

CONTROL DE GESTION

SOBRE EL AREA DE
RRHH



WONDERWALL

NATHALY DIAZ GODOY
LUCIANA UCCIARDELLO
TUTOR: JAVIER GARCIA

Grupo número 7



INDICE

Resumen	2
Introducción	3
Situación Problemática	4
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Marco Metodológico	5
Marco Teórico	6
Definición y utilidad del Control de Gestión	6
Definición de las palancas de control	6
Definición de OKR	8
Centros de responsabilidad	9
Aplicación	9
PALANCAS DE CONTROL	10
Sistemas de creencias	10
<i>Misión</i>	11
<i>Visión</i>	11
<i>Valores</i>	11
Sistemas de límites	11
Estructura Organizacional.....	13
Sistemas de control interactivo	14
Análisis FODA.....	14
Centros de responsabilidad:	16
Sistemas de control diagnóstico	16
Indicadores:.....	16
Factores claves de éxito en el área de RRHH	18
• Fomentar un liderazgo participativo y orientativo:	18
• Abrazar la cultura de Diversidad, Equidad e Inclusión.....	18
• Mantener una comunicación abierta y transparente:.....	18
• Empleados satisfechos generan clientes leales:.....	18
Recomendación	16
Conclusiones	22
Referencias	23



WONDERWALL S.A

CONTROL DE GESTION EN EL AREA DE RRHH

NATHALY DIAZ GODOY – LUCIANA UCCIARDELLO

nathaly.diaz@alumnos.ucn.cl; luciardello16@gmail.com

Resumen

En el mundo empresarial actual, la gestión eficiente se ha convertido en un elemento fundamental para el éxito y la competitividad de las organizaciones. El Control de Gestión emerge como una herramienta esencial para asegurar que las estrategias trazadas se ejecuten de manera efectiva y que los recursos se utilicen de manera óptima. En este contexto, este trabajo se enfoca en el análisis del Control de Gestión en una empresa especializada en la gestión de interacciones, una industria en constante evolución y crecimiento. Wonderwall SA se dedica al rubro de la telecomunicación también llamado Call center, en donde brinda servicios de CX e IA digitales, gestión de CX, consultoría, analítica y tecnología, y servicios especializados. Actualmente cuenta con más de 6000 colaboradores en el país que transforman diariamente su pasión en excelencia. Dispersos en Buenos aires, Chaco y Tucumán. Nuestro estudio se enfoca en el control de gestión en las 2 sucursales ubicadas en la provincia de Tucumán centradas en su capital.

A lo largo de este trabajo se identificará una situación problemática dentro de la empresa seleccionada, que servirá como punto de partida para el análisis y la mejora. En este caso hacemos foco en la mejora de la gestión del personal, donde creemos que los indicadores de



ausentismo han aumentado en el último tiempo y se traducen en una falta de motivación por parte de sus colaboradores. Generando una problemática debido a que forma parte de la estrategia organizacional de Wonderwall el compromiso.

La metodología empleada se detalla minuciosamente, incluyendo los objetivos de la investigación, el enfoque adoptado y el diseño de los instrumentos de recolección de datos.

El desarrollo de este trabajo aborda de manera detallada elementos clave, como la visión, misión y valores de la empresa, el análisis FODA, la arquitectura organizacional, las palancas de control utilizadas, los indicadores de rendimiento, la estrategia empresarial, el mapa estratégico y el cuadro de mando integral. Finalmente, se lleva a cabo un análisis y discusión de los resultados obtenidos, y se propone un plan de implementación de mejoras para abordar la situación problemática identificada.

Palabras Clave: Control de gestión – Estrategia – Telecomunicación – call center – Compromiso – Recursos Humanos.

Introducción

Wonderwall es una empresa multinacional dedicada a la telecomunicación, fue fundada en 1978 con sede central en Francia, llegó a Argentina en 1994. Actualmente cuenta con presencia en Buenos Aires, Tucumán y Chaco.

Sus operaciones se desarrollan en 6 campus diseñados especialmente donde se priorizan los espacios de trabajo equipándolos con la última tecnología para maximizar la eficiencia. Su diferencial es la experiencia en interacción con clientes de diferentes verticales y a través de diferentes canales, busca lograr que cada interacción sea un momento único. Cree que con un



excelente ambiente de trabajo podemos brindar un servicio excepcional y, por esto, promueve actividades de recreación y motivación, así como planes de desarrollo profesional interno. Wonderwall en Argentina forma parte del ranking de Great Place to Works[®] de las mejores empresas para trabajar en el país. Además, fue reconocida como uno de los mejores lugares para trabajar para mujeres y para millennials. Pese a esto, en el último tiempo los indicadores de ausentismo han aumentado y nos hemos puesto a la tarea de analizar los factores recabando información desde diferentes ángulos del negocio, centrándonos en las sucursales ubicadas en San miguel de Tucumán buscando su posible solución mediante la aplicación de herramientas de control de gestión para mejorar la satisfacción de sus empleados.

Situación Problemática

La empresa Wonderwall tiene conocimiento que la actividad de atención al público continua principalmente las llevadas a cabo mediante llamadas requieren de empleados con perfiles de poder soportar situaciones problemáticas y bajo presión. Y en el último tiempo ha notado que aumentaron las cifras de ausentismo perjudicando sus servicios frente a sus clientes. Siendo unas de sus valores el compromiso, este problema nos hace preguntarnos para avanzar en la investigación:

¿Qué herramientas de control de gestión está utilizando actualmente la compañía?

¿Cuáles son los factores de éxito que considera dentro del área de RRHH?

¿Qué herramientas de mejora o de cambio se pueden proponer para mejorar la motivación y compromiso del personal?



Objetivo General

El Objetivo General del trabajo de investigación es: “Proponer herramientas de control de gestión para dirección del personal” es decir buscamos mejorar la relación con los empleados con el fin de disminuir el ausentismo en un contexto de actividad laboral estresante, siendo una compañía con una estructura organizacional grande.

Objetivos Específicos

- Identificar las herramientas utilizadas para el control de gestión en el área de RRHH.
- Identificar y definir los factores claves de éxito en el área.
- Formular objetivos relevantes para el área de RRHH utilizando una herramienta de control de gestión.

Marco Metodológico

A lo largo de este trabajo, hemos implementado una investigación mixta. Esto significa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Nos hemos basado en implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos. La presente investigación tendrá una modalidad Derivativa ya que la recolección y el análisis de los datos cuantitativos se hacen sobre la base de los datos cualitativos.



Para abordar este análisis, usamos diversas técnicas, que van desde entrevistas con el personal de la empresa, hasta el análisis exhaustivo de la documentación disponible, consultas en la página web y revisión de material académico relevante.

Marco Teórico

Definición y utilidad del Control de Gestión

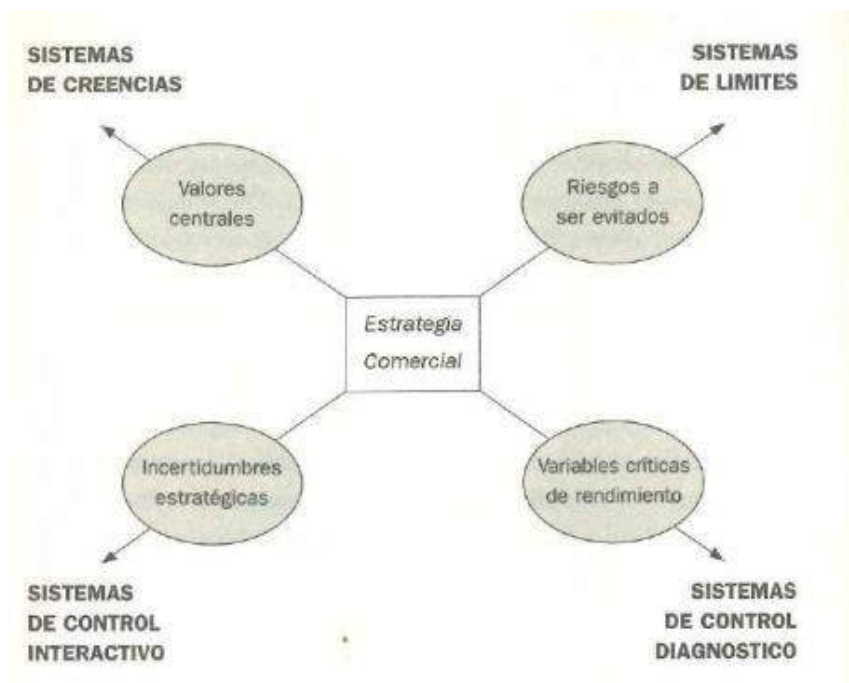
El control de gestión se refiere al proceso de supervisar, medir y ajustar las actividades de una organización para asegurar que se alcancen los objetivos establecidos de manera eficiente y efectiva. (Anthony, R. y Govindarajan, R. S.f. Sistema) En el caso de Wonderwall S.A Argentina, el control de gestión implica el seguimiento y evaluación constante de sus operaciones, como la gestión de recursos humanos, la calidad del servicio al cliente y la optimización de los procesos.

Definición de las palancas de control

Las cuatro palancas de control de Robert Simons son una herramienta de control de gestión muy útil para superar bloqueos organizacionales y desencadenar el potencial para la búsqueda de oportunidades. Su importancia radica en el manejo de las tensiones inherentes entre el comportamiento de búsqueda de oportunidades y la atención limitada. Equilibrar esta tensión es esencial para maximizar el rendimiento de la gerencia y la creación de resultados de valor. (Simons, R. s.f.)

Figura 1

Control de la estrategia de negocios: Variables claves a ser analizadas.



Nota: La imagen representa los tópicos que componen a las palancas de control en las organizaciones. Tomado de Palancas de control (p. 22), por R. Simons, (s.f.), Temas.

1) *Sistemas de creencias:* Un sistema de creencias es el conjunto explícito de definiciones de la organización que los directores comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para brindar los valores básicos, el propósito, y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten. Estos valores se vinculan con la estrategia comercial de la firma.

2) *Sistemas de límites:* Los sistemas de límites permiten a los gerentes delegar la toma de decisiones y, por lo tanto, permiten a la organización alcanzar su flexibilidad y su creatividad máxima. Este sistema impone limitaciones de importancia a la actividad de búsqueda motivada en las organizaciones por los sistemas de creencias.



2) *Sistemas de control interactivo*: Los sistemas de control interactivo son sistemas formales de información que los gerentes usan para involucrarse regular y personalmente en las actividades de decisión de sus subordinados.

4) *Sistema de control y diagnóstico* Los sistemas de control y diagnóstico: son los sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento. Intentan medir las variables de resultado que representan importantes dimensiones de rendimiento de una estrategia determinada bajo el lema “lo que mides es lo que consigues”.

Indicadores clave de rendimiento

Los indicadores clave de rendimiento, también conocidos como KPI por sus siglas en inglés (Key Performance Indicators), son medidas cuantificables utilizadas para evaluar el desempeño y el éxito de una organización, equipo, proyecto o proceso. Sirven para medir el progreso hacia los objetivos establecidos y proporcionan una forma objetiva de evaluar el rendimiento en relación con los resultados deseados. Los KPI son útiles en diversos contextos y sectores, y sus aplicaciones pueden variar según las necesidades específicas de cada organización. En otras palabras, son herramientas fundamentales para medir, evaluar y mejorar el rendimiento de una organización. Su aplicación adecuada proporciona una visión clara del progreso hacia los objetivos, ayuda en la toma de decisiones informadas y fomenta la mejora continua.

Definición de OKR

OKR, siglas de Objectives and Key Results (Objetivos y Resultados Clave), es una metodología de gestión que ayuda a asegurar que la empresa se centra en los mismos temas importantes en toda la organización.



Se trata de un protocolo de colaboración para establecer objetivos en empresas, equipos e individuos. Ahora bien, los OKR no pueden sustituir al buen juicio, a los líderes fuertes ni a una cultura de empresa creativa. Pero si cuentas con esa base sobre la que cimentarlos, los OKR pueden llevarte a lo más alto.

Centros de responsabilidad

Un centro de responsabilidad es una unidad de la organización dirigida por un gerente responsable de sus actividades. En cierto sentido, una compañía es un conjunto de centros de responsabilidad, cada uno representado por un recuadro del organigrama. Estos centros de responsabilidad forman una jerarquía. En el nivel más bajo se encuentran los centros de secciones, turnos de trabajo y otras unidades organizacionales pequeñas. Los departamentos o unidades comerciales que comprenden varias de estas unidades menores se encuentran más arriba en la jerarquía. Desde el punto de vista de la alta gerencia y del consejo de directores, toda la compañía es un centro de responsabilidad, aunque el término se usa más bien para referirse a las unidades dentro de la compañía.

Aplicación

La utilidad que el control de gestión genera a Wonderwall S.A Argentina incluye:

- Mejora del rendimiento: la cual permite identificar áreas que necesitan mejoras y tomar medidas para optimizar los procesos y el desempeño de los agentes, lo que a su vez puede aumentar la satisfacción del cliente.
- Cumplimiento de objetivos: Ayuda a asegurar que la empresa alcance sus objetivos establecidos al monitorear el progreso y ajustar las actividades según sea necesario.



- Identificación de problemas: Facilita la detección temprana de problemas y desviaciones en comparación con los estándares establecidos, lo que permite tomar medidas correctivas antes de que los problemas se agraven.

- Evaluación de la eficiencia: Ayuda a evaluar la eficiencia de los procesos internos y a encontrar formas de simplificar y agilizar las operaciones y así mismo evaluar los resultados de satisfacción al cliente.

¿Por qué es importante para el área de Recursos Humanos la analítica de personas?

“A partir de la observación de los datos recolectados, el área de recursos humanos puede gestionar de buena forma al personal de la empresa. Esto es positivo, ya que se asocian múltiples beneficios cuando los colaboradores están satisfechos y tienen un buen desempeño. Un aumento en la productividad o establecer un mayor compromiso con la compañía, son beneficios que se pueden identificar para la empresa” (Aguado, 2021).

PALANCAS DE CONTROL:

Sistemas de creencias: La compañía tiene una misión, visión y valores que se promueven con banners publicados en lugares visibles de la oficina, en el proceso de inducción, en los procesos de capacitación, en la credencial de acceso y en el sistema de sanciones. Regularmente los empleados deben de realizar cuestionarios luego de ver videos sobre la importancia de la seguridad cibernética y el respeto por estos datos en pro de los valores correspondientes a la organización.

A continuación, citaremos la Misión, visión y valores de la compañía.



Misión:

Somos una empresa líder en comunicación digital y telemática, expertos en ofrecer experiencias únicas al cliente y servicios de asesoramiento, nuestra misión consiste en proteger y hacer crecer la base de consumidores de cada uno de nuestros clientes, para que los mismos puedan así optimizar sus recursos.

Visión:

Buscamos generar relaciones de alta calidad integrando la última tecnología y nuestro personal altamente capacitado, adaptándose así a las exigencias de nuestros clientes.

Valores:

- Responsabilidad y discreción: al manejar información relevante de nuestros clientes.
- Profesionalismo: contamos con un personal con continua capacitación.
- Innovación: usamos última tecnología, asegurándonos así brindar el mejor servicio.
- Compromiso: actuamos con integridad basándonos en criterios profesionales, éticos, así como el espíritu que rige nuestra industria, nuestra empresa y nuestras operaciones.

El credo central de Wonderwall es “El mejor lugar para trabajar” siguiendo este lema, emplea todos sus esfuerzos para destacarse a nivel nacional en las encuestas. Como mencionamos anteriormente desde que se instaló en la Argentina, se encuentra en el ranking de las primeras 10 empresas del programa de Great Place to Works®.

Sistemas de límites: La empresa cuenta con un sistema de límites en un contexto comercial y estratégico, en donde refiere que la conducta comercial cuenta con un sistema de



sanciones disciplinarias formal, que de acuerdo con el criterio del área de legales puede ser un apercibimiento o una suspensión. Este sistema se basa en la detección de la conducta inadecuada, se le informa al área de Legales para que analice la situación sumando el historial de sanciones del empleado y todo lo necesario que evidencie el error para avanzar en la determinación de una sanción (la cual puede ser un apercibimiento o una suspensión). Las sanciones pueden ser de los siguientes tipos o desvíos:

Figura 2

Acciones que conllevan sanciones.



Nota: La imagen representa las acciones que conllevan sanción dentro de la organización Wonderwall. Tomado de: Presentación (PPT) *Sistemas de sanciones* (Pág. 2), 2023, Wonderwall.

Presentan el siguiente formato:

Figura 3

Formato a comunicar sanción



SANCION DISCIPLINARIA
Ausencia injustificada

Colaborador: _____
 Legajo: _____

En mérito a que Ud. incumplió del presente año sin razón ni justificativo alguno, a pesar de los llamados de atención proferidos debido a tal proceder, sin que exista justificación o autorización para ello; mostrando con su reiterado proceder desapego para con sus obligaciones, y toda vez que con su acción perturba el normal y adecuado funcionamiento de esta empresa impidiendo una correcta disposición de sus recursos humanos y que dicha circunstancia importa brindar un servicio deficiente a nuestros clientes, agrediéndonos para con ellos a contratados de índole comercial, y constituye una palmaria violación a lo dispuesto por los arts. 62, 63, 64 y 65 de la Ley 13.688, se le impone una sanción disciplinaria de suspensión por el término de (_____) días, a computarse (____/____/____). Finalmente le informamos que para el supuesto de que Ud. no desea su presencia y condición comerciales tales como las comentadas no nos dejara otra alternativa que tomar medidas más severas. Quede Ud. notificado.

<p style="text-align: center;">PARA SER COMPLETADO POR EL EMPLEADOR</p> <p style="text-align: center;">_____ FECHA Y ASESINADO</p>	<p style="text-align: center;">QUEDO NOTIFICADO</p> <p style="text-align: center;">_____ FECHA</p> <p style="text-align: center;">_____ ASESINADO</p>
--	--

Nota: Formato el cual es utilizado para informar al trabajador su sanción y motivos de ella.

Tomado de: Presentación (PPT) *Sistemas de sanciones* (Pág. 4), 2023, Wonderwall.

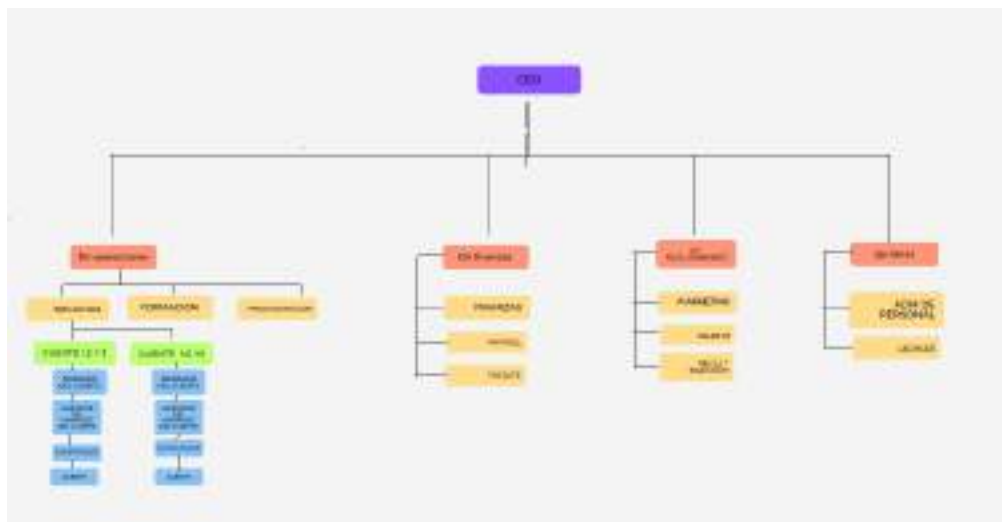
Por otro lado, en el ámbito de conductas estratégicas la empresa cuenta con límites los cuales establece que:

- Límite de segmentación de clientes: "La empresa se centrará en atender un máximo de tres segmentos de clientes principales. Cualquier intento de expandirse a segmentos adicionales requerirá una revisión estratégica y la aprobación de la alta dirección."
- Límite de gasto en tecnologías: "El gasto en tecnología y actualizaciones no debe exceder el 20% del presupuesto anual. Los proyectos tecnológicos deben alinearse con los objetivos estratégicos y mantenerse dentro de este límite."
- Rentabilidad: "El margen de beneficio neto no deberá disminuir por debajo del beneficio del periodo anterior. Si se prevé que el margen se desviará de este umbral, se requerirá una revisión de la estrategia y la implementación de acciones correctivas."

Estructura Organizacional:

Figura 4

Organigrama



Nota: Estructura organizacional de la empresa Wonderwall. *Fuente:* Elaboración propia.

Planificación estratégica:

Sistemas de control interactivo: Cada cliente tiene un requerimiento diario de atención y de puertos de atención cubiertos. Dentro de esta palanca encontramos:

Análisis FODA: es un avance al planeamiento que realizan las empresas para lograr una mejor adaptación al ambiente. Este análisis, más cualitativo que cuantitativo, impulsa la generación de ideas con respecto al negocio de la empresa.

Figura 5



FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Empresa líder en el mercado Reinversión y actualización en los servicios que ofrece. Servicio diferenciado por su innovación tecnológica y personal disponible.	Expansión de las telecomunicaciones y crecimiento (post pandemia). Alta oferta de mano de obra a bajos costos en el mercado Tucumano. El avance tecnológico.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Alta rotación del personal, debido a las exigencias del trabajo. Capacitación insuficiente en nuevos empleados. Aumento del ausentismo. Desactualización de los activos Baja oferta bilingüe para cubrir la demanda de las campañas.	Contexto socioeconómico en el que se encuentra el país actualmente. Robo de información de sus clientes por medios digitales.

Nota: FODA identificado por análisis a la organización. Fuente: Elaboración propia.

Estrategias FO, FA, DO y DA:

Gráfico: Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Impulsar la expansión de la empresa a través de nuevas contrataciones bajo la modalidad home office, ya que este crecimiento no cuenta con una limitación. (como es el trabajo presencial, limitado al tamaño del edificio)	Aprovechar la diferenciación en el servicio ofrecido por la empresa para competir con la creciente competencia. · Dados los nuevos gustos y exigencias de los clientes, se recomienda impulsar la innovación para crear nuevos productos y servicios.



DEBILIDADES	Utilizar el avance tecnológico para formalizar todos los procesos, e implementar un sistema de control de gestión que facilite la implementación y el seguimiento de la estrategia tanto en las sucursales como a los empleados remoto.	Poner en práctica nuevas estrategias de marketing, priorizando la diferenciación de la marca, para ayudar a contrarrestar la caída por la situación económica actual del país. Gestionar el área comercial para hacer frente al ingreso de nuevos competidores
-------------	---	---

Fuente: elaboración propia

Centros de responsabilidad: El área de RRHH representa un centro de responsabilidad de gastos discrecionales, busca brindar apoyo al área de operaciones y contribuyen a lograr la estrategia.

Sistemas de control diagnóstico: hay departamentos destinados formalmente a la auditoría de cumplimiento de calidad y seguridad. “Calidad” audita de manera aleatoria llamadas de cada empleado y “Fraude” es un equipo encargado de analizar que cada gestión realizada en los sistemas tengo una llamada o mensaje de solicitud de inicio.

Indicadores:

Actualmente Wonderwall pone en práctica los siguientes indicadores para evaluar el desempeño de las operaciones.

Cumplimiento de los estándares en la calidad del producto:

- Medición de los desvíos de comunicación (cortes, malas gestiones)
- % de llamadas mal gestionadas: contactos mal gestionados / contactos obtenidos



- En las campañas de ventas: Ranking de operadores con más ventas y ponderación de los productos más solicitados.

Inmediatez en la atención:

- Demora en la toma de llamadas: con el fin de medir la cola de espera de llamadas.
- Demora en la llamada: con el fin de medir la eficiencia de resolución del agente.
- Eficiencia del proceso: Tiempo de proceso / Tiempo total

Satisfacción del cliente:

- Rapidez y cordialidad en la atención a través de encuestas al cliente.
- Realizar un monitoreo de las quejas del cliente.

Nivel de contrataciones

- Renovación de clientes: contratación de nuevos clientes / contrataciones totales
- Descuentos sobre contratación a largo plazo: descuentos otorgados / contrataciones totales.
- Contrataciones de la empresa / contrataciones del competidor más grande
- Estacionalidad de las contrataciones: contrataciones en los meses más altos / contrataciones totales.
- Participación en el mercado: contrataciones de la empresa / contrataciones totales del mercado

Desempeño de los empleados

- Costo de capacitación: Gastos en formación / gastos totales en personal
- Proporción de horas extras: horas extras / horas normales
- Efectividad en la mano de obra: Horas efectivas trabajadas / Horas totales presupuestadas.



Fuente: entrevista a un supervisor de operaciones.

Wonderwall basa sus servicios en ofrecer la combinación adecuada entre personas, procesos y tecnología considerando esto el éxito para sus clientes. Determina para seguir con esta meta los siguientes

Factores claves de éxito en el área de RRHH:

- Fomentar un liderazgo participativo y orientativo: considera importante el dialogo, por lo que da lugar a espacios de escucha y feedbacks de desempeños buscando conjuntamente una congruencia en metas entre el empleado y las exigencias de cada campaña (cliente).
- Abrazar la cultura de Diversidad, Equidad e Inclusión: considera importante al trabajar con personas el aceptar la diversidad y promover la inclusión.
- Mantener una comunicación abierta y transparente: es muy importante que la comunicación sea clara y asertiva para fomentar el trabajo en equipo con una misma dirección.
- Empleados satisfechos generan clientes leales: La experiencia de los empleados influye en la lealtad del cliente. Los empleados contentos están más comprometidos, confiados y sienten que marcan la diferencia. Por ello, mantener el ánimo, el bienestar y la calidad laboral es esencial.

Recomendación

Luego de todo lo exployado, sugerimos a la compañía poner las siguientes herramientas de control de gestión en práctica.

Tablero

A partir de los datos cuantitativos obtenidos de la compañía en cuanto a ausentismo desarrollamos el siguiente tablero:

Figura 6

Ausentismos septiembre 2023



Nota: Tablero realizado en Looker Studio para análisis de ausencias del mes de septiembre.

Link tablero: https://lookerstudio.google.com/s/v_INTRr0zO4

Figura 7

Ausentismos octubre 2023



Nota: Tablero realizado en Looker Studio para análisis de ausencias del mes de octubre.

Link tablero 2: <https://lookerstudio.google.com/s/oERchJtm6cs>

El diseño y la utilización de tableros de control en Lookers studio nos brindan una valiosa herramienta para el monitoreo y análisis de indicadores operativos clave. Estos tableros nos permiten visualizar de manera clara y dinámica la información relevante, identificar patrones y tendencias, y tomar decisiones fundamentadas para mejorar aspectos como el ausentismo y la rotación en la empresa. La capacidad de filtrar y explorar los datos según diferentes criterios nos brinda una mayor flexibilidad y precisión en nuestro análisis. En definitiva, los tableros de control son aliados poderosos para la gestión eficiente y estratégica de una organización. A partir de estos tableros, podemos identificar procesos en los que se debe hacer más hincapié y, a partir de ello establecer planes de acción para abordarlos de manera más efectiva. En el caso del ausentismo, sería beneficioso implementar capacitaciones enfocadas en temas de salud y



bienestar como medida preventiva. Además, se podría introducir pausas activas durante la jornada laboral para aliviar el estrés asociado a la actividad de la empresa.

Indicadores sugeridos:

Empleados satisfechos generan clientes leales:

- *Encuesta de clima laboral:* Una encuesta de clima laboral es una herramienta utilizada para recopilar información y obtener la opinión de los empleados sobre diversos aspectos relacionados con su entorno de trabajo, como la satisfacción laboral, la comunicación, el trabajo en equipo, el equilibrio entre vida laboral y personal, entre otros. Se propone medir a través de preguntas abiertas y cerradas, haciendo foco en los factores claves que la empresa busca medir. Para esto se adjunta en el anexo una propuesta de encuesta de clima laboral.
- *Cálculo del ausentismo:* $\text{Horas de ausencia} / \text{total de horas estándar de trabajo}$
- *Cálculo de la rotación:* $\text{Rotación: Bajas} / \text{Plantel total de empleados}$

OKR:

Objetivo Anual: Reducir el índice de ausentismo de empleados de manera significativa.



Figura 8

OKR



Nota; Objetivos propuestos de acuerdo a situación actual de la organización. Fuente:

Elaboración propia

Conclusiones

Creemos que el establecer objetivos a través de la herramienta de control de gestión OKR va a pedir a la compañía bajo estudio poder llevar a cabo la ardua tarea de coordinar la dinámica de trabajo de toda la compañía e influir en el comportamiento de las personas para la alineación y consecución de los objetivos. Teniendo en cuenta que se trata de una compañía



grande (más de 5mil empleados) lo cual representa un desafío para la comunicación y la implementación de manera correcta nuevas ideas o cambios.

Sumado al tablero formulado a partir de Loker studio y la formulación de un indicador se presentan una propuesta integral para mejorar la gestión de Recursos Humanos. Esto permitirá tomar decisiones estratégicas más informadas, establecer metas claras y desarrollar estrategias específicas que impulsen el éxito de la empresa.



Referencias

- Colaboradores de Wikipedia. (s.f.) *Teleperformance*. Wikipedia.
<https://es.wikipedia.org/wiki/Teleperformance>
- Teleperformance. (S.f.) *Quienes somos*.
<https://www.teleperformance.com/en-us/locations/argentina-site/argentina/>
- Francesconi, F. (2020). *La transformación digital en la industria del contact center: análisis de la empresa Teleperformance*.
http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1796_FrancesconiF.pdf
- Campaña, M. P. (14 de septiembre de 2003). *El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño*. Gestipolis.
<https://www.gestipolis.com/sistema-control-gestion-conceptos-basicos-diseno/>
- Lideres Mexicanos. (19 de septiembre de 2023). *5 elementos clave para el éxito de tu negocio*.
<https://lideresmexicanos.com/innovacion/5-elementos-clave-para-el-exito-de-tu-negocio/>
- Solano, A. (19 de septiembre 2019) *Taller palancas de control - R. Simons*. Prezi.
https://prezi.com/tf0vp3m72br_/taller-palancas-de-control-r-simons/
- Doerr, J. (s.f) *Mide lo que Importa*.
https://campus2.unt.edu.ar/pluginfile.php/169101/mod_resource/content/1/Mide%20lo%20que%20importa%20de%20John%20Doerr%20libro%20%20%281%29.pdf