerlos en práctica en un Call Center de una entidad financiera en la ciudad de Bogotá y que, a futuro algunos autores las tomen como referencia para generar estrategias que fomenten equipos de alto rendimiento, eficientes y efectivos.

Este trabajo se realiza en la industria de los Call Center, la cual ha ido creciendo a través de los años, son atractivos por la oferta de vacantes que requieren, el reto para quienes lo dirigen es manejar la alta rotación que se presenta, ya sea por tema de desmotivación o mejores ofertas, teniendo en cuenta que se invierte tiempo y dinero en seleccionar, contratar, capacitar y entregar las herramientas adecuadas a los empleados para que puedan desempeñar su trabajo.

CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA

La ventaja competitiva entre las empresas ahora lo hace el factor humano, el tener conocimiento sobre el talento de su gente, saber cuáles son sus deseos y necesidades y sobre estos crear un vínculo alineándolo a los objetivos de la empresa, con la finalidad de generar estrategias y modelos suficientemente atractivos, para que el empleado se desarrolle en la organización, generando sentido de pertenencia y contribuyendo a los resultados de una forma positiva, con la mejor actitud e interés, ofreciendo un excelente servicio o producto al cliente final.

Todo se basa en la confianza, entre el empleado y empleador, las empresas valoran cada día el factor humano y comprenden que las altas tasas de rotación las afectan negativamente, teniendo no solo un impacto en la cultura si no en tema de costos. A raíz de ello, este capítulo se compone de los conceptos fundamentales de la investigación, adicional del estudio de literatura sobre modelos, teorías y estrategias monetarias y no monetarias más utilizadas, con sus ventajas, que al final permitirán la fidelización del empleado.

2.1 Marco conceptual

2.1.1 Empresa

Son organizaciones que tienen su principal activo en los recursos humanos y dependen de la estabilidad de su personal para alcanzar tanto objetivos como metas propuestas, que garanticen su subsistencia y su competitividad en el mercado. La gestión exitosa de los recursos humanos debe alcanzarse a través de mecanismos que permitan la permanencia del personal y que trabajen paralelamente en generar rendimientos y en potencializar las habilidades de su gente. (Aranibar et al, 2018).

2.1.2 Cliente interno

Se le denomina en general, a las personas que trabajan en la organización y hacen posible la producción de bienes y servicios. Cada dirección, departamento, unidad o área es cliente y proveedora de servicios al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos. De ahí que cuando las personas de una organización solicitan un servicio, lo que están pidiendo es apoyo, colaboración o una buena disposición para que se les brinde lo que necesitan (Velasco, 2016). El cliente interno está conformado por el Cliente = Empleado, sus preferencias, deseos preocupaciones, necesidades, entre otros, los que deberán ser conocidos y considerados a la hora de establecer la política y estrategia social (Dávila & Velasco, 2013).

El servicio al cliente interno es un factor de vital importancia dentro de la compañía ya que se centran en sus empleados tanto directivos, como ejecutivos, analistas u operarios, todos con un mismo fin sin importar sus cargos, el sentirse bien dentro de la compañía, motivados para realizar sus labores de una forma agradable, manteniendo

así un buen clima laboral, disfrutando de las actividades que realizan diariamente, de esta forma su actitud al trabajo es positiva y entusiasta (Ospina, 2014).

2.1.3 Rotación de personal

La rotación de personal se puede entender como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente” (Moreno & Lemus, 2017, p.9), lo que quiere decir, que “el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización” (Moreno & Lemus, 2017, p.9).

(Chiavenato, 2009) lo define como la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto significa que siempre pierden energía y recursos con los empleados que ya tienen experiencia, habilidades y renuncian

La rotación de los funcionarios afecta a la empresa, ocasionando sobre costos y dejando de percibir ingresos, es allí en donde los directivos deben tomar planes de acción para contrarrestar la pérdida de funcionarios (Santamaría, 2015).

2.1.4 Fidelización

La fidelización en una organización es un tema relevante Bogmann (2002), lo describe como " el proceso por el cual un cliente se vuelve fiel, es decir, aquel cliente que siempre prefiere a la empresa por estar satisfecho con los productos o servicios ofrecidos " (p.21). Para Lovelock (2001), “la fidelidad está relacionada con la permanencia del cliente por un período de tiempo, siendo consumidor repetidas veces, convirtiéndose, en algunos casos, en un consumidor exclusivo, actuando hasta como un verdadero defensor de la marca de la empresa” (p.150).

Este concepto debe involucrar a toda la empresa en un conjunto de acciones realizadas, donde todo el equipo se empeña en entregar el producto o servicio en el plazo combinado, para que los mismos no pierdan el valor agregado y la calidad esperada.

Según Casas (2010), "para que haya la fidelización, es necesario conocer al cliente, identificar características, necesidades y deseos" (p.35), haciendo de esas informaciones un factor positivo para ampliar los lazos de relación, creando un eslabón de confianza, y con ello fidelizando a los clientes.

2.1.5 Call center

Se define como la integración entre herramientas físicas informativas y sistemas telefónicos que intercambian información, con la finalidad de brindar una atención telefónica, generando rentabilidad, potencializando productos y servicios, optimizando transacciones, atendiendo consultas, reclamaciones, cobranzas y fidelizando clientes; prestan servicios de Inbound (llamadas entrantes) en donde se atienden clientes y llamadas Outbound (llamadas de salida) en donde se busca al cliente. Sus empleados se conocen como agentes, asesores, tele operadores, quienes se encargan de la atención telefónica y comunicación por medio de Software. Santamaría (2015)

2.2. Marco Teórico

2.2.1 Teorías de motivación para la fidelización del cliente interno

2.2.1.1. Teoría de la Jerarquía de las necesidades

Teoría basada en la motivación de Abraham Maslow, su hipótesis se basa en que, en cada persona hay una jerarquía de cinco necesidades.

- Las Fisiológicas: incluye las necesidades corporales, el hambre, la sed y abrigo entre otras
- De seguridad: incluye todo lo que tiene que ver con protección y seguridad, a nivel emocional y físico,
- Sociales: Incluye relaciones, sentido de pertenencia y aceptación,
- De Ego: Incluye factores internos como el respeto, los logros y el ser autónomo y factores externos como la atención, status y el reconocimiento.
- De autorrealización: El impulso del ser capaz, todo lo que tiene que ver con crecimiento, potencial y la satisfacción propia.

Para motivar a una persona es necesario comprender en qué nivel de la pirámide esta y enfocarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o el siguiente. Existiendo de las 5 necesidades, unas de orden superior e inferior. Maslow (1987).

Utilizar la teoría de Maslow en la motivación de los funcionarios y lograr la retención de estos, al tener en cuenta cuáles son sus necesidades, la mayoría de los empleados tienen una necesidad de superación profesional; se inicia con el salario que recibe el empleado, este tema monetario le sirve para suplir las primeras necesidades de la pirámide, todo lo que tiene que ver con las necesidades básicas y de supervivencia para la persona, alimentarse, vestirse e hidratarse.

Seguido de otorgar beneficios sociales, para los empleados es prioridad sentir seguridad, por ello las empresas otorgan espacios y ambientes seguros en sus

instalaciones, en el banco se otorgan beneficios a sus empleados como póliza de vida, prepagadas, opciones para adquirir vivienda a una tasa mínima y auxilios para el jardín de sus hijos.

El reconocimiento a los méritos es importante para los empleados, satisface la necesidad de realización, contribuye a mejorar la productividad y la motivación, hace más fuerte el trabajo en equipo al generar confianza

Seguido del desarrollo profesional, a la mayoría de las personas les gusta retarse, adquirir nuevos conocimientos, sentir que avanzan en su carrera, aportando con sus habilidades y experiencias a otros cargos, este es el último escalón de la pirámide.

La escala se puede seguir de acuerdo a la edad y el nivel de estudios, así como la expectativa de vida que tiene cada empleado, a cada persona lo mueve una prioridad diferente, el punto es llegar a tener empleados comprometidos y felices con su labor.

2.2.1.2. Teoría de Taylor

Esta teoría se basa en la armonía entre empleadores y empleados, así mismo la mejora de beneficios para estos últimos, entendiendo que, si reman las dos partes hacia el mismo lado, los resultados que obtendrán serán importantes.

Los puntos que toma como base esta teoría son desarrollar una ciencia para cada trabajador, seleccionar al mejor que pueda desempeñar el rol, cooperar con el empleado para revisar el trabajo, los gerentes tienen la responsabilidad de planear; con esta teoría los empleados se ven como personas y se tiene en cuenta sus necesidades, también se fortalece la capacitación del empleado para que realice mejor sus funciones Jiménez (1978).

2.2.1.3. Teoría de las ventajas competitivas por medio de las personas

Thomas O. Davenport expone como atraer, retener y desarrollar a los empleados que generan ventajas competitivas a la organización, a medida de que pasa el tiempo los empleados se comportan menos como “ bienes y más como “propietarios de capital” . El capital con el que cuentan es el esfuerzo, el tiempo y la experiencia que han tenido en la empresa. Al ver a los empleados como inversionistas y no como un costo o activo, comprueba que el vínculo entre los empleadores y empleados lo hace la misma visión y objetivos que tengan y no necesariamente la lealtad, el paternalismo o que una parte saque mejor provecho de la otra. Davenport (2006)

2.2.1.4. Teoría de McGregor

Proponer una nueva forma de ver al empleado, haciendo énfasis en el potencial humano con una participación activa de todas las partes, una preocupación por el desarrollo del individuo, interactuar en las relaciones interpersonales, dando solución a conflictos que se puedan presentar, revisar las diferencias y llegar a un acuerdo y por último el desarrollo humano que se da por medio de la confianza y la retroalimentación. Montaña (2012).

2.2.1.5. Teoría de los dos factores

Esta teoría fue expuesta por Frederick Herzberg (2013) en la afirmaba que hay una serie de factores en el lugar de trabajo que pueden causar satisfacción o insatisfacción, lo que indicaba es que las personas no muestran satisfacción frente a temas comunes como el salario, o condiciones en el trabajo, en cambio sí muestran satisfacción en necesidades psicológicas que involucran el logro, la responsabilidad y el reconocimiento entre otros.

Para Herzberg los dos factores son independientes y sugiere que es necesaria para mejorar la productividad y la actitud, adicional se distingue en:

*Motivadores: Responsabilidad, oportunidad de hacer algo diferente y significativo, participar más activamente, reconocimiento, retos, sentido de pertenencia que genere crecimiento.

* Factores de Higiene: Lo referente a salarios, beneficios, seguridad, vacaciones y condiciones del trabajo.

Para concluir y generar motivación en el ámbito laboral es necesario “enriquecer las tareas” lo que sustituye las tareas simples por tareas desafiantes en el cargo, con las que se obtenga satisfacción y un desarrollo continuo.

Esta teoría contribuye a la fidelización de clientes por medio de los factores motivacionales, ya que los factores higiénicos hacen parte de la satisfacción, sin embargo, no motiva a las personas a lograr resultados, son las condiciones que rodean el trabajo y no las pueden controlar, entre ellas, supervisión, salarios, beneficios de ley, ambiente físico, directrices, políticas y reglamentos.

Por otro lado, en tema motivacional, está la satisfacción en el cargo que se ocupa, las labores que diariamente se realizan, la confianza y autonomía, estos factores los controlan los empleados, todo lo que tiene que ver con desarrollo y crecimiento personal, tema de autorrealización, reconocimiento y mayores retos que motivan a los empleados y hacen que las organizaciones otorguen diferentes propuestas de valor, beneficios e incentivos.

La teoría de los dos factores se acerca a lo que se vive en las organizaciones, funcionarios optan por mejores opciones y renuncian a líderes poco eficientes, a malas administraciones, a falta de oportunidades, bajos vínculos afectivos entre empleador y empleado, lo que desean son posibilidades de éxito y logros, planes de carrera, recompensas justas, una relación laboral que vaya más allá de los horarios y pagos

2.2.2. Fidelización Cliente interno

Las organizaciones entienden que están en un entorno cambiante y la importancia de retener a sus mejores empleados; por medio de diferentes áreas, entre ellas talento humano, buscando generar estrategias que van encaminadas a potencializar las

habilidades del personal, creando un desarrollo continuo y manteniendo a los funcionarios motivados, lo cual se puede traducir a futuro en una mayor productividad y calidad en el trabajo. (Fonseca 2018).

Para las empresas cada día es un reto, el lograr potencializar a sus empleados y retenerlos, algunas manifiestan que tienen dificultad para esta labor, ya que no cuentan con estrategias de retención y las condiciones laborales que brindan no son competitivas frente a otras organizaciones; una de las ventajas competitivas que puede desarrollar es el talento humano, como factor clave, identificando los intereses y motivaciones de los empleados, empoderándolos, lo ideal es que, así como realizan estrategias y estudios de mercado para sus clientes externos, utilicen estrategias para fidelizar a los internos, alineando sus objetivos individuales con el cumplimiento de los objetivos y los valores de la organización. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2010).

Kaplan (2005) cita a Mckinsey quien menciona que, para los próximos años, las organizaciones entraran a competir por el talento humano y el éxito lo tendrán quienes se rodeen de la mejor fuerza laboral, quienes tengan información actualizada de destrezas y habilidades de cada uno, adicional quienes de forma integral trabajen en una visión en común. Es por esto que se deben diseñar estrategias de retención para los empleados, que ya están capacitados y demuestren lealtad, compromiso y excelentes resultados, con la finalidad de que la organización no incurra en costos adicionales como rotación.

2.2.3 Estrategias de fidelización

Los empleados de una empresa constituyen sus clientes internos y, como tales, la empresa necesita crear estrategias para generar lealtad y una mejor respuesta de ellos (Martínez, Sánchez y Rodríguez, 2005). Las estrategias que las empresas diseñan tienen como finalidad generar un excelente clima laboral, enfocándose en la satisfacción de las personas, la cual se traducirá en mejores resultados, tanto en servicio como en productividad. (Garcés, Londoño, Méndez, & Martínez, 2016)

Las organizaciones entran en pérdidas cuando no tienen procesos de retención para sus funcionarios, generando reprocesos entre la selección, contratación y capacitación por pérdida de capital intelectual, invirtiendo tiempo y dinero; por esa razón es necesario empezar con un buen proceso de selección, para evitar contratar personas y perfiles que no se ajustan a los intereses de la organización. (Vega, 2018)

2.2.4. Tipos de Estrategias

2.2.4.1. Estrategia monetaria

Las compensaciones también hacen parte fundamental de las estrategias iniciales, ya que si la persona siente que el pago es justo y cubre las necesidades de él y su familia, no estará interesada en irse de la organización, las compensaciones tienen relación de costo beneficio, pago x cantidad y resultados; un cargo de mayor responsabilidad debe ganar más que otro de menos responsabilidad, por la toma de decisiones que conlleva y las actitudes que impactan a la organización. Las compensaciones deben ser competitivas con la industria, debe existir igualdad al interior en los puestos, aunque el tema monetario es importante no es decisivo para que un empleado piense en dejar la empresa, existen otras estrategias personales. (Hernández & Rivera 2015).

En estos años se está viendo la relevancia e interés en retener a las personas, aunque aún existen unas empresas que piensan que el factor dinero contribuye a que un empleado desista de renunciar, sin utilizar otras estrategias que puedan fidelizar y ganar la lealtad del personal y su entorno. (Rueda, Humano & Medellín, 2017). El factor monetario es una estrategia de retención, pero no a largo plazo, algunas organizaciones ya lo entienden, gracias a esto, utilizan estrategias adicionales que puedan desarrollar a las personas, enfocándose en el reconocimiento y el plan de carrera, alineado los objetivos de la persona con los de la organización (Figuroa 2014).

Estrategias Monetarias:

Tabla 1: Tipo de estrategias monetarias

Fuente: Elaboración Propia

2.2.4.2. Beneficios:

Corresponde a las estrategias otorgadas por parte de la organización a los empleados y familias, involucra auxilios para educación, créditos de vivienda, créditos de libre inversión y créditos de vehículo, también cobija los subsidios para temas de salud por medio de prepagadas y seguros de vida.

2.2.4.3. Incentivos

Estrategia de bonificaciones para los empleados que presenten mejores resultados y productividad, con la finalidad de medir el logro e incentivar sobre todo la parte comercial.

2.2.4.4. Salarios

Las empresas estudian los salarios otorgados por su competencia en la industria, con la finalidad de ser justa y atractiva en el mercado, adicional internamente algunas trabajan en la equidad del salario entre los mismos cargos.

2.2.4.5. Compensación variable o flexible

Ingresa los salarios que no son fijos y un esquema de desalarización con la finalidad de no afectar la retención Gonzales Miranda (2009)

2.2.5. Estrategia no monetaria

Puesto que algunas empresas no pueden competir contra mejores beneficios, la forma en que pueden fidelizar a sus funcionarios es por medio de una conexión, conociendo la gente con la que trabaja, cuáles son sus intereses, que los mueve y los acerca a cumplir los resultados; con la intención de retener la mayor parte de los funcionarios claves en la organización, el área de recursos humanos trabaja en estrategias, entre ellas, diseñar las competencias para los perfiles y cargos, manteniendo los lineamientos de la comunicación en todos los rangos, evaluando el desempeño y reteniendo a los funcionarios que han tomado la decisión de migrar para otro trabajo, siempre y cuando sean altos potenciales y que aporten a la organización, dejando huella en otros funcionarios con habilidades similares. (Dueñas 2012).

Tabla 2: Tipo de estrategias no monetarias

2.2.5.1 Formación

Las personas y el talento es lo que generan las ideas, su esfuerzo contribuye a que una empresa marche, los funcionarios más capacitados pueden innovar y hacer las cosas diferentes, es necesario identificar los funcionarios claves que en un futuro puedan desempeñar puestos gerenciales (Prieto, 2014), transmitiendo su conocimiento o la forma de hacer las cosas de acuerdo a sus experiencias. (Garcés, Londoño, Méndez, & Martínez, 2016)

Al desarrollar a las personas, se busca que el funcionario se mantenga motivado, activo y satisfecho, la finalidad es mejorar e ir puliendo las capacidades y habilidades por medio de capacitaciones, talleres y entrenamientos que fomenten y despierten el hacer mejor las cosas de una forma diferente, el poder pasar a otros funcionarios nuevos sus experiencias y vivencias a lo largo de su trayectoria.

2.2.5.2 Plan de carrera

Las personas cumplen ciclos en diferentes roles, conforme están en la organización quieren escalar a un cargo con más responsabilidades y de mayor jerarquía, en donde puedan aumentar sus fortalezas, habilidades, valores, trabajar en sus debilidades e intereses con ayuda de su Jefe y por medio de retroalimentaciones y valoraciones.

La rutina se puede generar cuando un empleado pasa demasiado tiempo realizando una misma labor, ocasionando baja autoestima, pasión y calidad con la que hace su trabajo, al tener un reto o crecimiento, impulsará al funcionario a estar más atento y tener una mayor satisfacción al desempeñar una nueva labor. Borja Salgado (2014)

2.2.5.3. Visión y objetivos alineados

Es necesario crear una cultura organizacional, difundirla y garantizar que se entienda en todos los niveles jerárquicos, del mismo modo es necesario involucrar en algunas tomas de decisiones a las personas, haciéndolas sentir parte fundamental de la empresa, alienándolas con los valores y objetivos, apoyándolos en sus metas, en temas de

educación, beneficios que no solo cobijen al empleado sino a su núcleo familiar (Espinosa, Díaz & Palacios 2018).

Compartir la visión y misión de cada organización en todos los niveles de la empresa es fundamental, adicional conocer que mueve a cada empleado, con la finalidad de que los dos trabajen alineados en lograr sus objetivos tanto individuales como comunes.

Adicional es necesario generar una estrategia de gana-gana, en donde tanto el empleado como el empleador tengan alineados sus objetivos y trabajen en conjunto para lograrlos, la empresa reconoce y motiva a las personas, brindándole alternativas que contribuyan a su desarrollo, ya sea personal, profesional o laboral, por otra parte, el funcionario realiza su trabajo de la mejor forma, otorgando un valor agregado, creando un vínculo de sentido de pertenencia (Fonseca 2018).

2.2.5.4. Equilibrio vida y trabajo

Entender que un empleado requiere un punto de equilibrio y balance entre su vida personal y laboral es fundamental. La familia es una de las mayores motivaciones de cualquier persona, por ellos trabajan y se esfuerzan por ser mejores y lograr no solo beneficios individuales sino familiares; con respecto a las generaciones de hoy en día, trabajan y dan resultados y no solo por un cargo y dinero, sino por lo que le pueda aportar en conocimiento y aprendizaje, adicional desean una continua capacitación, que garantice el desarrollo y crecimiento de las personas, enfocándose en garantizar su salud y la de su núcleo familiar, reconociendo sus logros y aciertos con la finalidad de generar satisfacción. (Mayorga & Hoyos 2017).

2.2.5.5 Reconocimiento y recompensas

El ser humano está a la espera del reconocimiento, en cualquier etapa de su vida, ya que continuamente se esfuerza por la aceptación a nivel social y por mostrar sus habilidades, capacidades y actitudes, lo que se traduce en motivación por mejorar día a día; Los líderes deben revisar continuamente la evolución de sus empleados, detectar a

los que tuvieron excelentes resultados y reconocerlos frente a su equipo de trabajo (Hernández & Rivera 2015).

Las formas de reconocimiento son muchas, lo importante es que el empleado se sienta valorado con respecto a su trabajo, estas se pueden dar por medio de cartas, carteleras, mensajes, palabras o temas simbólicos, lo que impulsa y motiva tanto al funcionario que se le está reconociendo como a los compañeros al tomarlo como ejemplo. Honneth (2006)

2.2.5.6. Plan de Sucesión

Determinado por medio de competencias con la finalidad de encontrar a los empleados con un desempeño o potencial mayor e irlos preparando para ocupar puestos claves en la empresa, de acuerdo a sus actitudes, aptitudes y habilidades blandas, con la finalidad de garantizar los mismos o resultados superiores

De acuerdo a los modelos expuestos, uno de los más aceptados es el Iceberg de Spencer y Spencer, en donde se menciona que los conocimientos y habilidades son tangibles, son necesarios y más fáciles de desarrollar, sin embargo, no garantizan resultados superiores. Por otro lado, están los intangibles, que corresponde a las características personales, fáciles de desarrollar y con mejores resultados. Moscoso (2007).

2.2.5.7. Estabilidad y sentido de pertenencia

Los funcionarios de hoy en día se interesan más por tener un equilibrio en su vida personal, que, por permanecer muchos años en una organización, por ello si se presenta la oportunidad de irse para otra empresa, ponen en una balanza los pros y contras, adicional optan por la empresa que les garantice estabilidad con más beneficios y no necesariamente monetarios.

Las nuevas generaciones dan prioridad a la estabilidad de la empleabilidad sobre la laboral, la primera se basa en sus competencias para cambiar de empleo, tienen una

gran diferencia con sus padres y es que al trabajo lo ven en segundo plano y en el primero ven la posibilidad de tener una vida personal y ser fieles a sus convicciones, desarrollando competencias que garantice su capacitación y que los vuelvas versátiles para ocupar cualquier puesto atractivo. Cuesta, Ibáñez, Tagliabue & Zangaro (2009)

2.2.5.8. Conocimiento

Es uno de los activos más importantes de las empresas, por ello la importancia de saber y conservar “lo que saben hacer”, cada vez invierten más esfuerzos en adquirir, administrar, representar y retener el conocimiento, sobre sus productos, clientes, estrategias, mercados, industrias y empleados, con la finalidad de alinearlos en este momento con un tema importante, de moda como la tecnología y digitalización, para conseguir una ventaja sobre las demás organizaciones, por esto se esfuerzan por mantener y retener a sus empleados satisfechos y que no se marchen para la competencia con el conocimiento y la experiencia. Zorrilla (1997)

2.2.5.9. Empoderar

Las organizaciones deben trabajar por renovarse constantemente en pro de desarrollar ventajas competitivas frente a la competencia, una de sus estrategias es identificar los talentos claves en la organización, con el fin de potencializarlos y que contribuyan de una forma ágil a los cambios que se están dando, desaprendiendo y evolucionando, adicional aportando a la sostenibilidad de la empresa. (Fonseca 2018). se debe otorgar autonomía para que busquen diferentes alternativas y formas de hacer las cosas que generen valor agregado en su trabajo, involucrarlos y tomarlos en cuenta para que den sus puntos de vista frente a procesos, productos o servicios, son ellos los que están frente al cargo y saben que oportunidades de mejora existen y pueden sugerir. (Garcés, Londoño, Méndez, & Martínez, 2016)

2.2.5.10 Toma de decisiones

El hecho de involucrar y tomar en cuenta a los empleados, puede ser una estrategia de ganancia para la empresa, al dar sus puntos de vista frente a procesos, productos o

servicios, los hace sentir valorados e importantes, ya que son ellos los que están frente al cargo y saben que oportunidades de mejora existen y pueden sugerir planes de acción con la finalidad de optimizar procesos o servicios (Garcés, Londoño, Méndez, & Martínez, 2016)

2.2.5.11. Marketing interno

Tiene como propósito lograr que las personas que se encuentran en contacto con el público desarrollen la conciencia de la importancia de su cometido y la motivación adecuada para realizar su trabajo con la mayor calidad. “Para ello debe tratarse al empleado como a un cliente, y su trabajo como un producto” (Simancas, 2012, p.82). Teniendo la estrategia de alinear los empleos - productos con la satisfacción de las necesidades humanas” (Punina, 2015, p.22).

Rodríguez (2016), efectuó un análisis de estrategias de marketing interno para la fidelización de empleados, en donde encontró los elementos y factores más importantes, con lo cual concluyó que una empresa puede fidelizar con elementos que no sean los monetarios, como beneficios que garanticen la satisfacción y mejoren la calidad de vida tanto del funcionario como de su familia, haciendo que el personal se sienta realmente valorado, al utilizar el factor emocional como eje que marca la diferencia.

Al respecto:

Si los empleados están felices, transmiten su mensaje a los clientes, trabajan mejor y logran la fidelización de cliente final. Para fidelizar al empleado es importante conocer que es lo que quieren y en esta investigación queda demostrado que no todos los empleados buscan el salario. (Rodríguez, 2016, p.57)

Por ello, es fundamental que cada empresa conozca qué elementos valoran los empleados para poder aprovecharlos en el desarrollo de su fidelización, conocer las estrategias de marketing y aplicarlas a los trabajadores para incentivar su compromiso y la satisfacción, creando lealtad, fortaleciendo la comunicación interna, estableciendo metas y tareas claras, impactando en la parte cognitiva, social y emocional de las

personas, modificando comportamientos, apoyándose en herramientas como el juego, creando entornos de trabajo divertidos y alcanzando objetivos por medio de concursos, así mismo haciendo partícipes a los empleados, generando cambios constantes y un crecimiento.

Esta estrategia se toma como referencia para la fidelización del cliente interno, al involucrar y agrupar varias sub estrategias entre ellas, la motivación, la competencia y mejores resultados por medio del juego y creando un desarrollo profesional, personal y laboral en las personas.

2.2.5.12. Endomarketing

Considerado como un conjunto de estrategias y acciones que planean y ejecutan las organizaciones, en su interior, con la finalidad de incentivar y motivar sus trabajadores o clientes internos (Baca, Gerónimo, Regalado & Roy, 2011; Santamaría, 2017). Por su parte (Punina, 2015, p.22). menciona que “consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados cualificados hacia los empleos-productos que satisfagan sus necesidades”.

Por ello, es aconsejable que todas las organizaciones, ya sean de servicio o no, desarrollen acciones de marketing interno, involucrando a todas las áreas funcionales. El objetivo final es que la organización se adapte con éxito a los cambios del entorno, conseguir un capital humano motivado y orientado al cliente, y con ello generar ventajas competitivas (Castillo, 2017).

2.2.5.13. Comunicación y confianza

Otra estrategia es la comunicación, la escucha, empatía, que al final se traduce en confianza y respeto, adicional una medición del clima laboral, en donde los empleados interactúan y dan sus opiniones, la forma como se trate al personal, la cercanía que tengan con su líder o jefe inmediato, influye en la forma de hacer las cosas y la motivación que tenga frente a su labor y la empresa, ya paso la época de trato al empleado como una cifra o un número más, en estos momentos se alinean objetivos

comunes, en donde tanto la empresa como el empleado tiene parte fundamental y trabajan en cooperación, en donde el trato humano y el ponerse en los zapatos de cualquiera de las dos partes marca mucho relevancia y sentido. (Hernández & Rivera 2015).

2.2.5.14. Trabajo en Equipo

Es el esfuerzo integrado de varias personas para lograr un fin o trabajo común, surge después de la primera guerra mundial y se impone sobre el trabajo individual, teniendo en cuenta los cambios a través de las organizaciones y la sociedad, en donde las labores han aumentado la dificultad, generando el trabajo por cooperación e integración y en donde cada miembro pone de su parte para un objetivo común.

El trabajo en equipo involucra organización, delegación, compromiso, estrategias, voluntad, liderazgo, reglas, por ello las organizaciones hacen énfasis en este ítem, ya que, si los empleados trabajan en armonía, serán más eficientes y eficaces en su entorno laboral. Torrelles, Coiduras Rodríguez, Isus, Carrera, París & Cela (2011)

Estrategias de fidelización cliente interno

En la siguiente tabla se toma como referencia 8 autores, que muestran diferentes estrategias no monetarias de fidelización para los empleados de una organización, en esta podemos observar que Garcés, Londoño, Méndez, & Martínez (2016), son quienes exponen un mayor número de estrategias, entre ellas, capacitación, confianza, empoderamiento, bienestar, trabajo en equipo, inclusión en procesos de capacitación, núcleo familiar, retos, plan de carrera, reconocimiento, recompensas, sentido de pertenencia, opiniones, visión y objetivos alineados.

Por otra parte, de forma horizontal en la tabla se evidencia que la mayoría de autores tienen en cuenta las estrategias de Plan de carrera y reconocimiento, de los 8 autores, 6 las contemplan como estrategias para fidelizar

Tabla 3: Estrategias de fidelización del cliente interno

2.2.6. Modelos de Fidelización del cliente interno

De acuerdo con Rodríguez (2016) los clientes son el activo más importante para una empresa. Estos se encuentran expectantes de recibir nuevas y constantes experiencias por medio de la organización, las cuales se derivan de lo que son las personas, haciendo que se puedan lograr sus objetivos. La maximización de la experiencia es lo que generará la preferencia del cliente y por ende su fidelidad hacia la empresa o el producto.

La rotación de personal en las empresas es un hecho incuestionable, sobre todo en una sociedad postindustrial en donde la mencionada competitividad es un factor determinante que hay que considerar para el éxito de una empresa. Es necesario que las empresas otorguen las herramientas necesarias, para que las personas puedan desarrollar las labores asignadas. Adicional se debe contar con un esquema de estrategias al interior de la organización. (Mosquera, Rincón & Romero, 2001), en la siguiente tabla se muestra los modelos de fidelización de clientes internos, más citados, se evidencian las ventajas y su finalidad, todas enfocadas al desarrollo y conocimiento de los empleados.

Tabla 4: Modelos que sustentan la fidelización del cliente interno

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3. MARCO INSTITUCIONAL

Las organizaciones diariamente se enfrentan a muchos retos, el ser innovadoras, pioneras en la industria, tener un alto grado de recordación en las personas, posicionarse frente a la competencia, ofrecer servicios y productos de calidad, expandirse, lograr la lealtad y satisfacción de los clientes finales, hacer los procesos ágiles y sencillos, disminuir y controlar costos, gastos e incursionar en el mercado digital, sin dejar de lado un factor importante que la acerca a cumplir los objetivos y metas, los empleados.

En este capítulo se presenta la organización objeto de estudio, una entidad financiera que hace parte de uno de los grupos más importantes del país, un banco que se posiciona entre los mejores a nivel sector, es una marca reconocida y querida por los colombianos, adicional que cuenta con un centro de atención de llamadas líder en servicio, el cual es el objeto de estudio.

3.1 Call Center

Fue creado en promedio hace 30 años, empezó con 50 funcionarios que manejaban la línea de cobranzas y servicio, luego se incrementó a una planta de 200 funcionarios los cuales eran los encargados de atender la línea de servicio al cliente, tanto para persona natural como para persona jurídica, cada equipo de trabajo conformado por 25 personas, liderado por un coordinador y una jefatura.

De acuerdo a los segmentos de clientes, se fueron creando diferentes Call que eran especialistas en atender ciertas solicitudes, con la finalidad de que los asesores fueran expertos en la atención de temas puntuales, por ello funcionaban Call como Banca Clásica, encargado de atender consultas de productos y servicios de clientes en rango medio, existía un Call Rojo que manejaba los clientes de segmentos más altos, categorizándolos por la cantidad y cupos en sus productos; el Call de autorizaciones que manejaba todo lo que tenía que ver con tarjetas de crédito, compras y rechazos; el Call de inscripciones, encargado de validar y autenticar a los clientes que quería inscribir cuentas de otras entidades financieras.

Por otro lado, existía el Call de persona jurídica, quien era el encargado del manejo a clientes con portales empresariales y de otorgar asesorías, adicional también, había un Call para campañas, su finalidad llamar a los clientes y ofrecer productos y por último el Call de agendamiento de tarjetas de crédito para clientes.

Hace 1 año a raíz del tema digital y con la intención de que los funcionarios se especializarán en todos los Call, desaparecieron operaciones pequeñas y especialistas en ciertos temas, dejando únicamente e integrados segmentos de persona natural y persona jurídica que son los encargados del servicio las 24 horas.

Figura 1: Estructura Organizacional Call Center Entidad Financiera

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4. DISEÑO METODOLÓGICO

Cabeza, García & Saavedra (2016), exponen que la rotación de personal es una consecuencia de fenómenos que ocurren al interior de las empresas, en las cuales se presentan flujos constantes de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados.

Para una investigación es importante el esquema metodológico que se utiliza para dar respuesta al problema planteado, en este capítulo se encuentra la metodología utilizada, adicional la población y muestra objeto de estudio en un Call center de una entidad financiera en Bogotá, así mismo el método e instrumento validado y utilizado para llevar a cabo el estudio.

4.1 Metodología

El desarrollo de esta investigación es de tipo mixto con enfoque inicialmente cualitativo, su propósito es interpretar los fenómenos que rodean, y determinan un fenómeno y sus posibles significados con la revisión de la literatura; lo expuesto por Hernández, Fernández & Baptista (2014), consiste en “la detección, consulta y obtención de la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación” (p.61).

También tiene un enfoque cuantitativo, basándose en estudiar y analizar la realidad con procedimientos de medición para obtener explicaciones por medio de estadísticas Pita Fernández, & Pértegas (2002). Para la investigación se realizaron 2 instrumentos de medición sobre las estrategias que fidelizan al cliente interno en un call center.

4.2 Instrumento de medición

La técnica de investigación para recolectar los datos que se definió, fue la encuesta, método que se aplica a una población determinada y seleccionada, por medio de un cuestionario para obtener la información específica. Anguita, Labrador, Campos, Casas Anguita, Repullo & Donado (2003). Las encuestas se diseñaron y se realizaron por medio digital a través de un formulario en Homail a integrantes del área del Call Center con preguntas que aportan información, así mismo este instrumento arrojó resultados cuantitativos.

Tabla 7: Ficha técnica encuesta

Fuente: Elaboración Propia

4.3 Método de selección de muestras

Se seleccionó el método no probabilístico, en donde no se utilizan normas de selección, el investigador de acuerdo a su criterio toma la muestra, por ello se desconoce la probabilidad que tienen los sujetos de ser seleccionados, Lastra (2000)

4.4 Población

La población de esta investigación se centró en los asesores, analistas, profesionales, capacitadores y coordinadores de un Call center de una entidad financiera en la ciudad de Bogotá, con 44 muestras.

4.5 Muestra

Para la presente investigación se tomó en cuenta a los funcionarios del Call center, de acuerdo a los siguientes aspectos, tamaño y método de selección de la muestra.

La muestra se sacó tomando como referencia los últimos 6 meses, de la planta del Call Center persona natural, luego se realizó un cálculo basado en la fórmula de Galbadon (1980), que incluye un nivel de confianza de 96%, un margen de error de 4% y una variabilidad positiva y negativa de 0,5. (Sanabria 2016).

$$\text{Formula: } n = \frac{(Z)^2 * N * p * q}{(N-1) * (E)^2 + (Z)^2 * p * q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza

E: Margen de error admitido

N: Tamaño de la población

p: Variabilidad Negativa

q: Variabilidad Positiva

Tabla 8: Cantidad de funcionarios operación por mes

Fuente: Elaboración Propia

$$n = \frac{(Z)^2 * N * p * q}{(N-1) * (E)^2 + (Z)^2 * p * q}$$
$$n = \frac{(96)^2 * 44 * 0,5 * 0,5}{(44-1) * (0,4)^2 + (96)^2 * 0,5 * 0,5}$$
$$n = \frac{9216 * 44 * 0,5 * 0,5}{43 * 0,16 + 9216 * 0,5 * 0,5}$$
$$n = 101.376 / 2.311$$
$$n = 44$$

4.6 Validación del instrumento

La V de Aiken, es un coeficiente que cuantifica la relevancia de ítems, frente a valoraciones de N jueces (Escrura, 1988), el resultado obtenido es del 0,76 lo que significa mayor validez de contenido.

Tabla 9: Prueba de V de Aiken

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10: Prueba de KMO

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11: Prueba de Bartlett

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

La finalidad y objetivo es fidelizar al empleado para que quiera pasar el mayor tiempo posible trabajando y aportando para su empresa, por medio del respeto y conexión, si la organización logra este propósito se verá beneficiada en rentabilidad, obtendrá mayor productividad y desempeño, un crecimiento elevado a nivel de ventas e incrementara el estado de su equipo de trabajo. Fulmer, Gerharty Scott (2003).

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos sobre el estudio de las estrategias que fidelizan al cliente interno en un Call Center, analizando varias estrategias y modelos de tipo monetario y no monetario, que influyen en el clima organizacional del área, permitiendo identificar hallazgos, fortalezas y oportunidades de mejora para luego trabajar en estas y lograr los objetivos de la investigación.

5.1 Procesamiento estadístico de datos

El Call Center está ubicado en la ciudad de Bogotá, cuenta en promedio con 30 años de experiencia y 313 funcionarios entre asesores, analistas, profesionales, capacitadores y líderes, quienes se encargan de dar un excelente servicio, generar experiencias mediante la atención telefónica a los clientes de segmentos de persona natural y jurídica, orientándolos en temas de productos y servicios que ofrece el banco.

Inicialmente se realizó un sondeo cualitativo, con la finalidad de tener un acercamiento sobre las opiniones de los funcionarios con respecto a las estrategias de fidelización.

Fortalezas

De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que en el Call center, los funcionarios se sienten orgullosos y comprometidos de trabajar en el área y en la organización, por ello no están en una continua búsqueda de otras alternativas de trabajo en la competencia, consideran su trabajo desafiante lo que genera satisfacción con la labor que realizan.

Se sienten a gusto con los beneficios otorgados tanto para ellos como para su núcleo familiar por parte de la empresa, todo lo que involucra la póliza prepagada, beneficio para tasa de crédito hipotecario, subsidio y pago de la universidad de acuerdo al promedio obtenido en el semestre, subsidio para el pago del jardín de los funcionarios; por ultimo sienten al Call como una área que les aporta conocimiento, formación, mejora sus habilidades y experiencia tanto a funcionarios nuevos como antiguos.

Oportunidades de mejoramiento

Fortalecer la comunicación interna en todos los niveles, que contribuya a un mejor clima organizacional, compartiendo las mismas directrices, para alinear la información; reconocer la labor de los funcionarios que otorgan una milla extra en su trabajo diario, a las personas les gusta recibir reconocimiento de diferentes formas; el Call debe incursionar en formación de otras área que motive a los funcionarios a ser integrales y adquirir un mayor conocimiento, otorgar seminarios o cursos que contribuyan al desarrollo personal sobre todo de los funcionarios que llevan bastante tiempo realizando una misma labor; revisar alternativas de teletrabajo que fortalezcan los espacios y horarios del funcionario con su familia.

Figura 2: Nube de palabras

5.2 Resultados de investigación

La muestra fue conformada por 44 funcionarios, se presentan los datos de la población encuestada.

Género

Tabla 12: Genero de la encuesta.

Fuente: Elaboración Propia

Edad

Tabla 13: Edad de la población encuestada

Fuente: Elaboración Propia

Nivel de Educación

Tabla 14: Nivel de educación de la población encuestada

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 1. Promedio de categoría Ambiente físico

Fuente: Elaboración Propia

En la grafica 1 se muestra la relación de las subcategorías que hacen parte de la categoría Ambiente Físico con sus porcentajes de acuerdo a la escala de calificación de la encuesta, la percepción sobre esta categoria es favorable con un 96% en general, en donde se destaca el ítem número 11, con un 100% que hace referencia al Call como un entorno seguro, seguido del ítem número 30, corresponde al Call center, como un área que brinda las condiciones ambientales adecuadas para el puesto de trabajo con un 94% y por último el ítem 31, mantenimiento y mejora del puesto de trabajo con un 93%

Gráfica 2. Promedio de categoría Clima Laboral

Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 2 que pertenece a la categoría Clima Laboral, cuenta con 9 ítems, el promedio de favorabilidad, teniendo en cuenta la percepción de totalmente de acuerdo y de acuerdo es del 85%, frente a un 15% de percepción no favorable.

Se destaca el ítem número 8, que hace referencia al compromiso por parte de los funcionarios con su trabajo otorgando un 100% en la escala de totalmente de acuerdo y de acuerdo, seguido de ítem número 1, con un 96% haciendo referencia a la motivación de trabajar en el Call, luego con un 94% el ítem 17 indagando si es productivo en su trabajo, con un 93%, está el ítem número 2 indagando sobre si el trabajo es desafiante, con un 90% de favorabilidad continua el ítem número 14, el cual menciona si se siente valorado y reconocido en el área, seguido del ítem número 18 en donde considera que en el Call se trabaja en equipo y por un objetivo común y por último con una puntuación de favorabilidad entre totalmente de acuerdo y de acuerdo el ítem número 28, en donde el call brinda estabilidad.

El siguiente ítem número 27, obtuvo un porcentaje alto en la escala de en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con un 67% de respuestas favorables frente a un 34% de no favorable, los funcionarios opinan que los concursos que lanza el Call center no son lo suficientemente motivantes.

Gráfica 3 Promedio de categoría Clima Laboral – Comunicación

Fuente: Elaboración Propia

En la Gráfica 3, observamos el ítem número 9 con un 93% de favorabilidad, que corresponde a la relación de apoyo y confianza con el jefe directo, seguido con un 90% el ítem 20 que hace referencia a que son claras las metas, la efectividad y productividad con la que miden a los funcionarios, en el rango de 80% al 90%, encontramos, el ítem número 21 con un 86% en donde expresan que la comunicación en el Call es de “Gerencia de puertas abiertas”, luego con un 83%, el ítem número 16, que menciona sobre escucha y toman en cuenta sus opiniones.

El siguiente ítem tuvo un porcentaje alto en la escala de en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, el ítem número 24 con un 77% de favorabilidad y un 23% de percepción no favorable, los resultados arrojan que el jefe no conoce las necesidades y metas de los funcionarios, lo que impide que utilice estas para impulsar al funcionario en

tema de logros y alinearlos con los objetivos del banco, el Jefe debe conocer que expectativas de vida tienen sus funcionarios.

Gráfica 4. Promedio de categoría Cultura Organizacional

Fuente: Elaboración Propia

En la categoría de Cultura organizacional los 4 ítems tienen un porcentaje de favorabilidad alto, con un 100%, el ítem número 12 sobre el impacto de forma positiva del trabajo en las personas, seguido del ítem número 13, satisfacción con la cultura del call center y por último el ítem número 29, que hace referencia al sentido de pertenencia, con un 96% en percepción favorable esta el ítem 23, sobre la visión y misión tanto de la organización como del call center.

Gráfica 5. Promedio de categoría Compensación

Fuente: Elaboración Propia

Para esta categoría se presentan porcentajes entre el 100% y el 97% de favorabilidad, el más alto, el ítem número 32 con un 80% en la escala de acuerdo y corresponde a recibir beneficios adicionales a los de ley, seguido de su trabajo es bien remunerado que es el ítem número 3, luego el ítem número 34 en donde se evidencia que el incentivo económico es importante en tema de motivación; con un 97% esta el ítem 10 de satisfacción de los beneficios que otorga el Call y el ítem número 33 en donde anteponen los beneficios diferentes al dinero para continuar en el Call Center.

Gráfica 6. Promedio de categoría Formación

Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 6, que corresponde a la categoría formación, cuenta con 5 ítems, el promedio de favorabilidad, teniendo en cuenta la percepción de totalmente de acuerdo y de acuerdo es del 82%, frente a un 20% de percepción no favorable.

Se destaca el ítem número 26, que hace referencia a las retroalimentaciones y si estas aportan a la mejora del desempeño en un 90% en la escala de totalmente de acuerdo y de acuerdo, seguido de ítem número 25, con un 87% haciendo referencia a los movimientos horizontales en el call versus el crecimiento profesional.

Con un 83% de favorabilidad frente a un 17% de percepción no favorable, están los ítems número 6, que hace referencia a la satisfacción con la formación, los funcionarios antiguos reciben demasiada información a través de correo, ya no hay capacitaciones presenciales, lo que permite poca interacción y no tener un esquema diferente de aprendizaje al de medio virtual; el ítem número 22 que corresponde al empoderamiento que tiene en su puesto de trabajo esta en un nivel medio, a pesar de que se les otorgo más atribuciones monetarias en su trabajo, aun creen que hace falta toma de decisiones.

El siguiente ítem número 4 tuvo un porcentaje alto en la escala de desacuerdo y totalmente en desacuerdo con un 30% y en tema favorable un 70%, la muestra opina que no hay oportunidad de crecimiento o plan de carrera en el Call center, los funcionarios sienten que llegan a un cargo en donde su crecimiento se detiene, no ven equidad, ya que tienen compañeros realizando las mismas funciones con cargos superiores.

Gráfica 7. Promedio de categoría Salario emocional

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la gráfica número 6 se evidencia un mayor porcentaje de favorabilidad del 96% en el ítem número 35, en donde se consiera importante que el Call cuente con áreas recreativas y de esparcimiento, seguido de un 90% el ítem número 7 que hace referencia a si los objetivos están alineados con los del banco.

En esta categoría es necesario hacer énfasis en los ítems número 15, que corresponde al equilibrio entre la vida personal y laboral, el cual obtuvo un 17% de percepción no favorable y el ítem número 19, con un 20% no favorable, en donde se considera que la jornada laboral no es flexible; cada funcionario en la semana trabaja 42.5 horas, incluyendo un día del fin de semana, los horarios se adecuan de acuerdo a sus necesidades personales y los de la operación.

5.3 Análisis de datos

Situación actual

Desde la primera encuesta cualitativa para revisar el diagnóstico y la segunda encuesta, se tuvo 6 meses de diferencia, El call center se caracteriza por ser una de las áreas en donde inician su etapa laboral las personas que llegan nuevas a la organización, por ello trabajan muchos empleados jóvenes, con la finalidad de adquirir conocimiento y experiencia, luego postularse a mayores cargos en otras áreas, adicional en tema personal aprovechan los turnos que maneja el Call para finalizar sus estudios y tener tiempo para sus familias, esta área tiene un plus y es que si finaliza su turno, con esta su trabajo diario o si tiene alguna novedad como incapacidad, cuando regrese no tendrá represado trabajo.

El Call center al tener un gran porcentaje de funcionarios jóvenes y ser una de las áreas mas grandes del banco, debe buscar conocer las necesidades y motivaciones de sus empleados, generando una cultura de compromiso, lealtad y agradecimiento

Actualmente existen funcionarios en el call con diferentes cargos en una misma área interna o call, lo que genera desigualdad y poca motivación de los funcionarios con cargos más bajos para ir avanzando internamente; adicionalmente no hay motivación y reconocimiento por medio de concursos que impulsen a los funcionarios a ser mejores en su entorno laboral.

Fortalezas

De acuerdo a los resultados expuestos anteriormente, se evidencia que el Call center en tema de ambiente físico es seguro, con las condiciones acordes para desempeñar el trabajo y se esfuerza por mejorar estas día a día.

La cultura del Call Center es muy arraigada a la de la organización, los funcionarios saben e interiorizan la visión y misión, tienen un alto sentido de pertenencia, con ello compromiso, están convencidos que su trabajo aporta a la sociedad y muestran satisfacción a nivel general de trabajar en el área.

En tema de salario emocional los motiva que el Call tenga lugares de esparcimiento, para que en sus descanso o almuerzo puedan aprovecharlos, adicional los objetivos personales están alineados con los de la organización y área, en tema de horarios y equilibrio personal, el porcentaje es superior a 80%, lo que se traduce en conformidad con estos.

Con respecto a la formación los funcionarios se sienten satisfechos con las capacitaciones recibidas y las herramientas utilizadas, consideran que el Feedback los ayuda a mejorar el desempeño, adicional cuentan con empoderamiento y atribuciones en sus cargos, opinan que los movimientos horizontales en las misma área, les otorga oportunidad de aprender de otros cargos.

En el ítem compensación, Los funcionarios consideran que su trabajo es bien remunerado, están satisfechos con los beneficios que otorga en general el call, consideran que tanto la organización como el área suministra beneficios adicionales a los de ley, el incentivo económico es importante, aunque otro tipo de beneficios, como formación, aprendizaje continuo y plan de carrera los motiva a permanecer más tiempo en el Call.

Para Clima organizacional lo evaluaron en el rango de muy bueno, las personas se sienten a nivel general motivadas de pertenecer al área, ven que su trabajo es desafiante, están comprometidos, por ello no están en búsqueda de mejores opciones en la competencia o industria, consideran a su jefe una persona de confianza, sienten que su trabajo es valorado y reconocido, son productivos, consideran que se trabaja para un fin común en el área, que los escuchan y toman en cuenta sus opiniones teniendo una gerencia de puertas abiertas, la comunicación es muy buena, conocen que se espera en resultados de ellos a nivel personal y laboral, generando estabilidad.

Oportunidades de mejora

Los funcionarios en la categoría formación con un 70% de favorabilidad frente a un 30% de no favorabilidad, no ven oportunidades de crecimiento y plan de carrera en el Call center, lo que puede generar insatisfacción, por falta de desarrollo, equidad y pocas oportunidades de obtener nuevos conocimientos y herramientas, adicional puede generar que el funcionario este en continua búsqueda de otros cargos para salir del call o hasta de la organización.

En tema de clima laboral, un punto importante se obtiene de los resultados, con un 67% de favorabilidad frente a un 34% de no favorabilidad, se encuentra que los funcionarios no se sienten lo suficientemente motivados con los concursos lanzados a nivel interno en el call center, lo que puede influir en su desempeño, desmotivación y efectividad.

Por parte de la categoría comunicación, con un 77% de favorabilidad frente a un 34% de percepción no favorable, se encuentra que los Jefes no conocen las metas y expectativas a nivel de vida, profesional y trabajo de sus funcionarios, lo que se puede traducir en que los líderes no tienen el suficiente conocimiento, sobre que mueve a sus funcionarios.

En tema de salario emocional, con un 20% no favorable, se consideran que las jornadas no son flexibles y se podría trabajar en mejorar e innovar estas, con la finalidad de dar un equilibrio entre la vida personal y laboral a los funcionarios.

CAPÍTULO 6. PLAN DE INTERVENCIÓN

Cada organización de acuerdo a su experiencia y lo que ha investigado pone en práctica diferentes estrategias con la finalidad de que sus colaboradores den lo mejor de sí, estén comprometidos y satisfechos con su labor y sobre todo con la organización.

De acuerdo a los resultados expuestos en el capítulo anterior y tomando en cuenta las categorías con un menor porcentaje, se presenta el plan de intervención, explicando las estrategias elegidas y en las cuales se trabajará, con sus objetivos, estandarización, metodologías, cronograma y presupuesto, con la finalidad de aportar planes de acción por medio de la investigación y dar posibles soluciones a los problemas encontrados en la organización y área investigada.

6.1 Introducción

Con respecto a los resultados obtenidos sobre la aplicación de la encuesta cualitativa y cuantitativa para medir las estrategias que fidelizan a un cliente interno en un Call Center, el plan de intervención se enfoca en las dos estrategias con los resultados más bajos en tema de no favorabilidad, para las categorías de clima organizacional y formación, trabajando en estrategias claves como plan de carrera y concursos motivacionales.

El Call center se caracteriza por tener en su mayoría funcionarios entre los 20 y 30 años de edad, que se pueden categorizar millennial, con características como nativos digitales, se esfuerzan por tener títulos académicos y nuevos retos que aprender, se preocupan por cuidar el medio ambiente y el mundo, pueden realizar varias labores o tareas a la vez, se esfuerzan y se exigen por obtener buenos resultados, buscan un trabajo con el cual sentirse identificados, no son apegados a temas materiales y tampoco a trabajos, si les sale una mejor opción de crecimiento y desarrollo personal o laboral, no lo dudan. Cuesta, Ibáñez, Tagliabue & Zangaro (2009).

6.2 Estrategia Plan de Carrera

En este capítulo de la investigación se desarrollará la estrategia para fidelizar al cliente interno en un Call Center, se iniciara con la estrategia de plan de carrera, de acuerdo a lo que expone Hernández, Valencia & Giraldo, (2007), se requiere reconocer al capital humano como una ventaja competitiva, teniendo equilibrio entre las nuevas formas de contratar y de mover la fuerza laboral, generando motivación, lealtad y mayor productividad de los empleados, por medio de plan de carrera, otorgando desarrollo para que el empleado pueda crecer profesional y laboralmente.

Uno de los factores más importantes que fideliza al cliente interno es el plan de carrera, ya que con este se optimizan las competencias de las personas y se obtiene satisfacción, generando un tiempo mayor en la organización, contribuyendo a los

resultados y a un ambiente de trabajo adecuado Madero (2010). Por otro lado es necesario tener una reserva de talentos con la finalidad de irlos preparando para ocupar cualquier puesto, para esto, se debe realizar un análisis profundo de las actitudes y competencias, en cada cargo se debe cumplir un mínimo de tiempo, así mismo se debe tener modelos estadísticos para evaluar el impacto en la movilidad, esto se traduce en mayor integralidad de las personas, una estrategia de retención que apunta al liderazgo, siendo la movilidad una herramienta útil. Nalbantian & Guzzo (2009).

De acuerdo a lo anterior para optimizar dicha movilidad, es importante analizar los puestos de trabajo y las ventajas competitivas de cada uno, por eso se debe cumplir con 4 ítems, tener un personal calificado, de difícil remplazo, identificar las personas con alto potencial para puestos claves y con las competencias para ser futuros líderes. Alonso & García (2014). Por otro lado Capelli (2008), menciona que la mejor forma de gestionar el talento en el siglo 21, es crear una reserva de talentos y acortar los programas de entrenamiento, siendo más dinámicos y efectivos en contenido, por medio del modelo justo a tiempo para el desarrollo de talento.

Se debe trabajar en 3 razones, misión, calidad y destrezas, para ir formando a las personas hacia un puesto de líder, para ello se deben utilizar indicadores que miden el desempeño del empleado y no necesariamente tienen que ser calificaciones o puntuaciones en pruebas.

6.3 Estandarización del proceso de plan de carrera

El plan de carrera puede ser clave para la organización, ya que este motiva a los funcionarios, generando satisfacción, si estos saben que pasos deben seguir para el cargo del siguiente nivel, estarán comprometidos y se esforzarán para llegar a este y tener una meta de crecimiento, lo que se traduce en mejores resultados tanto para el funcionario como para la empresa.

La estrategia consiste en organizar internamente los cargos en el Call Center, con la finalidad de que si el funcionario quiere ascender, tenga claro el siguiente escalon en

el área, acompañado de resultados, conocimientos, habilidades, actitudes, competencias, permanencia en el área, cargo y proyecto de vida, complementando la estrategia es necesario tener una reserva de talentos para cubrir alguna novedad y otorgar una adecuada formación.

Figura 3: Plan de Carrera

Fuente: (jobconvo, 2020) (peoplenext, 2020)

6.4 Metodología de intervención

➤ Fase inicial

Definir el proyecto, por medio de un análisis considerando la cantidad de funcionarios y cargos actuales, teniendo en cuenta el porcentaje de renuncias, rotación y novedades; la primera fase de esta propuesta de intervención está integrada por el equipo de trabajo, en este caso la Directora del Call Center y la Ejecutiva de talento humano, que, junto con su área, organizarán y conformarán los grupos de acuerdo a los cargos de las personas actualmente en el call center (Asesor, Analista I, Analista II y Analista III, profesional I, Profesional II y Profesional III) . Se definirán los puestos que ocuparán, ya sea en

atención de clientes, como en el área interna de Cifras, Back Office, y Capacitación, con la finalidad de que por cargos queden organizados las áreas o call, logrando que las personas tengan clara la trayectoria que deben escalar, si quieren ascender internamente, los mejores funcionarios estarán en la cúspide

Para este punto, se tendrá en cuenta, las competencias, actitudes, aptitudes, conocimientos, experiencias, comportamientos, resultados y tiempo de permanencia en el Call, para esto se requiere el levantamiento de la información tanto de perfiles, cartas descriptivas con habilidades, conocimientos y estudios, manuales de funciones y tema salarial; complementando la estrategia se tendrá una reserva de talentos, personas que tienen habilidades para el cargo, se van a ir formando con la finalidad de tener una base de personas y en el momento en que se requieran se optimiza y agiliza el proceso, para ocupar las vacantes.

El siguiente paso, es presentar a las áreas involucradas y vicepresidencia como estaría conformados los equipos de trabajo y subáreas del call, cantidad de personas y líderes a cargo.

➤ Fase Intermedia

Luego se inicia con una campaña de expectativa dirigida a los funcionarios del Call Center, con la finalidad de generar motivación en las personas por medio virtual, Chat, Facebook interno de la organización, players y ayuda de los líderes de cada equipo, Cuando la información sea clara, se mostrarán los resultados y la descripción de puestos

Seguido por un lanzamiento en compañía de los líderes del call, se realizará el agendamiento de la reunión, diseño de la presentación y refrigerios que se brindarán, luego se presentará a los funcionarios la estrategia en las instalaciones del Call, con la finalidad de que la interioricen y se adecuen a sus nuevos retos.

➤ Fase Final

Se iniciará un proceso de formación de acuerdo al cargo de cada funcionario, realizando las capacitaciones en tiempos cortos y programando un entrenamiento efectivo en contenido, con la finalidad de obtener expertise, conocimiento y herramientas necesarias para desempeñar su nueva labor, con esto se fomenta la lealtad de los empleados, la capacitación debe tener un objetivo, por cada curso un contenido, metodología y duración.

Posterior por medio de la plataforma virtual de la empresa, el funcionario realizará y aprobará cursos de forma virtual que complementen su formación y garanticen que aprobo la capacitación, adicional se promueve una cultura de aprendizaje por medio de las herramientas digitales. Por último tendrá un Coaching, una persona líder y con experiencia que lo puede guiar en su formación, con la finalidad de que mejore sus habilidades, comunicación y forma de resolver problemas, manejando emociones.

Adicional se realizará seguimiento a la estrategia, para medir el nivel de satisfacción y fidelización del cliente interno, por medio de indicadores y valoración de desempeño se medirán sus fortalezas y oportunidades de mejora, con objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y tiempo), dentro de esta estrategia, se involucra la preparación de futuros candidatos, esto se realizará por medio de rotación de puestos, para que la persona adquiera nuevas habilidades desde una perspectiva diferente a la que conoce.

6.5 Cronograma

Tabla 15: Cronograma Estrategia Plan de Carrera

6.6 Presupuesto

Tabla 16: Presupuesto Plan de Carrera

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17: Propuesta Plan de Carrera (Cargos)

Fuente: Elaboración Propia

Figura 4: Esquema Plan de Carrera

Fuente: Elaboración Propia

6.7 Estrategia Concursos motivacionales

El entorno laboral influye en el compromiso y desempeño de los empleados, por ello es necesario crear un ambiente en donde se beneficien todas las partes, el cliente final, la organización y el empleado, esto contribuye al desempeño, productividad y relaciones. Bernal, Pedraza & Sánchez (2015). Se debe crear un vínculo entre el empleador y el empleado por medio de sistemas de retribución, con esto se mejora la capacidad de innovación de la organización y los resultados. Prieto (2013)

Es necesario buscar la satisfacción y el compromiso del cliente interno apoyándose en elementos de juego y competencia, que a la larga modifican comportamientos de las personas, brindando un entorno de trabajo divertido y logrando los objetivos. Ruizalba, Navarro, & Jiménez (2013). El salario emocional es una alternativa de compensación diferente, por medio de concursos, se da reconocimiento y se premia con ítems atractivos para los empleados. Montoya, Portilla & Benjumea (2008).

Para Bekerman (2016), es necesario tener cambios constantes, que generen y motiven a las generaciones con las que se trabaja, otorgando alternativas en donde el empleado se sienta cómodo, sea productivo y efectivo, retándolo a mejorar sus resultados. Las organizaciones deben añadir valor para sus clientes internos, por ello los deben hacer partícipes en el diseño de estrategias, no solo del producto sino de servicios y de clima organizacional, con la finalidad de conocer sus intereses y necesidades. Vázquez & Rodríguez (2013). En estos tiempos se requieren que las empresas sean más humanas y cambien el concepto, innovando y desarrollando nuevos enfoques para movilizar la fuerza laboral Hamel (2009).

6.8 Estandarización Concursos

El esquema de motivación hacia los funcionarios por medio de concursos, aumenta la productividad, incentiva al empleado a trabajar tanto individual como en equipo,

dependiendo del esquema propuesto del concurso, se ha comprobado que independientemente en el área laboral, las personas aprenden y disfrutan su trabajo de forma didáctica, les gusta la competencia, el reconocimiento y el reto, poder ser reconocidas genera lealtad, ya que el empleado se esfuerza por dar más del 100% con la finalidad de alcanzar el logro.

La estrategia consiste en realizar concursos internos que motiven a la fuerza laboral, e involucrar a los empleados del Call en el diseño de estos, con la finalidad de mejorar los indicadores, el compromiso y colaboración para alcanzar el éxito organizacional y alinearlos con objetivos de corto plazo del empleado, los concursos premian a los mejores dependiendo las variables a medir, los líderes escogen que variable desean fortalecer y sobre esta fomentan e incentivan el concurso, el Call premia y reconoce a los mejores con estrategias principalmente no monetarias, que pueden ir desde flexibilidad laboral, hasta beneficios o actividades.

Figura 5: Concursos Motivacionales

Fuente: (Psyalive, 2020) (Stargroup, 2020)

6.9 Metodología de intervención

➤ Fase inicial

Inicialmente por medio digital se involucrará a todos los empleados del call Center, con la finalidad de que participen activamente sobre premios o actividades que los motiva y apasiona, estos datos se guardaran en una base. El siguiente paso es por parte de los líderes del Call y el área de Talento Humano crear en conjunto el concurso; se propone que sean bimensuales, en donde se puedan medir los mismos indicadores, dando porcentajes o relevancias diferentes de acuerdo a la necesidad, adicional se darán puntos por el logro o sobre ejecución de estos, los cuales se cambiaran por premios que el funcionario podrá redimir en el siguiente mes; los premios seran por categorías, desde fines de semana libres, día por cumpleaños, horarios flexibles y teletrabajo, bonos, talleres de formación, prestamo de intercambio por 1 semana a otra área para fortalecer el desarrollo personal.

➤ Fase Intermedia

Luego se hara una presentación a las áreas involucradas, líderes del Call, vicepresidencia y el área de Talento Humano con la finalidad de que revisen, den sus comentarios y aprueben el concurso, con sus premios, con el máximo de personas y sobre que indicadores inicialmente se va a medir.

Seguido de una campaña de expectativa para motivar a los funcionarios, por medio del Chat del Call, Players, información por correos y Facebook Interno; el lanzamiento, lo realizará la directora del Call en compañía de Jefes, la Ejecutiva de talento Humano y coordinadores de cada equipo de trabajo, luego se realizará el agendamiento de la reunión, diseño de la presentación y logistica sobre refrigerios que se otorgarán, el sitio el Call y el objetivo exponer y dejar las reglas claras en el concurso.

➤ Fase Final

Realizar seguimiento a la productividad e ítems tenidos en cuenta en el concurso para cada funcionario y grupo de trabajo, por medio de cifras diarias, semanales, quincenales y mensuales, con el objetivo de que el empleado conozca sus resultados y pueda incrementar el ítem medido, ya sea servicio, productividad, tiempo de la llamada, manejo de retiradas, etc.

También el funcionario tendrá un acompañamiento constante por parte de su líder, para saber cuáles son sus fortalezas y que debe mejorar, con la finalidad de alcanzar el objetivo, se realizará Coaching y valoración del desempeño mensual y trimestralmente.

6.10 Cronograma

Tabla 18: Cronograma Concursos

Fuente: Elaboración Propia

6.11 Presupuesto

Tabla 19: Presupuesto Concursos

Fuente: Elaboración Propia

Figura 6: Esquema Concursos motivacionales

Fuente: Elaboración Propia

7.1 Recomendaciones y conclusiones

7.2 Conclusiones

Las organizaciones que reconocen la importancia de su fuerza laboral, tienen una ventaja competitiva frente a las demás en la industria, ya que son los empleados quienes crean una conexión con el cliente externo, por medio de productos o servicios.

El indicador de rotación afecta a cualquier organización en tema de costos, por ello los líderes deben estar atentos a realizar planes estratégicos que permitan a su fuerza laboral perdurar por más tiempo en el área u organización.

Con la revisión de la literatura, se mencionaron los modelos y estrategias más utilizados en la fidelización del cliente interno y sobre estos se proponen recomendaciones y planes de acción.

Las estrategias de fidelización del cliente interno que movilizan a las personas a largo plazo son las no monetarias, todo lo que involucra desarrollo profesional, formación y reconocimiento.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el Call Center de una entidad financiera en la ciudad de Bogotá es considerado como un lugar seguro para trabajar, brindando las condiciones y herramientas adecuadas para desempeñar las labores, adicional genera valor agregado al mantener y mejorar el ambiente físico.

Se determinó que la cultura organizacional del área es muy arraigada, los funcionarios otorgaron un porcentaje alto al estar satisfechos de trabajar en el Call Center, adicional demuestran sentido de pertenencia, conocen la visión y misión del área y organización, adicional ven de forma positiva el impacto que tiene su trabajo en las personas.

Con los resultados obtenidos, se evidencia que en tema de compensación los funcionarios están satisfechos, consideran que su trabajo es bien remunerado, también reciben beneficios adicionales a los establecido por la ley, a pesar de que el factor monetario es importante, le dan relevancia a otro tipo de beneficios no monetarios.

Se encontró que, en tema de salario emocional, los funcionarios tienen objetivos alineados a los del área y la empresa, para ellos es fundamental tener espacios de esparcimiento y relajación en su jornada laboral, adicional logran un equilibrio entre su vida personal y laboral.

Como resultado de la investigación se determinó que la capacitación y formación otorgada tanto a funcionarios nuevos como antiguos está acorde con las expectativas, manejan las atribuciones y herramientas necesarias para desempeñar su cargo, le dan un porcentaje alto a las retroalimentaciones que se les realiza por parte de sus jefes directos, tomándolas en cuenta para mejorar su desempeño y productividad.

Con respecto al clima organizacional a nivel general, es muy bueno, las personas se sienten valoradas, reconocidas y comprometidas con su trabajo, otorgaron una puntuación alta al tema de comunicación entre niveles, sienten que los involucran y los toman en cuenta, tienen metas y objetivos, claros, saben hacia donde van y que se espera de ellos.

El Call debe fomentar el desarrollo de las personas, el tiempo de antigüedad de algunos funcionarios es considerable, por lo que es necesario brindarles oportunidades profesionalmente, con la finalidad de que el trabajo no se vuelva monótono, lo que ocasiona desmotivación y perdida de empleados a largo plazo.

Se definió que un área que maneja una gran cantidad de personas, entre ellos, la generación de millennials, debe estar en constante cambio e innovación, sobre concursos que muevan e incentiven a las personas, fomenten su productividad y

eficiencia por medio de recompensas no monetarias, que aporten a su crecimiento personal y experiencias.

El trabajo en equipo entre los líderes y personal a cargo debe ser compacto, los jefes deben saber que mueve y apasiona a sus funcionarios, con la finalidad de movilizarlos hacia la estrategia y objetivo común

La categoría de Salario emocional, en la subcategoría de flexibilidad en horarios obtuvo una puntuación media baja, esta estrategia no se trabajó como plan de acción, sin embargo, se incluyó en los premios del concurso motivacional, para impulsarla.

Para finalizar se cumple el objetivo de la investigación y es identificar que estrategias fidelizan a un cliente interno de un Call Center, elaborando un plan de acción para cada estrategia con la finalidad de que se pueda poner en práctica y contribuir al Call Center.

7.3 Recomendaciones

Continuar trabajando en una cultura organizacional que este bien definida, ya que si el empleado se siente identificado y estará comprometido a realizar las tareas y funciones asignadas con mayor calidad.

Generar ventajas competitivas por medio de talentos, desarrollando a los funcionarios en tareas desafiantes, en donde se adquiera conocimiento y se garantice la integralidad del personal clave, profundizando en el desarrollo de habilidades, conocimientos y destrezas, para cambiar conductas y empoderarlos hacia cargos de mayor rango; el modelo boundaryless career es una herramienta que permite conocer al empleado y saber el potencial con el que cuenta frente a diferentes roles, haciendo énfasis en planes de carrera, coaching, promociones y rotaciones laterales.

Utilizar estrategias de Marketing aplicadas a los clientes internos, para crear lealtad en los empleados y motivarlos, por medio de análisis de entorno, midiendo su satisfacción y necesidades constantemente.

Capacitación y cursos constantes a supervisores y líderes de manejo de personal, generando confianza, conocimiento y apoyo sobre su equipo de trabajo, con la finalidad de que generen huella positiva en sus empleados.

Utilizar la tecnología digital para impulsar experiencias de las personas, desde su inicio en la organización o área, por medio de herramientas como Chatbots y asistentes virtuales interactuando con las personas, conociendo sus intereses, haciéndolos participes y mejorando la comunicación por medio de la omnicanalidad.

En este momento todo es digital, sin embargo, se podría mezclar las capacitaciones virtuales o cursos de aprendizajes, con algunos presenciales, con la finalidad de que el funcionario interactúe por los dos medios, aumentando su experiencia en formación.

Para fortalecer la gestión de fidelización del cliente, el Call podría otorgar horarios flexibles u opciones de teletrabajo contemplando algunos días por semana, fechas especiales como el 24, 25, 31 de diciembre y 1 de enero, adaptándose a nuevas formas de trabajar y tendencias que motivan a los empleados.

El área debe implementar una estrategia de plan de carrera de forma preventiva, que favorezca a la organización reduciendo costos y generando lealtad entre los funcionarios, visualizándose en mayores cargos en un futuro.

El Call puede generar espacios de esparcimiento en el trabajo para fechas de vacaciones, logrando una imagen positiva de confianza y bienestar con actividades para sus empleados y posicionándose como un lugar recomendable para trabajar.

Dar la oportunidad de rotación de puestos, con esto se garantiza un entrenamiento integral, la posibilidad de que el funcionario se oxigene de su labor cotidiana, identificar las habilidades que tiene para puestos superiores y medir su resiliencia frente a los cambios

Brindar espacios entre el líder y el empleado, diferente a los de la oficina en jornada laboral, con la finalidad de crear un vínculo y acercamiento, que fortalezca el trabajo en equipo y la confianza entre empleador y empleado.

Involucrar a los empleados a que participen en generar ideas tanto en temas operativos como en el ambiente laboral.

8 Referencias

- Alonso, A., & García-Muina, F. E. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible Capital*, 10(5), 1003–1025. <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.3926/ic.518>
- Anguita, J. C., Labrador, J. R., Campos, J. D., Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. *Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)*. *Atención primaria*, 31(8), 527-538.
- Aranibar, M., Melendres, V., Ramírez, M., & García, B. (2018). Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de Ensenada, B.C. *Revista Global de Negocios*, 6(2), 25-40.
- Arias Armijos, M. P., & Rodas Toledo, V. A. (2012). Modelo de servicio basado en el cliente aplicado a Latino Clínica Cuenca Ecuador (Bachelor's thesis).
- Arias, M. G., Jiménez, R. A. F., & Figueroa, O. G. (2013). Evaluación De La Satisfacción Y La Lealtad Del Cliente Interno En Procesos Hoteleros/Assessment of Satisfaction and Customer Loyalty in Hotel Internal Processes. *Retos Turísticos*, 12(2).
- Amarillo Díaz, J. D., & Mosquera, M. C. (2012). Atracción y retención de empleados y su relación con la satisfacción laboral (Doctoral disertación, Universidad de la Sabana).
- Armijos, L., & Saigua, H. (2015). Propuesta de una estrategia de fidelización del cliente interno como instrumento para mejorar el ambiente laboral en la Unidad Educativa "Corazón de María". Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Baca, L., Gerónimo, M., Regalado, O., & Roy, A. (2011). *Endomarketing: estrategia de relacion con el cliente interno*. Perú: Esan Ediciones.

- Barranco Fernández, A. (2016). Clima organizacional de un gran lugar para trabajar. ¿Depende del departamento de Recursos Humanos?.
- Barragán Codina, J. N., Castillo, J., Villalpando Cadena, P., & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Eficiente employee's retención estrategias: The importance of employee fidelity in international organizations. Innovaciones de negocios*, 6(11), 33-43.
- Bances Lloclla, A. M. (2018). Plan de fortalecimiento de la Gestión Administrativa para la fidelización del cliente interno del Hotel El Sol EIRL.
- Beltrán Martín, I. (2016). Un estudio empírico sobre la influencia de la estrategia de recursos humanos en una empresa en la retención de personal.
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Sánchez Limón, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8–19. <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- Bekerman, A. (2016). RETENCIÓN DE TALENTOS EN ÁMBITOS CORPORATIVOS: El diseño de interiores como herramienta de Marketing. *Palermo Business Review*, 14, 83–95.
- Borja Salgado, D. S. (2014). La motivación aplicada a las empresas (Bachelor's thesis, Quito, 2014).
- Peoplenext (2020) Ilustración planes de carrera [Figura]. Disponible <https://blog.peoplenext.com.mx/sistema-de-planes-de-carrera-y-desarrollo-para-retencion-de-talento>
- Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna.
- Cabeza, D., García, J., & Saavedra, J. (2016). Diseño de plan de mejoramiento para la disminución de la rotación de personal en la IPS Riesgo de Fractura S.A. (Trabajo

- de Especialización en Gerencia de la Salud). Bogotá: Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud - FUCS. Facultad de Ciencias Sociales, Administrativas y Económicas.
- Castillo, A. (2017). El empleado es el primer cliente: Iberia comprometida con su marketing interno. León: Universidad de León. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Cappelli, P. (2008). Gestión del talento para el siglo 21. *Harvard Business Review*, 86(8), 66-74.
- César Cantillo Padrón, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Económicas CUC*, 34(1), 131–152.
- Costa Cortes, S. J., & Torres Padilla, Y. (2011). Proceso de fidelización del cliente interno del departamento de ventas, mediante la implementación de herramientas como IPV y el CLA en la empresa DIRECTV de la ciudad de Quito (Bachelor's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2011).
- Cuesta, E. M., Ibáñez, M. E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbarói*, 2(31), 126-138.
- Chaparro, D., Guzmán, A., Naizaque, L., Ortiz, S., & Jiménez, W. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. *Univ Odontol.*, 34(72), 19-26.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*,(Tercera Edición) Editorial Mc Grawhill.

- Davenport, T. H. (2006). Competing on analytics. *Harvard business review*, 84(1), 98.
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competir mediante el análisis de talentos. *Harvard Business Review América Latina*, 3–8. Retrieved from
- Dávila, A., & Velasco, A. (2013). *La satisfacción del cliente interno a través del endomarketing*. Bogotá: Universidad EAN. Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas.
- Guiot Melo, A. M. (2018). *Determinantes de la competitividad de una muestra de bancos en Colombia para el período 2010 a 2017* (Master's thesis, Universidad de la Sabana).
- De Oliveira, F., & Rodrigues, S. (2014). A arte de fidelizar clientes como diferencial competitivo. *FOCO: revista de Administração e Recursos Humanos da Faculdade Novo Milênio*, 7(2), 1-14.
- Díaz Córdoba, K. D. *Manual de buenas prácticas para call center del sector financiero*.
- Dueñas Riofrío, M. A. (2012). *Buenas prácticas de recursos humanos: propuesta de un manual de herramientas para retener los altos potenciales en las organizaciones de la ciudad de Quito*.
- Espinosa Burgos, E., Díaz Cortés, M. F., & Palacios Valero, Y. (2018). Salario emocional en la empresa Fondeargos como estrategia de motivación del talento humano.
- Espinosa, A. Q., & Giménez, A. O. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa*, 18, 50-64.
- Estrada, R. (2018). *El costo de la rotación de personal*. Ecuador: Deloitte.
- Fernández-Aráoz, C., Groyberg, B., & Nohria, N. (2011). Cómo retener a sus empleados de alto potencial. *Harvard Business Review América Latina*, 3–8.

- Figueroa Isaza, H. I. (2014). Estrategias De Atracción Y Retención Del Talento Humano en La Industria Minera Colombiana. *Económicas CUC*, 35(1), 61–77
- Fonseca Pedroza, M. (2018). De la retención a la fidelización de personal de mandos medios: ventaja competitiva para las organizaciones.
- Flores, G., & Ballón, J. (2016). Implicancias del endomárketing sobre el diseño del programa de incentivos y beneficios para la fidelización del cliente interno: el caso de Ferreyros S.A. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Gerencia.
- Florindo, F., & Rodrigues, S. (2014). A arte de fidelizar clientes como diferencial competitivo. *FOCO: revista de Administração e Recursos Humanos da Faculdade Novo Milênio*, 7(2), 4-17.
- Garayar Uribe, K. G. (2015). Implementación de un sistema de información basado en la metodología CRM (Customer Relationship Management) INTERNO para la optimización en la atención de los locales de Inkafarma en el periodo Setiembre 2014–Febrero 2015.
- Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K., & Martínez Gómez, J. (2016). Retención De Empleados, Una Estrategia Para El Éxito De Las Organizaciones ; Employee Retention, a Strategy for Organizational Success. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.D0ED37B8&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Godoy, J. N. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio laboral revista venezolana*, 4(8), 23-35.
- Gómez, D. R. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educación*, 37, 25-39.

- Graziani, L. B. (2009). Estrategias de retención del personal. *Revista universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
- Hamel, G. (2009). Metas visionarias para la gestión. *Harvard Business Review América Latina*, 3–10.
- Hernández Cañas, A. S., & Rivera Olivo, O. G. (2015). Estrategias para la retención del talento humano en los call centers: Atento, Convergys, Sykes Teleperformance y Telus en El Salvador.
- Hernández, G. C., Valencia, J. C. N., & Giraldo, C. M. Á. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios gerenciales*, 23(103), 39-64.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, Sampieri. "R.(2014)." *Metodología de la investigación* 6.
- Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18(Especial), 837-863.
- Hernández, A. P. (2013). El liderazgo eficaz, factor determinante para el clima organizacional de las empresas. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/3809>.
- Herzberg, F. (2013). Teoría de los dos factores de Herzberg. Obtenido de Teoría de los dos Factores de Herzberg: <http://prof.usb.ve/lcolmen/Trabajo-Grupo1-seccion-02.pdf>.
- Hidalgo, Á. L. N., Ramírez, D. H. B., & Ríos, G. A. C. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 153-161.
- Honneth, A. (2006). El reconocimiento como ideología. *Isegoría*, (35), 129-150.

- Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Tercera Edición Fundación Sypal. Caracas, Venezuela.
- Hurtado Tello, A. M. (2018). Diagnóstico e implementación de estrategias enfocadas en la cultura organizacional de la empresa Deskmanager. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.91BAAF8B&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Jiménez Castro, W. (1978). Introducción al estudio de la teoría administrativa.
- Jiménez, P. A. F. (2009). Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de endomarketing. *Perspectivas*, (23), 189-231.
- Jiménez Rueda, C. A. (2017). Generación Y: estrategias de retención de talento en el sector financiero en la ciudad de Medellín
- Justicia, J. M., & Padilla, M. A. S. Análisis cualitativo asistido por ordenador con ATLAS.ti.
- Jobconvo (2020) Ilustración planes de carrera [Figura]. Disponible <https://articles.jobconvo.com/es/entienda-que-es-el-plan-de-carrera-o-proyeccion-laboral-y-vea-como-implementarlo-en-su-empresa/>
- Kaplan, R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & leadership*.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. John Wiley & Sons.
- LAS CASAS, A. L. (2010). *Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira*. 3. reimpr. São Paulo: Atlas.
- Lastra, R. P. (2000). Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. *Política y cultura*, (13), 263-276.

- León, I. M., & Cifuentes, I. O. (2009). La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 15(2), 127-142.
- Lira, M. (2009). *¿Cómo puedo mejorar el servicio al cliente? Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio a clientes*. México: Industria Editorial de México.
- Lombardía, P. G., Stein, G., & Pin, J. R. (2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales—motivaciones y valores de la generación Y. Documento de investigación. DI-753.
- Lovelock, C. (2001). Wright, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Madero Gómez, S. M. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y administración*, (232), 109-130.
- Maslow, A. (1987). *Teorías de la motivación*. Carlos López, 7.
- Martinez, V., Sánchez, M. I., & Rodriguez, L. (2005). El papel estratégico de la comunicación en los programas organizacionales de marketing interno. *Fisec-Estrategias*, 1.
- Martos, S. S., & Gutiérrez, M. P. M. (2009). Conocimiento colaborativo: las comunidades de práctica y otras estrategias organizacionales. In *Nuevas perspectivas para la difusión y organización del conocimiento: actas del congreso* (pp. 818-831). Servicio de Publicaciones.
- Mayorga Espichán, A., & Hoyos Espinoza, J. A. (2017). Propuesta de compensaciones para la mejora en la retención del personal operario de una empresa de servicios en Lima, 2016–2017.
- Méndez Leal, Y. P., & Buitrago Maldonado, C. D. (2018). *La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento Dentro De Las Organizaciones: Los Casos De Colombia Y Chile*.

- Montaña Ramírez, F. A. (2012). El empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones (Bachelor's thesis, Universidad Ean).
- Montoya, L. A., Portilla, L. M., & Benjumea, J. C. C. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia et técnica*, 14(39), 265-268.
- Morales, F. (2010). Tipos de investigación. Bogotá DC.
- Moreno, J., & Lemus, J. (2017). Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa Oiltrans SAS de la ciudad de Bogotá, D.C. Bogotá: Universidad Santo Tomás de Colombia. Facultad de Administración de Empresas.
- Moscoso, T. (2007). Plan de sucesión para la empresa industrial Tucson usando un modelo de competencias (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
- Mosquera, A., Rincón, D., & Romero, M. (2001). La organización basada en los sistemas de información. *Opción*, 17(34), 68-85.
- Nalbantian, H. R., & Guzzo, R. A. (2009). Cómo hacer que la movilidad de los empleados sea beneficiosa. *Harvard Business Review América Latina*, 3–10.
- Ospina, A. (2014). ¿Qué tan importante es el servicio al cliente interno y externo en una compañía? (Diplomado de Alta Gerencia). Bogotá: Universidad Nueva Granada. Facultad de Estudios a Distancia (FAEDIS).
- Paredes Parra, B. I. (2012). Diseño de un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes" VisAndes" Ltda. del cantón Salcedo (Bachelor's thesis)
- Pérez, R., Martínez, R., Noda, M., & Guzmán, M. (2015). La satisfacción del cliente, influencia en la lealtad. *Análisis del destino. Ciencias Holguín*, XXI(3), 1-17.

- Pérez-Pérez, M., Vela-Jiménez, M.-J., Abella-Garcés, S., & Martínez-Sánchez, A. (2017). Work-family practices and organizational commitment: the mediator effect of job
- Pita Fernández, S., & Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad Aten Primaria*, 9, 76-8.
- Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Trabajo de grado de especialización en gestión del talento humano y la productividad). Medellín: Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Prieto Bejarano, P. G. (2014). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).
- Punina, I. (2015). El Endomarketing y su incidencia en la Satisfacción del Cliente de la empresa TESLA INDUSTRIAL de la ciudad de Ambato. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas.
- Psyalive (2020) Ilustración planes de carrera [Figura]. Disponible <https://blog.psyalive.com/5-consejos-increibles-para-aumentar-la-motivacion-y-superar-el-desanimo/>
- RAMÍREZ, A., & REY, J. D. R. (2019). Tecnología digital para impulsar la experiencia del empleado. *ORH - Observatorio de Recursos Humanos*, 148, 12–14
- RAMIREZ-GARCIA, C., GARCÍA-ÁLVAREZ DE PEREA, J., & GARCIA-DEL JUNCO, J. (2019). La Felicidad en El Trabajo: Validación De Una Escala De Medida. *RAE: Revista de Administración de Empresas*, 59(5), 327–340. <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.1590/S0034-759020190503>
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno
- Restrepo, P. L. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34-68.

- REVUELTO-TABOADA, L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(2), 7–26.
- Riquelme, M. (2018). Estrategia Organizacional (Definición Y Etapas). Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/estrategia-organizacional-definicion-y-etapas/>
- ROBLEDO-DIOSES, K., ATARAMA-ROJAS, T., & LÓPEZ-HERMIDA RUSSO, A. (2020). El storytelling como herramienta de comunicación interna: una propuesta de modelo de gestión. *Cuadernos de Gestión*, 20(1), 137–154. <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.5295/cdg.170755kr>
- Rodríguez, M. (2016). Análisis de las estrategias de fidelización de los clientes internos. Caso de estudio: Club Med. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas.
- Rodríguez Tarodo, A. (2012). Employer branding: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- Rueda, C. A. J., HUMANO, M. E. G. D. D., & MEDELLIN, O. (2017). GENERACIÓN Y: ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE TALENTO EN EL SECTOR FINANCIERO EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN. *Revista Gestion y Region*, (23), 103-119.
- Ruizalba Robledo, J. L., Navarro Lucena, F., & Jiménez Arenas, S. (2013). Ramificación como estrategia de marketing interno. *Intangible Capital*, 9(4), 1113–1144.
- Ruizalba Robledo, J. L., Vallespin Aran, M., & Perez-Aranda, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. (Knowledge Management and Internal Marketing Orientación for the Development of Competitive Advantages in the Hotel Sector. With English summary.). *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 21(2), 84–92.

<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/http://www.sciencedirect.com/science/journal/11352523>

- Samaniego, S. (2016). La prestación de servicios y satisfacción del cliente interno y externo en el oro hotel de la ciudad de Machala. Machala: Unidad Académica de Ciencias Empresariales.
- Sanabria Rangel, P. E. (2016). Investigación en ciencias sociales y de gestión: Guía para el desarrollo de marcos metodológicos y procesos de investigación (Working Paper). Bogotá DC: Universidad Militar Nueva Granada.
- Sánchez-Vidal, M. E., Cegarra-Leiva, D., & Cegarra-Navarro, J. G. (2011). ¿ Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa?. *Universidad Business Review*, (29), 100-115.
- Santamaría, M. (2017). El Endomarketing y la satisfacción del cliente interno en la empresa Importadora Alvarado Vásconez Cia Ltda., de la ciudad de Ambato. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas.
- Santamaría, D. (2015). Modelo de Gestión Para la Retención de Personal en Call Centers Colombianos Como Factor Clave de Éxito. Recuperado de: http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13964/2/Ensayo_final_de_grado_-_Diego_Santamaria.pdf.
- Segura, C. C., Arbós, L. C., & Peregort, O. P. (2002, September). Como desarrollar el empowerment y la satisfacción del cliente interno en el área de operaciones. In II
- Sellés, N. H. (2015). E-learning en la estrategia organizativa. *Indivisa. Boletín de Estudios e Investigación*, (15), 11-23.
- Serna, C. C. (2009). Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo. *EOI Esc. Organiza. Industrial*.

- Simancas, R. (2012). Cliente interno y calidad de servicio en las organizaciones productivas. *Dictamen Libre*(10/11), 81-89.
- Stargroup (2020) Ilustración planes de carrera [Figura]. Disponible <http://blog.stargroup.com.co/index.php/2017/11/01/6-consejos-para-crear-el-mejor-programa-de-reconocimiento-para-empleados/>
- Tamayo, M. (1999). *El proyecto de investigación*. Bogotá: ICFES, Serie Aprender a Investigar.
- Ton, Z., & Huckman, R. (2008). Managing the Impact of Employee Turnover on Performance: The Role of Process Conformance. *Organization Science*, 19(1), 56-68.
- Torrelles Nadal, C., Coiduras Rodríguez, J. L., Isus, S., Carrera, X., París Mañas, G., & Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado*, 2011, vol. 15, núm. 3, p. 329-344.
- Uribe, J. (2013). El sistema financiero colombiano: estructura y evolución reciente. *Revista del Banco de la República*, LXXXVI(1023), 5-17.
- Utrilla, P. N. C., Torraleja, F. A. G., & Ortega, C. P. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universidad Business Review*,
- Valdebenito, Z. (2016). Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total.
- Vanegas, G. (2014). Fortalecimiento del servicio al cliente interno como parte de la estrategia organizacional. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Diplomado en Alta Gerencia.
- Vázquez, E. V., & Rodríguez, E. S. (2013). Principios de la RSC en los modelos de excelencia. *Turismo & Management Studies*, 4, 1122-1133.

- Velasco, J. (2016). La calidad de servicio brindada al cliente interno por la dirección de recursos humanos de una institución pública del sector universitario ubicada en Valencia – Estado Carabobo. (Trabajo de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos). Bárbula: UNIVERSIDAD DE CARABOBO. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.
- Vega Molina, S. E. (2018). Estrategia de retención en cuanto a calidad de vida laboral para los asesores de la línea de negocio de servicio al cliente de un Contact Center/BPO de la ciudad de Bogotá.
- Vidal-Salazar, M. D., Cerdón-Pozo, E., & de la Torre Ruiz, J. M. (2015). Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento. UCJC Business and Society Review (formerly known as Universidad Business Review), (46).
- Villafañe, J. (2017). Claves Empíricas De La Satisfacción Y Del Compromiso Del Talento en Las Organizaciones. El Profesional de La Información, 26(6), 1159–1170. <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.3145/epi.2017.nov.15>
- Zamorano, L. A. M., Frías, F. G., & Aulcy, L. V. (2018). Competencias emocionales directivas y competitividad en las organizaciones. Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 7(1).
- Zorrilla, H. (1997). La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica. Programa de Gestión tecnológica. Recuperado el, 18.

Anexo. Formato de encuesta

Encuesta de Fidelización de Cliente Interno

Anexo B Encuesta inicial diagnóstico Call center

