



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO EUROAMERICANO**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tesis previa a la obtención del título de Tecnólogo en Administración de Empresas

**TÍTULO DEL PROYECTO DE TESIS**

Propuesta para la Implementación de la metodología Six Sigma en el mejoramiento de la satisfacción al cliente, en la unidad de call center de la empresa Plusservices S.A Guayaquil, año 2020

**PROPUESTA:**

**“IMPLEMENTACION DE LA METODOLOGIA SIX SIGMA EN EL MEJORAMIENTO DE LA SATISFACCION AL CLIENTE, EN LA UNIDAD DE CALL CENTER DE LA EMPRESA PLUSSEVICES S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, AÑO 2020.”**

**AUTORA:**

**María Fernanda Martínez Coello**

**TUTORA:**

**MSc. Claudia Patricia Bernal Luna**

**Guayaquil, noviembre 2020**



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO EUROAMERICANO**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIRECTIVOS**

---

Ing. ANTONIO MARQUES FIRMINO, MSc.

RECTOR

---

Ing. WALTER MALDONADO DE LA CRUZ, MSc

VICERRECTOR

---

Ing. ANTONIO MARQUES GUTIERREZ

SECRETARIO GENERAL

**DEL TUTOR****Fecha: 16/12/2020****Ing. ANTONIO MARQUES FIRMINO, MSc.****RECTOR****Ciudad.**

Tengo el bien de informar que el egresado: María Fernanda Martínez Coello con cédula de identidad: 0931818710, diseñó y ejecuto el Proyecto de investigación con el tema: “IMPLEMENTACION DE LA METODOLOGIA SIX SIGMA EN EL MEJORAMIENTO DE LA SATISFACCION AL CLIENTE, EN LA UNIDAD DE CALL CENTER DE LA EMPRESA PLUSSERVICES S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, AÑO 2020. ” El mismo que ha cumplido con la directrices y recomendaciones dados por el (la) suscrito (a).

El autor ha ejecutado satisfactoriamente las diferentes etapas constitutivas del proyecto. Por lo expuesto se procede a la aceptación que pone a vuestra consideración el informe de rigor para los efectos legales correspondientes.

**ACEPTACION DEL TUTOR (A)**

---

**Firma de tutor**

**ACEPTACIÓN DE LA PROPUESTA****Fecha:16/12/2020****Ing. ANTONIO MARQUES FIRMINO, MSc.****RECTOR****Ciudad.**

Tengo bien informar que el egresado María Fernanda Martínez Coello con cédula de identidad 0931818710, diseñó, elaboró e implemento la propuesta: “IMPLEMENTACION DE LA METODOLOGIA SIX SIGMA EN EL MEJORAMIENTO DE LA SATISFACCION AL CLIENTE, EN LA UNIDAD DE CALL CENTER DE LA EMPRESA PLUSSERVICES S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, AÑO 2020. ”

El mismo que ha cumplido con las directrices y recomendaciones técnicas dadas por el suscrito.

El autor ha ejecutado satisfactoriamente las diferentes etapas constitutivas del desarrollo de la propuesta técnica; por lo expuesto se procede a la APROBACIÓN y pone a vuestra consideración el informe de rigor para los efectos legales correspondientes.

Atentamente

---

**Ing. Walter Maldonado de la Cruz, MSc.**

**FECHA: 16/12/2020**

**DERECHOS DE AUTOR**

**Ing. WALTER MALDONADO DE LA CRUZ, MSc.**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**Ciudad.**

Para los fines legales pertinentes comunico a usted que los derechos intelectuales del  
Proyecto de Investigación:

“IMPLEMENTACION DE LA METODOLOGIA SIX SIGMA EN EL MEJORAMIENTO  
DE LA SATISFACCION AL CLIENTE, EN LA UNIDAD DE CALL CENTER DE LA  
EMPRESA PLUSSERVICES S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, AÑO  
2020.”.

Pertenecen al INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR EUROAMERICANO.

Atentamente

---

Nombre Egresado: María Fernanda Martínez Coello

C.I.: 0931818710

EGRESADO.

## **DEDICATORIA**

Por siempre estar a mi lado, cuidarme, guiarme por enseñarme a ser responsable y disciplina y por mostrar su amor cada día, dedico mi tesis a Jesucristo y a mis padres, por su esfuerzo diario y su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Gladys María Coello Castro por su apoyo, por ser ejemplo por guiarme cada día, agradezco su temple y su valentía ya que gracias a ello me inspira a esforzarme para ser mejor cada día. Agradezco a Jesucristo por renovar mis fuerzas y así cumplir mis objetivos.

Nombre Egresado: María Fernanda Martínez Coello

C.I.: 0931818710

EGRESADO.

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Titulación, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma al INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO EUROAMERICANO

Nombre Egresado: María Fernanda Martínez Coello

C.I.: 0931818710

EGRESADO.

**CERTIFICADO DE GRAMATÓLOGO**
**1 de diciembre del 2020**

Por medio de la presente, certifico que he revisado la redacción y la ortografía del contenido de la tesis con el Tema:

“IMPLEMENTACION DE LA METODOLOGÍA SIX SIGMA EN EL MEJORAMIENTO DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE, EN LA UNIDAD DE CALL CENTER DE LA EMPRESA PLUSSERVICES S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, AÑO 2020.”

Elaborado por la alumna: **MARÍA FERNANDA MARTÍNEZ COELLO**, previo a la obtención del Título de: **TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**. Para el efecto he procedido a leer y analizar de manera profunda el estilo y la forma del contenido concluyendo que:

- Se denota la pulcritud de la escritura en todas sus partes
- La acentuación es precisa
- Se utilizaron los signos de puntuación de manera acertada
- En todos los ejes temáticos se evita los vicios de dicción
- Existe concreción y exactitud en las ideas
- No incurre en errores en la utilización de las letras
- La aplicación de la sinonimia es correcta
- Se maneja con conocimiento y precisión la morfosintaxis
- El lenguaje es pedagógico, académico, sencillo y directo por lo tanto de fácil Comprensión.

**Recomendación.- Antes de imprimir revisar con mucha precaución las faltas ortográficas, recordar que las mayúsculas también se tildan.**

**Poner el nombre de tutor para que firme. Se repite firma del egresado**

**Mejorar formato en el acta de veredicto final.**

Por lo expuesto y en uso de mis derechos como Lcda. en Ciencias de la Educación mención literatura y español, recomiendo la VALIDEZ ORTOGRÁFICA de su tesis previo a la obtención del título de: **TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Atentamente

*Lcda. Pacheco Bernal Susana Emilia*  
**DOCENTE UNIVERSITARIO**  
**REG: 2311-13-164182**

**ACTA DE VEREDICTO FINAL**  
**PARA LA SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En la ciudad de Guayaquil al \_\_\_\_\_, el **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO EUROAMERICANO**, convoco al tribunal integrado por los señores Mgs. Antonio Marques Firmino ( **Rector**), Mgs.Walter Maldonado de la Cruz (**Vicerrector Académico**) , Ing. Antonio Marques Gutierrez (**Secretario**), Mgs. Claudia Bernal Luna (**Docente**), en calidad de jurado calificador para la sustentación de tesis de grado del alumno egresado:

**MARIA FERNANDA MARTINEZ COELLO**

**De la carrera de “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**

Después de haber observado y realizado las preguntas respectivas este TRIBUNAL resuelve:

**APROBAR**

**NO APROBAR**

**SUSPENDER**

**EL TEMA:**

**“IMPLEMENTACION DE LA METODOLOGIA SIX SIGMA EN EL MEJORAMIENTO DE LA SATISFACCION AL CLIENTE, EN LA UNIDAD DE CALL CENTER DE LA EMPRESA PLUSSEVICES S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, AÑO 2020.”**

En la ciudad de Guayaquil al \_\_\_\_ día de \_\_\_\_\_ del 20\_\_\_\_, el **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO EUROAMERICANO**, otorga el título de:

**TECNOLOGA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

\_\_\_\_\_  
**MGS. ANTONIO MARQUES FIRMINO**

Promotor - Rector

\_\_\_\_\_  
**MGS. WALTER MALDONADO CRUZ**

Vicerrector Académico

\_\_\_\_\_  
**ING. ANTONIO MARQUES GUTIERREZ**

Secretario

\_\_\_\_\_  
**MARÍA MARTÍNEZ COELLO**

Egresado

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>XI</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>XVII</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XVIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>21</b>
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>21</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2. Ubicación del contexto .....</b>	<b>22</b>
<b>1.3. Situación en conflicto .....</b>	<b>23</b>
<b>1.4. Tabla de causas y consecuencias.....</b>	<b>23</b>
<b>1.5. Formulación del problema .....</b>	<b>23</b>
<b>1.6. Objetivo General .....</b>	<b>24</b>
<b>1.7. Objetivos Específicos .....</b>	<b>24</b>
<b>1.8. Justificación e importancia de la investigación .....</b>	<b>24</b>
<b>1.9 Alcance y limitaciones.....</b>	<b>24</b>
<b>1.9.1. Alcance .....</b>	<b>24</b>
<b>1.9.2. Limitaciones.....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>26</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1. Bases teóricas.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.1 Six Sigma.....</b>	<b>50</b>
<b>2.2 Bases legales.....</b>	<b>77</b>
<b>2.3. Glosario.....</b>	<b>98</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>101</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>101</b>
<b>3.1. Diseño y tipos de investigación.....</b>	<b>101</b>
<b>3.1.1. Diseño de investigación.....</b>	<b>101</b>
<b>3.1.2. Tipo de investigación .....</b>	<b>102</b>

<b>3.2. Población y Muestra</b> .....	106
<b>3.2.1. Población</b> .....	107
<b>3.2.2. Muestra</b> .....	108
<b>3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos</b> .....	109
<b>3.4. Técnicas de análisis de los resultados</b> .....	112
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	118
<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	118
<b>CAPÍTULO V</b> .....	136
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	136
<b>5.1 Conclusiones</b> .....	136
<b>5.2 Recomendaciones</b> .....	136
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	137
<b>LA PROPUESTA</b> .....	137
<b>6.1. Título de la propuesta</b> .....	137
<b>6.2. Objetivo de la propuesta</b> .....	137
<b>6.2.1. Objetivo General</b> .....	137
<b>6.2.2. Objetivos Específicos</b> .....	137
<b>6.3. Importancia</b> .....	137
<b>6.4. Descripción de la propuesta</b> .....	138
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	155
<b>REFERENCIAS WEB</b> .....	157

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla N° 1 .....	23
Tabla N° 2 .....	143
Tabla N° 3 .....	147
Tabla N° 4 .....	149

**ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración N° 1 .....	139
Ilustración N° 2 .....	141
Ilustración N° 3 .....	142
Ilustración N° 4 .....	145
Ilustración N° 5 .....	146

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 1 .....	22
Gráfico N° 2 .....	42
Gráfico N° 3 .....	44
Gráfico N° 4 .....	45
Gráfico N° 5 .....	49
Gráfico N° 6 .....	50
Gráfico N° 7 .....	50
Gráfico N° 8 .....	52
Gráfico N° 9 .....	75
Gráfico N° 10 .....	76
Gráfico N° 11 .....	105
Gráfico N° 12 .....	107
Gráfico N° 13 .....	108
Gráfico N° 14 .....	114
Gráfico N° 15 .....	115
Gráfico N° 16 .....	116
Gráfico N° 17 .....	116
Gráfico N° 18 .....	117
Gráfico N° 19 .....	118
Gráfico N° 20 .....	119
Gráfico N° 21 .....	120
Gráfico N° 22 .....	121
Gráfico N° 23 .....	122

Gráfico N° 24.....	123
Gráfico N° 25.....	124
Gráfico N° 26.....	125
Gráfico N° 27.....	126
Gráfico N° 28.....	127
Gráfico N° 29.....	128
Gráfico N° 30.....	129
Gráfico N° 31.....	130
Gráfico N° 32.....	131
Gráfico N° 33.....	132
Gráfico N° 34.....	133
Gráfico N° 35.....	134
Gráfico N° 36.....	135
Gráfico N° 37.....	138
Gráfico N° 38.....	140



## RESUMEN

Esta investigación abordó el tema de los errores operativos producidos en la unidad del call center de la empresa Plusservices S. A que causan una insatisfacción en la atención al cliente.

El objetivo principal de la investigación fue implementar la metodología six sigma en la unidad del call center, realizando modificaciones operativas. Se planteó un diseño no experimental que se aplicará de manera transversal, descriptiva y de campo. Para desarrollar la implantación de la metodología six sigma fue necesario realizar el análisis de los scripts utilizados, grabaciones de calidad y visualizar los procesos realizados por los asesores telefónicos para identificar los errores operativos más repetitivos.

De acuerdo con la investigación realizada se concluyó que la unidad del call center presentaba errores operativos por la desviación de información que poseían, por la ausencia de control en la información que impartían los asesores, debido a esto fue necesario realizar modificaciones en los procesos e implementar métodos claros, sencillos y prácticos y a través de estas modificaciones brindar un servicio de calidad teniendo como resultado un cliente satisfecho con la información recibida.

***Palabras Claves: Investigación, satisfacción, métodos, descriptiva, errores.***

## ABSTRACT

This research addressed the issue of operational errors produced in the call center unit of the company Plusservices S. A that cause dissatisfaction in customer service.

The main objective of the research was to implement the six sigma methodology in the call center unit, making operational modifications. A non-experimental design was proposed that will be applied in a cross-sectional, descriptive and field way. To develop the implementation of the six sigma methodology, it was necessary to analyze the scripts used, quality recordings and visualize the processes carried out by the telephone consultants to identify the most repetitive operational errors.

According to the investigation carried out, it was concluded that the call center unit had operational errors due to the deviation of information they had, due to the lack of control in the information provided by the advisors, due to this it was necessary to make changes in the processes and implement clear, simple and practical methods and through these modifications provide a quality service resulting in a customer satisfied with the information received.

***Keywords: Research, satisfaction, methods, descriptive, errors.***

## INTRODUCCIÓN

Los call centers han funcionado desde los años 90. Los centros de atención de llamadas han sido un medio interactivo

manejado por un grupo de personas y sistemas electrónicos que cumplen la función de atender a los clientes de manera eficaz y eficiente, dando una solución a través de la llamada. Su gestión es la oferta de servicios, oferta de productos, gestión de cobranza, cumpliendo una función específica dentro de la actividad empresarial. Los operadores realizan el proceso que orientan desde o hacia el cliente: las llamadas entrantes o inbound o llamadas salientes u outbound.

Al hablar de servicio al cliente, uno de los primeros puntos de vista son las necesidades del ser humano, se suple una necesidad y nace inmediatamente otra, la cual necesita ser satisfecha, en la variedad de los seres humanos existen diferentes gustos y preferencias, por tal motivo existe la competencia que surge entre organizaciones por captar la atención de clientes dejando en segundo lugar la satisfacción del buen servicio correcto que se debe brindar a los clientes.

Mediante la metodología Six Sigma se busca implementar métodos que disminuyan el margen de error al momento de atender, ofrecer o brindar servicios al cliente mediante call center.

La empresa Plusservices S.A ubicada en la ciudad de Guayaquil es una empresa líder en el mercado, con más de 13 años de experiencia y trayectoria; especializados en gestiones de atención al cliente (líneas dedicadas 1700, 1800), tele mercadeo, cobranzas, medición de calidad, retención, monitoreando el proceso de principio a fin.

Luego de realizada la visita a la empresa en estudio, se determinó que presenta falencias en un alto índice de llamadas al día, alrededor de 3000 llamadas por cada dos gestores telefónicos, la problemática radica en que esas llamadas son de clientes ya atendidos durante la semana, el día anterior, el mismo día e incluso minutos antes. Esto refleja la insatisfacción que mantiene el cliente al momento de terminar la llamada por lo cual se ve obligado a realizar otra llamada. Por tal motivo se le recomendó La implementación de la metodología six sigma en el mejoramiento de la satisfacción al cliente, en la unidad de call center de la empresa Plusservices S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, año 2020.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento del problema**

En la década de los 90 América Latina incorporó Tecnología de punta, la mayoría de los países en la región hoy ofrecen a las empresas toda una infraestructura tecnológica sumamente versátil. En base a ello la creación de los call centers es considerada una herramienta esencial para beneficio de las compañías.

En Ecuador, el negocio de realizar y atender llamadas telefónicas se ha extendido de manera magnífica, así como el número de empresas que ofrecen el servicio. Según lo investigado en la página ( paradavisual) el 07\03\2020 Antes, manifiesta la directora de Capacites, Belén Priori, las compañías de telefonía celular, operadoras de televisión por suscripción y los bancos abarcaban el 60% de la operación del contact center. Esto quiere decir que en la actualidad la mayoría de empresas en el Ecuador manejan sus productos o servicios a través del call center, algo que beneficio y ayuda de forma global a las compañías.

En la actualidad son casas comerciales, empresas de servicios asistenciales, seguros de salud, investigación de mercados, encuestas políticas de opinión también se han sumado. Este crecimiento, asegura Lucía Hernández, gerente general de Recover, se da por la necesidad de las organizaciones de contar con un servicio especializado y con infraestructura tecnológica para llegar masivamente a más personas, lograr sus objetivos de ventas, recuperar carteras, recordar pagos o verificar información.

Evaluar la eficiencia del servicio del call center es una estrategia para el cumplimiento de los objetivos que quiere alcanzar cada empresa. El operador, agente o asesor del call center realizan procesos los cuales al medir o calificar permite controlar la ejecución de una atención adecuada a los usuarios y el cumplimiento del objetivo que tiene cada empresa, por

el cual se utiliza este mecanismo, para un incremento de ventas o atención oportuna de servicio al cliente.

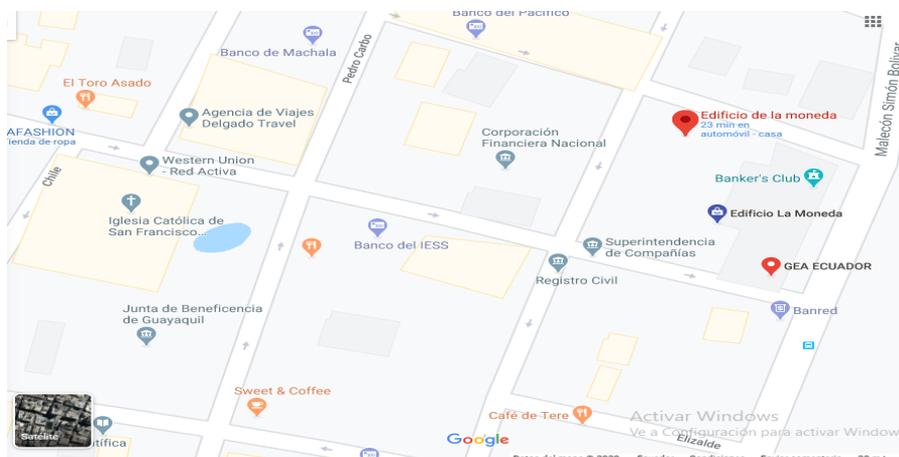
En la actualidad la mayoría de empresas brindan el mismo servicio de atención al cliente a través de call center, y es ahí donde se puede producir el error ya que por abarcar la mayor cantidad de clientes usando el mismo servicio a través de llamada es donde se pierde la calidad, se generan errores operativos y se olvida la satisfacción que se debe brindar a los clientes.

La empresa en estudio, Plusservices S.A presenta falencias operativas como: alto índice de retardo en el tiempo de respuesta a las llamadas recibidas, cola de llamadas, llamadas repetitivas, errores operativos, adicional a esto son muchos los clientes que presentan quejas o reclamos por el mal servicio, atención o la incorrecta información que le fue obtenida a través de la llamada. Motivo por el cual se le presenta la propuesta de la implementación de la metodología six sigma en el mejoramiento de la satisfacción al cliente, en la unidad de call center de la empresa Plusservices S.A.

## 1.2. Ubicación del contexto

Grafico N° 1

*Ubicación de la Empresa P. Icaza 115 y 9 de octubre Guayaquil*



**Fuente:** google maps

### 1.3. Situación en conflicto

El departamento de Call Center de La empresa Plusservices S,A ubicada en la ciudad de Guayaquil, en base a la visita realizada presenta errores operativos que afectan a los indicadores de llamadas, alto índice de retardo en el tiempo de respuesta a las llamadas recibidas, cola de llamadas, llamadas repetitivas, errores operativos, adicional a esto son muchos los clientes que presentan quejas o reclamos por el mal servicio, atención o la incorrecta información que le fue obtenida a través de la llamada.

### 1.4. Tabla de causas y consecuencias

Tabla N° 1  
*Causas y Consecuencias*

<i>Causas</i>	<i>Consecuencias</i>
Alto índice de retardo en el tiempo de respuesta a las llamadas recibidas	Cola de llamadas
Llamadas repetitivas	Alto índice de llamadas
Errores operativos	Mala imagen

---

**Fuente:** Datos recopilados por la investigadora María Fernanda Martínez (2020)

### 1.5. Formulación del problema

¿Qué mejoras obtendrá la empresa en la atención al cliente con la implementación de la metodología six sigma en el mejoramiento de la satisfacción al cliente, en la unidad de call center de la empresa Plusservices S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil, año 2020?

¿Qué ventajas se obtendrán con la implementación de un proceso eficiente en la unidad de call center de la empresa Plusservices S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil,2020?

## **1.6.Objetivo General**

Implementar la metodología six sigma en el mejoramiento de la satisfacción al cliente, en la unidad de call center de la empresa Plusservices S.A.

## **1.7.Objetivos Específicos**

- Estudiar los procesos que actualmente presenta la unidad del call center de la empresa Plusservices S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, año 2020.
- Identificar los factores que están afectando la satisfacción al cliente en cuanto a tiempo de espera, calidad del servicio, motivación, conocimiento de los procesos de los colaboradores en la unidad de call center de la empresa Plusservices S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, año 2020.
- Propuesta para la implementación de la metodología six sigma en el mejoramiento de la satisfacción al cliente, en la unidad de call center de la empresa Plusservices S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil, año 2020.

## **1.8. Justificación e importancia de la investigación**

La investigación busca implementar una metodología que permita evitar errores operativos y controlar de manera adecuada los procedimientos realizados por los operadores telefónicos de la unidad de call center, de la empresa Plusservices S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, año 2020.

Es importante realizar la presente investigación, ya que, a través de ella se mejorará la atención al cliente, reduciendo las quejas presentadas por clientes.

## **1.9 Alcance y limitaciones**

### **1.9.1. Alcance**

El alcance que tiene esta investigación son las siguientes:

- Esta investigación se enfocará en la unidad de servicio al cliente.
- Las estrategias desarrolladas se implementarán solo en la unidad de servicio al cliente.

### **1.9.2. Limitaciones**

Las limitaciones que se le presentaron al investigador para realizar la propuesta fueron:

- El investigador no obtuvo la información necesaria por parte de la unidad de call center.
- El calendario de visitas que el investigador tenía planteado fue modificado y no pudo acceder a la unidad de call center por remodelación de la unidad.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Bases teóricas

Plusservices inicia en mayo del 2002, se especializa en telemarketing, servicio al cliente, cobranzas, calidad, retención y cabina de atención telefónica.

Las instalaciones del Call Center se ubican en Piazza Ceibos, antes se encontraban en Edificio Previsora, la infraestructura está dividida de la siguiente forma: Pizza (80%), Ciudad Colón (10%) y Santa Martha (10%). La empresa fue constituida con 20 personas, en el 2004 empezaron a aumentar cuentas y gestiones, hasta que en la actualidad cuentan con más clientes. Su base se centra en el desarrollo profesional, excelencia en servicio e innovación de las soluciones; sus servicios incluyen el apoyo a sus clientes para que incrementen sus ingresos. Utilizan herramientas tecnológicas que facilitan la gestión y generan prestación de servicio oportuno y seguro. Los call centers presentan la característica de ser medios de atención especializada a las diferentes necesidades de los usuarios dentro de la rama empresarial de la prestación de servicios (Dawson, 2015).

Es una empresa líder en el mercado con más de 13 años de experiencia y trayectoria; especializados en gestiones de atención al cliente (líneas dedicadas 1700, 1800), telemarketing, cobranzas, medición de calidad, retención, monitoreando el proceso de principio a fin.

**Objetivo General:** Brindar servicios de asistencia de alta calidad para ayudar a nuestros afiliados en sus emergencias o necesidades.

**Objetivos Específicos:** Manternos como la empresa líder en el mercado de asistencia y de más rápido crecimiento, a través de nuestra cultura de mejora continua e innovación.

**Misión:** Asistimos la vida de los ecuatorianos donde y cuando nos necesiten, brindando servicios y soluciones integrales a través de canales innovadores y contribuyendo a la sostenibilidad de la empresa.

**Visión:** Ser líderes en servicios y soluciones integrales, reconocidos por proveer la mejor experiencia de nuestros clientes con innovación disruptiva y tecnología de punta; de forma oportuna y aportando al desarrollo del país.

Valores Corporativos:

- Respeto.
- Transparencia e Integridad.
- Capacitación Continua.
- Satisfacción al Cliente.
- Servir a través del ejemplo.

**Política de Calidad:** Suministrar Servicios Especializados de Asistencia alineados a los objetivos de nuestros clientes, a través de un sistema de Gestión de Calidad basado en un enfoque de procesos y mejora continua, a través del trabajo en equipo con nuestros colaboradores, clientes y proveedores. Para Martin y Carter (1998) la calidad de servicio es uno de los componentes medulares del éxito en la satisfacción de necesidades de los clientes.

**Política de Equidad de Género Gea Ecuador S.A.,** A favor de los objetivos mundiales de desarrollo sostenible, estableció que las relaciones laborales entre las mujeres y los hombres de la compañía desempeñan un papel importante tanto en la realización de sus funciones en los diferentes departamentos y/o áreas, como en la evolución y transformación de los valores en conjunto con las normas, prácticas culturales y políticas de la organización.

**Gea Ecuador y sus Unidades de Negocios:** Generan estrategias que buscan garantizar que los derechos laborales sean igualitarios para hombres y mujeres; así como asegurar la

inclusión de nuestras colaboradoras en todos los niveles de la organización, con esto conseguiremos empoderar a la mujer en su trabajo y también buscaremos promover su desarrollo personal/profesional.

**Objetivos Empresariales:** “La Disponibilidad” de otorgar el servicio las 24 horas los 365 días del año y “La Confiabilidad” de llegar a tiempo para solucionar la emergencia.

PlusServices S.A. es parte de GEA Internacional (Grupo Especializado de Asistencias); con oficinas corporativas en México; estamos presentes en toda América Latina y gracias a nuestros socios estratégicos, ofrecemos cobertura a nivel regional.

Brindar servicios apalancados en tecnología, logrando así poder generar eficiencia e incremento exponencial de resultados, el portafolio de servicios les permite brindar soluciones efectivas en las siguientes industrias:

- Telecomunicaciones
- Entidades financieras
- Tecnologías
- Salud y bienestar

**Acercas del Código de Conducta:** Un Código de Conducta de Empresa es un documento redactado voluntariamente por una empresa en el que se exponen una serie de principios y leyes que se compromete obligatoriamente a seguir. Los códigos de conducta de las empresas aparecieron alrededor de los años 1970 pero es en el curso del proceso de globalización de los años 1990, que las Empresas Multinacionales (EMN) comienzan generalizadamente a crear y difundir ante la opinión pública numerosos códigos de conducta a los que se comprometen a ajustar sus actividades. En tal perspectiva el Código de conducta no es otra cosa que una serie de directrices para regular las políticas y las acciones de la empresa y sus colaboradores (Fernández, 2018).

Se trata de un fenómeno novedoso con respecto a las EMN y sus relaciones con los trabajadores, la sociedad y el medio ambiente. Los mismos han generado amplios debates sobre las condiciones de su validez y contralor, lo que a su vez ha dado lugar a la creación de observatorios de empresas multinacionales. Los códigos de conducta de las empresas están relacionados con los Acuerdos Marco Internacionales (a los que a veces también se denomina códigos de conducta bilaterales) que varias EMN han firmado, así como con los códigos de conducta multilaterales que han firmado las empresas, con ONG, organizaciones ambientales, de consumidores, etc. Los códigos de conducta deben considerarse como una modalidad particular de tales prácticas adecuadas.

Al adoptar un código, la empresa se impone a sí misma ciertas normas de comportamiento que considera especialmente importante e imprescindible garantizar, demostrando así su responsabilidad para con la sociedad. Estas normas de conducta no son únicamente requisitos obligados para las personas que pertenecen en la actualidad a la empresa, sino que pretenden ser además unos principios orientadores para el futuro, con independencia de los cambios que se produzcan posteriormente en la dirección. El Código de Conducta Empresarial ayudará a guiarnos. Este define cómo los colaboradores deben comportarse como representantes de Gea Ecuador. En resumidas cuentas, estos códigos dirigen las relaciones dentro de la empresa y de la empresa y su personal con el público en general (Jhonson, 1997)

Dicho Código tratará sobre nuestras responsabilidades con la Empresa, con cada uno de nosotros, con los clientes y proveedores Actuando con Integridad. La integridad es fundamental para Gea – Ecuador junto con nuestros otros valores de liderazgo, pasión, responsabilidad, colaboración, diversidad y calidad, la integridad es un pilar fundamental para el crecimiento del colaborador y por ende de la empresa. ¿Pero qué significa la Integridad? Significa hacer lo correcto. Al actuar con integridad, reflejamos positivamente los

valores y la reputación de la Empresa y su presencia en 10 Países en donde operamos. ¿Qué se espera de nosotros? Si alguna vez tenemos duda sobre nuestra conducta, preguntémonos:

- ¿Es congruente con el Código?
- ¿Es ético?
- ¿Es legal?
  
- ¿Reflejará bien mi imagen y la de la Empresa?

Todos queremos hacer lo correcto, para nosotros y para Gea Ecuador. Actuar con integridad y honestidad en todos los aspectos y ser responsables de nuestras acciones.

¿Qué se espera de los Gerentes? Garantizar que las personas que supervise comprendan sus responsabilidades según el Código y otras políticas de la Empresa. Crear oportunidades para analizar con los colaboradores el Código y reforzar la importancia de la ética y el cumplimiento. En efecto, al seguirse el enfoque de Moreno (Moreno, 2017) la integridad supone la aplicación de valores que buscan generar un ambiente de trabajo adecuado, no solo de respeto en las relaciones entre empleados, sino en el trato y la satisfacción de las necesidades del público en general. De igual manera, se podría considerar desde lo precisado por Mejía (2007) que si una empresa no es íntegra, entonces no se encuentra en capacidad de ser parte y de competir dentro del mercado.

Crear un ambiente donde los colaboradores se sientan cómodos al presentar inquietudes sin temor a represalias. Valorar las conductas en relación con el Código y otras políticas de la Empresa cuando se evalúe a los colaboradores. Nunca fomentar o dar órdenes a los colaboradores para que logren resultados comerciales a expensas de una conducta no ética o incumplimiento con el Código o la ley. Actuar siempre para impedir violaciones al Código o a la ley por parte de quienes estén bajo su supervisión. Sea Honesto.

El trato honesto con los clientes interno, externos y los proveedores es fundamental para establecer relaciones sólidas y duraderas. Ser honesto es reflejado con el cumplimiento de nuestra política. Sea responsable Garantice la entrega de reportes, metas, productividad de su trabajo en la hora y fecha pactada por ambas partes. Asegúrese de que todos los reportes que se envían a las autoridades, jefes inmediatos estén completos, sean razonables, precisos, oportunos y comprensibles. Nunca falsifique un documento. No distorsione la verdadera naturaleza de un evento dentro de la Empresa. Conflictos de intereses Evitar situaciones en las que involucramos intereses de cualquier índole (personales, financieros) afectando de alguna manera las funciones encomendadas. No participar de ninguna actividad comercial que vincule a las directrices de la Empresa. No influenciar, emitir algún comentario negativo impidiendo la toma de decisiones objetivas. Buscar asesorías de la Administración, si es que en algún momento nos encontramos en algún potencial conflicto de interés.

Seguridad y Salud Todos somos responsables de mantener un área de trabajo segura e higiénica siguiendo las normas y prácticas de seguridad e higiene. La Empresa está comprometida con mantener el área de trabajo libre de riesgos. Por favor informe inmediatamente al supervisor o a otra persona designada sobre cualquier accidente, lesión, o cualquier equipo, práctica o condición insegura. Están prohibidas las amenazas, actos de violencia o intimidación física. Para proteger la seguridad de todos los colaboradores, estos deben concurrir a trabajar en condiciones de desempeñar sus responsabilidades y sin la influencia de sustancias que podrían impedirles desarrollar sus actividades normales en forma segura y efectiva. El cuidado de la imagen interna de la empresa tiende a ser ese elemento visible en el ámbito externo perceptible para usuarios y consumidores de bienes y servicios (Sánchez & Pintado, 2013). Del mismo modo, para Londoño (2012) la imagen de la empresa es un complemento de la calidad.

Está prohibido el uso de estupefacientes y alcohol en el área de trabajo. El Colaborador deberá participar de las valoraciones médicas dentro de las campañas de salud que realiza la empresa. Confidencialidad Los colaboradores deben mantener la confidencialidad de la información compartida y la información a la que tienen acceso mientras son colaboradores de la Empresa y aun cuando dejen de serlo, excepto cuando es autorizada su difusión o es exigida legalmente. A los colaboradores se les podría solicitar la firma de un Acuerdo de Confidencialidad ya sea al iniciar la relación de trabajo o cada determinado tiempo mientras son colaboradores de la Empresa.

La información confidencial incluye todo contenido no-público que puede ser usado por los competidores, o que pueda ser perjudicial para la Empresa o sus clientes en caso de ser revelado. También incluye información que proveedores y clientes nos han confiado.

Información de cualquier Comportamiento Ilegal o Poco Ético Tenemos un firme compromiso de llevar nuestras actividades de negocio en forma legal y ética. Se recomienda a los colaboradores informar a sus supervisores, directivos u otro personal apropiado, cuando se tienen dudas sobre la mejor forma de actuar en una situación particular y a reportar violaciones de leyes, reglas, o regulaciones de este Código.

Queda prohibido la toma de acciones represalias contra cualquier colaborador quien, en buena fe, informe de una posible violación. Es inaceptable presentar un informe sabiendo que es falso. Protección y uso apropiado de los recursos de la Empresa Todos los colaboradores de la Empresa deben procurar proteger los recursos de la Empresa y asegurarse de darles un uso eficiente. El robo, descuido o derroche tienen un impacto directo en la rentabilidad de la Empresa. Cualquier sospecha de fraude o robo deberá ser reportada inmediatamente para su investigación Los recursos de la Empresa como dinero, materiales de oficina, instalaciones, servicios de la empresa, computadoras y otros deben ser usados solamente con propósitos estrictamente de trabajo u otros propósitos aprobados por la gerencia.

Los recursos de la Empresa nunca deben ser usados para propósitos ilegales o personales. La obligación de proteger los recursos de la Empresa incluye también la información que es propiedad de la Empresa, incluyendo cualquier información que no es de conocimiento público o que sería de gran ayuda para la competencia. Como ejemplos de información que es propiedad de la Empresa se incluyen planes corporativos de crecimiento, nuevos productos servicios, tecnología o todo tipo de inversión en nuestro personal, relevar información de proyectos técnicos u operativos, proyectos de ingeniería, bases de datos, registros, información salarial y cualquier dato financiero o informe que no haya sido publicado. El uso o distribución de esta información es una violación a la política de la Empresa. Podría ser ilegal y desencadenar en penas civiles.

La obligación de preservar la información que es propiedad de la Empresa continúa aun cuando el colaborador deja de laborar para la Empresa.

¿Pero qué significa la Integridad? Significa hacer lo correcto. Al actuar con integridad, reflejamos positivamente los valores y la reputación de la Empresa y su presencia en 10 Países en donde operamos. ¿Qué se espera de nosotros? Si alguna vez tenemos duda sobre nuestra conducta, preguntémonos:

- ¿Es congruente con el Código?
- ¿Es ético?
- ¿Es legal?
- ¿Reflejará bien mi imagen y la de la Empresa?

Todos queremos hacer lo correcto, para nosotros y para Gea Ecuador. Actuar con integridad y honestidad en todos los aspectos y ser responsables de nuestras acciones. ¿Qué se espera de los Gerentes? Garantizar que las personas que supervise comprendan sus responsabilidades según el Código y otras políticas de la Empresa. Crear oportunidades para

analizar con los colaboradores el Código y reforzar la importancia de la ética y el cumplimiento.

Crear un ambiente donde los colaboradores se sientan cómodos al presentar inquietudes sin temor a represalias. Valorar las conductas en relación con el Código y otras políticas de la Empresa cuando se evalúe a los colaboradores. Nunca fomentar o dar órdenes a los colaboradores para que logren resultados comerciales a expensas de una conducta no ética o incumplimiento con el Código o la ley. Actuar siempre para impedir violaciones al Código o a la ley por parte de quienes estén bajo su supervisión. Sea Honesto.

El trato honesto con los clientes interno, externos y los proveedores es fundamental para establecer relaciones sólidas y duraderas. Ser honesto es reflejado con el cumplimiento de nuestra política. Sea responsable Garantice la entrega de reportes, metas, productividad de su trabajo en la hora y fecha pactada por ambas partes. Asegúrese de que todos los reportes que se envían a las autoridades, jefes inmediatos estén completos, sean razonables, precisos, oportunos y comprensibles. Nunca falsifique un documento.

No distorsione la verdadera naturaleza de un evento dentro de la Empresa. Conflictos de intereses Evitar situaciones en las que involucramos intereses de cualquier índole (personales, financieros) afectando de alguna manera las funciones encomendadas. No participar de ninguna actividad comercial que vincule a las directrices de la Empresa. No influenciar, emitir algún comentario negativo impidiendo la toma de decisiones objetivas. Buscar asesorías de la Administración, si es que en algún momento nos encontramos en algún potencial conflicto de interés.

### **Seguridad Informática:**

- Está prohibido el uso de pen drives (dependiendo el cargo).
- No extraer base de datos de la Empresa.
- No llevarse los equipos; ni traer equipo que no sean de la empresa.

- El correo del trabajo es personal.
- No jugar en la computadora.
- Su sesión del computador es personal.
- No desconectes los equipos de cómputo.
- Se encuentra prohibido ingresar a páginas en la web, con contenido obsceno.

### **Código de Vestimenta de la Empresa**

La imagen es muy importante, si bien es cierto manejamos campañas y áreas distintas, pero recordemos que sentirnos cómodos con lo que llevamos puesto también influye en nuestro estado de ánimo y por ende en nuestro rendimiento laboral. Nuestro trabajo no es directamente con el público, pero sí tenemos la visita constante de clientes importantes y nuestra imagen será un plus para la Organización, entonces ¿Por qué no tomarlo en cuenta?

Este código de vestimenta está dirigido para todos los colaboradores que forman parte de la empresa; para aquellos que tengan uniforme tendrán que usarlo de lunes a viernes (operativos y administrativos) y para aquellos que no lo posean deberán seguir las normas de vestimenta establecidas, para evitar ser sancionado por las medidas disciplinarias de nuestro Código de Conducta. NOTA: para todo personal operativo y administrativo que tenga uniforme deberá usarlo de lunes a viernes; la credencial de trabajo se deberá utilizar siempre al ingresar a las instalaciones. Para el personal (Administrativo & Operativo) que no posea uniforme. La imagen del persona para consideración de Villafañe (1999) potencia a la empresa, así como a la marca y a los objetivos que persigue alcanzar la organización

#### **Mujeres:**

- Blusa de mangas largas,  $\frac{3}{4}$  o mangas cortas o tipo polo.
- Pantalón, falda de vestir o vestidos (no más arriba de la rodilla) (no jean).
- Zapatos formales o casuales de cualquier color, pero cerrado (con o sin taco) de lunes a domingo.

- Suéter o abrigos de colores llanos.
- Jeans de color celeste, azul, negro, beige, café (para los fines de semana).

### **Hombres:**

- Camisa de mangas largas o  $\frac{3}{4}$ , tipo polo o mangas cortas
- Pantalón de vestir.
- Zapatos formales.
- El uso de medias es obligatorio (no tobilleras).
- Jeans de color celeste, azul, negro, beige, café (para los fines de semana).
- Suéter o abrigos de colores llanos. No se permite
- Pantalones capri.
- Falda pantalón.
- Pantalones ajustados o de cuero.
- Pantalones a las caderas.
- Pantalones estampados.
- Pantalinetas.
- Minifaldas.
- Mamelucos (a menos que esté embarazada).
- Ropa con logotipo de otras empresas.
- Chompas deportivas de clubes mundiales, selección de cualquier país y colores fosforescentes.
- Camisetas desteñidas o con degradé de colores (modelo hippie) de tiras o escotes pronunciados o sin espalda
- Camisetas de clubes deportivos del país y de otros países ejemplo: Barcelona, Emelec, otros.

- Sandalias de pies descubiertos (a menos que esté embarazada).
- Sandalias playeras.
- Uso de zapatos sin medias (en el caso de hombres).
- Gorras.
- Gafas.
- Leggings o licra.

Recomendaciones vestimenta y/o uniformes

**El uniforme**, no representa únicamente la imagen de la empresa, sino también la nuestra.

- Cuide que su ropa este siempre limpia y bien planchada.
- Si pierde algún botón de su vestimenta, repóngalo inmediatamente por uno igual.
- Todo calzado deberá ser cerrado, de modelo ejecutivo siempre lustrados y en buen estado.
- Recuerde que los caballeros siempre deberán usar medias de caño alto (no tobilleras), de tal forma que cuando crucen las piernas no se vea la piel.
- El hilván de los pantalones debe llegar exactamente a la altura donde comienza el taco del zapato.
- El cinturón debe ser del mismo color del calzado.
- El perfume o colonia para el día debe ser discreto.
- El cabello si tomó la decisión de tinturárselo, tiene que siempre retocar las raíces, o lucirá como una persona descuidada.
- No serán permitidos los cabellos tinturados de tonos de colores llamativos.
- Si el cabello está maltratado y/o no tiene un buen corte, no lo lleve suelto.
- Se recomienda cremas de peinar, gel o cera
- Los hombres deberán llevar el cabello corto, y de manera uniforme.

- No Piercing

- Mantenga siempre su cabello peinado y limpio, no llegue a la oficina con el cabello mojado.

### **Higiene**

- La limpieza bucal es indispensable recuerde cepillarse los dientes 3 veces al día, es recomendable el uso de hilos interdientales y enjuagues bucales.

- Para los caballeros, las uñas de las manos siempre cortas y limpias.

- Para las damas el esmalte de uñas deberá ser de colores sobrios; es válido y recomendable la manicure francesa. No será permitido el uso de manicure multicolor o tonos neón (un color para cada una).

### **Postura**

- La postura es muy importante para no dañar su columna y sobre todo para que siempre luzca elegante.

- Por su salud física procure no caminar de manera encorvada y siempre mirando al frente para evitar problemas de columnas y tensión muscular.

- Mantenga una postura recta y cuando camine, procure no mover sus hombros, ni dejar que el peso de su cuerpo se proyecte hacia delante.

- Rostro en el caso de las damas, si deciden usar maquillaje deberá ser de colores discretos.

- El maquillaje deberá ser aplicado antes de llegar a la oficina, no utilizar las horas laborales para dicha actividad. A excepción de un retoque luego de la hora del almuerzo siempre y cuando estén dentro del tiempo establecido.

- Para las señoritas que no decidan maquillarse, deberán mantener el cuidado adecuado de su piel (para que la piel no brille, dando aspecto de descuido).

- No olvide que lo más importante del rostro son las cejas cuídelas y manténgalas perfiladas.

- Si los caballeros que decidan usar barba, es muy importante que todos los días la lleven limpia, perfilada y rebajada.

**Medidas disciplinarias.** - La Empresa procura imponer medidas disciplinarias que se adapten a la naturaleza y las circunstancias de cada violación del Código. Las violaciones de una naturaleza más grave pueden dar lugar a sanciones económicas, la pérdida o reducción del incremento por mérito, otorgamiento de gratificaciones y opciones de acciones disciplinarias contempladas en el reglamento interno, e incluso la desvinculación de la compañía. Cuando se detecta que un colaborador ha violado el Código, el acta de la decisión final y una copia de una carta de reprimenda se colocarán en el expediente de Personal del colaborador como parte de los registros permanentes del colaborador El Coordinador de Comunicación y Desarrollo será el encargado de registrar las modificaciones del Código de Conducta con la supervisión de la Gerencia de Capital Humano. Acciones disciplinarias. Las acciones disciplinarias de la empresa tratan de ser ese control y correctivo en casos de actitudes erradas o de los inconvenientes que se presenten a nivel del personal (Carcelén, 2001).

1. Amonestación Verbal.
2. Amonestación Escrita + un memo falta leve.
3. Reunión con Capital Humano + un memo falta grave.
4. Retención del 10% de la remuneración diaria que percibe el trabajador
5. Terminación del contrato de trabajo.

Serán responsables directa y personalmente todos aquellos que en abuso de su autoridad causen daño a la Empresa por la aplicación de las sanciones anotadas. La Empresa podrá solicitar el Visto Bueno necesario para dar por terminadas las relaciones laborales con el

trabajador que ha incurrido en cualquier falta grave señalada en este Reglamento Interno y a lo dispuesto en el Código del Trabajo. En caso de renuncia voluntaria, el trabajador no podrá abandonar su puesto de trabajo hasta que no haya sido aceptada su renuncia por la Empresa. Para mayor información sobre las sanciones, solicite el manual del reglamento interno de trabajo. Toda sanción a aplicarse dentro de una empresa debe ser justa, racional y proporcional, basada en hechos concretos más no en supuestos o meras declaraciones de personas (Fernández M. , 1991). Igualmente, se estima que la empresa que no aplica sanciones puede favorecer la continuidad de conductas inapropiadas de parte de los trabajadores, no obstante, que tales medidas deben ser justas y ejemplares (Castro, 1993)

**Beneficios del Colaborador:**

- Asegurado al IESS.
- Dispensario médico dentro de la empresa.
- 3 asistencias gratis de manera anual – llama al contact center para más información o Guayaquil: 04-370-3018 o Quito: 02-399-0638

- Premiación de los mejores Colaboradores mensualmente.
- Capacitaciones externas.
- Días de Integración.
- Desarrollo profesional en la Empresa.
- Bonos por ser el Mejor Alumno GEA.
- Premiaciones por logros obtenidos.

Medidas disciplinarias La Empresa procura imponer medidas disciplinarias que se adapten a la naturaleza y las circunstancias de cada violación del Código. Las violaciones de una naturaleza más grave pueden dar lugar a sanciones económicas, la pérdida o reducción del incremento por mérito, otorgamiento de gratificaciones y opciones de acciones disciplinarias contempladas en el reglamento interno, e incluso la desvinculación de la compañía. Cuando

se detecta que un colaborador ha violado el Código, el acta de la decisión final y una copia de una carta de reprimenda se colocarán en el expediente de Personal del colaborador como parte de los registros permanentes del colaborador.

La Empresa podrá solicitar el Visto Bueno necesario para dar por terminadas las relaciones laborales con el trabajador que ha incurrido en cualquier falta grave señalada en este Reglamento Interno y a lo dispuesto en el Código del Trabajo. En caso de renuncia voluntaria, el trabajador no podrá abandonar su puesto de trabajo hasta que no haya sido aceptada su renuncia por la Empresa. En la manera que la empresa establezca cuál debe ser su conducta, le corresponde determinar las bases de su éxito desde la experiencia de las lecciones aprendidas (Arroyo & Nieto, 2008).

## HIMNO GEA ECUADOR

### ESTROFA 1

Llegamos de algunos lugares Para compartir El trabajo y los sueños de servir, Llegamos buscando un espacio Sin más ilusión, Que nos da el trabajo hecho con pasión Y aquí una mano amiga pudimos hallar Un camino nuevo, una oportunidad.

### CORO

No te detengas, no te rindas no Usa la sonrisa para abrir las puertas De un mundo mejor.  
No te detengas, tienes que confiar Que no estarás solo, que nada te impida soñar y soñar.

### ESTROFA 2

Y ahora en este tiempo juntos queremos lograr, Disfrutar cada momento, cada lugar  
Seguiremos adelante, sin mirar atrás Pues hallamos el secreto de triunfar.

## Parámetros de Calidad

Trabajan bajo la norma ISO 9001:2008. Sistema de gestión de calidad certificado de acuerdo al registro RSGC 478 Alcance: Prestación de servicios de Asistencia y Tele-marketing fecha de Recertificación: 14-09-2010 – Fecha de Vencimiento: 06-09-2016. El área de Operaciones, Calidad y Recursos Humanos trabaja bajo ambiente de norma COPC que establece un conjunto de buenas prácticas de alto rendimiento que ayudan a incrementar la calidad del servicio, la satisfacción de los clientes, ayuda al incremento de ingresos y mejora la eficiencia de las operaciones. PCI: Avalados como proveedores para el Sistema financiero.

Gráfico N° 2  
*Normas de Calidad*



**Fuente:** plusservices.ec

Su orden jerárquico es uno de los principales pilares.

## Organigrama Estructural

A continuación, se presenta el organigrama estructural de la compañía Plusservices, adicional se visualiza el organigrama de telemarketing con sus respectivas gerencias y jefaturas.

El objetivo principal de su estructura funcional es mejorar la orientación hacia los clientes y sus necesidades, dándole un sentido práctico a la satisfacción del cliente.

Está conformado por:

- Área Operativa: Outbound, Inbound y Calidad.
- Funciones de Soporte: Operaciones, Servicios comerciales, información y tecnología,

Talento Humano. En consecuencia, la calidad en la labor de una empresa es un signo

distintivo de talento, competitividad y eficiencia (Lester, 2008).

También la calidad es una fórmula del éxito y de la permanencia de la empresa en el mercado (Zapatero, 1999).

Grafico N° 3  
*Organigrama General*  
**Fuente:** plusservices.ec

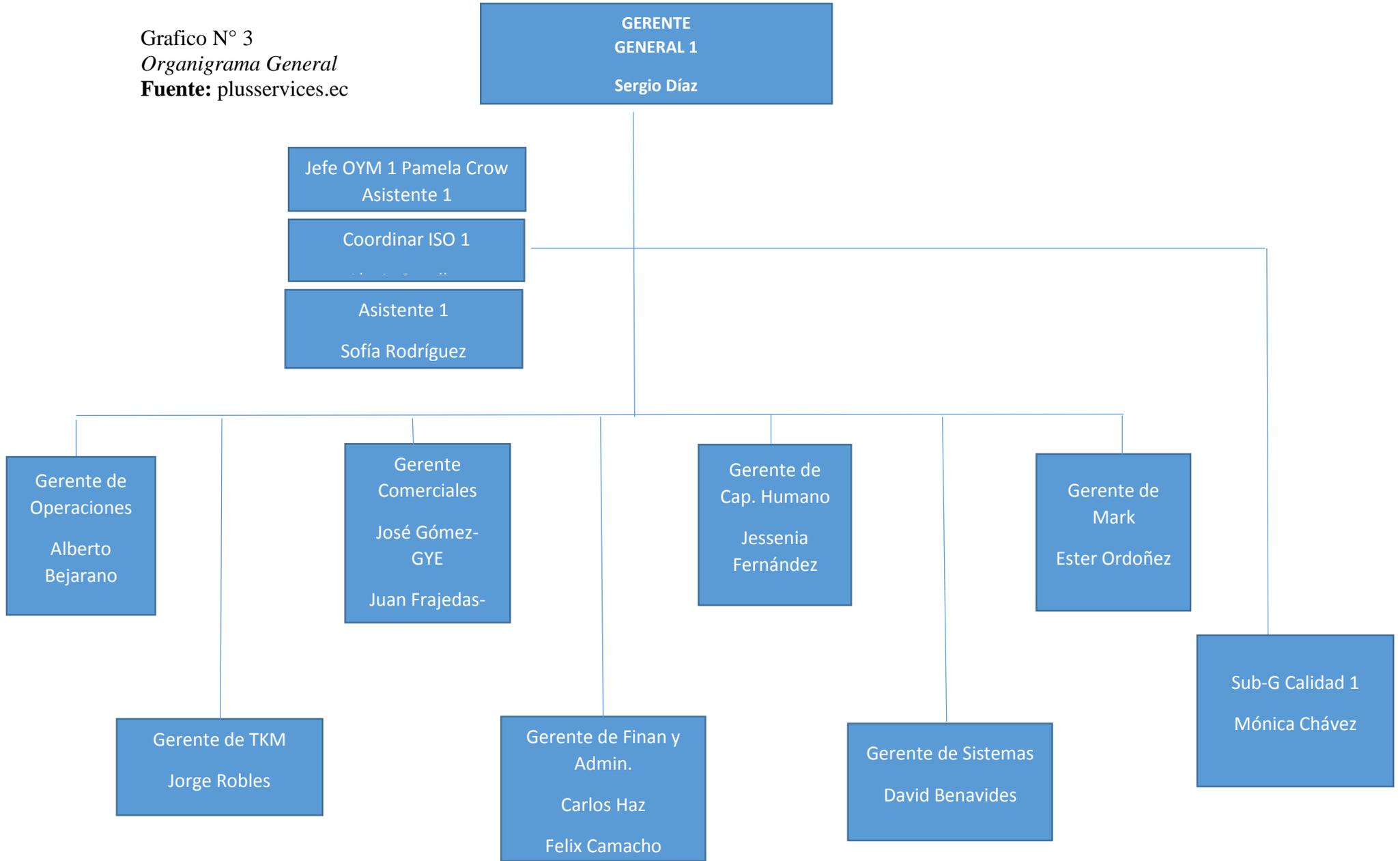
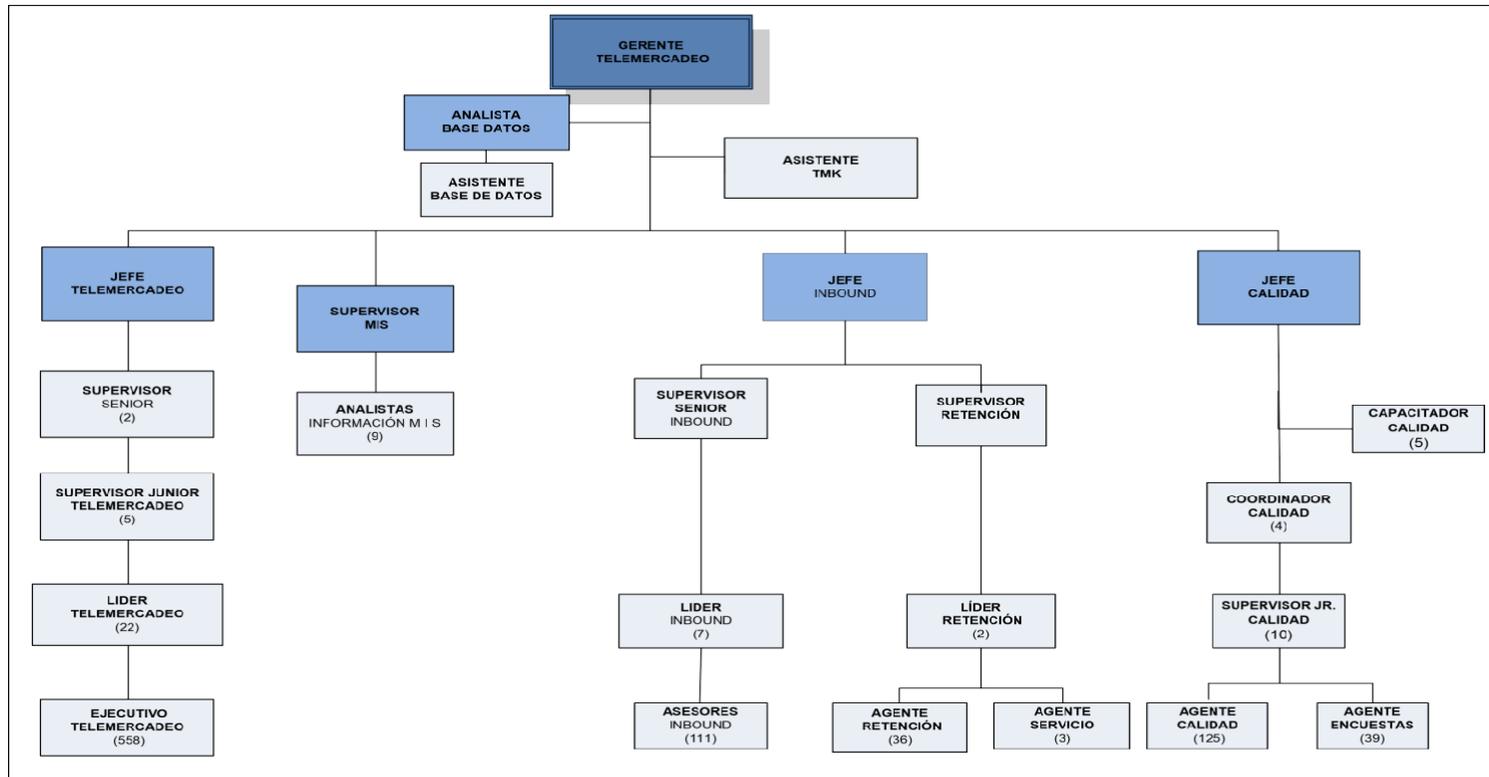


Gráfico N° 4  
*Organigrama de telemarketingo*  
**Fuente:** plusservices.ec



**Gerente General:** El gerente general debe ser una persona eficiente ya que cumple un rol importante en la compañía como:

- Planeación de las actividades que se desarrollen dentro de la empresa
- Organizar los recursos de la entidad
- Definir a donde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo, entre otras

muchas tareas

- Fijación de una serie de objetivos que marcan el rumbo y el trabajo de la organización
- Crear una estructura organizacional en función de la competencia, del mercado, de los agentes externo para ser más competitivos y ganar más cuota de mercado

- Estudiar los diferentes asuntos financieros, administrativos, de marketing, etcétera.
- Hacer de líder de los diversos equipos

**Gerente de Operaciones:** Es la persona encargada de la administración de los recursos necesarios para el funcionamiento correcto de la empresa como:

- El mantenimiento de la oficina: limpia, presentable y funcional
- El incremento de productividad de la empresa.
- Garantizar una cultura organizacional agradable
- Facilitar la comunicación entre departamentos y clientes

**Gerente de Comercial:** Esta encargado de dirigir y supervisar al personal de un establecimiento comercial por ello sus funciones serian:

- Manejar al personal y asignarles tareas.
- Garantizar que los reclamos de los clientes sean atendidos de una manera profesional y eficiente.

- Evaluar los productos a ser vendidos.
- Supervisar y dirigir al personal para garantizar que se cumplan las metas diarias.

- Revisar y utilizar el balance de ganancias y pérdidas mensuales para obtener ganancias y el estimado de gastos.
- Analizar las tendencias del mercado para determinar hacia donde apunta la demanda de los consumidores,

**Gerente de Finanzas:** Es la persona responsable del flujo de dinero y los activos que entran y salen de una empresa, por tal motivo sus funciones son:

- Dirigir la recopilación y el análisis de la información financiera.
- Revisar y desarrollar políticas para regular las opciones financieras de la empresa.
- Estimar costos y ganancias para prever el logro de los objetivos establecidos.
- Idear métodos para maximizar las ganancias de la empresa.
- evaluar periódicamente los procedimientos financieros y dar las recomendaciones correspondientes o sugerir posibles mejoras.
- Realizar labores gerenciales, manejar información financiera, documentar y levantar informes, analizar tendencias y evaluar el desempeño de la empresa.

**Gerente de Recursos Humanos:** Generalmente se reporta directamente al presidente o la máxima autoridad de la empresa, en la mayoría de los casos hacen seguimiento del desarrollo, implementación y mejora de las estrategias, programas y políticas de RRH, sus funciones principales son:

- Definir los objetivos de la organización.
- Desarrollar, aprobar y poner en práctica políticas, programas y campañas organizacionales.
- Supervisar las actividades de todos los departamentos, definiendo su estructura jerárquica:
- Representar a la organización o delegar a los representantes que desempeñarán funciones oficiales, asistirán a negociaciones o actividades de Relaciones Públicas.

- Llevar el registro de los archivos, informes y demás documentación pertinente al área:
- Gestionar el desempeño del empleado y suministrar información sobre los procesos

internos, a los fines de lograr una mejora en el desempeño individual y grupal del personal

**Gerente de Sistemas:** Planear y dirigir todo el funcionamiento del área de sistemas de la compañía. Elaborar e implantar nuevos sistemas que la empresa necesite, así como supervisar y revisar la elaboración de los proyectos del área de sistemas en la organización. Mantener al día las copias de seguridad para siempre tener un respaldo.

**Gerente de Marketing:** Es el máximo responsable de esta área dentro de cualquier organización, sus funciones son:

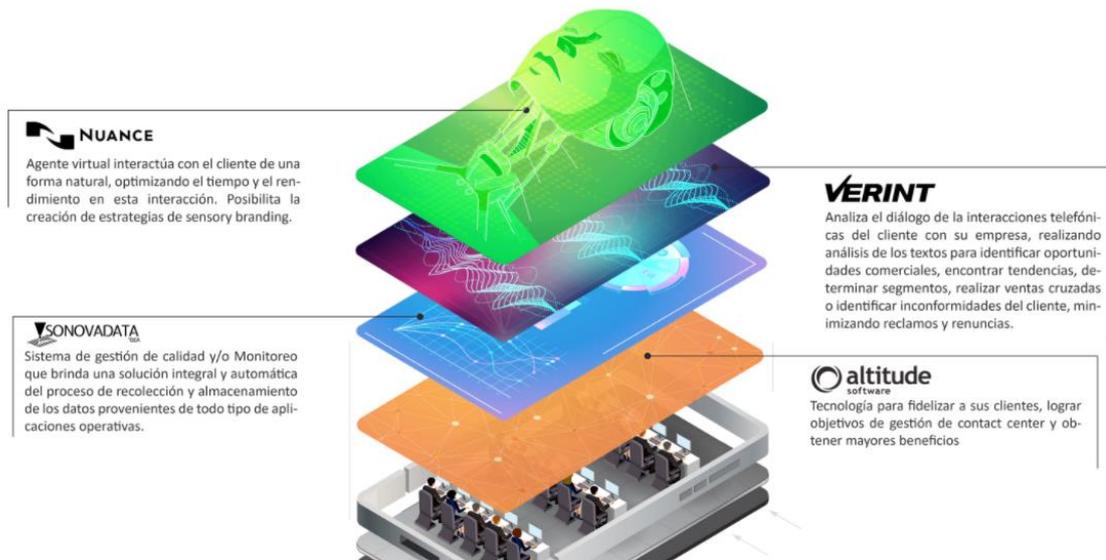
- Definir las estrategias de marketing para la oferta de productos o servicios
- Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del departamento, bajo unos estándares de eficiencia y optimización de recursos.
- Analizar las acciones del departamento y evaluar y controlar los resultados de las mismas.
- Dirigir y liderar el equipo de trabajo.

**Gerente de Calidad:** Dirigir y controlar los procesos y actividades relacionadas con la gestión de la calidad, así como orientar y verificar su funcionamiento y aplicación, con el fin de garantizar el cumplimiento de la calidad en el producto terminado. Realizar un seguimiento para asegurar que la empresa se mantiene en las normas de calidad todo el tiempo, las funciones son:

- Garantizar que estén utilizando la materia prima aprobada
- Velar por la calidad de los diversos Procesos de fabricación conjuntamente con la calidad de los Productos Manufacturados, a fin de garantizar la óptima Manufactura.
- Verificar que las actividades de su área se realicen de acuerdo a lo establecido, con el objetivo de evaluar el cumplimiento y el rendimiento de los analistas y del Supervisor.

En tecnología ellos apalancados en innovadoras y avanzadas plataformas tecnológicas para poder brindarle soluciones integrales de contact center, calidad y monitoreo (Gómez & Suárez, 2012).

Gráfico N° 5  
*Plataformas Tecnológicas*



**Fuente:** plusservices.ec

Muñiz (2010): Se refirió en el libro Marketing en el Siglo XXI lo siguiente:  
Históricamente, los Call Centers nacieron de la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través del teléfono. Al principio era principalmente informativo y tenía un carácter de servicio accesorio a la oferta principal del producto. Sin embargo, 14 su utilización se expandió considerablemente, principalmente a dos factores: Fuerte Competencia y Fuerte demanda del cliente particular. (pág. 264)

Tener contacto con el cliente es esencial así se convirtió en un canal habitual y necesario para la realización de llamadas. Entre los Call Centers que se encuentran en el Ecuador están:

Cronix (1999), American Call Center (2000), Redatos (1996), Plusservices (2002), Coris del Ecuador (1987), IEES (2011) entre otros

Gráfico N° 6  
*Gráfico de call center*



Fuente: plusservices.ec

### 2.1.1 Six Sigma

Gráfico N° 7  
*Gráfico de Six Sigma*

6σ

Fuente: google

En vista de la problemática que presenta actualmente la unidad del call center de la empresa Plusservices se decide implementar la metodología six sigma.

### **¿Qué es la metodología six sigma?**

Six sigma ( $6\sigma$ ) o Six Sigma, más conocida por su denominación en inglés, es una estrategia de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, reforzando y optimizando cada parte de proceso consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de six sigma es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades (DPMO), entendiéndose como defecto cualquier evento en el que un producto o servicio no logra cumplir los requisitos del cliente (Socconini & Reato, 2014).

Los impulsores de esta herramienta definen a Six Sigma (o six sigma) como una metodología de calidad aplicada para ofrecer un mejor producto o servicio, más rápido y al costo más bajo, centrando su foco en la eliminación de defectos y la satisfacción del cliente, entendiéndose como tal la concepción japonesa del mismo (es decir, tanto el cliente interno como el externo) (Chua, 2018).

Sigma ( $\sigma$ ) es una letra del alfabeto griego que representa a la S, utilizada por los estadísticos para medir una variación.

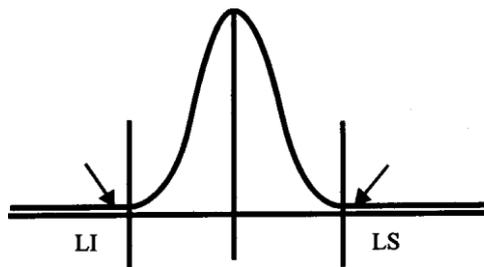
Cuando se aplica a un proceso de negocio, una calificación Sigma indica una unidad o valor de eficacia en procesos y procedimientos. Cuanto mayor sea una calificación Sigma, menos defectos habrá.

La metodología Six Sigma se basa en la curva de distribución normal para conocer el nivel de variación de cualquier actividad.

La mayoría de los procesos productivos siguen una distribución normal, con una distribución de frecuencias siguiendo la campana de Gauss, y con una probabilidad de que algunos valores queden fuera de los límites superior e inferior, esta probabilidad es lo que se entiende como "probabilidad de defecto". El proceso será más confiable cuanto más centrada respecto a los límites y cuanto más estrecha y alta sea la campana. Una campana achatada y

descentrado es consecuencia de grandes probabilidades de defectos. De forma gráfica el área de la campana de Gauss que queda fuera de la zona marcada por los límites superior e inferior es justamente la probabilidad de defecto.

Gráfico N° 8  
*Muestra Estadística*



Fuente:google.com

### **Origen del nombre six sigma**

Six sigma utiliza herramientas estadísticas para la caracterización y el estudio de los procesos, de ahí el nombre de la herramienta, ya que sigma es la desviación típica que da una idea de la variabilidad en un proceso, y el objetivo de la metodología six sigma es reducir esta de modo que el proceso se encuentre siempre dentro de los límites establecidos por los requisitos del cliente.

Mencionar que un proceso tiene un rango de efectividad dentro de los 6 sigma ( $\sigma = 6$ ) es una forma técnica estadística de decir que la variación o dispersión de resultados (sigma) es muy pequeña, o sea que el proceso es prácticamente perfecto. Significa que prácticamente todos los resultados están dentro del rango deseado. Esto guarda directa relación con que la media es el valor central deseado y que la desviación es ínfima.

Es una metodología dirigida a la mejora de productos, servicios y procesos de una Organización, que incorpora técnicas estadísticas y de resolución de problemas, enfocadas a la eliminación de defectos y a la reducción tanto de posibles variaciones como del tiempo de ciclo de los procesos.

Esta metodología resulta de especial aplicación y utilidad para todas aquellas actividades y procesos donde estén o puedan ser implantados sistemas de medición que permitan disponer de múltiples datos para su tratamiento y análisis. Los procesos son definibles y medibles, y toda esta información generada puede aprovecharse con el objetivo de mejorar los procesos; es por ello por lo que la metodología “Seis Sigma” resulta ser un complemento fundamental.

En una distribución normal o campana de Gauss, 6 sigma se corresponde con 2 fallos por cada mil millones de oportunidades. Sin embargo, en los procesos de fabricación se presupone una desviación adicional a lo largo del tiempo de 1,5 sigma a ambos lados de la media. Esto hace que el número de fallos esperados se reduzcan hasta equivaler a los de 4,5 sigma, es decir, 3,4 defectos en un millón de oportunidades.

### **¿Quiénes utilizan Six Sigma y para qué?**

El concepto de Six Sigma fue acuñado por Motorola en la década del '80, luego de que sus ejecutivos advirtieran que la compañía estaba en riesgo, sometida a la competencia de productos japoneses que contaban con un nivel de defecto significativamente menor. A partir de allí, Six Sigma se convirtió en un icono en el mundo de los negocios.

El detonante se produjo en Motorola en 1979 cuando uno de sus ejecutivos mencionó en una reunión que el verdadero problema de la empresa era su calidad. La compañía destinaba entre el 5 y el 10%, -, de sus ingresos, a veces hasta el 20%, a corregir defectos de sus productos. Esto equivalía a un costo de U\$S 900.000.000 al año.

A partir de 1980 y con un trabajo en TQM como antecedente, Motorola desarrolló la metodología Six Sigma. Ese año un ingeniero de la División Comunicaciones estudiaba la relación entre la ocurrencia de defectos y el tiempo promedio de fallas. Demostró que, si un producto presentaba defectos durante el proceso de producción, era muy probable que otras

fallas pasaran inadvertidas y fueran descubiertas por el consumidor durante las primeras etapas de uso. Si el producto se fabricaba sin errores, esto no sucedería.

A partir de la realización de cálculos estadísticos que motivaron el objetivo de 3,4 defectos por millón, es decir llegar al nivel Six Sigma, lograrían dos objetivos primordiales: mayor satisfacción de los clientes; y amplias reducciones de costos.

Entre 1987 y 1994 Motorola redujo su nivel de defectos por un factor de 200. Redujo sus costos de manufactura en 1,4 billones de dólares. Incrementó la productividad de sus empleados en un 126% y cuadruplicó el valor de las ganancias de sus accionistas.

Los resultados de Motorola luego de la implantación fueron los siguientes: Incrementó la productividad en un 12,3% anual, redujo los costos de mala calidad un 84%, eliminó 99,75% de los defectos en sus procesos, ahorró costos de manufactura del orden de los 11 billones de dólares y creció a una tasa del 17% anual.

No obstante, la elocuencia de las cifras expuestas, Motorola ha visto caer, aumentar y nuevamente caer su rendimiento a pesar de la progresiva práctica de Six Sigma, lo que nos hace pensar que el sistema no es garantía de éxito. También debemos pensar que el nivel de defecto de 3,4 por millón es una meta difícilmente alcanzable, toda vez que la empresa líder en aplicar la metodología Six Sigma admite que aún no la ha alcanzado en varios procesos de la compañía.

Otras empresas han seguido el ejemplo de Motorola, aunque en realidad todavía son bastante pocas. Una de ellas es General Electric (GE) que aplica la metodología desde 1996 y es la única que muestra un rendimiento superior constante. Su presidente ejecutivo, Jack Welch, describió a Six Sigma como la iniciativa más importante que encaró la compañía en toda su historia.

GE estima que sus iniciativas de Six Sigma sumaron más de U\$S 600.000.000 a la línea de resultados de la empresa en el año 1998. Decidió invertir más de U\$S 700.000.000 entre

los años 1996 y 2000 en el proyecto Six Sigma formando al personal de la compañía en sus herramientas y metodologías. Sus ejecutivos estimaron que si la empresa subía de un nivel de calidad sigma tres o sigma cuatro al nivel esperado de Six Sigma podría reducir sus costos entre

7.000 y 10.000 millones de dólares. Este ahorro era equivalente a un incremento en las ventas de entre un 10 a un 15%. Finalmente, esta estimación se reflejó en los resultados: los 6.000 proyectos en ejecución en 1997 dieron ganancias del orden de los 320 millones de dólares. Un año después el programa generó ahorros por 750 millones de dólares y en 1999 los duplicó. Los márgenes operativos aumentaron de 14,8% en 1996 a 18,95% en el año 2000.

La aplicación de Six Sigma fue respaldada por un sistema de recompensas, un 60% de la gratificación se basaba en los resultados financieros y el 40% restante en los resultados de Six Sigma. Los empleados que se estaban formando como black belts fueron los únicos que accedían a opciones de compra de acciones. También se estableció que para un puesto gerencial no se consideraría a nadie que no tuviera como mínimo un entrenamiento de green belt (Pérez, 2010).

Los progresos anunciados por Motorola y GE sirvieron de sustento publicitario al Six Sigma. Por lo menos el 25% de las empresas listadas en Fortune 2000 asegura tener un proyecto serio en esa dirección. Entre estas empresas podemos mencionar a Ford, Chrysler y General Motors; quienes en julio de 1994 publicaron conjuntamente un manual de referencia para la "planificación avanzada de la calidad" (PAC). Este manual proporciona unas guías útiles para producir un plan de calidad que debe apoyar el desarrollo de un producto o servicio que satisfaga a los clientes. PAC más que una herramienta para el planeamiento es una filosofía que debe atravesar a toda la organización, determinando las necesidades y

expectativas de los clientes y definiendo los pasos a seguir para su satisfacción. Además, Ford Motors capacitó a 2.500 black belts y tiene casi 2.000 proyectos en marcha.

Otras empresas en seguir este camino son el Bank of América, Eastman Kodak, Du Pont, American Express, Allied Signal, Polaroid, Xerox, Bombardier y Toshiba.

Du Pont verificó que de los 4.000 proyectos Six Sigma terminados, hay muchas instancias en donde los resultados han reducido el impacto ambiental o aumentado la seguridad. La meta es que el 10% de los empleados e involucrado en dichos proyectos.

Como ya se dijo para el caso Motorola, algunas empresas como Xerox, Kodak y Polaroid también sufrieron serios reveses en sus negocios a pesar de estar aplicando Six Sigma y existen otras como IBM que resurgió a mediados de los 90 luego de haber abandonado la práctica de Six Sigma.

Cabe agregar que la implantación total de un programa de Six Sigma puede tardar entre 18 meses y 3 años y la inversión que se ha requerido en las grandes empresas para lograrla ha sido de entre el 1 y 2% de los sueldos. Es aplicable tanto a grandes como a Pequeñas y Medianas Empresas, obviamente, con diferentes planes de implantación.

El número de personas asignado a un proyecto no suele ser significativo, los black belts representan, en promedio, el 1% de la fuerza laboral. Hay, por lo general, un master black belt por cada 10 black belts o, aproximadamente, uno por cada 1.000 empleados. Cada black belt puede llevar a cabo entre 5 y 7 proyectos por año, con ahorros promedio que oscilan entre U\$S150.000 y U\$S 243.000 por proyecto.

Los equipos de proyecto son liderados por green belts.

Para una empresa de 1.000 empleados, las cifras manejadas serían las siguientes:

- Master black belt: 1 Black Belts: 10
- Proyectos: 50 a 70 (5 a 7 por black belt)
- Ahorro estimado: U\$S 9.000.000 a U\$S 14.600.000

El objetivo señalado por todos aquellos que utilizan la metodología Six Sigma se concentra en dos metas a saber:

Aumento de las Ganancias de la empresa, que se manifiesta a través de: - Reducción de los costos operativos.

- Mejora en la rentabilidad de los negocios.
- Mayor eficiencia en todos los procesos de *la* compañía.

Satisfacción de los clientes que se traduce en:

- Mayor fidelización hacia los productos de la empresa. - Aumento de la participación en el mercado.

- Mayor competitividad.

## **Historia del Six Sigma**

### **Antecedentes**

Six sigma es una evolución de las teorías sobre calidad de más éxito desarrolladas después de la segunda guerra mundial. Especialmente pueden considerarse precursoras directas:

- TQM, Total Quality Management o Sistema de Calidad Total
- SPC, Statistical Process Control o Control Estadístico de Procesos

También incorpora muchos de los elementos del ciclo PDCA de Deming

### **Desarrollo y pioneros**

Fue iniciado en Motorola en el año 1988 por el ingeniero Bill Smith, como una estrategia de negocios y mejora de la calidad, pero posteriormente mejorado y popularizado por General Electric.

Los resultados para Motorola hoy en día son los siguientes: Incremento de la productividad de un 12,3 % anual; reducción de los costos de no calidad por encima de un 84,0 %; eliminación del 99,7 % de los defectos en sus procesos; ahorros en costos de

manufactura sobre los 10 000 millones de dólares y un crecimiento anual del 17,0 % compuesto sobre ganancias, ingresos y valor de sus acciones.

El costo en entrenamiento de una persona en six sigma se compensa ampliamente con los beneficios obtenidos a futuro. Motorola asegura haber ahorrado 17 000 millones de dólares desde su implementación, por lo que muchas otras empresas han decidido adoptar este método.

La letra sigma es utilizada en estadística para el cálculo de la desviación estándar donde las variables son:

$s$ = Desviación estándar de la muestra

$X_i$ = datos de la muestra para

$i= 1, 2, 3$ .  $X$ = Promedio de la muestra (media)

$n$ = Número de datos de la muestra

### **Importancia del Six Sigma**

El concepto Seis Sigma ayuda a conocer y comprender los procesos, de tal manera que puedan ser modificados al punto de reducir el desperdicio generado en ellos. Esto se verá reflejado en la reducción de los costos de hacer las cosas, a la vez que permite asegurar que el precio de los productos o servicios sean competitivos, no mediante la reducción de ganancias o reducción de los costos de hacer bien las cosas, sino de la eliminación de los costos asociados con los errores o desperdicios (Gutiérrez, 2004).

### **Principios del six sigma**

1. **Liderazgo comprometido de arriba hacia abajo.** Esta metodología implica un cambio en la forma de realizar las operaciones y de tomar decisiones. La estrategia se apoya y compromete desde los niveles más altos de la dirección y la organización.
2. **Estructura directiva que incluye personal a tiempo completo.** La forma de manifestar el compromiso por six sigma es creando una estructura directiva que integre

líderes de negocio, de proyectos, expertos y facilitadores. Cada uno de los líderes tiene roles y responsabilidades específicas para formar proyectos de mejora.

3. **Formación/entrenamiento.** Cada uno de los actores del programa de six sigma requiere de formación y entrenamiento específicos. Varios de ellos deben poseer un entrenamiento amplio, conocido como «currículum de cinturón negro».

4. **Acreditación orientada al cliente y enfocada a los procesos.** Esta metodología busca que todos los procesos cumplan con los requerimientos del cliente y que los niveles de calidad y desempeño cumplan con los estándares de six sigma. Al desarrollar esta metodología se requiere profundizar en el entendimiento del cliente y sus necesidades. Con base en ese estudio sobre el cliente se diseñan y mejoran los procesos.

5. **Dirigida con datos.** Los datos y el pensamiento estadístico orientan los esfuerzos de esta metodología- Los datos son necesarios para identificar las variables de calidad y los procesos y áreas que tienen que ser mejorados.

6. **Metodología robusta.** Se requiere de una metodología para resolver los problemas del cliente, a través del análisis y tratamiento de los datos obtenidos.

7. **Los proyectos generan ahorros o aumento en ventas.**

8. **El trabajo se reconoce.**

9. **Proyectos largos:** Six sigma es una iniciativa con horizonte de varios años, con lo cual integra y refuerza otros tipos de iniciativa.

10. **Comunicación.** Los programas de six sigma se basan en una política intensa de comunicación entre todos los miembros y departamentos de una organización, y fuera de la organización. Con esto se adopta esta filosofía en toda la organización (Escalante, 2003).

### **Proceso**

DMAIC (Por sus siglas en inglés: Define - Measure - Analyze - Improve - Control)

- **Definir**, que consiste en concretar el objetivo del problema o defecto y validarlo, a la vez que se definen los participantes del programa.

- **Medir**, que consiste en entender el funcionamiento actual del problema o defecto.

- **Analizar**, que pretende averiguar las causas reales del problema o defecto.

- **Mejorar**, que permite determinar las mejoras procurando minimizar la inversión a realizar.

- **Controlar**, que se basa en tomar medidas con el fin de garantizar la continuidad de la mejora y valorarla en términos económicos y de satisfacción del cliente.

Otras metodologías derivadas de esta son: DMADOV y PDCA-SDCA

- DMADOV = (Definir, Medir, Analizar, Diseñar, Optimizar y Verificar)

- PDCA-SDVA = (Planificar, Ejecutar, Verificar y Actuar)- (Estandarizar, Ejecutar, Verificar y Actuar)

### **D (Definir)**

En la fase de definición se identifican los posibles proyectos six sigma que deben ser evaluados por la dirección para evitar la inadecuada utilización de recursos. Una vez seleccionado el proyecto, se prepara y se selecciona el equipo más adecuado para ejecutarlo, asignándole la prioridad necesaria (Montarcé, 2015).

En esta fase deben responderse las siguientes preguntas:

- ¿Qué procesos existen en su área?
- ¿De qué actividades (procesos) es usted el responsable?
- ¿Quién o quiénes son los dueños de estos procesos?
- ¿Qué personas interactúan en el proceso, directa e indirectamente?
- ¿Quiénes podrían ser parte de un equipo para cambiar el proceso?
- ¿Tiene actualmente información del proceso?
- ¿Qué tipo de información tiene?

- ¿Qué procesos tienen mayor prioridad de mejorarse?

### **M (Medir)**

La fase de medición consiste en la caracterización del proceso identificando los requisitos clave de los clientes, las características clave del producto (o variables del resultado) y los parámetros (variables de entrada) que afectan al funcionamiento del proceso y a las características o variables clave. A partir de esta caracterización se define el sistema de medida y se mide la capacidad del proceso.

En esta fase deben responderse las siguientes preguntas:

- ¿Sabe quiénes son sus clientes?
- ¿Conoce las necesidades de sus clientes?
- ¿Sabe qué es crítico para su cliente, derivado de su proceso?
- ¿Cómo se desarrolla el proceso?
- ¿Cuáles son sus pasos?
- ¿Qué tipo de pasos compone el proceso?
- ¿Cuáles son los parámetros de medición del proceso y cómo se relacionan con las necesidades del cliente?
- ¿Por qué son esos los parámetros?
- ¿Cómo obtiene la información?
- ¿Qué exactitud o precisión tiene su sistema de medición?

### **A (Analizar)**

En la fase de análisis, el equipo evalúa los datos de resultados actuales e históricos. Se desarrollan y comprueban hipótesis sobre posibles relaciones causa-efecto utilizando las herramientas estadísticas pertinentes. De esta forma el equipo confirma los determinantes del proceso, es decir las variables clave de entrada o "pocos vitales" que afectan a las variables de respuesta del proceso.

En esta fase deben responderse las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las especificaciones del cliente para sus parámetros de medición?
- ¿Cómo se desempeña el proceso actual con respecto a esos parámetros? Muestre los datos.
- ¿Cuáles son los objetivos de mejora del proceso?
- ¿Cómo los definió?
- ¿Cuáles son las posibles fuentes de variación del proceso? Muestre cuáles y qué son.
- ¿Cuáles de esas fuentes de variación controla y cuáles no?
- De las fuentes de variación que controla, ¿cómo las controla y cuál es el método para documentarlas?
- ¿Monitoriza las fuentes de variación que no controla?

### **(Mejorar)**

En la fase de mejora (Improve en inglés) el equipo trata de determinar la relación causa-efecto (relación matemática entre las variables de entrada y la variable de respuesta que interese) para predecir, mejorar y optimizar el funcionamiento del proceso. Por último, se determina el rango operacional de los parámetros o variables de entrada del proceso.

En esta fase deben responderse las siguientes cuestiones:

- ¿Las fuentes de variación dependen de un proveedor? Si es así, ¿cuáles son?
- ¿Quién es el proveedor?
- ¿Qué está haciendo para monitorearlas y/o controlarlas?
- ¿Qué relación hay entre los parámetros de medición y las variables críticas?
- ¿Interactúan las variables críticas?
- ¿Cómo lo definió? Muestre los datos.
- ¿Qué ajustes a las variables son necesarios para optimizar el proceso?
- ¿Cómo los definió? Muestre los datos.

## **C (Controlar)**

La fase "control" consiste en diseñar y documentar los controles necesarios para asegurar que lo conseguido mediante el proyecto six sigma se mantenga una vez que se hayan implementado los cambios. Cuando se han logrado los objetivos y la misión se dé por finalizada, el equipo informa a la dirección y se disuelve.

En esta fase deben responderse las siguientes cuestiones: Para las variables ajustadas

- ¿Qué exactitud o precisión tiene su sistema de medición?
- ¿Cómo lo definió? Muestre los datos.
- ¿Cuánto se ha mejorado el proceso después del cambio?
- ¿Cómo lo define? Muestre los datos.
- ¿Cómo mantiene los cambios?
- ¿Cómo monitoriza los procesos?
- ¿Cuánto tiempo o dinero ha ahorrado con los cambios?
- ¿Cómo lo está documentando? Muestre los datos.

## **Funciones y Responsabilidades en el Six Sigma**

Para una implementación exitosa de six sigma se deben seguir prácticas adecuadas de personal y metodologías técnicas (García, 2004). Para la implementación de six sigma se deben seguir las siguientes prácticas de personal:

1. Líderes ejecutivos comprometidos con six sigma y que promuevan en toda la organización sus actividades. Líderes que se apropien de los procesos que deben mejorarse.
2. Capacitación corporativa en los conceptos y herramientas de Six Sigma.
3. Determinación de la dificultad de los objetivos de mejora.
4. Refuerzo continuo y estímulos.

## **Estructura Humana del Six Sigma**

La estructura humana del six sigma se compone de:

1. Director Six Sigma: Define los objetivos estratégicos del programa, las responsabilidades, selecciona el proyecto y los equipos que formarán parte de él de acuerdo con el objetivo. También comunica y difunde el programa.
2. Altos directivos (champions): Son los directores de área quienes proveen la dirección estratégica y recursos para apoyar a los proyectos por realizar.
3. Cinturones negros maestros (master black belts): No siempre existen. Personal seleccionado y capacitado, que ya ha desarrollado actividades de cinturón negro y coordinan, capacitan y dirigen a los expertos cinturones negros en su desarrollo como expertos Six Sigma. Por lo tanto, son buenos conocedores de la metodología con amplia experiencia en el campo.
4. Cinturones negros (black belts): Expertos técnicos que generalmente se dedican a tiempo completo a la metodología Six Sigma. Son los que asesoran, lideran proyectos y apoyan en mantener una cultura de mejora de procesos. Se encargan de capacitar a los cinturones verdes. También tienen la obligación de encontrar y proponer mejoras.
5. Cinturones verdes (green belts): Expertos técnicos que se dedican en forma parcial a actividades de Six Sigma. Se enfocan en actividades cotidianas diferentes de Six Sigma, pero participan o lideran proyectos para atacar problemas de sus áreas.

### **Problemas de Implementación**

1. No tener de una visión clara de las razones por las que la empresa está implementando six sigma.
2. No hay indicadores de resultados que estén ligados al programa de six sigma.
3. No tener una selección previa de los proyectos a asignar al programa.
4. Medir el éxito del programa por el número de black belts, green belts.
5. Hacer que todo se vuelva un “proyecto six sigma”.

6. Mandar a la capacitación a personas las cuales “su ausencia no afecte a la operación de la empresa”.

7. No hay un sistema formal de seguimiento a los resultados de los proyectos implementados.

### **Resultados del Six Sigma**

Conceptualmente los resultados de los proyectos six sigma se obtienen por dos caminos. Los proyectos consiguen, por un lado, mejorar las características del producto o servicio, permitiendo conseguir mayores ingresos, y por otro, el ahorro de costos que se deriva de la disminución de fallas o errores y de los menores tiempos de ciclo en los procesos.

Si el promedio del proceso es mayor al valor meta, entonces el proceso está centrado, de lo contrario se dice que está descentrado. El nivel de calidad puede ser expresado como k sigma, en donde k se obtiene de dividir la mitad de la tolerancia entre la desviación estándar del proceso. Por ejemplo, si tenemos un proceso con una meta de 100 y una tolerancia de más menos 12; si la desviación estándar S es igual a 4. el proceso tiene un nivel de calidad de 3 sigma y si la desviación estándar es 2, el proceso tiene un nivel de calidad de 6 sigma (Janes, 2003).

La compañía vende productos de software y hardware para la gestión de la participación del cliente, la seguridad, la vigilancia y la inteligencia empresa.

La metodología Seis Sigma más conocida por su denominación en inglés, es una estrategia de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, reforzando y optimizando cada parte de proceso consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de seis sigmas es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades, entendiéndose como defecto cualquier evento en el que un producto o servicio no logra cumplir los requisitos del cliente. (La

metodología se enfoca en la corrección de errores, evitar que crezcan o reducirlo a lo más mínimo (Gairín & Armengol, 2003).

Seis sigmas utilizan herramientas estadísticas para la caracterización y el estudio de los procesos, de ahí el nombre de la herramienta, ya que sigma es la desviación típica que da una idea de la variabilidad en un proceso, y el objetivo de la metodología seis sigmas es reducir esta de modo que el proceso se encuentre siempre dentro de los límites establecidos por los requisitos del cliente (Guitart, Baraza, & Núñez, 2014).

Mencionar que un proceso tiene un rango de efectividad dentro de los 6 sigma ( $\sigma = 6$ ) es una forma técnica estadística de decir que la variación o dispersión de resultados (sigma) es muy pequeña, o sea que el proceso es prácticamente perfecto. Significa que prácticamente todos los resultados están dentro del rango deseado. Esto guarda directa relación con que la media es el valor central deseado y que la desviación es ínfima.

En una distribución normal o campana de Gauss, 6 sigma se corresponde con 2 fallos por billón de oportunidades. Sin embargo, en los procesos de fabricación se presupone una desviación adicional a lo largo del tiempo de 1,5 sigma a ambos lados de la media.

Esto hace que el número de fallos esperados se reduzcan hasta equivaler a los de 4,5 sigma, es decir, 3,4 defectos en un millón de oportunidades.

La metodología six sigma es una evolución de las teorías sobre calidad de más éxito desarrolladas después de la segunda guerra mundial. Especialmente pueden considerarse precursoras directas:

- TQM, Total Quality Management o Sistema de Calidad Total
- SPC, Statistical Process Control o Control Estadístico de Procesos

Fue iniciado en Motorola en el año 1988 por el ingeniero Bill Smith, como una estrategia de negocios y mejora de la calidad, pero posteriormente mejorado y popularizado por General Electric.

Los resultados para Motorola hoy en día son los siguientes: Incremento de la productividad de un 12,3 % anual; reducción de los costos de no calidad por encima de un 84,0 %; eliminación del 99,7 % de los defectos en sus procesos; ahorros en costos de manufactura sobre los 10 000 millones de dólares y un crecimiento anual del 17,0 % compuesto sobre ganancias, ingresos y valor de sus acciones.

El costo en entrenamiento de una persona en six sigma se compensa ampliamente con los beneficios obtenidos a futuro. Motorola asegura haber ahorrado 17 000 millones de dólares desde su implementación, por lo que muchas otras empresas han decidido adoptar este método.

Six sigma ha ido evolucionando desde su aplicación meramente como herramienta de calidad a incluirse dentro de los valores clave de algunas empresas, como parte de su filosofía de actuación.

Aunque nació en las empresas del sector industrial, muchas de sus herramientas se aplican con éxito en el sector servicios en la actualidad.

Six sigma se ha visto influida por el éxito de otras herramientas, como lean manufacturing, con las que comparte algunos objetivos y que pueden ser complementarias, lo que ha generado una nueva metodología conocida como Lean Seis Sigma (LSS).

### **DEFINICIÓN DE LOS DIFERENTES ROLES EN ESTRATEGIA SEIS SIGMA**

Dirección Ejecutiva. – Como grupo directivo los ejecutivos deben sentirse los dueños del proyecto e impulsar las actividades de Seis Sigma. De ese grupo se designa un Líder de Estrategia Seis Sigma para proporcionar apoyo a la alta gerencia en el despliegue de proyectos y actividades Seis Sigma. Para el caso de este Líder se consideran inicialmente 3 o 5 días de entrenamiento (Champion Training más otras actividades de Coaching específicas, sin embargo, en etapas más avanzadas del programa el Líder de estrategia debe entrenarse

como Master Black Belt MBB). Para el Grupo de la Dirección de la empresa se prevé un entrenamiento de 1 día (LeaderShip Training).

Gerentes de Procesos. - (Champion Training de 2 o 3 días) los gerentes de línea tienen un rol esencial ya que son los dueños de los procesos y de los negocios. Ellos deben asegurar que los mejoramientos sean logrados y mantenidos. También dan orientaciones a los Black Belts (BB) y deben entender los desafíos que ellos enfrentan, así como también deben ayudarlos a superar las dificultades y las barreras “deben ser capaces de hacer la pregunta correcta” cuando lideren y orienten a los BB. Aplicación del Método Seis Sigma 13.

Los Champions. - contribuyen al trabajo del Master BB para la identificación y validación de potenciales proyectos Seis Sigma y son los responsables de la ejecución y de la manutención de los niveles mejorados del desempeño y los resultados financieros. Reciben un entrenamiento general de 2 o 3 días sobre la estrategia, las etapas y sobre las principales herramientas utilizadas en el despliegue de la estrategia. Líder de Estrategia. - (Master Black Belts) ellos son los evaluadores y entrenadores a tiempo completo de la organización, así como también son los que dan el coaching para los BB. Son también responsables de identificar y de preparar la cartera de proyectos y por su parte, facilitar y conducir el trabajo de los Black Belts y Green Belts (GB).

La fuente principal para la identificación de los proyectos potenciales, está en el constante estudio de los indicadores de desempeño, de los diferentes procesos de la empresa. La selección de los Master BB, se hace de acuerdo a sus condiciones y desempeño mostrado durante su trabajo como BB y después de haber ejecutado algunos proyectos exitosos. Inicialmente esta tarea la asume el o los BB externos que estén apoyando a la empresa, a la espera que los BB de la propia organización adquieran la experiencia necesaria.

### **ETAPAS Y ROLES EN LA ESTRATEGIA SEIS SIGMA (ibídem)**

Nivel Directivo ----- Identificación

Nivel Directivo, Gerentes de Procesos y Líder de Estrategia-----Definición

Líderes (BB), Facilitadores (GB) e Integrantes (YB) de proyectos----- Medición

Líderes (BB), Facilitadores (GB) e Integrantes (YB) de proyectos----- Análisis

Líderes (BB) y Facilitadores (GB)----- Mejoramiento

Líderes (BB) y Facilitadores (GB) -----Control

Nivel Directivo y Gerentes de Procesos -----Estandarización

Nivel Directivo y Gerentes de Procesos----- Integración

Líderes de Proyectos, Cinturones Negros (Black Belts-BB) – Son el recurso de tiempo completo que tiene la organización y se focalizan en liderar y facilitar el desarrollo y término de los proyectos. Los BB juegan varios papeles, sin embargo, su papel más importante es: ayudar a las personas de la organización a materializar las oportunidades de mejora que se hayan detectado; ayudar en la reducción de los defectos o problemas que se abordarán a través de los proyectos six sigma y finalmente proporcionar la dirección y orientación a los equipos de proyecto para el desarrollo de las técnicas de resolución de problemas. Esto requiere que los BB entiendan y dominen la aplicación práctica de las herramientas de Seis Sigma, que desarrollen activamente el trabajo en equipo y que tengan la habilidad y disciplina para orientar sus decisiones, basándose en las evidencias objetivas que puedan desarrollar como parte de la estrategia Seis Sigma. Uno de sus roles claves, es ayudar al proyecto -por la vía de la inducción y la búsqueda del compromiso de los miembros de su equipo y de otras personas involucradas- a organizar y analizar en forma sistemática la sabiduría de la organización, para hacer visible las virtudes y defectos de los procesos con los que operan. Los BB también actúan como exploradores de datos o para identificar la necesidad de éstos ya que el contar con datos puede ser tan crítico, que el proyecto de un BB puede ser definir las métricas que se requieren para una necesidad específica y los recursos para su materialización. Finalmente, los BB juegan un papel clave como facilitadores y

líderes de cambio, ya que son los que aportan las nuevas ideas o visiones de cómo hacer las cosas de mejor forma. Reciben un entrenamiento intensivo de cuatro semanas, con 160 horas de entrenamiento específico en un lapso de 4 meses, durante los cuales deben ejecutar un proyecto exitoso y dar demostraciones de dominio de la cartera de herramientas Seis Sigma. Facilitadores de Proyectos, Cinturones Verdes (Green Belts-GB) como recursos a tiempo parcial, ellos ayudan a los BB a completar los proyectos y a mantener sus logros. Realizan también actividades claves en las fases preliminares del proyecto para la exploración y tratamiento inicial de datos y participan activamente en las actividades de la fase de control con el desarrollo de métodos y entrenamiento operacional. Esto permite liberar de los BB para que puedan abordar otros proyectos de mejoramiento que tengan impacto en la línea base del negocio. Reciben un entrenamiento de 2 semanas, en un lapso de 2 meses, con un total de 80 horas de entrenamiento. Integrantes del grupo de proyecto (Yellow Belts- YB).

Ellos son los integrantes de un proyecto específico con dedicación a tiempo parcial que proporcionan la sabiduría de la organización y de esa Aplicación del Método Seis Sigma 15.

Forma aportan su conocimiento específico y/o multifuncional, para implementar y cumplir los propósitos de los proyectos y del mismo modo, ayudan a mantener o sustentar los mejoramientos y las ganancias logradas. Se seleccionan de acuerdo a sus conocimientos, competencia y experiencias en los procesos y operaciones que se pretenden mejorar. Reciben entrenamiento aplicado a los aspectos que serán requeridos para un efectivo desarrollo del proyecto.

El entrenamiento es proporcionado por los Cinturones Negros al inicio, durante la ejecución y al término de la etapa de control. Recientemente se ha tomado conciencia que el aporte del grupo de proyecto se incrementa en la medida que van entendiendo en que consiste la Estrategia de Seis Sigma, por esta razón se ha creado esta nueva categoría denominada Yellow Belts- YB que reciben un entrenamiento de 5 días lo que les permite integrar las

metodologías Seis Sigma para el mejoramiento de los procesos productivos, de servicio o transaccionales.

#### Herramientas Utilizadas

Dentro del arsenal de herramientas utilizadas para soportar Seis Sigma, se encuentran casi todas las conocidas en el mundo de la Calidad tradicional, TQM, etc. Se pueden mencionar entre otras (ver anexos al final del trabajo):

- CIP, Procesos de Mejora Continua.
- Diseño/Rediseño de Procesos.
- Análisis de Varianza, ANOVA.
- Cuadro de Mando Integral, BSC.
- La Voz del Cliente, VOC.
- Pensamiento Creativo.
- Diseño de Experimentos, DoE.
- Gerencia de los Procesos.
- Control Estadístico de Procesos, SPC.

#### DIFERENCIAS ENTRE CALIDAD TRADICIONAL VS. SEIS SIGMA

¿Qué hace diferente a Seis Sigma de la Calidad Tradicional? No están soportadas por prácticamente las mismas herramientas y métodos conocidos por los practicantes de la Calidad Total, TQM, etc. Las diferencias quizá residen en la forma de aplicar estas herramientas y su integración con los propósitos y objetivos de la organización, como un todo. La integración y participación de todos los niveles y funciones dentro de la organización es factor clave, respaldado por un sólido compromiso por parte de la alta Gerencia y una actitud proactiva, organizada y sistemática en busca de la satisfacción tanto de las necesidades y objetivos de los clientes, como de las necesidades y objetivos de la propia organización.

## **Principios de Six Sigma**

Liderazgo comprometido de arriba hacia abajo: Esta metodología implica un cambio en la forma de realizar las operaciones y de tomar decisiones. La estrategia se apoya y compromete desde los niveles más altos de la dirección y la organización.

Estructura directiva que incluye personal a tiempo completo: La forma de manifestar el compromiso por six sigma es creando una estructura directiva que integre líderes de negocio, de proyectos, expertos y facilitadores. Cada uno de los líderes tiene roles y responsabilidades específicas para formar proyectos de mejora.

Formación/entrenamiento. Cada uno de los actores del programa de six sigma requiere de formación y entrenamiento específicos. Varios de ellos deben poseer un entrenamiento amplio, conocido como «currículum de cinturón negro».

Acreditación orientada al cliente y enfocada a los procesos: Esta metodología busca que todos los procesos cumplan con los requerimientos del cliente y que los niveles de calidad y desempeño cumplan con los estándares de six sigma. Al desarrollar esta metodología se requiere profundizar en el entendimiento del cliente y sus necesidades. Con base en ese estudio sobre el cliente se diseñan y mejoran los procesos.

Dirigida con datos: Los datos y el pensamiento estadístico orientan los esfuerzos de esta metodología- Los datos son necesarios para identificar las variables de calidad y los procesos y áreas que tienen que ser mejorados.

Metodología robusta: Se requiere de una metodología para resolver los problemas del cliente, a través del análisis y tratamiento de los datos obtenidos.

Los proyectos generan ahorros o aumento en ventas.

El trabajo se reconoce.

Proyectos largos: Six sigma es una iniciativa con horizonte de varios años, con lo cual integra y refuerza otros tipos de iniciativa.

**Comunicación:** Los programas de six sigma se basan en una política intensa de comunicación entre todos los miembros y departamentos de una organización, y fuera de la organización. Con esto se adopta esta filosofía en toda la organización.

El proceso de six sigma se deriva se caracteriza por 5 etapas concretas:

- **Definir**, que consiste en concretar el objetivo del problema o defecto y validarlo, a la vez que se definen los participantes del programa.
- **Medir**, que consiste en entender el funcionamiento actual del problema o defecto.
- **Analizar**, que pretende averiguar las causas reales del problema o defecto.

### **Funciones y Responsabilidades del Six Sigma**

Para una implementación exitosa de six sigma se deben seguir prácticas adecuadas de personal y metodologías técnicas. Para la implementación de six sigma se deben seguir las siguientes prácticas de personal:

1. Líderes ejecutivos comprometidos con six sigma y que promuevan en toda la organización sus actividades. Líderes que se apropien de los procesos que deben mejorarse.
2. Capacitación corporativa en los conceptos y herramientas de Six Sigma.
3. Determinación de la dificultad de los objetivos de mejora.
4. Refuerzo continuo y estímulos.

Six Sigma es una metodología de gestión que permite a las empresas utilizar datos e información para eliminar los defectos de cualquier proceso. Si un proceso ha logrado Six Sigma, no debe producir defectos – o sea nada fuera de las especificaciones del cliente -.

Six Sigma funciona a través de la utilización de dos metodologías secundarias; DMAIC que significa Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar y que se utiliza para los procesos existentes y DMADV, que se utiliza para los nuevos procesos que significa Definir, Medir, Analizar, Diseño y Verificar (Paredes & Herrera, 2020).

La implementación de Six Sigma en una empresa ofrece una serie de beneficios. Sin embargo, hay seis ventajas principales que esta metodología ofrece a cualquier empresa.

- **Mejora de la lealtad del cliente:**

Cualquier empresa quiere retener a sus clientes . En efecto, este es un factor clave para el éxito de una empresa. Pero, por supuesto, la lealtad y retención de clientes solamente es el resultado de los altos niveles de satisfacción que el cliente espera.

Las encuestas sugieren que las razones por las cuales la mayoría de los clientes no vuelve a una empresa son su insatisfacción o mala experiencia y la actitud de los empleados a menudo, una empresa ni siquiera sabe que tienen un cliente insatisfecho.

La implementación de six sigma reduce el riesgo de su empresa de tener clientes insatisfechos. Para lograr esto se debe considerar realizar un estudio para conocer la VoC “Voz del Cliente” que ayuda a su empresa a conocer que espera su cliente de sus productos o servicios.

- **Gestión del tiempo:**

El empleo de una metodología Six Sigma dentro de su empresa puede ayudar a que los empleados manejen sus tiempos con mayor eficacia, lo que resulta en una mayor eficiencia para su empresa teniendo empleados más productivos. Se les pide a los usuarios que establezcan objetivos smart y luego apliquen los principios del Six Sigma para esos objetivos. Esto se hace a partir de tres áreas clave, el aprendizaje, desempeño y cumplimiento.

Por ejemplo, en el aprendizaje, un profesional de Six Sigma podría preguntarse, ¿con qué frecuencia me interrumpen mi tarea y cuantas de esas interrupciones requieren mi atención? Del mismo modo, bajo desempeño, podrían preguntarse cómo sus prácticas ayudando a alcanzar sus metas profesionales. Los usuarios pueden entonces crear un plan de acción, el cual en la mayoría de los casos resulta en empleados un 30% más eficientes y más felices consigo mismos, logrando un equilibrio entre su trabajo y vida personal.

- **Reducción del ciclo del tiempo:**

Desafortunadamente, la mayoría de las empresas se embarcan en proyectos que terminan extendiéndose más allá del plazo original y a menudo porque se plantean cambios en el alcance del proyecto o hay un cambio en la gestión de ese proyecto. Mediante el uso de Six Sigma, una empresa puede crear un equipo de empleados experimentados de todos los niveles dentro de su organización y de cada departamento funcional. A este equipo se le da entonces la tarea de identificar cuáles son los factores que podrían afectar negativamente al proyecto.

Ellos pueden encontrar soluciones a estos problemas potenciales. Este método permite a las empresas para crear ciclos más cortos para sus proyectos que se adhieran a los plazos establecidos.

- **Motivación del empleado:**

Todas las empresas, cuando están destinadas a tener éxito, necesitan de empleados que actúen de la manera correcta. Pero para que los empleados actúen de esa manera, deben estar lo suficientemente motivados. De hecho, las organizaciones que están dispuestas a comprometerse plenamente con sus empleados han demostrado un 25%/50% de aumento en su productividad.

Compartiendo las herramientas y técnicas de Six Sigma para la solución de problemas dará lugar al desarrollo de los empleados y ayudara a crear un clima de motivación entre ellos.

Gráfico N° 9

*Motivación del empleado*



Fuente: google.com

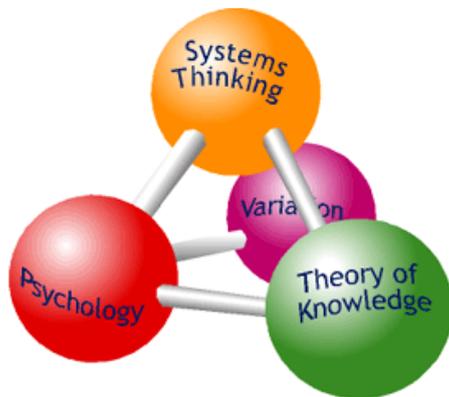
- **Planificación Estratégica:**

Six Sigma puede desempeñar un papel fundamental en una visión estratégica. Una vez que su negocio se ha creado una declaración de misión y llevado a cabo un análisis FODA, entonces Six Sigma puede ayudarle a concentrarse en las áreas a mejorar.

Por ejemplo, si su estrategia de negocio se basa en ser un líder en costes dentro de su mercado, entonces Six Sigma puede ser útil para mejorar los procesos internos, aumentar el rendimiento, eliminar la complejidad innecesaria y ganar o mantener acuerdos con proveedores de más bajo coste. De hecho, cualquiera sea su estrategia, Six Sigma puede ayudarle a ser el mejor en lo que hace.

Gráfico N° 10

*Planificación estratégica*



Fuente: google.com

- **Gestión de la Cadena de Suministro:**

Como se mencionó anteriormente, el objetivo de Six Sigma es tener una tasa de defectos baja en sus procesos, y sus proveedores tienen una gran influencia al intentar cumplir este objetivo. Una de las posibles formas de reducir el riesgo de defectos es el uso de Six Sigma para reducir el número de proveedores que su negocio tiene, ya que esto a su vez reduce el riesgo de defectos.

También es importante entender si su proveedor tiene previsto aplicar los cambios. Por

ejemplo, un cambio en la maquinaria puede tener un efecto en cadena, como las ondas provocadas por una piedra arrojada en el agua. Las empresas más exitosas conducen sus mejoras Six Sigma, en la medida de lo posible, a través de toda la cadena de suministro.

### **Resultados**

Conceptualmente los resultados de los proyectos six sigma se obtienen por dos caminos. Los proyectos consiguen, por un lado, mejorar las características del producto o servicio, permitiendo conseguir mayores ingresos, y por otro, el ahorro de costos que se deriva de la disminución de fallas o errores y de los menores tiempos de ciclo en los procesos.

Si el promedio del proceso es mayor al valor meta, entonces el proceso está centrado, de lo contrario se dice que está descentrado.

El nivel de calidad puede ser expresado como k sigma, en donde k se obtiene de dividir la mitad de la tolerancia entre la desviación estándar del proceso. Por ejemplo, si tenemos un proceso con una meta de 100 y una tolerancia de más menos 12; si la desviación estándar S es igual a 4. el proceso tiene un nivel de calidad de 3 sigma y si la desviación estándar es 2, el proceso tiene un nivel de calidad de 6 sigma.

### **Criterios de eficiencia del Six Sigma**

En tal caso se busca el aumento de la efectividad y productividad descartando procesos innecesarios (Pérez H. , 2016). Por lo tanto, el Six Sigma cumple con esta búsqueda por medio del enfoque sistémico DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar) (Tovar, 2016). En resumidas cuentas, el Six Sigma implica una filosofía de calidad que se fundamenta por medio de la asignación de metas que deben ser alcanzadas en corto plazo a través de la proyección de objetivos a largo plazo (Guerra, 2019).

## **2.2 Bases legales**

### **Reglamento Interno de trabajo Plusservices S.A**

En acatamiento a lo que dispone el Art. 64 del Código del Trabajo, PLUS SERVICES S.A. CORPSERVIPLUS, expide el presente Reglamento Interno de Trabajo, teniendo como objetivo el mantener las mejores relaciones con el personal, dentro de un adecuado marco de justicia, con el fin de alcanzar el grado más alto de eficiencia en el trabajo, optimizar la utilización de su personal y establecer las normas que regulan las relaciones entre la Empresa y el personal sujeto al Código del Trabajo. Este Reglamento Interno entrará en vigencia una vez que sea aprobado por el señor Director Regional del Trabajo de Guayaquil, luego de lo cual surtirán pleno efecto las disposiciones legales pertinentes especialmente las de los siguientes artículos del Código del Trabajo: 42 numeral 12, 45 literal e), 172 numeral 2, 410 inciso segundo, y más disposiciones que para su efectividad requieran de la exigencia del Reglamento Interno de Trabajo legalmente aprobado.

**PLUS SERVICES S.A. CORPSERVIPLUS con Registro Único de Contribuyentes RUC # 0992470259001**, es una empresa que se dedica a actividades de call center, contact center, ventas por medios electrónicos y brindar servicios por medios telefónicos o electrónicos con domicilio principal en la Provincia del Guayas, cantón Guayaquil, con locales en diversos lugares de la ciudad y autorizada a establecer sucursales en cualquier lugar de la república del Ecuador. Para efectos del presente Reglamento Interno de Trabajo, PLUS SERVICES S.A. CORPSERVIPLUS, también se lo podrá denominar como “La Empleadora, la compañía o PLUS SERVICES”. y se usará la palabra “trabajadores” la cual incluirá a empleados y trabajadores en general.

Al personal, sean empleados u obreros, se los conocerá también como “trabajador” o “trabajadores”. El término “Reglamento” se usará para referirse al Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa, contenido de este instrumento.

## **CAPÍTULO II CONDICIONES DE ADMISIÓN DE LOS TRABAJADORES**

ARTÍCULO 8.- La admisión de nuevos trabajadores es potestativa de la Empresa y, quienes deseen tener un puesto en la misma, deberán hacer una solicitud por escrito, para registrarlos como aspirante en los formularios que la Empresa suministre. En caso de que la solicitud fuere aceptada, el aspirante favorecido deberá presentar los siguientes documentos o acreditar las siguientes calidades:

Solicitud de Admisión.

- Haber llenado y firmado la solicitud de empleo con todos los datos que en ella se indica, consignándolos con veracidad.
- Ser mayor de edad.
- Hoja de vida con foto actualizada.
- Copia a color de Cédula de Identidad o ciudadanía actualizada.
- Certificado de Salud, extendido por los respectivos Organismos Públicos de Salud.
- Copia del certificado de estudios realizados (Acta de grado, Título, diploma, etc.)
- Certificado de Trabajo (Si hubiese trabajado antes).
- Certificado de votación actualizado.
- Dos fotos tamaño carné.
- Documento que acredite su estado civil y cargas familiares que tuviere. (Partida de Matrimonio, Partida de Nacimiento o Información Sumaria o declaración juramentada, actualizada, en caso de unión libre).
- Presentar al momento de su admisión los originales y copias de los siguientes documentos: Cédula de Identidad, títulos o certificados que acrediten su instrucción; certificados de referencias personales -5- que acrediten su solvencia moral y buena conducta; certificados de trabajos anteriores, especialmente del último y los demás documentos que en función del cargo exija la empresa.

- Certificado de aportaciones al IESS. m) Llenar cualquier otro requisito exigido por la empleadora.

ARTÍCULO 9.- El aspirante que ingrese a ocupar un puesto de trabajo suscribirá un contrato dependiendo de la naturaleza del cargo a desempeñar y, bajo las modalidades contractuales señaladas en el Código del Trabajo. El Período de prueba de noventa días, no se aplicará cuando se trate de trabajadores ocasionales, temporales, o una obra cierta o si se contratare a un trabajador que laboró anteriormente en la empresa. Los contratos ocasionales serán siempre por escrito cuando la labor deba cumplirse en más de dos días.

ARTÍCULO 10.- El solicitante declarará que todos los datos son verdaderos y que no ha omitido u ocultado ninguna información que pueda ser relevante para la decisión de su contratación por parte de la Empresa. La inexactitud de los datos o información consignados por el trabajador al solicitar empleo, la presentación de documentos falsos o alterados, el ocultamiento de información importante, etc., constituyen faltas graves a este Reglamento y son causa para la terminación del contrato de trabajo previo visto bueno, de acuerdo al Art. 310, numeral 2 del Código del Trabajo. En cualquier momento que se descubra alteración o falsificación en los documentos presentados, ya sea por falsedad en la declaración hecha, cometidas cuando un actual trabajador de la empleadora era aspirante a ocupar un puesto de trabajo en la misma, será separado previo el trámite de Visto Bueno o el que la Ley disponga, ya que esos hechos u omisiones constituyen FALTA GRAVE al presente Reglamento Interno de Trabajo, porque se considera que el trabajador indujo a la empleadora a contratar sus servicios mediante engaños.

ARTÍCULO 11.- Los cambios de domicilio, así como cualquier información personal del trabajador (estado civil, número de teléfono, nacimiento de hijos, etc.) deberán ser notificados por escrito al Empleador en un plazo no mayor a 8 días posteriores al del cambio. En caso de

no hacerlo la empresa procederá en los casos necesarios con la información entregada por el trabajador y archivada en la empresa.

#### **CAPÍTULO IV JORNADAS Y HORARIOS LABORALES ARTÍCULO 15.-**

**JORNADAS DE TRABAJO.** - El horario de trabajo será de acuerdo a las necesidades que tenga la Empresa, la misma que puede establecer las jornadas que estime necesarias para el cumplimiento de sus propósitos. Por el tipo de servicio que presta la Empresa ésta puede establecer turnos especiales de labor, los que serán comunicados oportunamente a los Trabajadores y obtendrá la aprobación de los horarios especiales. La Empleadora podrá modificarlos en cualquier tiempo, con la autorización de la autoridad de Trabajo. La empresa las hará conocer a los trabajadores los horarios de trabajo por correo electrónico, publicaron en el Sistema de Intranet de la compañía, al que tienen acceso todos sus trabajadores y por fijación de ejemplares en varios lugares visibles de sus instalaciones u otros medios de comunicación.

ARTÍCULO 16.- La Empresa se reserva la facultad de fijar los horarios de entrada y salida de sus trabajadores, pero ajustándose a las normas legales que regulan la jornada de trabajo. Para que las actividades se desarrollen normalmente y sin ninguna clase de interrupciones, los trabajadores deberán concurrir puntualmente a sus puestos de trabajo, en los horarios o turnos fijados con anticipación.

ARTÍCULO 17.- Cada jornada de Trabajo es única, el horario respectivo será comunicado a los trabajadores con anticipación. El horario de los trabajadores que por la naturaleza de sus funciones no pueden asimilarse al horario general, se sujetará a los Contratos y horarios especiales que con ellos se celebren.

ARTÍCULO 18.- La jornada ordinaria y parcial de trabajo, está estrechamente relacionada con la planificación que establecen los departamentos administrativos y operativos.

ARTÍCULO 19.- La empresa de acuerdo a su necesidad podrá asignar horarios especiales a

los trabajadores que realizan soporte técnico en general, sus turnos serán elaborados y comunicados por el jefe de área respectivo, previa aprobación de la Dirección Regional del Trabajo.

ARTÍCULO 20.- La Empresa se reserva la facultad de fijar los horarios de entrada y salida de sus trabajadores, pero ajustándose a las normas legales que regulan la jornada de trabajo. Para que las actividades se desarrollen normalmente y sin ninguna clase de interrupciones, los trabajadores deberán concurrir puntualmente a sus puestos de trabajo, en los horarios o turnos fijados con anticipación de acuerdo a la aprobación de horarios dispuesta por el Dirección Regional del Trabajo, a la necesidad de la operación y a la demanda de los servicios que la Empresa brinda a sus clientes.

ARTÍCULO 21.- PUNTUALIDAD Todos los trabajadores se presentarán a desempeñar sus funciones con absoluta puntualidad. En razón de la actividad de la Empresa, la puntualidad es indispensable, por lo que NO existirá margen de tolerancia. En caso de atraso sin alguna justificación de peso, será considerada como ATRASO INJUSTIFICADO de asistencia a su trabajo. La Empresa entenderá como falta grave cuando un trabajador injustificadamente tenga más de tres atrasos, lo que da derecho a la Empresa para solicitar el Visto Bueno al Inspector de Trabajo a efecto de dar por terminado el contrato de trabajo de acuerdo al Art. 172 del Código del Trabajo, sin perjuicio del descuento autorizado por la ley. El atraso será controlado con el logueo en los sistemas asignados a su operación. La asistencia de los trabajadores a su trabajo, quedara constancia ya sea en un Registro de Asistencia manual o electrónico, que los empleados deberán firmar o marcar a la hora exacta de entrada y salida del trabajo. O por medio del logueo en la computadora asignada al trabajador y si este

está expresamente autorizado para de esta forma controlar su asistencia al trabajo.

ARTÍCULO 22.- Al cumplirse las jornadas de trabajo, y con la finalidad de garantizar la

idoneidad de los trabajadores y los intereses de la empresa se establecerá la revisión del personal con fines de seguridad, cuando la empresa crea conveniente y lo amerite, el oponerse a esta revisión se considerará falta grave.

ARTÍCULO 23.- Todos los empleados están obligados a cumplir con exactitud los horarios de trabajo. La Empleadora podrá controlar y exigir sus cumplimientos por los medios que estime apropiados. La no asistencia a los briefings también será considerada como atrasos o faltas, acatando las mismas sanciones que determina el presente reglamento.

ARTÍCULO 24.- Debido a las características y la naturaleza del servicio que brinda la empresa a sus clientes, y por cuanto este se mercadea y paga respeto al tiempo y a la calidad en que se lo presta conforme a las disposiciones de este Reglamento y del Código del Trabajo, para establecer los pasos a seguir para el control de las faltas injustificadas de puntualidad o de asistencia, de acuerdo a los requerimientos de cada una de las áreas, en que sea necesaria su aplicación diferenciada, por las modalidades de trabajos y los horarios o turnos rotativos, y será de cumplimiento forzoso, aplicándose las sanciones correspondiente a faltas leves o graves, de acuerdo a la magnitud e incidencia de las mismas en el costo final de la operación.

ARTÍCULO 25.- Cuando por causas accidentales o imprevistas, fuerza mayor u otra ajena a la voluntad de la Empresa y sus trabajadores, se interrumpe el trabajo, las horas de trabajo se recuperarán de acuerdo a lo establecido en el Art. 60 del Código del Trabajo.

ARTÍCULO 26.- Los trabajadores sólo podrán dejar sus lugares de trabajo exactamente al cumplir su horario de trabajo. Si el trabajador no cumple oportunamente con su horario de salida el Jefe inmediato notificará a su superior para que tome las medidas pertinentes. El salir del trabajo por su propia voluntad antes de la hora sin la autorización del superior se considera falta grave al presente reglamento.

ARTÍCULO 27.- Si por cualquier circunstancia o motivo, la Empresa requiera la coordinación de su personal para realizar trabajos imprevistos, interrumpibles, impostergables, etc. previa autorización del Jefe de Área los trabajadores deberán extender la jornada la cual será compensada con el recargo que dispone la ley.

ARTÍCULO 28.- El tiempo para la toma de alimentos no se incluirá dentro del cómputo de horas efectivas de labor. Los descansos programados e informados por cualquier medio de comunicación, por el empleador en el transcurso de la jornada laboral y cuyo periodo de duración no excederá los tiempos establecidos por cada gestión o campaña, por lo que cualquier retraso o impuntualidad en el retorno a la labor será sancionado como falta grave al reglamento interno.

ARTÍCULO 29.- Horas de compensación no se consideran horas suplementarias y/o extraordinarias, los trabajos desempeñados luego de la jornada ordinaria o en día de descanso, con el objetivo de integrar o compensar el tiempo perdido ya sea para recuperar el tiempo por permisos o para recuperar las horas o días de trabajo obligatorio por haber sido suspendidas para crear puentes vacacionales dispuesto por la Autoridad competente o por acuerdo con los trabajadores, o por errores cometidos en el desempeño de las funciones por cualquier causa imputable al trabajador.

ARTÍCULO 30.- NO LLAMAR / NO PRESENTARSE en caso de ausencia injustificada y en medida de lo posible, es obligación del trabajador comunicarse con mínimo una hora a su jefe inmediato antes del inicio de su jornada de trabajo, tal inobservancia daría como resultado una acción disciplinaria por falta grave. Salvo que se trate de un caso de fuerza mayor o caso fortuito debidamente demostrado.

## **CAPÍTULO VI DEL LAS HORAS SUPLEMENTARIAS, EXTRAORDINARIAS**

ARTÍCULO 36.- Sobretiempo es un término genérico que comprende las labores realizadas por un trabajador, sea en horas suplementarias o extraordinarias.

ARTÍCULO 37.- Cuando por necesidad del servicio, la empleadora requiera que se labore sobretiempo, el trabajador deberá hacerlo, siempre que el Jefe Inmediato, avisen al trabajador por lo menos con dos horas de anticipación al trabajo suplementario, o durante las cuatro últimas horas laborables del día hábil anterior al trabajo extraordinario.

Se exceptúan de la anticipación previa aquí señalada, cuando se presenten labores urgentes de última hora. Así mismo si un trabajador ha sido citado a laborar por motivo de incremento de producción en sus días libres, y éste hace caso omiso al mismo, se considerará como Falta Grave, estableciéndose una sanción monetaria del 10% mensual de sus ingresos.

ARTÍCULO 38.- Cuando uno o los trabajadores de un departamento deban laborar sobretiempo, el Jefe del departamento extenderá previamente una orden por escrito autorizando el tiempo suplementario o extraordinario. Copia de dicha orden será enviada al Área de Recursos Humanos o de la persona encargada del personal.

ARTÍCULO 39.- El Cálculo de sobre tiempo, se hará sobre la base de los registros de asistencia, de acuerdo al logueo.

## **CAPÍTULO V DE LOS PERMISOS, FALTAS DE ASISTENCIA Y JUSTIFICACIONES**

ARTÍCULO 43.- Para efectos del presente Reglamento Interno, se considera permiso a la licencia concedida por: Gerentes de área, Jefes o supervisores departamentales, por causa justificada, y que ha sido solicitada por el trabajador en forma anticipada y oportuna. Se otorgará permisos a los trabajadores en atención a lo dispuesto en el Código del Trabajo y según los procedimientos establecidos La solicitud de permiso para faltar al trabajo, debe ser solicitada por el -13- trabajador con un día de anticipación, por lo menos, al Jefe Inmediato, quien lo aprobará o negará, de ser aprobado el jefe debe informar inmediatamente mediante por escrito o correo electrónico a trabajo social y nómina. Se exceptúa de esta disposición los casos de Calamidad Doméstica o fuerza mayor que no puede ser previsto.

El permiso será concedido solamente si la causa es justificante y debidamente probada por el trabajador. Si la prueba justificativa puede o debe ser presentada posteriormente, el permiso será condicional, de no presentarse esta prueba dentro del tiempo prudencial (72 horas) se considerará falta injustificada.

ARTÍCULO 44.- Toda ausencia del trabajo sin permiso o autorización será sancionada con el descuento de la remuneración correspondiente al tiempo de la ausencia, de acuerdo con lo dispuesto en el Art. 54 del Código del Trabajo.

ARTÍCULO 45.- Son causas justificantes para conceder un permiso remunerado o para justificar una falta, las siguientes:

- Enfermedad no profesional (enfermedad común) del trabajador, incluyéndose en ésta cualquier accidente que haya sufrido fuera del trabajo y por motivos ajenos a éste, hasta por tres días.

- Calamidad Doméstica, según los casos señalados en el artículo 51 del presente Reglamento Interno.

- Permiso para que el trabajador pueda ejercer el sufragio.

- Permiso para que el Trabajador reciba atención médica o dental en el IESS incluyendo el tiempo necesario para la toma de muestra para exámenes de sangre, heces y otros similares, que deberán ser notificadas con anticipación al empleador.

- Permiso para que atienda requerimientos, notificaciones o emplazamientos judiciales.

- Licencia de 12 semanas a la trabajadora parturienta.

- Licencia de paternidad conforme lo establecido en el Código de trabajo. El empleado luego de haber gozado de licencia con sueldo por paternidad deberá demostrar con la partida de nacimiento su calidad de padre.

- Permiso a la madre trabajadora para que atienda la lactancia de su hijo, por dos horas diarias, durante el tiempo determinado por la Ley.

- Accidente de trabajo sufrido por el trabajador, por el tiempo necesario para su recuperación según certificados del IESS.
- Por fallecimiento de parientes de hasta 2do. Grado de consanguinidad y afinidad según lo estipula la ley.
- En casos de faltas recurrentes de los trabajadores, el médico ocupacional de la empresa validará los descansos médicos.
- Los descansos médicos sellados por el IESS solo deberán corresponder al trabajador, no serán válidos los emitidos a sus familiares y utilizados para justificar una falta. Todas las causales señaladas en este numeral constituyen justificativos para permisos o faltas que dan lugar al pago del sueldo o salario por el período de ausencia, siempre y cuando no lo asuma el IESS.

ARTÍCULO 46.- Para efectos del presente Reglamento Interno, se considerará como calamidad doméstica, los siguientes casos:

- Fallecimiento de cónyuge o conviviente registrado del trabajador, o de sus parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, según lo previsto en el artículo 42 numeral 30 del Código del Trabajo.
- Accidente o enfermedad grave de cónyuge o conviviente registrado del trabajador, o de sus parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o primero de afinidad; y los siniestros o daños que afecten gravemente la vivienda o bienes del trabajador. En los eventos de los literales y la empresa fijará prudencialmente los días de licencia con remuneración, según cada caso.
- ARTÍCULO 47.- Se considera prueba para los casos de calamidad doméstica, las partidas de defunción, los certificados médicos otorgados por el médico del IESS o por uno hospital público, así como los documentos públicos que correspondan a los siniestros o daños, según la naturaleza de cada uno.

ARTÍCULO 48.- Todo permiso y falta del trabajador a sus labores, originadas por su enfermedad o accidente, se justificará exclusivamente con la oportuna presentación del certificado de descanso o de incapacidad, autorizado por el Departamento del IESS y/o por el empleador.

ARTÍCULO 49.- En el caso que el trabajador se acercare a justificar su ausencia, dentro de los tres primeros días de ocurrida la ausencia, esta falta será considerada como Falta Justificada o Permiso con Salario, dependiendo del criterio del Jefe de Departamento área o sección correspondiente y conforme a lo determinado en el presente reglamento; si el trabajador no se acercare a explicar el motivo de su inasistencia, dentro del tiempo señalado, la empresa automáticamente lo considerará como falta injustificada.

ARTÍCULO 50.- Permisos para salir del trabajo Ningún trabajador podrá abandonar su sitio de trabajo durante las horas de labor sin el permiso correspondiente, en caso de hacerlo sin permiso este hecho se considerará como falta grave. El permiso se concederá con o sin derecho a la parte proporcional de la remuneración o con la obligación de reponer el tiempo que dure, a juicio de la administración de la Empleadora, lo que se dará a conocer al empleado al tiempo de concederlo.

ARTÍCULO 51.- Por regla general, los permisos se conceden únicamente en casos contemplados en el Código de Trabajo, el presente reglamento o para atender asuntos de caso fortuitos o fuerza mayor.

ARTÍCULO 52.- El trabajador podrá dejar su puesto de trabajo sólo en los siguientes casos:

- Para servirse los alimentos en los horarios señalados para el efecto por la empleadora.
- Al término de su jornada.
- Cuando haya sido reemplazado, en el caso de trabajo por turnos.
- Cuando se encuentre autorizado para ello por su jefe.

- Por causas de necesidades biológicas. (utilización del baño higiénico)

ARTÍCULO 53.- En el caso de Enfermedad o accidente si el trabajador no pudiese concurrir a la Empresa, éste enviará a cualquier familiar para que presente la certificación de la incapacidad para justificar faltas por enfermedad, éstas solo podrán ser mediante la entrega de un certificado médico expedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, no se aceptará ningún otro tipo de certificado ni justificación, a menos que el trabajador no pueda ser atendido en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por el tiempo de afiliación, en cuyo caso se aceptará el certificado médico de un Centro de Salud Público, el que deberá ser validado por el médico de la empresa.

El certificado médico deberá ser entregado dentro de los tres primeros días de la enfermedad o accidente. Si no cumpliera con esta obligación se presumirá que nunca existió la enfermedad o el accidente. La empresa se reserva el derecho de aceptar el motivo de la falta al trabajo; en caso de que la causa no sea aceptada por el empleador la falta podrá ser considerada como falta grave de acuerdo a lo estipulado en el presente reglamento.

ARTÍCULO 54.- Cuando un trabajador debiera concurrir a una cita médica o a realizarse exámenes de cualquier tipo en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, deberá concurrir directamente al Jefe de Departamento o Sección correspondiente, quien reportará el permiso por escrito o mediante correo electrónico a la trabajadora social, y presentar la tarjeta de citas u órdenes de exámenes otorgados por el Médico, con el fin de que se le conceda el número de horas que el Patrono crea oportunas de acuerdo al motivo del permiso solicitado. La productividad de las horas de ausencia podrá ser recuperada previo acuerdo con su jefe inmediato.

ARTÍCULO 55.- Para efectos del presente reglamento Interno, se considera falta de asistencia, la no concurrencia a laborar sin previa y oportuna solicitud de permiso. Las Faltas de asistencia pueden ser justificadas e injustificadas.

ARTÍCULO 56.- Es justificada la falta cuando está fundamentada en un motivo válido según la Ley o el presente Reglamento Interno y respaldada por pruebas justificativas. Las demás faltas son injustificadas.

ARTÍCULO 57.-Las faltas justificadas no darán lugar a ningún descuento de la remuneración del trabajador.

ARTÍCULO 58.- Las faltas injustificadas darán lugar a los descuentos señalados en el artículo 54 del Código del Trabajo (Pérdida de la Remuneración), sin perjuicio de aplicar, de darse el caso, la disposición contenida el numeral 1 del art. 172 del mismo código (Causas por las que el empleador puede dar por terminada el contrato).

De existir interrupciones en la operación como el no ingreso de llamadas, mal funcionamiento de equipos (PC, auriculares) o que no haya máquinas disponibles, es obligación del operador comunicar inmediatamente a su supervisor para el correctivo inmediato, si el asistente omite comunicar al supervisor, el tiempo que el operador este improductivo no será justificado.

ARTÍCULO 59.- La prueba justificada de una falta, se la presenta a la empresa, dentro de Los tres primeros días de ausencia del trabajador a sus labores. Si el documento probatorio debe ser obtenido fuera de la provincia, el indicado término se prolongará hasta tres días laborables más. De no ser presentada la prueba justificativa dentro de los respectivos términos señalados, se considerará la falta como injustificada haciéndose acreedor el empleado a la sanción prevista en el presente reglamento y en la Ley.

ARTÍCULO 60.- La obtención fraudulenta o la alteración o falsificación de documentos tales como certificados médicos, partidas de nacimientos, de defunción u otros semejantes serán considerados como faltas graves lo cual dará derecho a la empresa a solicitar visto bueno o realizar el trámite que la ley disponga, para la terminación del contrato de trabajo con el infractor.

ARTÍCULO 61.- Son motivos graves o suficientes para justificar una falta:

- Enfermedad debidamente comprobada, con certificado médico conferido

preferentemente por el Departamento Médico de la empresa o del IESS, reservándose la empleadora la facultad que le confiere el Art. 150 del Código Laboral.

- Calamidad doméstica.
- Necesidad de presentarse ante autoridad o juez para atender asuntos personales.
- Los previstos en el Código del Trabajo.

## **CAPÍTULO VII DE LAS SANCIONES Y SUS CLASES**

ARTÍCULO 69.- Para la aplicación de las sanciones, las transgresiones al presente Reglamento Interno, se dividen en dos grupos: faltas leves y faltas graves, en concordancia con lo dispuesto en el presente Reglamento.

ARTÍCULO 70.- SANCIONES. - La compañía impondrá cualquiera de las siguientes sanciones al trabajador que infrinja las obligaciones o prohibiciones constantes en este Reglamento, cometa una de las faltas señaladas en el mismo o no cumpla con sus estipulaciones. El incumplimiento o desacato de las disposiciones que emana el presente Reglamento Interno de Trabajo, da derecho a la Empleadora para imponer al trabajador las siguientes sanciones:

- Amonestaciones, que pueden ser Verbales y/o escritas.
- Multas, hasta un máximo del 10% de la remuneración mensual.
- Dar por terminado el contrato de Trabajo, previo el visto bueno de Autoridad

competente, o el trámite que la ley en el futuro disponga. Estas sanciones serán aplicadas según la falta sea leve o grave.

ARTÍCULO 71.- Una Falta Leve da derecho a la empresa para imponer amonestaciones, verbales, escritas o multas de hasta el 10% de la remuneración del trabajador.

ARTÍCULO 72.- Una falta grave, así como tres faltas leves sancionadas con amonestaciones y/o multas y cometidas dentro de un período mensual de 30 días de labores, da derecho a la empresa para dar por terminado el contrato de trabajo del trabajador, previo trámite de visto bueno de ley.

ARTÍCULO 73.- Serán sancionadas como faltas graves únicamente las infracciones calificadas como tales en este Reglamento Interno, así como las constantes en leyes, decretos y reglamentos emitidos por los órganos de poder público, que facultan al empleador a dar por terminado el Contrato de trabajo con el infractor, especialmente las señaladas en el artículo 172 del Código del trabajo.

ARTÍCULO 74.- Son injurias graves en materia laboral para efectos del numeral cuatro del Art. 172 del Código del Trabajo, la falsa imputación de un delito y toda expresión proferida en descrédito, deshonor y menosprecio del agraviado, así como cualquier acción ejecutada contra él con el mismo objeto, inclusive las expresiones o frases insultantes con términos tenidos como ofensivos en nuestra colectividad, ya sea en forma verbal, o escrita en hojas volantes, carteleras, en las redes sociales, correos electrónicos, intranet, grafitis por las inmediaciones de la cualquier local de la empresa, etc.

También constituye injurias graves la denuncia o reclamo injustificado contra la Empresa o sus representantes ante cualquier autoridad u organismo del sector público, presentado por uno o más trabajadores de la empresa. para efectos del presente artículo y del numeral cuatro del art. 172 del código del trabajo, se entiende por “empleador” a las personas señalados en el art. 36 del código del trabajo. los casos de injuria grave serán sancionados con la terminación del contrato de trabajo, previo el visto bueno o el trámite que la ley disponga.

ARTÍCULO 75.- Sanción por abandono del trabajo o falta injustificada la falta injustificada de asistencia por un lapso mayor de tres días laborables, dentro de un período mensual de labor, sin que el trabajador haya presentado justificación válida, constituye

abandono del trabajo y dará lugar para que la empresa de por terminado el contrato de trabajo con el infractor, previo visto bueno o el trámite que la ley laboral disponga de conformidad con el numeral primero del art. 172 del código del trabajo. periodo mayor de tres días: significa que el abandono de trabajo debe ser un tiempo mayor de tres días consecutivos, dentro de un período mensual de labor.

ARTÍCULO 76.- Igualmente si un trabajador, dentro de un período mensual de labor, falta injustificadamente al trabajo por más de tres días dentro de un periodo mensual de labor, será sancionado con la terminación del contrato de trabajo previo el visto bueno o el trámite que la ley determine, de conformidad con el numeral primero del art. 172 del código del trabajo, es decir faltas repetidas e injustificadas.

## **CAPÍTULO VII**

**DE LA CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD ARTÍCULO** - El presente Reglamento consagra a la Capacitación como una forma de elevar el nivel de productividad en el desarrollo de su gestión dentro de la Organización y satisfacer propósitos primordiales para el mejoramiento y aplicación de conocimientos de los trabajadores en relación con sus funciones, por lo tanto, la capacitación constante es un derecho y un deber de los trabajadores y de la empleadora.

ARTÍCULO 81.- El trabajador que se beneficiare con la capacitación tiene la obligación de asistir a los cursos y/o seminarios para los que hubiere sido seleccionado o en el que se inscribiere.

ARTÍCULO 82.- Cuando el rendimiento del trabajador sea inferior al rendimiento promedio de los demás trabajadores en labores análogas, la Compañía podrá dar por terminado el contrato de trabajo previo Visto Bueno del Inspector de Trabajo de conformidad con la Ley, por causa de “ineptitud manifiesta del trabajador respecto de la ocupación, labor para la cual se comprometió”. Para ello procederá de la siguiente manera.

- Se le Informará de su bajo rendimiento al trabajador por escrito, requiriéndole que mejore. Si esto no sucediere, se le anticipará que de no mejorar su rendimiento se procederá a dar por terminadas las relaciones laborales con sujeción al trámite previsto por la Ley.

- Copias de estas comunicaciones se enviarán a la Inspectoría de Trabajo. Si dentro de 30 días posteriores a esto no ha existido el mejoramiento requerido se procederá a dar el trámite de “Visto Bueno” conforme a Ley. El trabajador durante su jornada de trabajo deberá cumplir con la meta establecida y comunicada por su jefe inmediato, en los casos de incumplimiento de la misma deberá extender su jornada de trabajo hasta llegar a un mínimo del 90%, esto no significará pagos de recargos adicionales, puesto que se considerará como incumplimiento de la productividad.

- ARTÍCULO 83.- Para el caso de los trabajadores del área comercial, estos deberán cumplir con las metas de ventas mínimos establecidos por la empresa y con conocimiento del trabajador. En caso de incumplimientos de los objetivos, la empleadora podrá terminar el contrato de trabajo previo visto bueno.

#### **CAPÍTULO X DE LAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR ARTÍCULO 99.-**

Son obligaciones del Empleador las previstas en el Código de Trabajo, y, además:

- Sujetarse al presente Reglamento.
- Pagar sueldos puntualmente en el lugar del trabajo.
- Enviar con puntualidad las planillas de aportes personales y patronales al IESS.
- Afiliar al IESS a sus empleados oportunamente y enviar a tiempo los avisos de entrada-salida, enfermedad y accidentes de trabajo.
- Procurar a los trabajadores locales apropiados en forma que garantice razonablemente la seguridad y la salud, lo mismo que elementos de protección contra accidentes y enfermedades profesionales.

- Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materas primas necesarias para la realización de las labores.
- Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o enfermedades profesionales. A este efecto la empresa mantendrá lo necesario, según reglamentación de las autoridades sanitarias y de seguridad social.
- Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.
- Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y términos indicados en el correspondiente capítulo de este reglamento y en el código de trabajo.
- Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, un certificado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor y el salario devengado, e igualmente hacerle practicar examen médico de retiro y darle el certificado sobre el particular, si al ingreso y durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico.

ARTÍCULO 100.- Se prohíbe al patrono obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes o proveedurías que establezcan la empresa. Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se le admita en el trabajo o por motivo cualquiera, que se refiera a las condiciones de este limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores en el ejercicio de sus derechos de asociación. Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso, político o dificultarle o impedirles el ejercicio del derecho del sufragio. Hacer, o autorizar propaganda política en los sitios de trabajo. Hacer o permitir cualquier género de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios. Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad.

### **Leyes laborales en el Ecuador**

El último Código de Trabajo Ecuador actualizado 2020 que fue aprobado por el congreso nacional tiempo atrás y que con el pasar de los años, la actual asamblea nacional lo ha venido reformando para mejorar la calidad de vida de las personas y que se respeten todos sus derechos.

**Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo:** El trabajo es un derecho y un deber social

El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la constitución y las leyes.

**Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación:** El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

**Art. 5.- Protección Judicial y Administrativa:** Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficiencia de sus derechos.

**Art. 558.- Obligación de Suministrar Información.** Para los efectos de colocación, empleadores y trabajadores están obligados a facilitar los datos que les sean pedidos.

## **Capítulo IV**

### **De las obligaciones del empleador y del trabajador.**

**Art. 42.- Obligaciones del Empleador: Son obligaciones del empleador.**

2. (Sustituido por el Art. 1, num. 1 de la Ley 2006-28, R.O. 198, 30-I-2006) Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad

e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;

**8.** Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

## **Capítulo V**

**De la duración máxima de la jornada de trabajo, de los descansos obligatorios y de las vacaciones\ de las jornadas y descansos.**

**Art. 47.- De la Jornada Máxima.** – La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no excede de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario. El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo seta de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes.

**Art. 48.- Jornada Especial.** - Las comisiones sectoriales y las comisiones de trabajo determinarán las industrias en que no sea permitido el trabajo durante la jornada completa, y fijarán el número de horas de labor.

La jornada de trabajo para los adolescentes, no podrá exceder de seis horas diarias durante un período máximo de cinco días a la semana.

**Art. 49.- Jornada Nocturna.** - La jornada nocturna, entendiéndose por tal la que se realiza entre las 19H00 y las 06H00 del día siguiente, podrá tener la misma duración y dará derecho a igual remuneración que la diurna, aumentada en un veinticinco por ciento.

Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores.

**Art. 51.- Duración del Descanso.** El descanso de que trata el artículo anterior lo gozarán a la vez todos los trabajadores, o por turnos si así lo exigiere la índole de las labores que realicen. Comprenderá un mínimo de cuarenta y ocho horas consecutivas.

**Art. 52.- Trabajo en sábados y Domingos.** Las circunstancias por las que, accidental o permanentemente, se autorice el trabajo en los días sábados y domingos, no podrán ser otras que éstas:

1. Necesidad de evitar un grave daño al establecimiento o explotación amenazado por la inminencia de un accidente; y, en general, por caso fortuito o fuerza mayor que demande atención impostergable. Cuando esto ocurra no es necesario que preceda autorización del inspector del trabajo, pero el empleador quedará obligado a comunicárselo dentro de las veinticuatro horas siguientes al peligro o accidente, bajo multa que será impuesta de conformidad con lo previsto en el artículo 628 de este Código, que impondrá el inspector del trabajo.

En estos casos, el trabajo deberá limitarse al tiempo estrictamente necesario para atender al daño o peligro; y,

2. La condición manifiesta de que la industria, explotación o labor no pueda interrumpirse por la naturaleza de las necesidades que satisfacen, por razones de carácter técnico o porque su interrupción irroque perjuicios al interés público.

### 2.3. Glosario

**Altitude:** Es un software para call center o contact center que permite interaccionar con el cliente a la vez permite grabar la interacción que se tiene con el mismo para ayudar al monitoreo de las llamadas y tener una mejor calidad en el servicio que se brinda.

**Briefing:** Capacitaciones que realizan para que el desempeño de cada asesor sea el mejor obteniendo nuevas estrategias para las gestiones.

**Cliente:** Individuo u organización que toma una decisión de compra.

**Cliente-proveedor:** Organización la cual nos proporciona la data con la que se va a gestionar y poderle brindar el servicio a ofrecer.

**Campañas Inbound:** Una campaña Inbound es aquella que se realiza para tener en consideración los requerimientos telefónicos de clientes, es decir llamada de entrada.

**Campañas Outbound:** Una campaña Outbound es aquella en la que se ejecutan llamadas telefónicas a las personas (clientes) a partir de un grupo objetivo que fue seleccionado y almacenado en una base de datos para la gestión de la misma.

**Dataminig:** Proceso que permite identificar nuevas relaciones entre las variables del sistema de información para identificar tendencias, patrones de comportamiento o segmentos de clientes; basadas en la utilización de herramientas estadísticas, es decir perfilamiento de base de datos por medio de segmentos.

**Demanda:** Personas que tienen deseos y/o necesidades y deben elegir la institución que proporciona el valor y la satisfacción mayores por su dinero.

**Encolados:** Tener llamadas en espera.

**Encuesta:** Es la técnica de recogida de datos para la investigación social  
Técnica de la investigación de mercados mediante la cual se recolecta información

**Eficiencia:** Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

Consiste en alcanzar metas establecidas en la empresa

**Feedback:** Son las retroalimentaciones que se dan para mejorar la gestión, sean estas del líder hacia el asesor o directamente el supervisor. Consiste en el logro de las metas con la menor cantidad de recursos, o, al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. El punto clave en ésta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo.

**Gerente:** Persona que por oficio se encarga de dirigir, gestionar o administrar una sociedad, empresa u otra entidad.

**IVR:** Son las siglas de Interactive Voice Response, que se traduce del inglés como respuesta de voz interactiva. También se utiliza el término VRU (Voice Response Unit) o unidad de respuesta de voz.

**Jefatura:** Cargo de jefe.

**Líder:** Persona que encabeza y dirige un grupo o movimiento social, político, religioso.

**Mercado:** No es un lugar es un grupo de personas que comparten una determinada necesidad o deseo de adquirir y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio.

**Nuance:** es una corporación multinacional estadounidense de tecnología de software, con sede en Burlington, Massachusetts, en las afueras de Boston, que ofrece reconocimiento de voz e inteligencia artificial.

**Oferta:** Cantidad de bienes y/o servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un determinado precio.

**Productividad:** Consiste en la relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad.

**Reforma:** Modificación de una cosa con el fin de mejorarla.

**Rellamado:** Acción de llamar constantemente.

**Respeto:** Consideración, acompañada de cierta sumisión, con que se trata a una persona o una cosa por alguna cualidad, situación o circunstancia que las determina y que lleva a acatar lo que dice o establece o a no causarle ofensa o perjuicio.

**Sonovadata:** Sistema de gestión de calidad y monitoreo.

**Tecnología:** Conjunto de los conocimientos propios de una técnica.

**Verificar:** Comprobar o ratificar que es verdadera una cosa.

**Verint:** Es una compañía de análisis con sede en Melville, Nueva York, fundada en 2002.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

Según Balestrini (2006). “Es el conjunto de procedimientos lógicos, tecno operacionales implícitos en todo proceso de investigación” (pág. 125). Esto quiere decir que es el grupo de pasos o procesos basados en la lógica que se operan en función a lo que se quiere investigar.

#### **3.1. Diseño y tipos de investigación**

##### **3.1.1. Diseño de investigación**

“Se trata de un conjunto de técnicas y métodos que escoge un investigador para llegar a realizar un experimento o un proyecto de investigación. Se trata de una serie de pasos que sirven como guía al investigador” (Psicología y Mente,2018). En otras palabras, la información brindada del portal de Psicología y Mente quiere decir que es un plan estructurado y específico de acción, dirigido al diseño e implementación de un experimento. Engloba un conjunto de reglas o pasos concretos que permiten llegar al objetivo del investigador, en este caso, desarrollar un experimento.

#### **Método Científico**

El diseño de investigación se enmarca dentro del método científico, que consiste en un procedimiento general caracterizado por la sistematización y el control. El método científico (y por lo tanto el diseño de investigación) se divide en dos: cuantitativo y cualitativo.

- **Diseño cuantitativo**

En el diseño o método cuantitativo, los fenómenos son acontecimientos determinados por causas independientes de la voluntad humana, y por lo tanto son objetivos. En este caso, se puede realizar este tipo de investigación cuando es importante para el investigador obtener conclusiones estadísticas que le ayuden a recopilar información para su investigación. Es decir, se basa en el cálculo y los números

- **Diseño cualitativo**

En el cualitativo, se considera la realidad como una construcción subjetiva, en la que son posibles muchas construcciones de la misma realidad; además, en este caso el sujeto y el objeto de conocimiento son interdependientes.

La investigación cualitativa permite establecer relaciones entre los datos recopilados; por otro lado, las diferentes teorías que se relacionan con fenómenos naturales, pueden comprobarse (refutarse o probarse) a través de este diseño y de los correspondientes cálculos matemáticos.

### **3.1.2. Tipo de investigación**

Investigar significa llevar a cabo diferentes acciones o estrategias con el fin de descubrir algo. Así, dichos actos se dirigen a obtener y aplicar nuevos conocimientos, explicar una realidad determinada o a obtener maneras de resolver cuestiones y situaciones de interés. (Psicología y Mente,2018) de acuerdo a lo citado en el portal nos indica que investigación son métodos que se aplica a un proceso para descubrir errores, información o estrategias de mejora.

**Existen algunos tipos de investigación como:**

#### **Descriptiva**

Este tipo de investigación es únicamente establecer una descripción lo más completa posible de un fenómeno, situación o elemento concreto, sin buscar ni causas ni consecuencias de éste. Mide las características y observa la configuración y los procesos que componen los fenómenos, sin pararse a valorarlos. (Psicología y Mente,2018). En referencia a la información obtenida del portal Psicología y Mente este tipo de investigación busca describir de

manera completa el fenómeno en estudio, sin realizar preguntas, se enfoca en la observación y en todo lo que compone el objeto en estudio.

En muchas ocasiones este tipo de investigación ni siquiera se pregunta por la causalidad de los fenómenos (es decir, por el "por qué ocurre lo que se observa"). Simplemente, se trata de obtener una imagen esclarecedora del estado de la situación.

Hernández et al (2003) "tiene como propósito describir situaciones y eventos". (pag.140). Esto quiere decir que la investigación descriptiva busca identificar y especificar las propiedades más importantes de cada persona o grupo de personas, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a investigación o análisis.

### **Explicativa**

La investigación explicativa se lleva a cabo para investigar de forma puntual un fenómeno que no se había estudiado antes, o que no se había explicado bien con anterioridad. Su intención es proporcionar detalles donde existe una pequeña cantidad de información. (Quistián Pro 2020) esto quiere decir que la investigación explicativa da detalles de la investigación de forma que se pueda comprender determinar las causas y efectos de lo sucedido.

Para ello pueden usarse diferentes métodos, como la el método observacional, correlacional o experimental. El objetivo es crear modelos explicativos en el que puedan observarse secuencias de causa-efecto, si bien estas no tienen por qué ser lineales (normalmente, son mecanismos de causalidad muy complejos, con muchas variables en juego).

### **Cuantitativa**

La investigación cuantitativa es la investigación empírica sistemática de fenómenos observables a través de técnicas estadísticas, matemáticas o computacionales.

El objetivo de la investigación cuantitativa es desarrollar y emplear modelos matemáticos, teorías e hipótesis relacionadas con los fenómenos. La investigación cuantitativa asigna valores numéricos a las declaraciones u observaciones, con el propósito de estudiar con métodos estadísticos posibles relaciones entre las variables y generalizar a una población los resultados a determinada población a través de técnicas de muestreo. (Wikipedia 12/11/20). Esto quiere decir que la investigación cuantitativa realiza su proceso investigativo en base a datos estadísticos para de esta manera llegar a la conclusión de la problemática.

### **Investigación experimental**

La investigación experimental se utiliza generalmente en ciencias tales como la sociología y la psicología, la física, la química, la biología y la medicina, entre otras.

Se trata de una colección de diseños de investigación que utilizan la manipulación y las pruebas controladas para entender los procesos causales. En general, una o más variables son manipuladas para determinar su efecto sobre una variable dependiente. (Explorable.com 2008) la investigación experimental busca comprender el motivo de los procesos.

### **No experimental**

Kerlinger (1979, p. 116). "La investigación no experimental o *expost-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones". Esto quiere decir que es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables.

Este tipo de investigación se basa fundamentalmente en la observación. En ella las diferentes variables que forman parte de una situación o suceso determinados no son controladas.

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la

investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

### **Transeccional**

Cuando la investigación se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo, se utiliza el diseño transeccional. En este tipo de diseño se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. (Uaeh.edu.mx 2020) se estudia el estado de las variables en un momento dado.

Su propósito es describir variables y analizar su influencia e interrelación en un momento dado. Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores y se pueden dividir en 3 tipos:

- Transeccionales Exploratorios
- Transeccionales Descriptivos
- Transeccionales Correlacionales-casuales

Gráfico N° 11

#### *Tipos de Investigación Transeccional*

Transeccionales Exploratorios	Transeccionales Descriptivos	Transeccionales Correlacionales-casuales
Recolectan datos sobre una nueva área sin ideas prefijadas y con apertura	Recolectan datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos y reportan los datos que obtienen.	Describen vinculaciones y asociaciones entre categorías, conceptos o variables y establecen procesos de casualidad entre esos términos.

**Fuente:** página uaeh.ed

## **Investigación de campo**

Según el autor (Fidias G. Arias (2012)). La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. Quiere decir que es aquella que se aplica extrayendo datos e informaciones directamente de la realidad.

En la investigación de campo se obtiene información a través del uso de técnicas de recolección (como entrevistas o encuestas) con el fin de dar respuesta a alguna situación o problema planteado previamente.

Claro está, en una investigación de campo también se emplea datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, lo esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.

En la presente investigación se analizará los procesos que aplica la unidad de call center de la empresa Plusservices S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil y su problemática en la satisfacción del cliente, por tal motivo, se recurrirá a un diseño no experimental que se aplicará de manera transversal, descriptiva y de campo.

### **3.2. Población y Muestra**

Población es el conjunto de todos los elementos objeto de nuestro estudio. Muestra es un subconjunto, extraído de la población, (mediante técnicas de muestreo) cuyo estudio sirve para inferir características de toda la población. Individuo es cada uno de los elementos que forman la población o la muestra (Wikipedia, 03\12\2007). Población y muestra son elementos muy importantes para un proceso de investigación ya que a través de ellos se

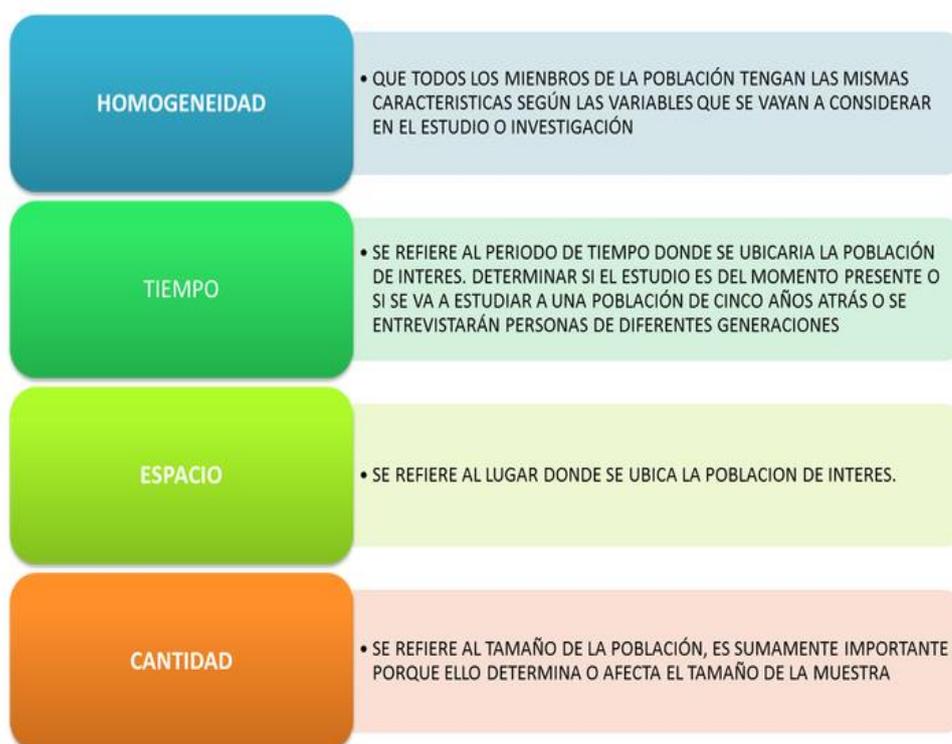
obtendrá información esencial para corregir o implementar procesos en la investigación en desarrollo.

### 3.2.1. Población

Arias (2006) define población a: “ Un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas conclusiones de la investigación. Esta queda determinada por el problema y por los objetivos del estudio” (pág. 81). Con respecto a lo citado anteriormente quiere decir que población es un grupo de personas o elementos similares lo cuales nos brindaran información para el proceso de investigación.

Grafico N° 12

*Características de una población objetivo*



*Fuente:* proyectoseducativoscr.

### Tipos de Población

**Población finita.** Según Ramírez (1999), una población finita es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del

conocimiento que se tiene sobre su cantidad total. Esto quiere decir que es aquella cuyo elemento en su totalidad son identificables por el investigador.

**Población Infinita.** Según Ramírez (1999), es aquella cuyos elementos es imposible tener un registro identificable. Quiere decir que no se puede tener el conteo de los registros porque son innumerables.

**Población accesible.** Según Ramírez (1999), Es la porción finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa. Esto hace referencia a las personas a las cuales si se tiene acceso para poder realizar la investigación

La población en estudio para este proyecto es de 100 colaboradores de la unidad de call center.

### 3.2.2. Muestra

Arias (2006) define: “Un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (2006, pág. 83). Esto indica que muestra es una parte mínima de la población en estudio para obtener información esencial.

Grafico N° 13

*Tipos de muestreo*



*Fuente:* proyectoseducativoscr.

La muestra en estudio para este proyecto es de 25 colaboradores de la unidad de call center.

### 3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Arias (1999) “ Menciona que las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información ” pag.53. Son diferentes métodos para obtener la información deseada.

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos. Todos estos instrumentos se aplicarán en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil a una investigación en común. En la presente investigación trata con detalle los pasos que se debe seguir en el proceso de recolección de datos, con las técnicas ya antes nombradas. Las 5 principales técnicas de recolección de datos son:

- Entrevistas
- La encuesta
- La observación
- Diccionario de datos
- Diagrama de flujo

#### **Entrevista:**

La entrevista es una conversación dirigida, con un propósito específico y que usa un formato de preguntas y respuestas. Se establece así un diálogo, pero un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra se nos presenta como fuente de estas informaciones.

Una entrevista es un dialogo en el que la persona (entrevistador), generalmente un periodista hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos su forma de actuar.

**Observación:**

La observación es otra técnica útil para el analista en su proceso de investigación, consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo. La observación es una técnica de observación de hechos durante la cual el analista participa activamente actúa como espectador de las actividades llevadas a cabo por una persona para conocer mejor su sistema. El propósito de la observación es múltiple, permite al analista determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, donde se hace y porque se hace

**La Encuesta:**

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. La intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra sino obtener un perfil compuesto de la población. Una "encuesta" recoge información de una "muestra." Una "muestra" es usualmente sólo una porción de la población bajo estudio.

**Diagrama de flujo:**

Es una representación pictórica de los pasos en proceso. Útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. Los diagramas de flujo se pueden aplicar a cualquier aspecto del proceso desde el flujo de materiales hasta los pasos para hacer la venta u ofrecer un producto.

**Diccionario de datos:**

Los diccionarios de datos son el segundo componente del análisis del flujo de datos. En sí mismos los diagramas de flujo de datos no describen por completo el objeto de la investigación. El diccionario de datos proporciona información adicional sobre el sistema.

**Cuestionario:**

Los cuestionarios proporcionan una alternativa muy útil para la entrevista; sin embargo, existen ciertas características que pueden ser apropiada en algunas situaciones e inapropiadas en otra. Al igual que la entrevistas, deben diseñarse cuidadosamente para una máxima efectividad. Selección de formas para cuestionarios El desarrollo y distribución de los cuestionarios; por lo tanto, el tiempo invertido en esto debe utilizarse en una forma inteligente. También es importante el formato y contenido de las preguntas en la recopilación de hechos significativos. Existen dos formas de cuestionarios para recabar datos: cuestionarios abiertos y cerrados, y se aplican dependiendo de si los analistas conocen de antemano todas las posibles respuestas de las preguntas.

**Cuestionario Abierto.** - Al igual que las entrevistas, los cuestionarios pueden ser abiertos y se aplican cuando se quieren conocer los sentimientos, opiniones y experiencias generales; también son útiles al explorar el problema básico.

El formato abierto proporciona una amplia oportunidad para quienes respondan escriba las razones de sus ideas.

**Cuestionario Cerrado.** - El cuestionario cerrado limita las respuestas posibles del interrogado. Por medio de un cuidadoso estilo en la pregunta, el analista puede controlar el marco de referencia. Este formato es el método para obtener información sobre los hechos.

**Cuestionario Mixto.** - Es aquél que considera en su construcción tanto preguntas cerradas como abiertas.

En la presente investigación para obtener información se utilizará la técnica de recolección de información a través del instrumento Cuestionario.

### 3.4. Técnicas de análisis de los resultados

Es la parte del informe en la que estableces las conclusiones del mismo debe ser claro y conciso. (El portal de un como 16/01/2017) el portal indica que esta es la parte donde se obtiene las respuestas de la investigación.

- **Análisis estructural:**

Según el portal Concepto.de 2020. “Como su nombre lo indica, se enfoca en la estructura de lo analizado, es decir, de su área externa, tomando en cuenta los parámetros y medidas que condicionan el resultado”. Quiere decir que este análisis se enfoca en lo que rodea lo analizado, enfocándose en lo que nos lleve a un resultado.

- **Análisis exhaustivo:**

Según el portal Concepto.de 2020 “Es la metodología de análisis que desmiembra o desglosa lo analizado para poder analizar por separado cada uno de sus componentes, tendiendo a lo mínimo, a la totalidad, hasta agotar las opciones disponibles”. Quiere decir que separa en partes lo que se está analizando para obtener mejores resultados.

- **Análisis formal:**

Según el portal Concepto.de 2020 “Se refiere a la revisión de la forma, del conjunto, más que del contenido y de lo particular”. Quiere decir que el análisis formal se refiere a la estructura de lo investigado, la manera.

- **Análisis teórico o conceptual:**

“Una vez planteado el problema de estudio, es decir, cuando ya se poseen objetivos y preguntas de investigación y cuando además se ha evaluado su relevancia y factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio”. (Hernández Sampieri y Méndez, 2009) quiere decir que cuando se tiene toda la información de la investigación se procede con la sustentación del estudio en base a lo investigado.

Como su nombre indica, análisis de los conceptos fundamentales o base, equivalente a un análisis teórico.

- **Análisis experimental:**

Arias Fideas G Arias 2012 pág. 34 “La investigación experimental es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos, a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento para observar los efectos o reacciones que se producen” quiere decir que para el análisis experimental es necesario la manipulación de los objetos para así obtener resultados que nos permitan obtener un resultado en base a su comportamiento.

Justo lo contrario al caso anterior: ver para creer. Un experimento no es más que la reproducción de un fenómeno natural en un laboratorio, bajo condiciones controladas.

- **Análisis cuantitativo:**

“El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos”. (Roberto Hernández año 2007 pág. 4). En base a la teoría de Hernández el análisis cuantitativo posee un orden, secuencia para de esta manera lograr los objetivos establecidos.

Aquel que toma en cuenta mayormente o únicamente la cantidad, la proporción, el volumen, etc.

- **Análisis cualitativo:**

Franklin, 1998 “El propósito del análisis es establecer los fundamentos para desarrollar opciones de solución al factor que se estudia, con el fin de introducir las medidas de mejoramiento en las mejores condiciones posibles” quiere decir que el análisis busca las bases principales para así establecer métodos de mejora.

Aquel que toma en cuenta la calidad, no la cantidad, es decir, la naturaleza de las cosas, no su acumulación en categorías.

El análisis de resultados es la parte del informe en la que estableces las conclusiones del mismo. Este análisis debe proponer cuestiones sobre el tema estudiado y plantear nuevas corrientes y perspectivas para futuras investigaciones

Las representaciones gráficas pueden alcanzar en el proceso de análisis de datos. La mayoría de los textos estadísticos y epidemiológicos hacen hincapié en los distintos tipos de gráficos que se pueden crear, como una herramienta imprescindible en la presentación de resultados y el proceso de análisis estadístico.

- **Gráfico de Líneas:**

(Portal ArGis Pro) “Los gráficos de líneas permiten visualizar los cambios a lo largo de un rango continuo, como el tiempo o la distancia”. Quiere decir que nos permite ver la diferencia de un tiempo a otro.

Gráfico N° 14

*Polígono de Frecuencia*

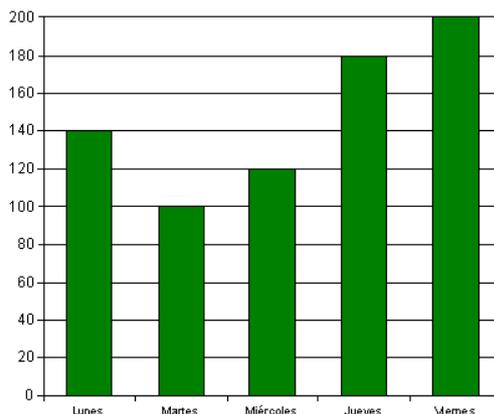


Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)

- **Diagrama de Barras:**

También conocido como gráfico de barras o gráfico de columnas, es una forma de representar gráficamente un conjunto de datos o valores mediante barras rectangulares de longitud proporcional a los valores representados. Los gráficos de barras pueden ser usados para comparar cantidades de una variable en diferentes momentos o diferentes variables para el mismo momento. Las barras pueden orientarse horizontal y verticalmente. (Wikipedia 2020) quiere decir que es la manera de representar las diferencias de las cosas en distintos momentos o etapas.

Gráfico N° 15  
*Diagrama de Barras*



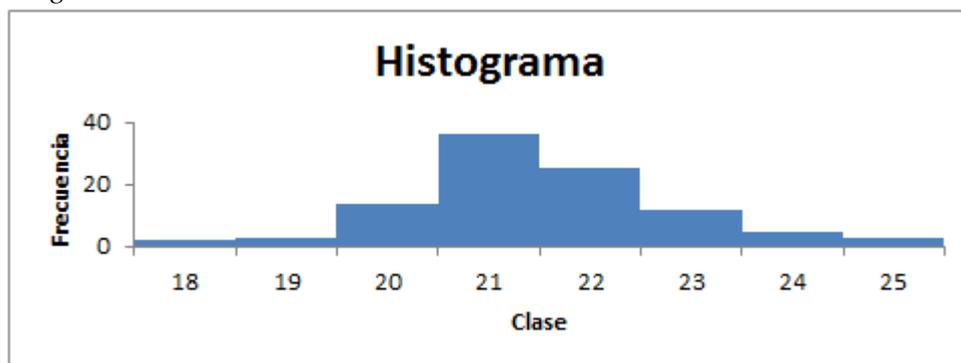
Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)

- **Diagrama de Histograma:**

Un histograma es una representación gráfica de una variable en forma de barras, donde la superficie de cada barra es proporcional a la frecuencia de los valores representados. Sirven para obtener una "primera vista" general, o panorama, de la distribución de la población, o de la muestra, respecto a una característica, cuantitativa y continua como la longitud o el peso. (Wikipedia

2020) por esto entendemos que el diagrama de histograma es una forma en la cual podremos visualizar de manera general la distribución de lo estudiado.

Gráfico N° 16  
*Diagrama de Barras*

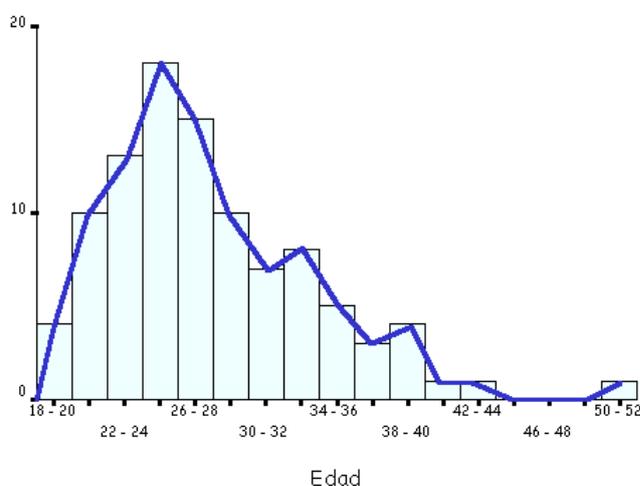


Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)

- **Polígono de Frecuencia:**

Es el nombre que recibe una clase de gráfico que se crea a partir de un histograma de frecuencia. Estos histogramas emplean columnas verticales para reflejar frecuencias el polígono de frecuencia es realizado uniendo los puntos de mayor altura de estas columnas (Definicion.de, 2020) esto quiere decir que se forma por la unión de los distintos puntos generados por el histograma de frecuencia.

Gráfico N° 17  
*Polígono de Frecuencia*



Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)

- **Diagrama de Sectores. –**

Un diagrama de barras, también conocido como gráfico de barras o gráfico de columnas, es una forma de representar gráficamente un conjunto de datos o valores mediante barras rectangulares de longitud proporcional a los valores representados. Los gráficos de barras pueden ser usados para comparar cantidades de una variable en diferentes momentos o diferentes variables para el mismo momento. Las barras pueden orientarse horizontal y verticalmente (Wikipedia, 2020) es una forma distinta de representar la información, la podemos utilizar para ver la diferencia en distintos momentos de las variables.

Gráfico N° 18

*Diagrama de Sectores o Pastel*



**Fuente:** [www.google.com](http://www.google.com)

Para mostrar los resultados del análisis realizado a través del cuestionario se utilizará el Diagrama de Sectores o Pastel.

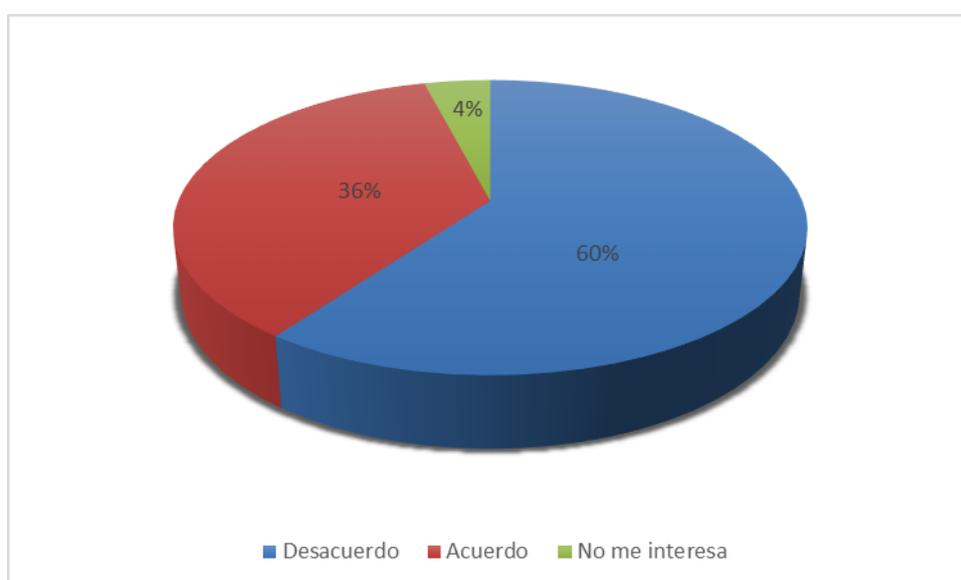
## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### Resultados al cuestionario aplicado a los cliente.

1.- ¿Usted se encuentra satisfecho con el tiempo de espera en la llamada que realizan al call center al momento de solicitar información?

Gráfico N° 19

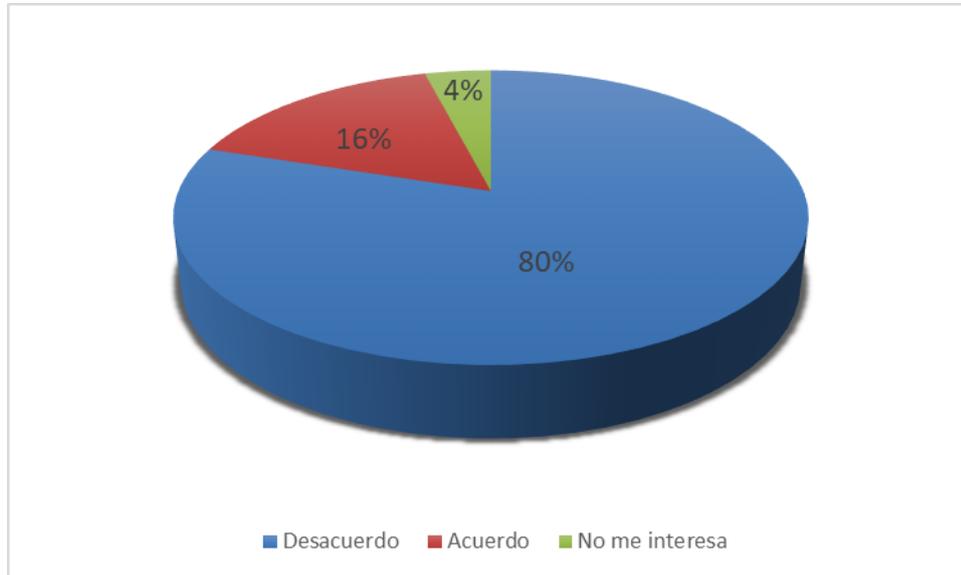


*Fuente:* Datos recopilados por la investigadora María Fernanda Martínez (2020).

**Análisis:** El 60% de los clientes manifiestan que no están satisfechos con el tiempo de espera en las llamadas que realizan al call center al momento de solicitar información.

2.- ¿Al momento de ingresar un reclamo ¿Está usted de acuerdo con el tiempo de resolución del reclamo?

Gráfico N° 20

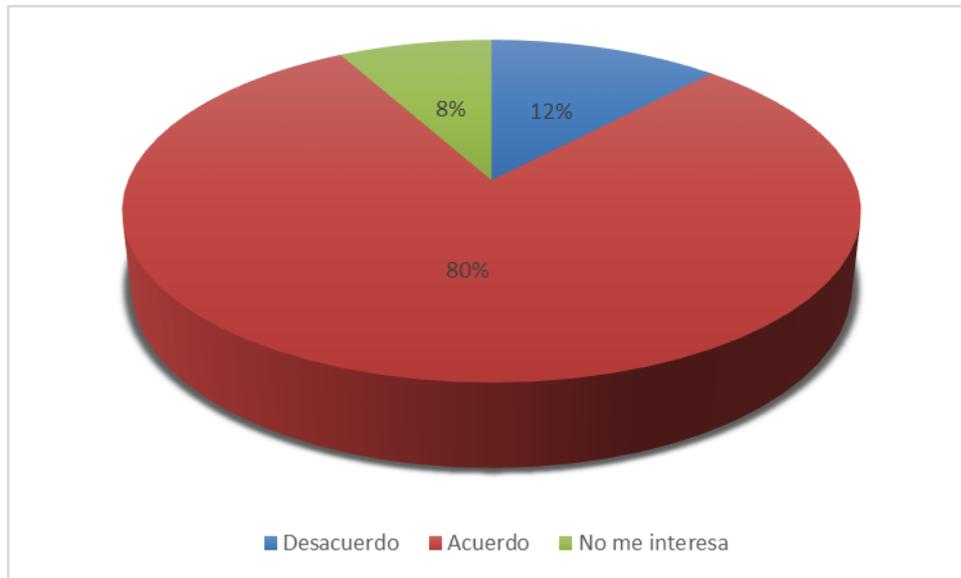


*Fuente:* Datos recopilados por la investigadora María Fernanda Martínez (2020).

**Análisis:** El 80% de los clientes manifiestan que no están de acuerdo con el tiempo de resolución cuando ingresan un reclamo a través de la unidad de call center.

3.- ¿Cree usted que la empresa debe mejorar el tiempo de espera que da a los clientes?

Gráfico N ° 21

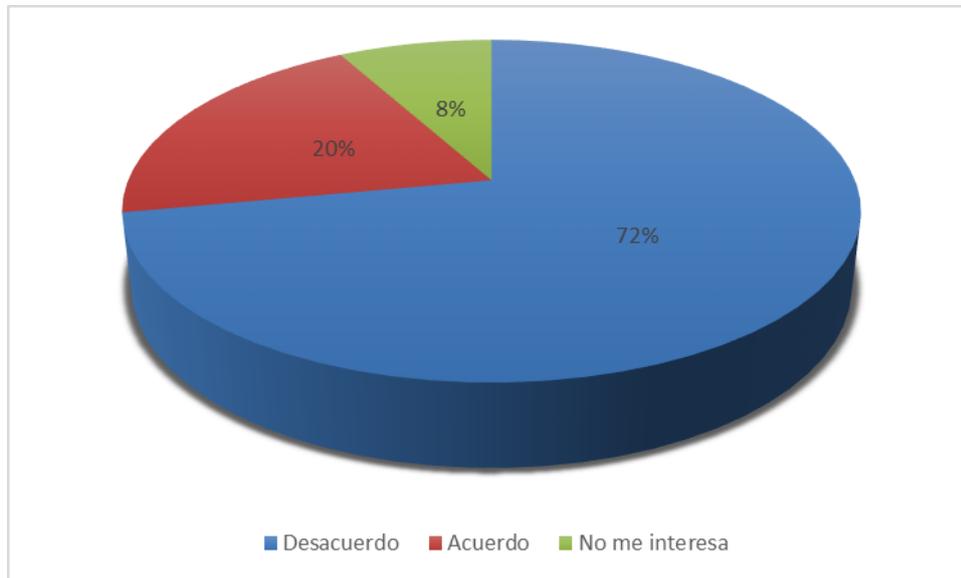


*Fuente:* Datos recopilados por la investigadora María Fernanda Martínez (2020).

**Análisis:** El 80% de los clientes manifiestan que están de acuerdo en que la empresa mejore el tiempo de espera que recibe por la unidad de call center.

4.- ¿Está usted de acuerdo con la calidad de servicio que brinda la empresa?

Gráfico N° 22

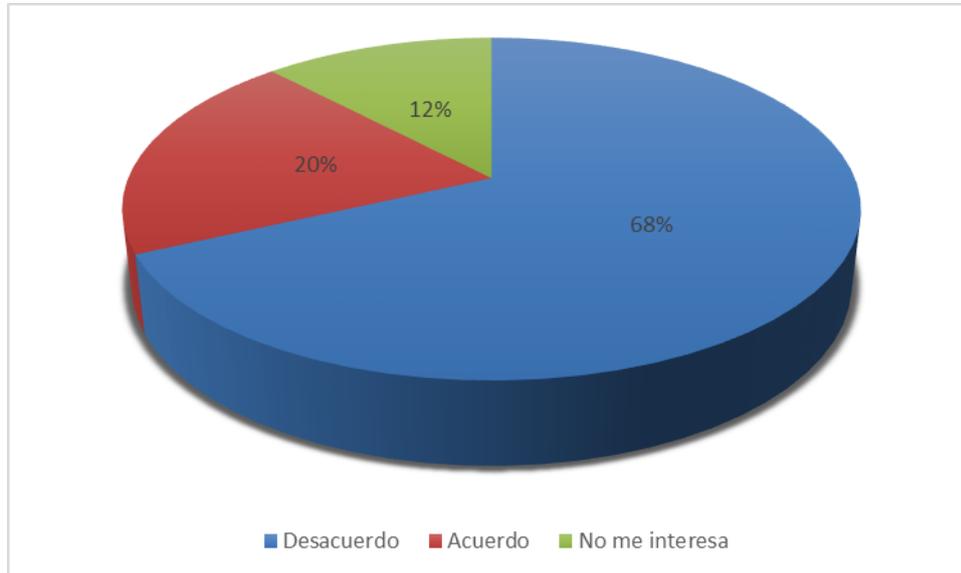


*Fuente:* Datos recopilados por la investigadora María Fernanda Martínez (2020).

**Análisis:** El 72% de los clientes manifiestan que están en desacuerdo con la calidad de servicio que reciben por la unidad de call center.

5.- ¿Elije usted a la empresa por la calidad de servicio que le brinda?

Gráfico N°23

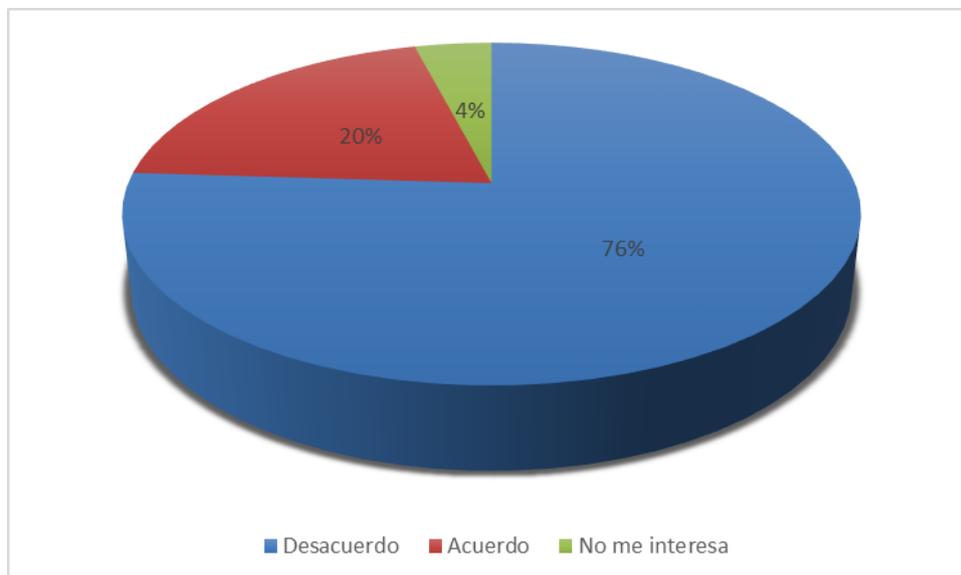


**Fuente:** Datos recopilados por la investigadora María Fernanda Martínez (2020).

**Análisis:** El 68% de los clientes manifiestan que no eligen a la empresa por la calidad de servicio que reciben por la unidad de call center.

6.- ¿Cree usted que la empresa brinda la calidad de servicio que promete?

Gráfico N° 24

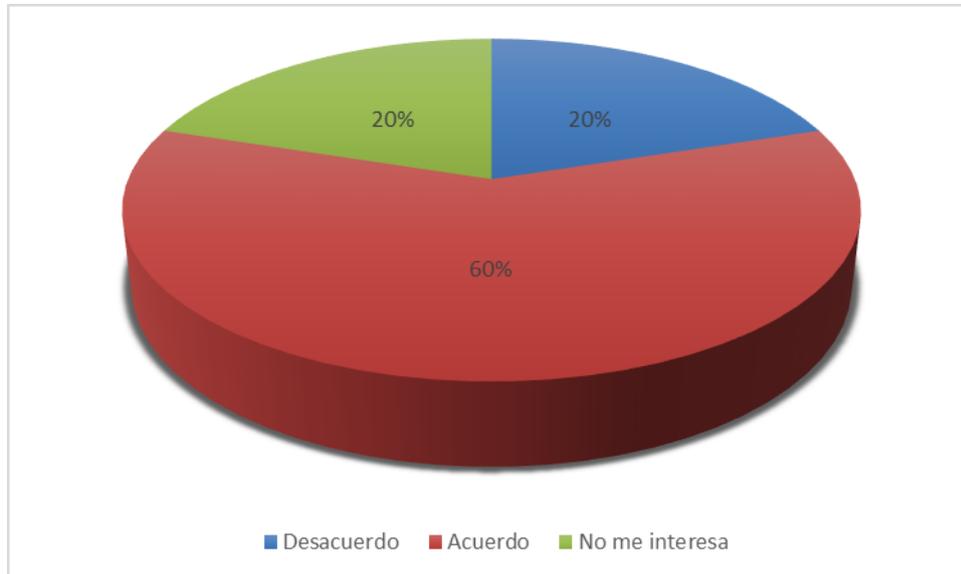


**Fuente:** Datos recopilados por la investigadora María Fernanda Martínez (2020).

**Análisis:** El 72% de los clientes indican que las empresas no les brindan la calidad de servicio que promete o promociona.

7.- ¿Para usted es importante sentirse motivado?

Gráfico N° 25

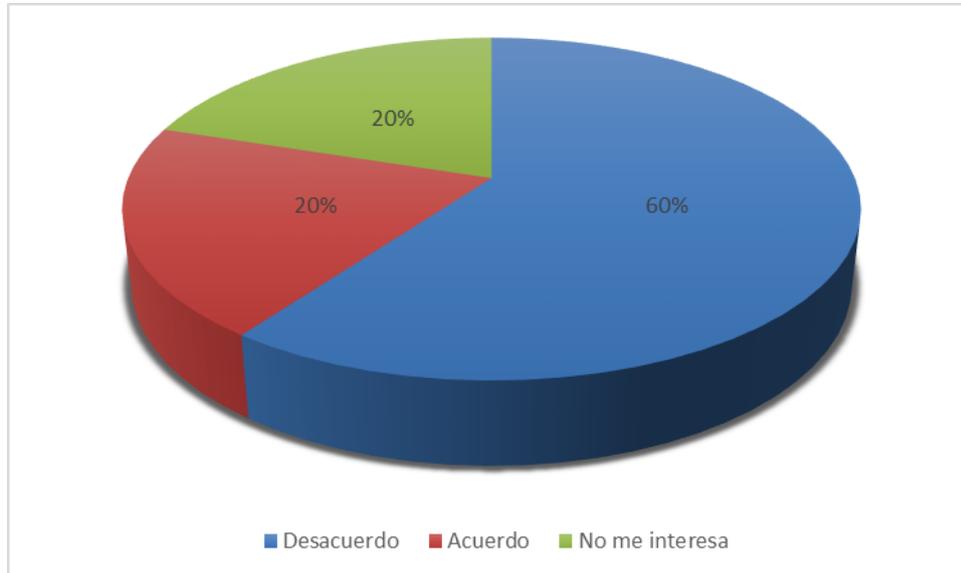


**Fuente:** Datos recopilados por la investigadora María Fernanda Martínez (2020).

**Análisis:** El 60% de los clientes indican para ellos si es importante sentirse motivados.

8.- ¿Se siente usted motivado a seguir con el servicio de la empresa?

Gráfico N° 26

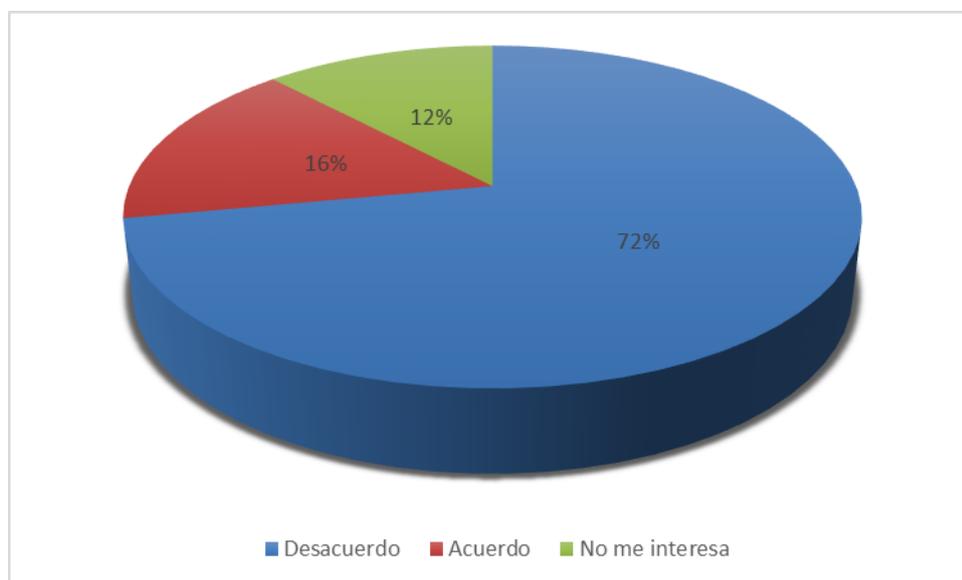


**Fuente:** Datos recopilados por la investigadora María Fernanda Martínez (2020).

**Análisis:** El 60% de los clientes indican que no se sienten motivados con el servicio que reciben por parte de la unidad de call center de la empresa.

9.- ¿Se siente usted motivado a sugerir el servicio de la empresa con sus referencias?

Gráfico N° 27

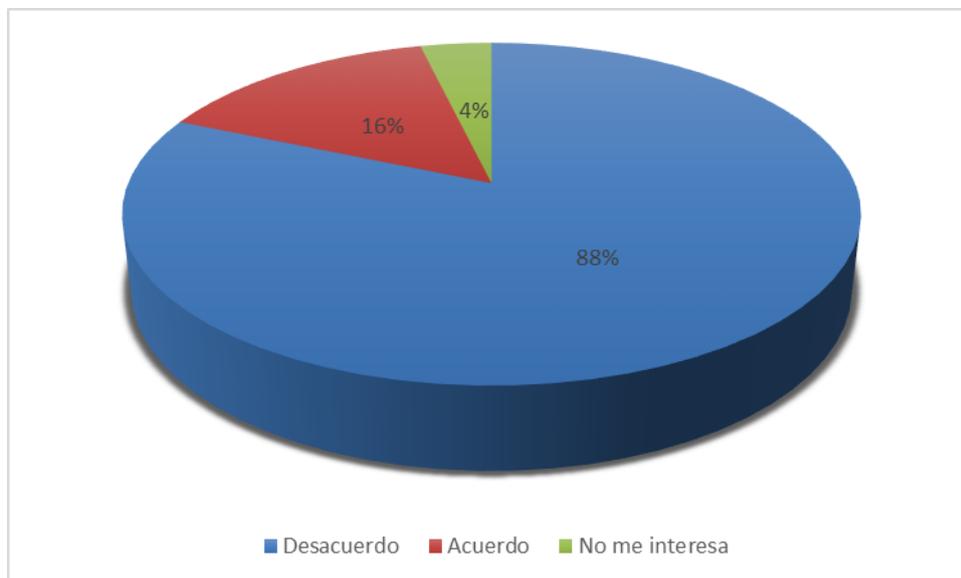


*Fuente:* Datos recopilados por la investigadora María Fernanda Martínez (2020).

**Análisis:** El 72% de los clientes indican que no se sienten motivados a sugerir el servicio de la empresa que recibe a través de la unidad de call center a sus referidos.

10.- ¿Cree usted que los asesores tienen el conocimiento total de los procesos?

Gráfico N° 28

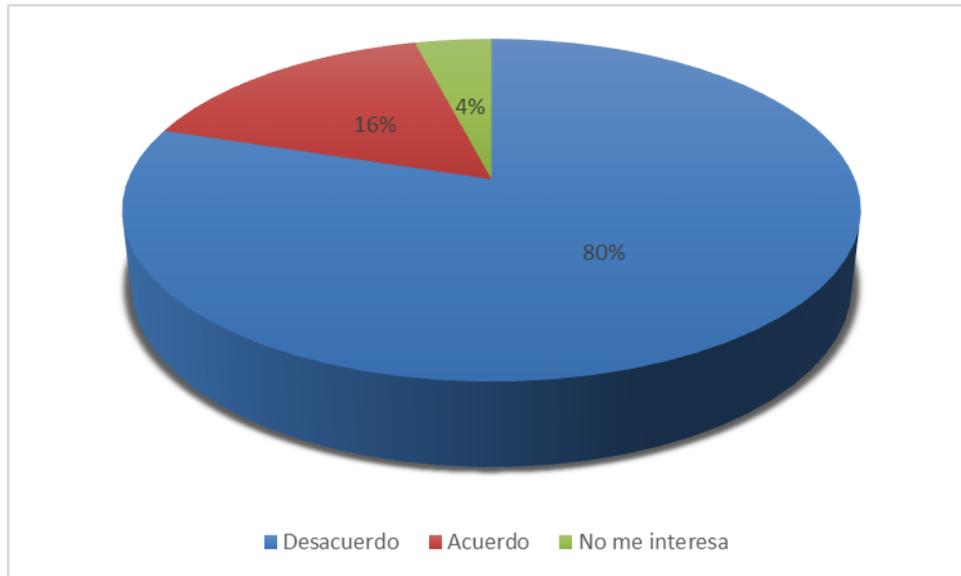


*Fuente: Datos recopilados por la investigadora María Fernanda Martínez (2020).*

**Análisis:** El 88% de los clientes indican que no consideran que los asesores de la unidad de call center tengan el conocimiento total de los procesos.

11.- ¿Confía en los conocimientos de los procesos que le brinda el asesor por llamada?

Gráfico N° 29



*Fuente:* Datos recopilados por la investigadora María Fernanda Martínez (2020).

**Análisis:** El 80% de los clientes manifiestan que no confían en los conocimientos de los procesos que le brinda el asesor de la unidad de call center por llamada.

12.- ¿Considera usted que los asesores deberían recibir más capacitación sobre los conocimientos de los procesos?

Gráfico N° 30



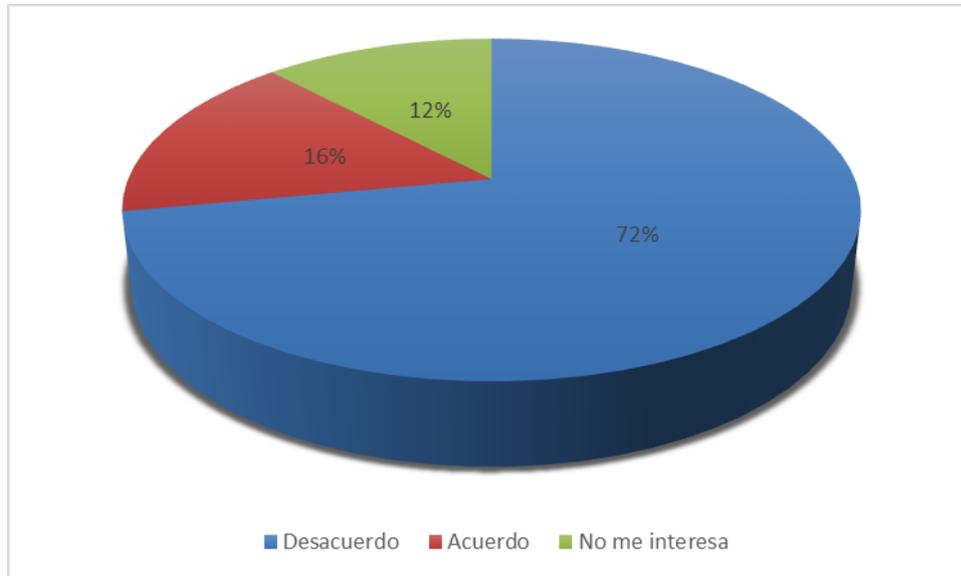
**Fuente:** Datos recopilados por la investigadora María Fernanda Martínez (2020).

**Análisis:** El 88% de los clientes consideran que los asesores deberían de recibir más capacitación sobre los conocimientos de los procesos.

### Resultados del cuestionario aplicado a los empleados.

1.- ¿Cree usted que su líder está capacitado para guiarlo cuando se presente un problema?

Gráfico N° 31

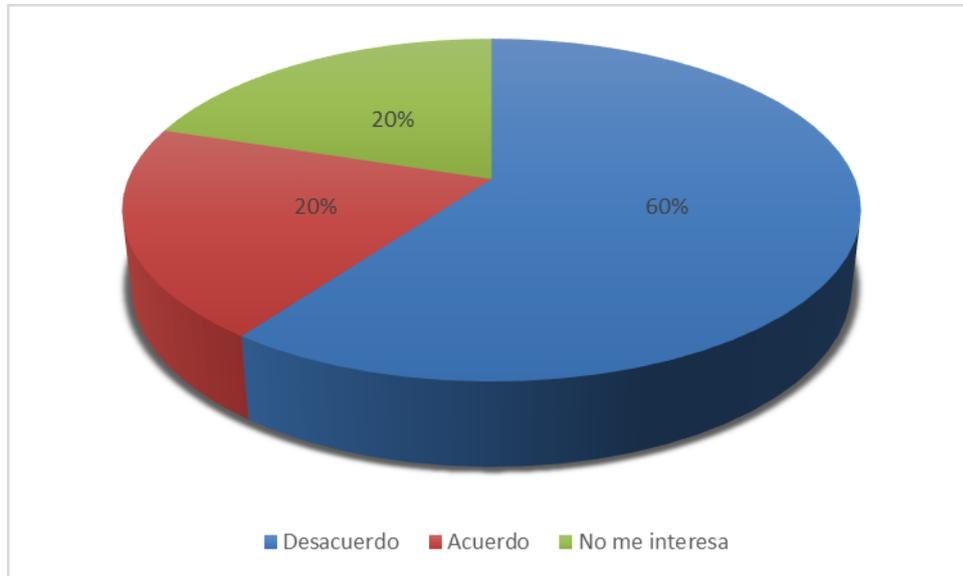


**Fuente:** Datos recopilados por la investigadora María Fernanda Martínez (2020).

**Análisis:** El 72% de los asesores de la unidad de call center no consideran que sus líderes estén preparados para guiarlos cuando se presente un problema.

2.- ¿Usted se siente motivado por parte de su líder?

Gráfico N° 32

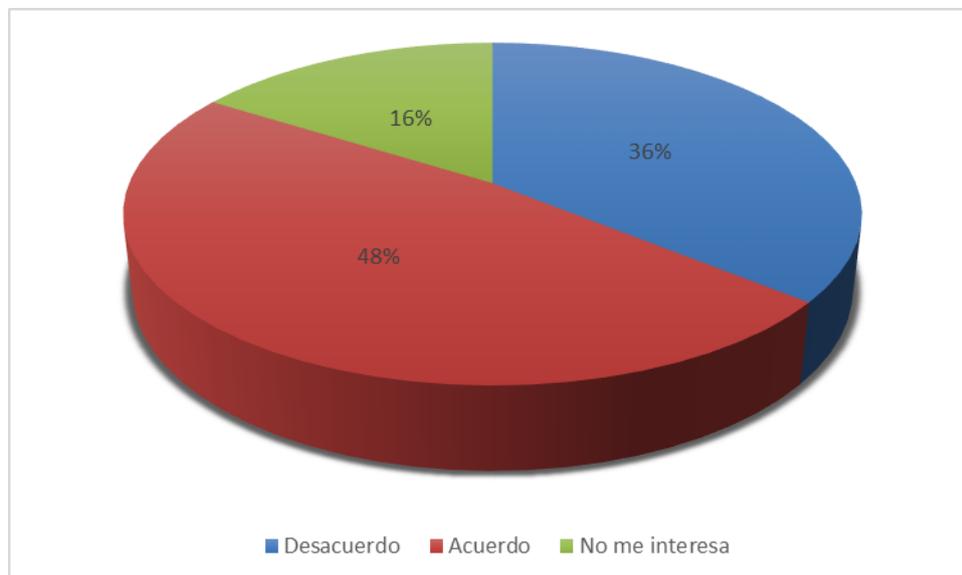


**Fuente:** Datos recopilados por la investigadora María Fernanda Martínez (2020).

**Análisis:** El 60% de los asesores de la unidad de call center manifiestan que no se sienten motivados por parte de su líder.

3.- ¿Posee usted la información necesaria, como guías para desempeñar su trabajo?

Gráfico N° 33

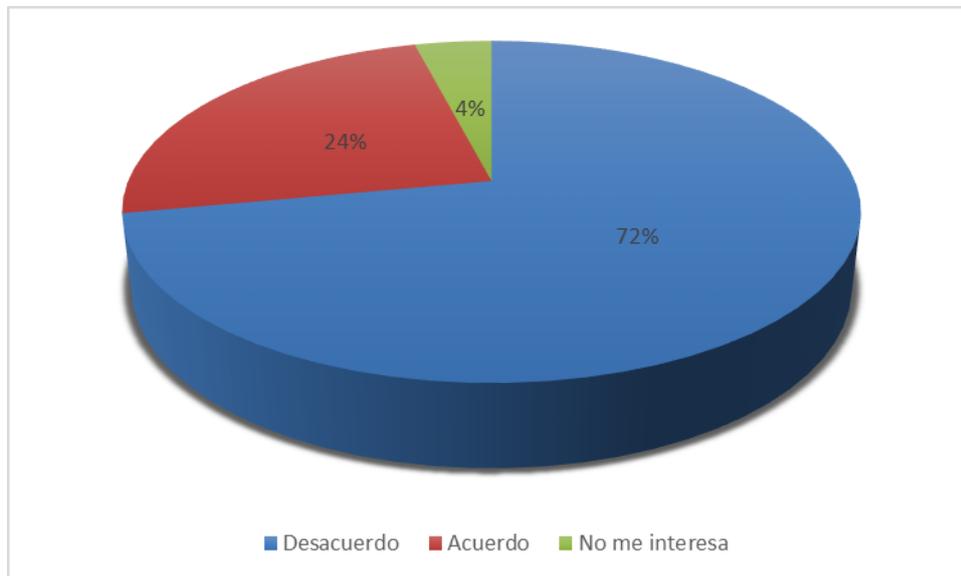


*Fuente:* Datos recopilados por la investigadora María Fernanda Martínez (2020).

**Análisis:** El 48% de los asesores de la unidad de call center indican que si poseen la información necesaria para poder desempeñar su trabajo de manera correcta.

4.- ¿Es su líder amable y profesional con usted?

Gráfico N° 34

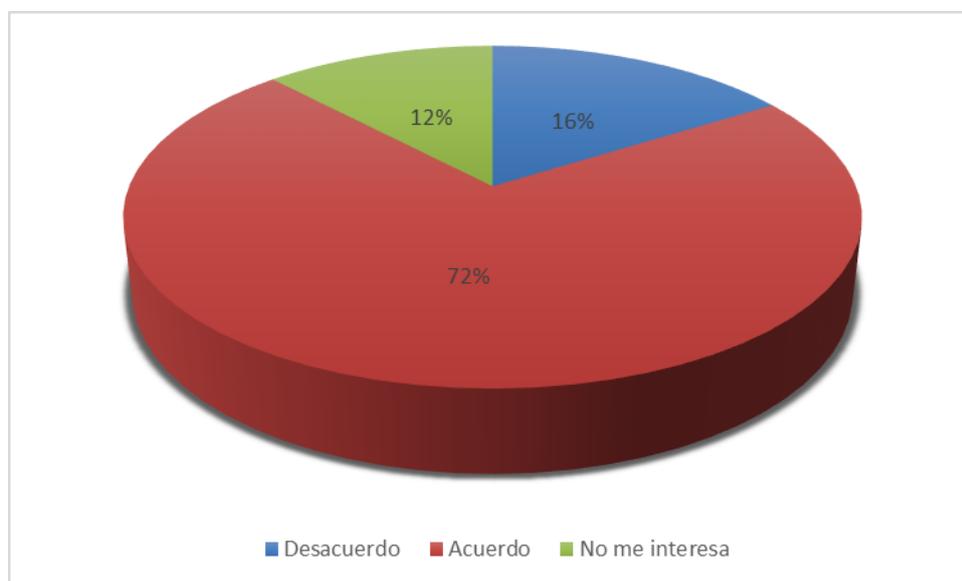


*Fuente: Datos recopilados por la investigadora María Fernanda Martínez (2020).*

**Análisis:** El 72% de los asesores de la unidad de call center indican que sus líderes no poseen una actitud amable ni profesional con ellos.

5.- ¿Cree usted que los líderes deberían recibir mayor capacitación?

Gráfico N° 35

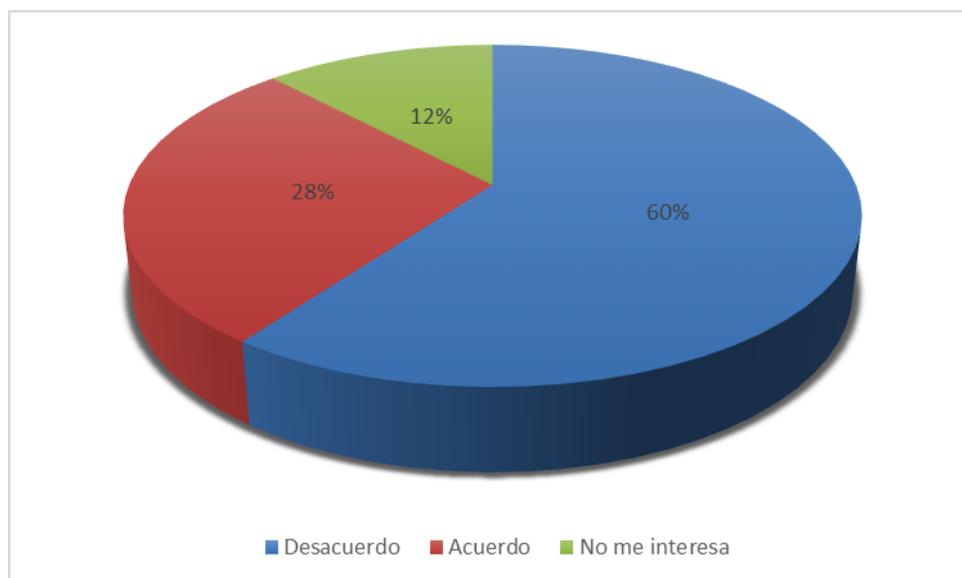


*Fuente: Datos recopilados por la investigadora María Fernanda Martínez (2020).*

**Análisis:** El 72% de los asesores de la unidad de call center indican que los líderes deberían de recibir mayor capacitación sobre los procesos.

6.- ¿Está satisfecho con el líder que le asignaron?

Gráfico N° 36



*Fuente: Datos recopilados por la investigadora María Fernanda Martínez (2020).*

**Análisis:** El 60% de los asesores de la unidad de call center indican que están en desacuerdo con el líder que le fue asignado.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

En esta investigación se estudió los procesos que presenta la unidad de call center de la empresa, en el cual se determinó que existe una insatisfacción en el tiempo de respuesta, en la información brindada por el asesor.

Se identificaron los factores que afectan el servicio que se está brindando como: tiempo de espera, calidad del servicio, motivación y el conocimiento que tiene los colaboradores sobre los procesos a seguir.

#### **5.2 Recomendaciones**

Se recomienda a la unidad de call center de la empresa Plusservices S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil la implementación de la metodología six sigma para el mejoramiento de la satisfacción al cliente y la reducción de errores ya que de esta manera se podrá corregir los factores que actualmente están afectando el servicio que se está brindando y la imagen de la empresa.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **6.1. Título de la propuesta**

Implementación de la metodología six sigma en el mejoramiento de la satisfacción al cliente, en la unidad de call center de la empresa Plusservices S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, año 2020.

#### **6.2. Objetivo de la propuesta**

##### **6.2.1. Objetivo General**

Implementar la metodología six sigma en el mejoramiento de la satisfacción al cliente, en la unidad de call center de la empresa Plusservices S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, año 2020.

##### **6.2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los errores operativos presentados en la prestación del servicio al cliente, en la unidad de call center de la empresa Plusservices S.A
- Mitigar el margen de error en la prestación del servicio al cliente, en la unidad de call center de la empresa Plusservices S.A
- Implementar la metodología six sigma para corregir el margen de error causado por malos procesos operativos.

#### **6.3. Importancia**

La aplicación de la propuesta le permitirá a la empresa corregir falencias operativas que están afectando la ejecución de las labores de los colaboradores en la unidad de call center de la empresa Plusservices S.A, tomando como basamento la metodología six sigma, en busca de la satisfacción del cliente.

#### 6.4. Descripción de la propuesta

La propuesta a implementar, siguiendo los lineamientos de la metodología Six Sigma, se aplicará según la campaña a desarrollar establecida en la planeación de la empresa.

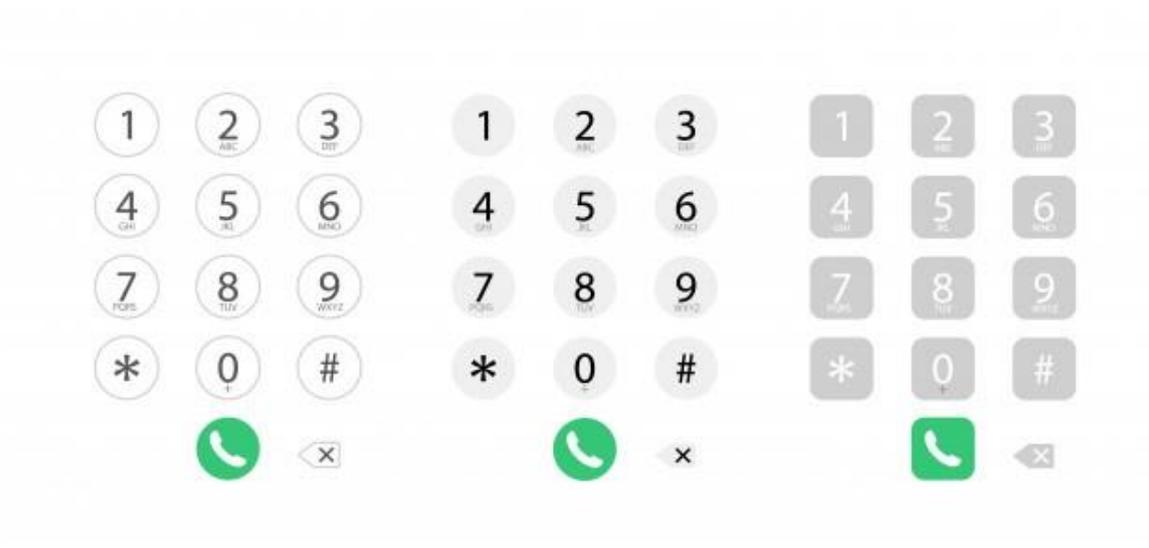
##### Implementación de la Propuesta:

- **Implementación en el IVR**

Se implementará una opción al momento de realizar la llamada la cual permitirá al cliente ingresar en el teléfono la clave del cajero como confirmación de datos, seguido de un # (el asesor no visualizará la clave). Este proceso se realizará para ingresar solicitudes y reclamos.

Gráfico N° 37

*Gráfico de IVR*



Fuente: google

- **Mejora de script**

Al momento de realizar la confirmación de datos, solamente se realizará con el titular o el conyugue (los datos del conyugue debe estar ingresados en el sistema).

Excepto al momento de realizar el bloqueo de la tarjeta de crédito lo podrá realizar cualquier persona, solamente confirmando:

- Nombres completo
- Número de cédula.

Ilustración N° 1  
*Script de Solicitudes*

*“Buenos Días/ Tardes/ Noches gracias por llamar al Banco del Pacifico le saluda María Fernanda” ¿En qué puedo ayudarle Sr. Martínez?*

*Ayúdeme con la siguiente confirmación de datos por favor:*

- *Correo electrónico*
- *Fecha de nacimiento*
- *Teléfono convencional*

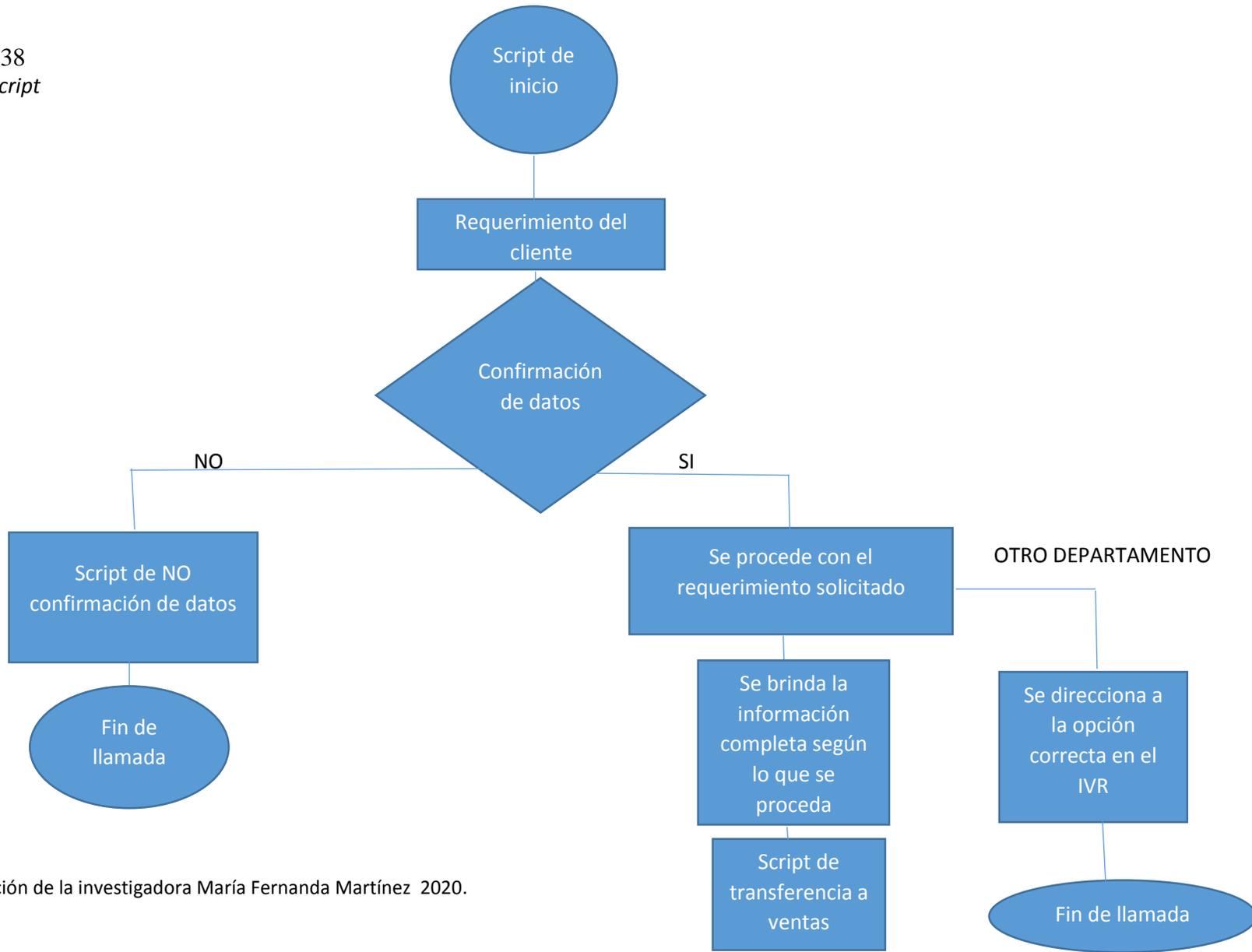
*Ingrese la clave del cajero (si es una solicitud)*

**Fuente:** Creación de la investigadora María Fernanda Martínez Coello 2020

El script es una de las principales herramientas en un call center, por tal motivo la modificación del mismo será esencial en este proceso de mejora.

**El siguiente script será utilizado para solicitudes, información y reclamos:**

Gráfico N° 38  
Modelo de Script



Fuente: Creación de la investigadora María Fernanda Martínez 2020.

- **Reclamos:**

Se asignarán a 80 asesores solo para ingresos de reclamos, al momento en que el cliente realice la llamada la operadora dará la opción 6 como ingreso de reclamos.

Estos asesores serán responsables del ingreso y solución del mismo. Se comunicarán con los departamentos encargados por vía correo o llamada las cuales solo serán gestionadas en las bases telefónicas ubicadas en el puesto de cada líder.

**Utilizarán el siguiente script:**

Ilustración N° 2

*Script de Reclamos*

*“Buenos Días/ Tardes/ Noches gracias por llamar al Banco del Pacifico le saluda María Fernanda” ¿En qué puedo ayudarle Sr. Martínez?*

*Ayúdeme con la siguiente confirmación de datos por favor:*

- *Correo electrónico*
- *Fecha de nacimiento*
- *Teléfono convencional*

**Fuente:** Creación de la investigadora María Fernanda Martínez Coello 2020

- **Implementar el servicio de Millas**

Se asignarán 50 asesores para la atención del servicio de millas. La operadora dará la opción 4 para el canje, información, reclamos y solicitudes que correspondan con el servicio de millas.

**Observación:** Solo los reclamos de millas serán direccionados a la opción 4.

**El script que se utilizará será:**

Ilustración N° 3  
*Script de Millas*

*“Buenos Días/ Tardes/ Noches gracias por llamar al Banco del Pacifico le saluda  
María Fernanda” ¿En qué puedo ayudarle Sr. Martínez?*

*Ayúdeme con la siguiente confirmación de datos por favor:*

- *Correo electrónico*
- *Numero de celular*
- *Numero de cedula*

**Fuente:** Creación de la investigadora María Fernanda Martínez Coello 2020

- **Capacitaciones**

Se realizarán capacitaciones 1 vez por semana dependiendo del departamento en el que se encuentre el asesor. Solo el departamento del primer filtro tendrá capacitación 2 veces por semana por la cantidad de asesores ya que son 150. Existen 5 áreas para desarrollar las capacitaciones.

Todas las capacitaciones serán obligatorias y se tomarán pruebas de la misma.

En el laboratorio # 5 solo estarán los asesores de calidad realizando las pruebas que se tomarán después de cada capacitación.

Tabla N° 2

*Cronograma de capacitación*

<b><i>CRONOGRAMA DE CAPACITACION PARA ASESORES</i></b>					
<b><i>DIAS</i></b>	<b><i>Lunes</i></b>	<b><i>Martes</i></b>	<b><i>Miércoles</i></b>	<b><i>Jueves</i></b>	<b><i>Viernes</i></b>
<b><i>Laboratorio 1</i></b>	Primer Filtro	Reclamos	Primer Filtro	Millas	CALIDAD
<b><i>Laboratorio 2</i></b>	Primer Filtro	Reclamos	Primer Filtro	Millas	CALIDAD
<b><i>Laboratorio 3</i></b>	Primer Filtro	Reclamos	Primer Filtro	Millas	CALIDAD
<b><i>Laboratorio 4</i></b>	Primer Filtro	Reclamos	Primer Filtro	Millas	CALIDAD
<b><i>Laboratorio 5</i></b>	Primer Filtro	Reclamos	Primer Filtro	Millas	CALIDAD

**Fuente:** Datos recopilados por la investigadora María Fernanda Martínez (2020)

## **Retroalimentación**

El departamento de calidad que pertenece a la unidad de call center se le realizarán modificaciones en el proceso de retroalimentación. Al momento de realizar el monitoreo de llamada y se detecta un error operativo el asesor de calidad, deberá acercarse al asesor de la unidad de call center que está gestionando la llamada, solicitar que coloque retroalimentación en su tiempo de trabajo y explicarle detalladamente el error cometido y corregir.

El asesor ya retroalimentado firmará una solicitud en la cual conste que ya recibió, entendió por completo la retroalimentación y se compromete a no cometer el mismo error. Ya que el segundo llamado de atención sería con descuento.

El asesor de calidad deberá de enviar al líder que está asignado el asesor de call center, informando que ya fue retroalimentado, adjuntando el documento que firmo el asesor del call center mediante correo como constancia del trabajo realizado.

Se realizarán monitoreos diarios, dos veces a cada asesor en el día.

El siguiente formato será el utilizado por los asesores de calidad de la unidad de call center.



Ilustración N° 4

*Modelo de Compromiso por Retroalimentación*

*Guayaquil 20 de noviembre del 2020*

## ***Departamento de Calidad***

### ***Retroalimentación***

*Yo, María Fernanda Martínez CI: 0931818710 asesor de la unidad de calidad del call center de Plusservices S.A confirmo haber recibido la retroalimentación respecto a Solicitudes, reclamos o millas.*

*Confirmando el haber comprendido la información recibida por parte del asesor de calidad de la unidad del call center Juan Solís.*

*Me comprometo a no repetir el error operativo y realizar mi trabajo de manera correcta como lo exige la empresa.*

-----  
Asesor Retroalimentado

-----  
Asesor de Calidad

-----  
Líder

**Fuente:** Creación de la investigadora María Fernanda Martínez 2020

- **Tiempo de llamada**

Los asesores del primer filtro tendrán un tiempo de llamada de 2 minutos con 30 segundos para atender la llamada.

Los asesores de Reclamos tendrán un tiempo de 3 minutos con 40 segundos para atender la llamada.

Los asesores de Millas tendrán 2 minutos para atender la llamada.

Si el asesor pasa de este tiempo automáticamente al líder le reflejará en el sistema en rojo el nombre del asesor y el tiempo que tiene en la llamada, el líder estará en la obligación de brindar soporte al asesor.

- **Afectación en el sistema**

Al momento en que se encuentre afectado el sistema de llamada o alguna plataforma, se implementara una grabación en la cual al ingresar la llamada la operadora indicara el siguiente script automáticamente:

Ilustración N° 5  
*Script de Afectación en el Sistema*

*“Pedimos disculpas por el malestar ocasionado, nos encontramos revisando la novedad para solucionarla en la brevedad posible. Agradecemos su comprensión.”*

**Fuente:** Creación de la investigadora María Fernanda Martínez Coello 2020

- **Promociones o Servicios Adicionales**

Para esto, al finalizar la llamada el asesor transfiere a la línea correspondiente y la operadora será quien diga el script de servicios adicionales (esto no será contado como tiempo de llamada para el asesor).

- **Capacitación para líderes**

Los líderes deben manejar la misma información y los mismos procedimientos de tal manera se realizarán capacitaciones para ellos antes del turno de trabajo. Serán evaluados y de esta manera se podrá verificar si los asesores tienen el soporte necesario de información por parte del líder asignado.

Cada líder recibirá 1 capacitación semanal obligatoriamente.

Tabla N° 3

*Cronograma de capacitación para líderes*

<b><i>CRONOGRAMA DE CAPACITACION PARA LIDERES</i></b>			
<b><i>DIAS</i></b>	<b><i>LABORATORIO1</i></b>	<b><i>LABORATORIO2</i></b>	<b><i>LABORATORIO 3</i></b>
<b><i>MARTES</i></b>		Primer Filtro	
<b><i>MIERCOLES</i></b>			Millas
<b><i>JUEVES</i></b>	Reclamos		

**Fuente:** Datos recopilados por la investigadora María Fernanda Martínez (2020)

- **Requisitos para obtener Incentivos**

Incentivar a los asesores a que cumplan con los siguientes 5 requisitos, en base a su desempeño laboral con la finalidad de que se hagan acreedores de los incentivos mensuales:

- Cumplir con el tiempo de llamada asignado según su campaña:

Primer Filtro (2 minutos con 30 segundos)

Reclamos (3 minutos con 40 segundos)

Millas (2 minutos)

- Dentro del mes tener solo una retroalimentación.
- Haber asistido a todas las capacitaciones brindadas, sin excepción.
- Tener una calificación en las pruebas realizadas mínimo de 95/100
- Cero faltas
- **Incentivo #1**

Para ser acreedor de los incentivos el asesor que dentro de los 30 días del mes cumpla con los 5 requisitos antes mencionados sin omitir ninguno, se le otorgara:

Dos fines de semana seguidos libres, ya sean los dos primeros, los dos últimos o intercalados.

En base a la distribución de personal, solo habrá disponibilidad para la siguiente cantidad de asesores que serán ganadores de los incentivos, según la campaña a la que pertenezcan.

Tabla N° 4

*Tabla de Incentivo*

<b>Primer Filtro</b>	<b>Reclamos</b>	<b>Millas</b>
1	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	
5	5	
6		
7		
8		
9		
10		

**Fuente:** Datos recopilados por la investigadora María Fernanda Martínez (2020)

- **Incentivo #2**

Se realizará un incentivo monetario el cual dependerá del primer incentivo, se realizará de la siguiente manera:

- Los asesores que 3 meses consecutivos cumplan con los 5 requisitos recibirán una bonificación del 15 % de su sueldo
- Los asesores que 4 meses consecutivos cumplan con los 5 requisitos recibirán una bonificación del 20% de su sueldo
- Los asesores que cumplan 6 meses consecutivos cumplan con los 5 requisitos recibirán una bonificación del 25=100

**Observación:** Los incentivos monetarios serán entregados cada fin de mes, para que los asesores obtengan estos incentivos, es necesario cumplir todos los requisitos sin excepción alguna.

Las faltas justificadas afectan el proceso por lo cual, el asesor que tenga faltas aun justificadas no podrá participar en el proceso del incentivo monetario.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arroyo, L., & Nieto, A. (2008). *Autorregulación y sanciones*. Valladolid: Editorial Lex Nova.
- Carcelén, J. (2001). *Faltas y sanciones: el expediente disciplinario en la empresa*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Castro, M. (1993). *El régimen disciplinario en la empresa: infracciones y sanciones laborales*. Pamplona: Aranzadi.
- Chua, R. (2018). *Fundamentos de Six Sigma: Green Belt*. Buenos Aires: Carpenteria.
- Dawson, K. (2015). *The call center handbook: the complete guide to starting, running and improving your call center*. New York : Focal Press.
- Escalante, E. (2003). *Seis Sigma: metodología y técnica*. México: Limusa.
- Fernández, M. (1991). *El poder disciplinario en la empresa*. Madrid: Civitas.
- Fernández, R. (2018). *La responsabilidad social corporativa como modelo de gestión empresarial*. Madrid: Wolters Kluwer España,.
- Gairín, J., & Armengol, C. (2003). *Estrategias de formación para el cambio organizacional*. Barcelona: CissPraxis.
- García, A. (2004). *Gestión de la documentación en la publicidad y en las relaciones públicas*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Gómez, A., & Suárez, C. (2012). *Sistemas de información: herramientas prácticas para la gestión empresarial*. México: Alfaomega.
- Guitart, L., Baraza, X., & Núñez, A. (2014). *Dirección de operaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Gutiérrez, G. (2004). *Aterrizando seis sigma: del concepto a la práctica*. México: Ediciones Regiomontanas.

- J., L. (2012). *Gestión de la identidad empresarial: la imagen corporativa al interior de su organización*. Bogotá: ICONTEC.
- Janes, J. (2003). *Introduction to reference work in the digital age*. New York: Neal-Schuman Publishers.
- Jhonson, R. (1997). *Código de ética*. México: Archivo General de la Nación.
- Lester, R. (2008). *Control de calidad y beneficio empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martin, W., & Carter, T. (1998). *Calidad en servicio al cliente: guía para la excelencia del servicio*. México: Editorial Iberoamérica.
- Mejía, A. (2007). *Aproximación a la ética empresarial en Honduras*. Tegucigalpa: Consejo Nacional Anticorrupción.
- Montarcé, I. (2015). *Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional de los call centers*. México: Ediciones del Lirio.
- Moreno, C. (2017). *Ética de la empresa*. Barcelona: Herder Editorial.
- Pérez, M. (2010). *Metodología SEIS SIGMA a travpes de EXCEL*. Madrid: RC Libros.
- Sánchez, J., & Pintado, T. (2013). *Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC.
- Socconini, L., & Reato, C. (2014). *Lean Six Sigma: metodología scintifica applicata per Kaisen Leader y Grren Belt*. Milan: Springer.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Zapatero, L. (1999). *Calidad empresarial: la respuesta a la globalización*. Madrid: Puzzle.

**REFERENCIAS WEB**

Guerra, M. (2019). Obtenido de <http://www.ptolomeo.unam.mx>:

<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/16818/Tesis.pdf?sequence=3>

Paredes, J., & Herrera, B. (26 de Junio de 2020). Obtenido de

<http://repositorio.autonoma.edu.pe/>:

<http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/339/1/Bernardo%20Herrera%2C%20Katherine%3B%20Paredes%20Vilcamisa%2C%20Jannifer.pdf>

Pérez, H. (11 de Julio de 2016). <https://rei.iteso.mx>. Obtenido de

<https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/3873/Tesis%20Humberto%20P%C3%A9rez%20Ortiz.pdf?sequence=2>

Tovar, B. (1 de Noviembre de 2016). Obtenido de <https://ciatec.repositorioinstitucional.mx>:

<https://ciatec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1019/19/1/Tesis-Blanca%20Esthela%20Tovar.pdf>

# **ANEXOS**

Señores:

Clientes

El siguiente cuestionario tiene como fin recolectar datos de la unidad de call center, para la Tesis de Grado con la finalidad de obtener el título de Tecnóloga en Administración de Empresas.

**Instrucciones:** Contestar con honestidad, elegir una sola opción, marcar una X en la casilla que usted elija.

N°	Pregunta	Desacuerdo	No me afecta	Acuerdo
01	¿Usted se encuentra satisfecho con el tiempo de espera en la llamada?			
02	Al momento de ingresar un reclamo ¿Está usted de acuerdo con el tiempo de resolución del reclamo ?			
03	¿Cree usted que la empresa debe mejorar el tiempo de espera que ofrece a los clientes?			
04	¿Está usted de acuerdo con la calidad de servicio que brinda la empresa?			
05	¿Elije usted a la empresa por la calidad de servicio que le brinda?			
06	¿Cree usted que la empresa brinda la calidad de servicio que promete?			

08	¿Se siente usted motivado a seguir con el servicio de la empresa?			
10	¿Cree usted que los asesores tienen conocimiento total de los procesos?			
11	¿Considera usted que los asesores deberían recibir más capacitación sobre los conocimientos de los procesos?			



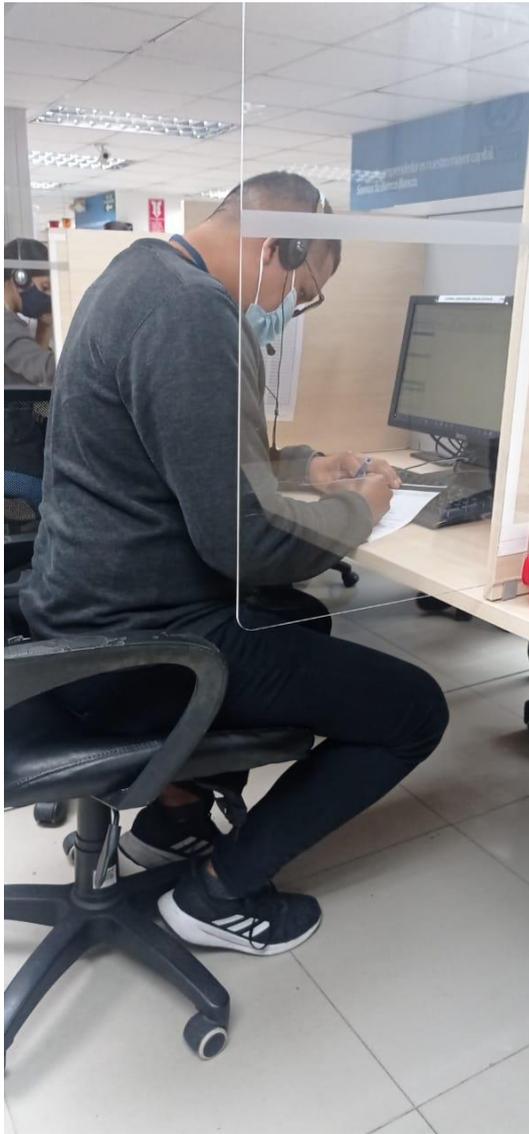
Señores:

Colaboradores del Call Center de la empresa Plusservices S.A

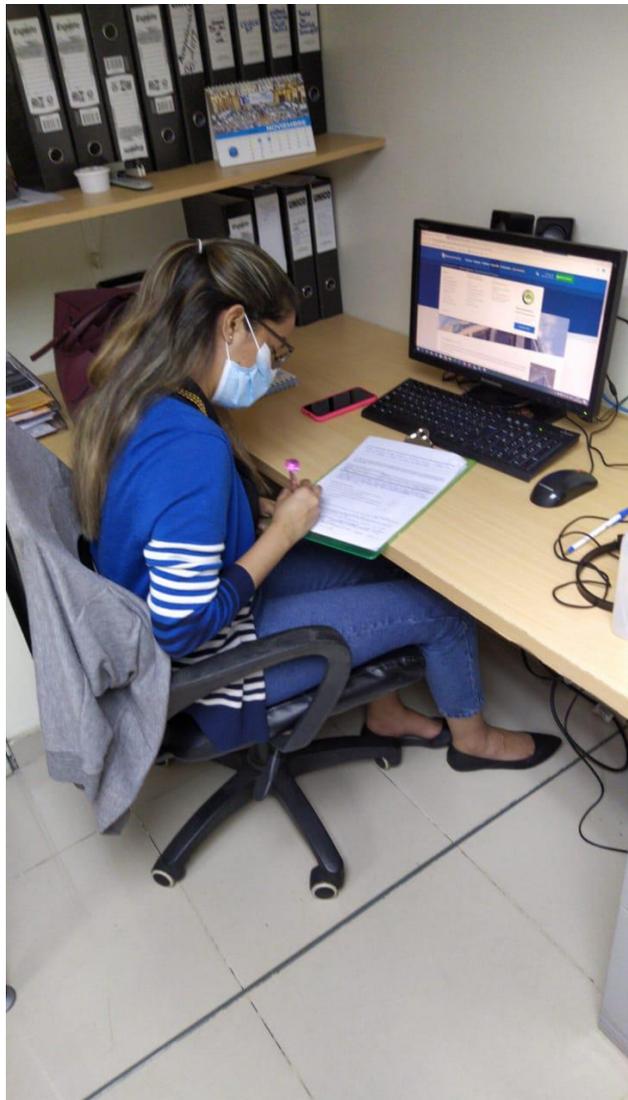
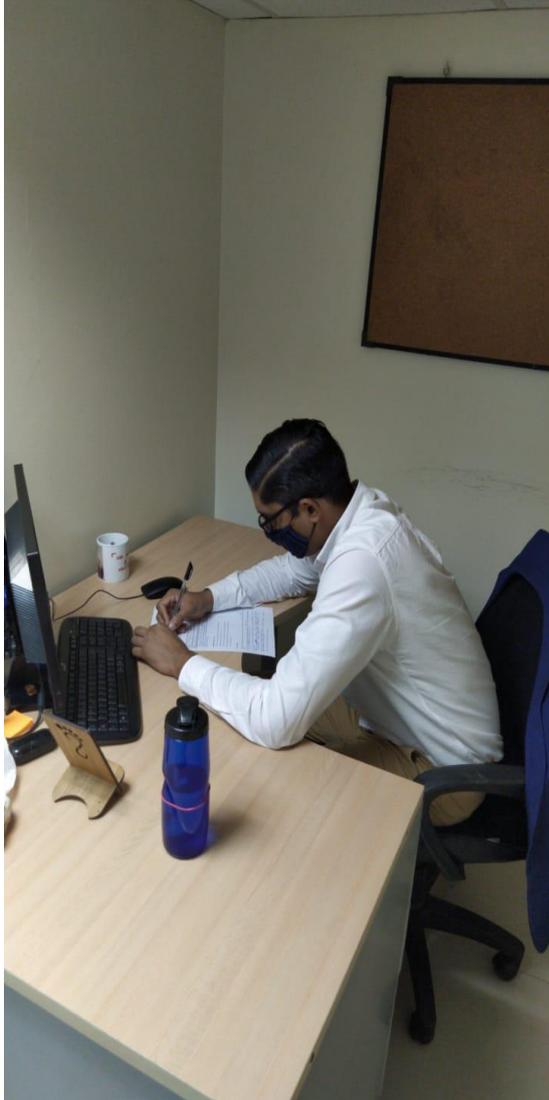
El siguiente cuestionario tiene como fin recolectar datos de la unidad de call center, para la Tesis de Grado con la finalidad de obtener el título de Tecnóloga en Administración de Empresas.

**Instrucciones:** Contestar con honestidad, elegir una sola opción, marcar una X en la casilla que usted elija.

N°	Pregunta	Desacuerdo	No me afecta	Acuerdo
01	Considera que cuenta con el apoyo de su supervisor cuando así lo requiere			
02	Su supervisor reconoce y valora el resultado de su labor			
03	Recibe la información e instrucciones del trabajo a ejecutar por parte de sus supervisor			
04	La comunicación y trato recibida de su supervisor es la adecuada			
05	¿Cree usted que los líderes deberían recibir mayor capacitación?			



*Cuestionario a los asesores de primera fase Carlos Guerra y Damián Peralta.*



*Cuestionario a líder (Cristián Chiriguaya) y Asesora de Calidad (Sara Tóala).*



*Cuestionario asesora de millas Rafaela Pérez.*



*Cuestionario asesora de reclamos Tatiana Fuentes.*



*Fotografía con líder de millas Dayanara Jurado y la investigadora María Fernanda Martínez.*