

TRABAJO DE GRADO

PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE ASIGNACIÓN DE  
RECURSOS PARA LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA KONECTA A TRAVES  
DEL PROYECTO MODELO DE GESTION OPERATIVA A PARTIR DE 2018-1

PREPARADO POR:

SEBASTIAN VILLA MEJÍA



ASESORA METODOLÓGICA:

ISIS MIOSOTIS ÁLVAREZ FLÓREZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MEDELLÍN

2018

## **RESUMEN**

La presente propuesta de mejora tiene como objetivo proponer al interior del proceso de asignación de recursos la implementación de herramientas operativas que maximicen los resultados para la empresa Konecta que agilicen y mejoren el proceso de asignación de recursos, donde, cada representante de servicio de las diferentes operaciones cuente con su recurso propio, donde este, se haga cargo y responsable del recurso asignado.

Al llevar a cabo el proceso modelo, se busca detectar falencias que tiene actualmente el proceso de asignación de recursos y a partir de ellos proponer de manera eficaz y concreta una reestructuración del proceso, con el fin de brindar una solución oportuna y efectiva, reduciendo tiempo, costos, reparaciones constantes y mejor cobertura a la hora de que los representantes de servicio atiendan su labor con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

A partir del proyecto Modelo de Gestión Operativa se busca evidenciar cual es el estado actual del proceso de asignación de recursos, cuál es su método de operación, como se realiza la asignación de recurso, cada cuanto se lleva a cabo esta y como es el control del recurso.

## **ABSTRACT**

The purpose of this improvement proposal is to define, within the resource allocation process, the implementation of some operational tools that maximize the results for Konecta Company, in order to speed up and improve the resource allocation process, where, each service adviser of each operation, has its own resource, where the latter takes charge and is responsible of these.

When carrying out the model process, it seeks to detect the flaws currently has the process of resource allocation and from them propose an effective and concrete way to restructuring the process, in order to provide a timely and effective solution, reducing time, costs, constant repairs and better coverage at the moment that the service advisers perform their work in order to satisfy the needs of customers.

From the project "Operational Management Model", the objective is to demonstrate what is the current state of the resource allocation process, what is its method of operation, how is the resource allocation made, how often and how is it carried out the control of the resource.

**KEYWORDS:** Model, resource allocation, process, document review information, restructuring, meet the needs, customers, method.

## **DEDICATORIA**

Principalmente, dedico este trabajo académico a mi abuelo Francisco Antonio Mejía Gutiérrez por el apoyo incondicional que en su momento me brindó, a mi tía María Edilma Mejía López, por el apoyo y respaldo que me ha brindado en el transcurso de vida, a mi madre Lina Marcela Mejía por la constancia, dedicación y esfuerzo en sacarme adelante a pesar de las diferentes circunstancias y al resto de mi núcleo familiar por el apoyo y compañía para sacar a cabo este proyecto de vida como lo es mi carrera profesional.

## **AGRADECMIENTOS**

Los agradecimientos a lo largo de este proceso serían infinitos; sin embargo, quiero agradecer en particular a:

La universidad Autónoma Latinoamericana donde llevé a cabo mis estudios de administración de empresas, donde conocí profesores de quienes me llevo sus conocimientos y aprendizajes. Amigos y compañeros inigualables, quedándome con lo mejor de todos ellos.

La empresa Konecta quien me dio la oportunidad y puso su confianza en mí para desarrollar las prácticas profesionales, allí crecí tanto laboral como personalmente; donde puso todos los elementos a mi disposición para obtener el mayor aprendizaje posible.

También, a mis tutoras Natalia Osorio, Paola Gutiérrez, Juan Eduardo Jaramillo y Andrés Felipe Urrego por aportarme sus conocimientos en lo transcurrido de las prácticas profesionales. Por su cariño, respeto, respaldo y amistad.

## Tabla de Contenido

RESUMEN .....	2
DEDICATORIA .....	4
AGRADECMIENTOS .....	5
INTRODUCCIÓN .....	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
OBJETIVOS .....	13
Objetivo General .....	13
Objetivos Específicos.....	13
JUSTIFICACIÓN .....	14
MARCO DE REFERENCIA.....	16
Marco Contextual.....	16
Marco Teórico.....	18
Marco Legal .....	25
METODOLOGÍA.....	28
Enfoque .....	28
Modalidad .....	28
Método.....	28
Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis .....	29
Revisión documental .....	29
Grupos Focales .....	29
Herramientas ofimáticas.....	29
Herramientas Matemáticas .....	30
Consideraciones Éticas .....	30
HALLAZGOS Y PROPUESTA.....	32
Fase 1: Estado Actual de los Procesos Operativos de la Organización Konecta ..	32
Fase 2: Caracterización del Procedimiento de Relevamiento o Exploración de Información.....	39
Fase 3: Propuesta de Mejora .....	53
RECOMENDACIONES.....	56
CONCLUSIONES .....	57

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 59



# INTRODUCCIÓN

Es importante para las empresas como Konecta comprender la importancia de gestionar de manera adecuada los procesos, en este caso, hacemos referencia al proceso de asignación de recursos; es inminente no pensar que los procesos deben evolucionar junto con las organizaciones buscando una excelencia operativa adecuada, con el fin de optimizar y gestionar las diferentes herramientas, buscando garantizar y satisfacer las necesidades de los clientes.

Konecta, empresa donde se lleva a cabo el presente trabajo de grado, es una empresa con gran experiencia en servicios integrales de BPO (tercerización de procesos) y Contact Center; se encuentra posicionada en un mercado competitivo y con un alto grado de auge en el país, pero especialmente en la ciudad de Medellín siendo el epicentro de los Call Center.

Basado en lo anterior, la empresa debe permanecer a la vanguardia con las herramientas necesarias para llevar a cabo su operación, para así posicionarse como una empresa competitiva e innovadora para suplir las necesidades de sus clientes.

Al implementar el proceso de asignación de recursos por representante dentro de su operación, se busca tener una visión global de este, logrando el estructuramiento y mejoramiento continuo, así de esta manera, poder mejorar el relacionamiento tanto con sus colaboradores internos, clientes corporativos y clientes finales como con las demás organizaciones que se puedan involucrar.

Por último, se podrán encontrar las respectivas recomendaciones y conclusiones que se proponen acerca de la asignación de recursos al final del presente trabajo.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La actividad comercial de Konecta inicia en el año 2010 en la ciudad de Bogotá, creando 400 posiciones para dar respuesta a las demandas de un gran operador para sus servicios de Línea digital de banda ancha con gran capacidad para la transmisión de datos a través de la red de telefonía básica (ADSL) y configuración automática de hardware desde puntos centralizados (Móvil Provisioning). A lo largo de los años, su alta especialización le ha permitido obtener una mayor eficacia operativa, convirtiéndose en un socio estratégico para acompañar los objetivos operacionales de los negocios de sus clientes, asegurándoles rentabilidad, satisfacción de sus usuarios y un óptimo posicionamiento de marca. **(Konecta, 2017)**

En 2016 Grupo Konecta adquiere Allus Global BPO Center, conocido anteriormente bajo el nombre de Multienlace Colombia, empresa que acumula más de 20 años de experiencia tras su creación como un proyecto de mejoramiento de los Sistemas de audio respuesta de dos importantes entidades financieras del país. Tras 11 años posicionados como referente en el sector de Contact Center en Colombia, inicia su expansión internacional, poniendo en marcha las primeras operaciones hacia el mercado hispano de Estados Unidos.

En la actualidad, Konecta es la empresa líder en la Industria de Relacionamiento con Clientes en Colombia, con grandes expectativas de crecimiento a corto plazo tanto con operaciones nacionales, como nearshore “trabajo que es hecho en la prestación de servicios por gente en países vecinos en lugar de hacerlo en su propio país” (Rouse, s.f.) Y offshore “empresas o sociedades constituidas fuera del país de residencia” (Inspiration, s.f.), lo que le permitirá seguir siendo un referente en el país en cuanto a la fidelización y efectividad en los servicios. **(Konecta, 2017)**

En Konecta, la definición de los procesos se lleva a cabo mediante flujogramas, dichos flujogramas permiten evidenciar y documentar el paso a paso que se debe llevar en las operaciones o áreas de la empresa (proceso de talento humano, el proceso de nómina, y procesos administrativo, entre otros), en particular, la gestión del conocimiento y la asignación de recursos en Konecta, se entiende como “la forma en que las empresas generan, comunican y aprovechan sus activos intelectuales, no ha sido considerada hasta muy recientemente como una fuente esencial de ventaja competitiva dentro de la economía de la información”. (DUCKER, 2007), este proceso se encuentra documentado en un aplicativo organizacional llamado Quality, en el que se evidencia la información y así mismo, las operaciones y/o servicios.

De otro lado, básicamente el proceso de asignación de recursos administra y gestiona las herramientas necesarias para llevar a cabo la operación y el suministro a todos los colaboradores, donde cada colaborador esencialmente requiere tanto de diadema, computador y puesto de trabajo, para llevar a cabo su labor. El proceso de asignación de recursos especialmente con el recurso de la diadema, se ve afectado ya que la empresa no cuenta con la suficiente cobertura de diademas por cada representante de servicio, por lo que estos migran hacia otras empresas con el mismo “Core” de negocio como lo son: Emtelco, One link, Teleperformance, Emergia, Contenido, entre otros.

Así mismo, Konecta a través del proceso de gestión del conocimiento, busca indagar acerca de por qué durante los últimos 5 años, se evidencia una fuga de conocimiento y migración de los colaboradores (representantes de servicio), al parecer, entre otras razones, por ineficiencia en la asignación de recursos; dado que la falta de los mismos afectan directamente la operación de la organización y el cumplimiento de las metas de los colaboradores.

Es decir, el personal operativo de la organización migra permanentemente hacia otras empresas con el mismo “Core” del negocio, migrando el conocimiento, mismo que no ha sido documentado y se ha generado transferencia del mismo al interior de la organización entre los colaboradores, ocasionando desequilibrio en las operaciones cuando se presenta el ausentismo de las personas.

Por ello, se hace necesario indagar varios aspectos relacionados con la gestión operativa al interior de la organización, entre ellos el proceso de asignación de recursos, teniendo en cuenta el cargo a desempeñar, ya que el recurso asignado puede variar en cuanto a funcionalidad, dado que ellos redundan en proceso de gestión y transferencia del conocimiento desde los representantes de servicio, líderes de equipo, coordinadores de operaciones, gerentes de cuenta hasta los directores de cuenta. Es por ello que el presente plan de mejora indaga ¿Cómo maximizar los resultados de la gestión de la compañía Konecta a través de la asignación de recursos mediante la implementación de algunas herramientas operativas a partir del período 2018-1?

# **OBJETIVOS**

## **Objetivo General**

- Proponer al interior del proceso de asignación de recursos la implementación de algunas herramientas operativas que maximicen los resultados de la compañía a partir del período 2018-1.

## **Objetivos Específicos**

- Identificar el funcionamiento de los diferentes procesos operativos de la organización Konecta.
- Caracterizar el procedimiento de relevamiento o exploración de información de los diferentes procesos operativos de la empresa Konecta.
- Dar a conocer la importancia de la asignación de recursos, como una solución efectiva para la ineficiencia en el proceso operativo y la migración del personal hacia las empresas prestadoras del mismo servicio.

## JUSTIFICACIÓN

Actualmente en Medellín se están presentando grandes cambios en las compañías que están situadas en la ciudad, como lo son las compañías industriales las cuales actualmente se encuentran migrando hacia los puertos, dejando en la ciudad empresas dedicadas a la prestación de servicios o tercerización de procesos. Es por esto que la ciudad se encuentra altamente posicionada como prestadora de servicios.

Dicho lo anterior, surge como iniciativa Medellín ciudad cluster, donde esta se entiende como una “iniciativa liderada por la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, con el objetivo de contribuir con el desarrollo empresarial de la región, propiciando la evolución de dicha estrategia, bajo el enfoque de “especialización inteligente” (CAMARA DE COMERCIO , s.f.)

Así, Konecta, al ser una empresa de servicios de BPO (tercerización de procesos) y Contact center estaría implicada en el cluster de Tecnología, información y comunicación, este entendiéndose como “una iniciativa liderada por la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín que tiene como objetivo incrementar de manera efectiva el crecimiento y la competitividad del sector TIC en los segmentos de Tercerización de Servicios de Alto Valor Agregado (Smart Services Outsourcing – SSO) y Creative Transmedia a nivel nacional e internacional, involucrando firmas, gobierno, comunidad educativa y las instituciones de colaboración”. (CAMARA DE COMERCIO, s.f.)

Este tipo de organizaciones y en particular Konecta requiere permanentemente de estar a la vanguardia con herramientas tecnológicas necesarias para que los colaboradores, en este caso los representantes de servicio de las distintas líneas lleven a cabo la labor, si esto no se lleva a cabo es posible que se vea reflejado en sus procesos y genere reproceso.

En consecuencia, la asignación de recursos se convierte en un factor primordial para la empresa Konecta, especialmente para las operaciones que cuentan con varios asesores por

puesto, evitando conflictos internos, salud y seguridad en el trabajo, una mayor optimización y cuidado por parte del asesor, mejorando la productividad del mismo.

De igual manera, ayuda a la optimización del recurso económico, pues cada asesor es responsable del bien que le será entregado, facilitando un inventario más transparente y tener una mejor capacidad de reacción ante los requerimientos de los usuarios. Donde la asignación de recursos es un activo de vital importancia para llevar a cabo las labores de los empleados, pues es un elemento esencial, indispensable en las diferentes operaciones con las que cuenta Konecta.

# MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia se lleva a cabo en tres momentos: marco contextual que caracteriza el sector de la economía en el que opera Konecta; el marco teórico que propone unos postulados para darle sustento teórico a la presente propuesta y por último, el marco legal que presenta la normatividad legal vigente la cual soporta el presente ejercicio.

## Marco Contextual

Colombia es un país que está empezando a incursionar en lo que hoy conocemos como el sector de los servicios, por ende, actualmente cuenta con grandes ventajas competitivas como lo son: contar con la mejor mano de obra de Suramérica, gran parte de su población se ha graduado de carreras técnicas y profesionales afines a áreas administrativas, y cuenta con una ubicación estratégica lo que le permite convertirse en sede de grandes empresas de tercerización de procesos tecnológicos. Según la revista Dinero “Colombia viene dando pasos de gigante en los servicios de tercerización. En menos de una década logró darle forma a un sector que además de ofrecer una amplia gama de alternativas, subcontratación de procesos de negocios (BPO, por su sigla en inglés), externalización de procesos de conocimiento (KPO) y tercerización de servicios de tecnologías de la información (ITO), ha convertido al país en una plataforma internacional para las compañías globales y ha ganado espacio en la economía nacional”. (Dinero, 2016)

Actualmente la ciudad de Medellín está teniendo grandes transformaciones, esto debido a que las grandes empresas industriales están migrando hacia los puertos, quedando en la ciudad empresas de servicios. Las cuales a través del tiempo han ido creciendo de manera exponencial.

“El concepto de tercerización se refiere a la migración de las actividades económicas, es decir, al paso de una economía industrial a una economía de servicios, por lo que está íntimamente ligada al proceso de desarrollo económico. En nuestro caso, Medellín opta por el proceso de tercerización con la aprobación de su Plan de Ordenamiento Territorial

mediante el Acuerdo 046 del 2006, que propone un cambio de la estructura productiva industrial hacia el sector servicios” (**Vélez-Tamayo, 2014**)

Con base a lo anterior, podemos interpretar que los países y ciudades que cuentan con ingresos superiores a los demás tienen la ventaja de que sus empresas puedan terciarizar sus procesos con otras empresas especializadas en estos.

“La ciudad acredita su posicionamiento ante el país y el mundo como centro de servicios del gobierno y de las empresas, de distribución de mercancías al por mayor y al detal, como facilitadora de comunicaciones y transportes y como lugar económico que garantiza los servicios básicos y de telecomunicaciones, las actividades de apoyo al turismo y a la producción de bienes y servicios. También sobresale el aporte de las actividades de salud y educación, como expresión de competitividad”. (**BEATRIZ GÓMEZ SALAZAR, 2000**)

Sin embargo, Medellín cuenta con el privilegio de su ubicación geográfica donde “hacen que la centralidad de Medellín y su área metropolitana se ubique en torno a una serie de cadenas montañosas que la hacen limitar naturalmente por lo que se ha llamado la Herradura Verde. Además, la tradición de Medellín como la capital política de Antioquia, así como el sucesivo desarrollo del sector manufacturero, auspiciado por el proceso de colonización antioqueña que permitió un desarrollo del sector agrícola —principalmente del café— que dio paso al surgimiento de industrias de tipo textil en la ciudad, permitieron el posicionamiento de la Villa como epicentro económico de Antioquia”. (**Vélez-Tamayo, 2014**)

“Si bien históricamente la ciudad pasó de ser la central de acopio mercantil en el periodo de la explotación minera de Antioquia en el siglo XIX a ser una central industrial a mediados del siglo XX, para el nuevo siglo su destinación parece acomodarse perfectamente a la lógica del tercer sector de la economía, el sector servicios” (**Vélez-Tamayo, 2014**); esto lo que da a entender es que la ciudad de Medellín entró al sector de servicios por diferentes factores como: sus ingresos, su calidad de vida, sus grandes industrias, su ubicación geográfica y entre otros.

Actualmente, las empresas de servicios en la ciudad de Medellín están logrando una gran participación en el mercado, siendo estas, grandes generadoras de empleo, atracción de

nuevos inversionistas y nuevos centros de desarrollo e innovación. Por esto, las empresas prestadoras de servicios juegan un papel importante en el desarrollo de las ciudades.

Por ende, es importante que las empresas que pertenezcan al sector de servicios enfoquen bien su “Core” de negocio. Implementando nuevas prácticas y estrategias en pro de subsistir en el mercado. Por este motivo la empresa Konecta decide lanzar dentro de su organización el proyecto Modelo de Gestión Operativa siendo este un impulsor a la transformación que permite observar cómo están funcionando sus operaciones y áreas de apoyo para brindar tanto beneficio a sus trabajadores como a su modelo de negocio.

Así mismo, la empresa “debe definir y asignar los recursos financieros, técnicos y el personal necesario para el diseño, implementación, revisión, evaluación y mejora de las medidas de prevención y control, para la gestión eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo, también, para que los responsables de la seguridad y salud en el trabajo en la empresa, el Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo según corresponda, puedan cumplir de manera satisfactoria con sus funciones”.

## **Marco Teórico**

La estrategia se entiende como “el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica” (K.J Halten, 1987)

Por ende, de la estrategia surge el direccionamiento estratégico que según Camacho se entiende como “un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (Camacho , 2002). Basado en esto, lo que pretende el direccionamiento es dar elementos para llevar a cabo la actividad gerencial que se requiera.

“La gestión de proyectos se ha convertido en una de las disciplinas más en auge en los primeros tiempos del siglo XXI, apareciendo ya en casi todos los temarios de las escuelas de negocio en el ámbito del management. Lo que comenzó siendo una disciplina más restringida al ámbito de la producción, el software y su desarrollo, se ha ido adaptando al mundo de las organizaciones”. **(Fajardo, 2008)**

Esto ocurre fundamentalmente porque las empresas habitan en entornos sociales y económicos que requieren dinamismo, diversidad y trabajo en profundidad, y en esta situación, la generación de una organización basada en el funcionamiento por proyectos permite obtener dichas funcionalidades **(Fajardo, 2008)**

“Los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia” (Navas y Guerras, 2002) la anterior definición de recurso se asocia con el planteamiento de Barney “Recurso; todo lo que permite a una empresa concebir e implantar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia” **(Barney, 1991)**

De igual manera, se ajusta a la definición Chiavenato (1999), en la que se define el termino de recurso como “Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización” **(Chiavenato, 1999)**, la anterior definición se asocia a lo planteado por Cuervo 1993 y López 1996, donde definen los recursos como “la unidad básica de análisis son los recursos individuales de la empresa, pero para examinar como la empresa puede crear una ventaja competitiva debemos observar como los recursos trabajan en conjunto para crear capacidades”. **(Cuervo; López, 1993;1996)**

Según el portal web gubernamental “**Importancia.org**”: “El ser humano siempre ha tenido la necesidad de crear utensilios que le ayuden a facilitar su trabajo, desde su origen, el trabajo manual ha sido parte esencial para el desarrollo de la especie, así, para poder cazar a otros animales ha tenido que desarrollar herramientas que le facilitarán esta actividad” **(Importancia.org, 2017)**

Basado en este planteamiento explicamos la razón por la cual, la asignación de recursos, es parte fundamental en las empresas tanto para la integridad y salud del empleado como para

el desarrollo y la eficiencia de la empresa; Aportar las herramientas necesarias al personal, convertirá el proceso de la empresa en factor de cambio para el desarrollo organizacional, así como traerá beneficios en la operación y la interacción con los clientes.

“La clave está en que, gracias a la aparición de estos elementos, la evolución del hombre ha sido mucho más rápida desde el punto de vista del propio desarrollo físico, mental y como sociedad. Pensemos que todo trabajo necesita una herramienta para poder ser realizada. La más elemental la tenemos en nuestras manos y, a partir de ahí, todo nuevo diseño nace de la necesidad de ayudar a realizar un trabajo de manera más efectiva y, a mayor dificultad, herramientas más específicas se necesitan.” **(Importancia.org, 2017)**

Es importante brindar las herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades de cada uno de los empleados, por tal razón resulta vital conocer las características de estas herramientas y sus alcances en la organización, para así evitar situaciones que pudiesen generar un clima laboral adverso, o incluso, la interposición de juicios laborales por parte de los empleados inconformes; esto hace parte del desarrollo organizacional y de brindar un mejor ambiente laboral.

Muchas veces las empresas confunden con frecuencia las herramientas de trabajo con las prestaciones laborales; la clave radica en que estos son fundamentales para la realización de las labores de los empleados, bajo este contexto los trabajadores deben recibir de la empresa las respectivas herramientas de trabajo, las cuales facilitaran el proceso y lo harán más eficiente; estas herramientas deben proporcionarse de buena calidad, en buen estado y reponerse tan pronto como no sean eficientes, los trabajadores por su parte tienen la obligación de conservar en buen estado los instrumentos que se les hubiese facilitado para desarrollar su labor, de hecho se recomienda que firmen una responsiva cuando les sean entregados, Sin embargo, no son responsables del deterioro originado por su uso, ni del ocasionado por caso fortuito, fuerza mayor, mala calidad o defectos que estos presenten.

Además, Según el portal “ Expansión” de México “En la operación diaria, las empresas deben distinguir perfectamente cuándo alguno de los beneficios que otorgan son prestaciones y cuándo son herramientas de trabajo; La divergencia entre estos conceptos es

que las herramientas son indispensables para que los trabajadores lleven a cabo su labor, mientras que las segundas no, ya que estos pueden realizar su actividad laboral sin ninguna interrupción si no les son proporcionadas, por ejemplo, si a un trabajador no se le cubre aguinaldo o vales de despensa, puede seguir laborando, aunque deberá reclamar su pago directamente al patrón o vía conciliación ante la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo, o en el peor escenario, a través de un juicio ante la Junta de Conciliación y Arbitraje respectiva.” (Expansion.mx, 2009)

Hoy en día, toda empresa con la visión enfocada en el desarrollo de la organización, puede contar con recursos operacionales que le resulte accesible y que la acompañe en su crecimiento, gracias a los avances tecnológicos y a la disponibilidad de herramientas, logrando que sus empleados sean más efectivos en cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de esta, por esto es necesario que las empresas opte por el uso de herramientas de gestión que facilite sus procesos diarios y le permita llevar un control de estos, obteniendo indicadores y estadísticas que aporten al plan de desarrollo y al objetivo que se espera lograr; Las herramientas tecnológicas son soluciones que optimizan los procesos y mejoran el ámbito laboral, con este tipo de recursos se puede lograr disminuir costos, tiempo y esfuerzos, logrando que las funciones realizadas sean más eficientes y rápidas.

Basado en lo anterior, la asignación de recursos es importante para la empresa porque ayuda a tener un mejor control, agilidad e incremento en tiempo de respuesta; además, disminuye notoriamente el exceso de conflictos y pérdidas que se puedan presentar que hacen entorpecer el proceso y generar un retraso a la hora buscar agilidad, dinamismo e innovación.

**Cuadro 1.** Clasificaciones de los recursos

<b>SEGÚN LOS FLUJOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia: continuos, intermitentes, únicos u ocasionales. Considerando que por ejemplo los bienes de uso se utilizan continuamente hasta que finalice la</li> </ul>
-------------------------	--

	<p>vida útil, o su venta, y los bienes de cambio se usan una sola vez porque después se incorporan en los productos, los recursos financieros se utilizan por su valor. <b>(Recursos Organizacionales:Concepto, Clasificación e Indicadores, 2011)</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocidad: uso rápido, lento, o intermedio; Uso rápido: bienes de cambio, dinero, bancos. Uso lento: los bienes de uso (máquinas, instalaciones, rodados, etc.) <b>(Recursos Organizacionales:Concepto, Clasificación e Indicadores, 2011)</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección: única dirección, bidireccionales, multidireccionales. Según el proceso de producción las materias primas, insumos son unidireccionales, el recurso financiero es multidireccional, los recursos humanos varían de unidireccional (uso de máquinas e insumos) a bidireccional o multidireccional. <b>(Recursos Organizacionales:Concepto, Clasificación e Indicadores, 2011)</b></li> </ul>
<p><b>SEGÚN LA TANGIBILIDAD</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tangibles: podemos ver, tocar y están registrados en inventarios y libros de contabilidad y otros. <b>(Recursos</b></li> </ul>

	<p><b>Organizacionales:Concepto, Clasificación e Indicadores, 2011)</b></p>
<p><b>SEGÚN SU PERTENENCIA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intangibles: no vemos ni tocamos, pero existen y tienen un valor estimativo y son difíciles de verificarlos. <b>(Recursos Organizacionales:Concepto, Clasificación e Indicadores, 2011)</b></li> </ul>
<p><b>SEGÚN SU ACCIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propios: son exclusivos de las empresas consideradas. <b>(Recursos Organizacionales:Concepto, Clasificación e Indicadores, 2011)</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajenos: pertenecen a otras empresas, a los clientes, proveedores, etc. <b>(Recursos Organizacionales:Concepto, Clasificación e Indicadores, 2011)</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mixtos: como el caso de empresas fusionadas o de Uniones transitorias de empresas. <b>(Recursos Organizacionales:Concepto, Clasificación e Indicadores, 2011)</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorable <b>(Recursos Organizacionales:Concepto, Clasificación e Indicadores, 2011)</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustituible <b>(Recursos Organizacionales:Concepto, Clasificación e Indicadores, 2011)</b></li> </ul>

<b>SEGÚN LA IMPORTANCIA O RELEVANCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Críticos: financieros (bancos, caja), intangibles (habilidades, conocimientos información, etc.) tangibles (materia prima, insumos, maquinarias, etc.) <b>(Recursos Organizacionales:Concepto, Clasificación e Indicadores, 2011)</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégicos: aquellos que nos otorgan una ventaja competitiva (mano de obra calificada, la calidad de la materia prima, la tecnología. <b>(Recursos Organizacionales:Concepto, Clasificación e Indicadores, 2011)</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos: son los recursos incorporados durante el período que no registra antecedentes. <b>(Recursos Organizacionales:Concepto, Clasificación e Indicadores, 2011)</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordinarios: son los recursos comunes o lo que se adquieren en condiciones excepcionales. <b>(Recursos Organizacionales:Concepto, Clasificación e Indicadores, 2011)</b></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Recursos Organizacionales: Concepto, Clasificación e Indicadores

En el cuadro anterior se presentan las clasificaciones de los recursos; Es de gran importancia saber las clasificaciones de los recursos, pues de esto depende la toma de

decisión más pertinente que se pueda tomar en pro del beneficio de la empresa. Por ello, la propuesta del presente trabajo hace alusión al impacto que tendría la implementación del proceso diadema por asesor para las diferentes operaciones de Konecta.

Basado en lo anterior, la asignación de recursos de “diadema por asesor” permite a la empresa ser más responsable a la hora de cuantificar sus activos, disminuir el ausentismo por falta de recurso, tener mayor control de los recursos y que los asesores aumenten el sentido de pertenencia por las diademas.

## **Marco Legal**

Konecta a través del proceso de asignación de recursos tienen como objetivo “Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.” (**ART 57**), por lo que para el siguiente trabajo se tendrán en cuenta los siguientes referentes normativos.

### **Constitución política de Colombia de 1991**

La Constitución Política de Colombia en su Capítulo I de los Derechos Fundamentales, en su artículo número 15 trata el derecho a la intimidad y a la protección de los datos, debido a que estipula que todas las personas pueden conocer, actualizar y modificar en cualquier momento las informaciones que hayan sobre ellas en los archivos de las entidades tanto públicas como privadas.

### **NORMAS**

- **ISO 18295-1, Centros de contacto con clientes - Parte 1: Requisitos para los centros de contacto con los clientes**

Especifica las mejores prácticas para todos los centros de contacto, ya sea interno o externalizado, en una serie de áreas para garantizar un alto nivel de servicio. Incluyen la comunicación con los clientes, el manejo de quejas y el compromiso de los empleados.

- **ISO 18295-2, Centros de contacto de clientes - Parte 2: Requisitos para clientes que utilizan los servicios de centros de contacto de clientes**

Está dirigido a aquellas organizaciones que utilizan los servicios de un centro de contacto con el cliente para asegurar su compromiso efectivo. Proporciona orientación sobre los tipos de información que la organización necesita proporcionar para alcanzar altos niveles de compromiso con el cliente.

- **Norma ISO 9001:2015**

La ISO 9001 es una norma internacional que toma en cuenta las actividades de una organización, sin distinción de sector de actividad. Esta norma se concentra en la satisfacción del cliente y en la capacidad de proveer productos y servicios que cumplan con las exigencias internas y externas de la organización. Hoy por hoy, la norma ISO 9001 es la norma de mayor renombre y la más utilizada alrededor del mundo (Más de un millón de organizaciones en el mundo están certificadas ISO 9001).

- **Norma COPC-2000**

Describe las prácticas de gestión mínimas, métricas/mediciones clave y capacitación para operaciones de servicio centradas en al cliente que debe implementar una operación ya sea interna o tercerizada (outsourcing), de servicios a clientes a través de cualquiera de los métodos de contacto existentes en el mercado, que van desde la atención telefónica, el chat, la interacción por web, la atención personalizada, así como todo tipo de transacciones off-line. El objetivo fundamental de dichas prácticas es optimizar simultáneamente tanto los costos e ingresos, como la calidad de los productos y servicios prestados por una organización, asegurando como resultado final altos índices de satisfacción de los usuarios finales.

- **Norma NTC ISO9001**

Las normas técnicas colombianas tienen sus raíces en las normas ISO (International Organization for Standardization) que es la organización internacional para la estandarización, son adaptaciones de estas al contexto colombiano. El origen de las

normas ISO 9000 fue en los años 80, con el auge en la globalización de la economía se originan las normas ISO 9000. En 1985 algunos países miembros de la ISO publican la serie de normas a nivel internacional sobre aseguramiento de la calidad. Para ello, se toman como modelo las normas británicas BS 5750 nacidas en 1977. En 1987 sale publicado la primera edición de la familia de la serie ISO 9000, y en 1994 su primera revisión. Para el año 2000 se realiza una tercera revisión y para el año 2008 se publicó la más reciente versión que corresponde a la cuarta revisión. La familia ISO 9000 comprende un conjunto de normas que ayudan a la implantación y desarrollos de sistemas de calidad. 16 Esa norma impulsa la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente.

# METODOLOGÍA

## Enfoque

El presente ejercicio tiene un enfoque cualitativo con algunas características cuantitativas.

El enfoque cualitativo “estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas, Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.” **(Blasco & Pérez, 2007)**

Por ende, el enfoque cualitativo puede ser un “multimétodo: es interpretativa, naturalística, estudia las personas en su ambiente natural tratando de entender el sentido, de interpretar el fenómeno en términos de los que significa para la gente, de lograr una aproximación más cercana al objeto que estudia.” **(Galeano, 2004, pág. 20)**

Así mismo “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.” **(Sampieri, 2007)**

## Modalidad

Este ejercicio se desarrolla a través de un plan de mejora, esta modalidad se entiende como “un esfuerzo teórico-práctico por solucionar o mejorar algunos problemas o procesos administrativos que resultan afines al área de desempeño del practicante en la organización” **(Reglamento de prácticas Facultad de Administración, 2016)**

## Método

Metodología Scrum entendida como “un proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo, y obtener el mejor

resultado posible de un proyecto. Estas prácticas se apoyan unas a otras y su selección tiene origen en un estudio de la manera de trabajar de equipos altamente productivos”. **(Proyectos Agiles, s.f.)** Esta metodología se utiliza debido a que permite desarrollar el desarrollo del proyecto de una manera más ágil y eficaz.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis**

### **Revisión documental**

Revisión documental entendida como “el proceso dinámico que consiste esencialmente en la recogida, clasificación, recuperación y distribución de la información. Diferenciamos entre fuentes de documentación primarias (textos completos y originales) y fuentes de documentación secundarias (seleccionan, referencian y/o resumen la información primaria). No resulta funcional que un investigador utilice un número excesivo de fuentes de información, sino que debe ser capaz de seleccionar aquellas que mejor respondan a sus necesidades e intereses.” **(Rodríguez Gómez & Valleoriola Roquet, 2009, pág. 2)** Esta técnica se utiliza con el objetivo de conocer el proceso actual de la asignación de los recursos que actualmente tiene Konecta.

### **Grupos Focales**

Según los autores esta técnica se define como “varios criterios tales como: i) las personas entrevistadas están involucradas en la situación particular; ii) tal situación particular ha sido analizada por el investigador previamente a la entrevista; iii) se ha elaborado un guión temático de la entrevista; iv) la entrevista se focaliza en las experiencias subjetivas de las personas de la situación buscando definir de ésta ( **(Merton, Fiske y Kendall, 1998)** Asociada a esta definición, Richard Krueger define los grupos focales como “ un tipo especial de grupo en términos de propósito, tamaño, composición y procedimientos. Su propósito es escuchar y recolectar información. Es una manera de entender lo que piensa y/o siente la gente sobre un tema, producto, o servicio. (Richard Krueger, s.f.)

### **Herramientas ofimáticas**

Según Elli y Nutt La ofimática se entiende como “La utilización de tecnología para mejorar la realización de funciones de oficina” (Elli,Nutt, 1980) también, se puede entender como

“la utilización de sistemas integrados de ordenadores y comunicaciones, como soporte a los procedimientos administrativos en un entorno de oficina” (Olson, Lucas, 1982).

Una de las herramientas con la que se trabaja la ofimática es el Excel entendiéndose como “una Hoja de Cálculo que permite realizar operaciones con números organizados en una cuadrícula, compuesta por Columnas y Filas, a la intersección entre una Fila y una Columna se le conoce con el nombre de Celda. Esta hoja de cálculo es muy útil para automatizar o realizar sumas, restas, divisiones, multiplicaciones y cualquier tipo de operación Matemática, Financiera, Estadística, Bases de Datos, etc.” (BONILLA, 2012)

### **Herramientas Matemáticas**

Las matemáticas se entienden como “el estudio de lo verdadero de las situaciones hipotéticas”. (Charles S. Peirce, 1902)

“La representación gráfica de datos estadísticos cubre una amplia variedad de tipos y modalidades, para diversos fines de consulta y análisis de la información. Sin embargo, en la presentación de estadísticas oficiales las opciones se reducen a la utilización de aquellas que faciliten la consulta para los usuarios. Por lo tanto, para este efecto no se consideran opciones de orientación analítica particulares, utilizadas generalmente por usuarios especializados” (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA. PAG 25, 2009)

El gráfico de barras se entiende como la presentación por medio de “rectángulos de igual base sobre el eje de conceptos; en tanto que la longitud del otro lado corresponde al valor del dato, según la escala utilizada en el eje de valores. Cuando se grafica más de una categoría existen diferentes modalidades de presentación” (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA. PAG 25, 2009)

### **Consideraciones Éticas**

"Las Consideraciones Éticas hacen parte fundamental de los proyectos de investigación, Según el libro Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa, se incluyen las consideraciones éticas en el registro de información pertinentes para su desarrollo. Con

respecto al consentimiento Informado, para iniciar el proyecto de investigación se solicitó a los dueños de la empresa, incluir a la compañía como objeto de investigación, divulgando información de la empresa en el presente documento. Se tiene claridad en que toda la información que se incluye en el actual trabajo investigativo es de conocimiento de la organización, así como todos los medios utilizados para recolectarla. Adicionalmente considerando la confidencialidad y anonimato en el presente proyecto se salvaguardan, fechas y direcciones de los informantes con el fin de guardar su integridad física de y la de los investigadores” **(Universidad de Antioquia., 2017).**

“Durante todo el proceso de recolección de información para la propuesta del plan de mejora se consideró el retorno social de la información obtenida, se mantuvo actualizados a los informantes del uso y desarrollo del proyecto con la información proporcionada. En el proceso fue de carácter prioritario analizar, prever y minimizar los efectos del registro sobre los informantes y sobre el investigador y estar preparado a modificar las estrategias de registro cuando las condiciones de desarrollo de la investigación lo demanden” **(Universidad de Antioquia., 2017)**

## **HALLAZGOS Y PROPUESTA**

El presente apartado se llevará a cabo en tres momentos, mismos que corresponden con el despliegue de los objetivos específicos y así mismo, con la aplicación de las técnicas e instrumentos declarados en la metodología, a saber:

### **Fase 1: Estado Actual de los Procesos Operativos de la Organización Konecta**

Para llevar a cabo este momento fue necesario implementar la técnica de revisión documental en donde se da cuenta del proceso de relevamiento de información entendido como:

“un proceso formal en el que se reúnen y analizan datos de una población predeterminada, de una colección de cosas. Es ciencia más que arte, aunque, a medida que el trabajo progresa, surge el aspecto artístico del trabajo. Un relevamiento brinda la oportunidad de estudiar objetos de un modo que el trabajo rutinario de todos los días no permite. A menudo el relevamiento implica la toma de un muestreo al azar, proceso que no se realiza de manera arbitraria y que implica tomarse tiempo y hacerlo con seriedad. El relevamiento será más efectivo si no se lo concibe como un simple proceso de observación, colección de datos y análisis, sino como la base de un plan de acción. Bárbara Appelbaum y Paul Himmelstein señalan que, Para que un relevamiento sea útil, debe ser parte de un plan más amplio de administración” (Appelbaum y Himmelstein, 1986)

#### **Reseña histórica**

Konecta cuenta con gran experiencia en servicios integrales de BPO (tercerización de procesos) y Contact Center a nivel mundial, que le permite construir relaciones de confianza con sus clientes alineándolos con sus estrategias y estableciendo un objetivo único y común a sus intereses, de esta forma acompañamos a las empresas en el desarrollo

de nuevos proyectos directamente vinculados a su “core business”, mientras confían sus actividades, la cual es clave para incrementar su productividad.

Con una cartera de clientes constituida por multinacionales de primera línea alrededor del mundo, Konecta se posiciona como un socio confiable, solvente y flexible para atender las crecientes demandas del mercado, al tiempo que mejora la eficiencia de los procesos de las marcas.

En la actualidad, Konecta es la empresa líder en la Industria de Relacionamiento con Clientes en Colombia, con grandes expectativas de crecimiento a corto plazo tanto con operaciones nacionales, como nearshore y offshore, lo que nos permitirá seguir siendo un referente en el país en cuanto a la fidelización y efectividad en los servicios.

### **Direccionamiento estratégico**

Este direccionamiento está basado en el marco de orientación por el cual la empresa Konecta opera, como lo son: su misión, visión y valores corporativos.

#### Misión

Konecta es una organización orientada a la excelencia en la gestión de la experiencia de cliente y la innovación, que presta servicios integrales de outsourcing a través de un modelo sostenible que contribuye a crear valor para los accionistas, clientes y empleados, manteniendo un amplio compromiso con el medioambiente y la sociedad. **(Konecta, 2017)**

#### Visión

Ser la compañía líder global de BPO y Contact Center ofreciendo las mejores experiencias a los clientes. **(Konecta, 2017)**

#### Valores corporativos

- Innovación
- Desarrollo sostenible
- Profesionalidad
- Integridad
- Excelencia

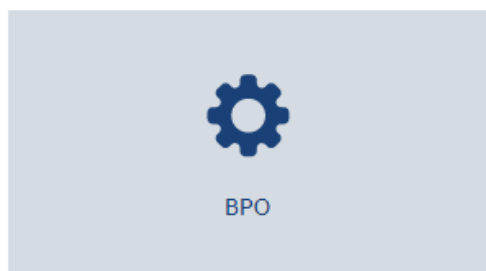
(Konecta, 2017)

### Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de página web de Konecta

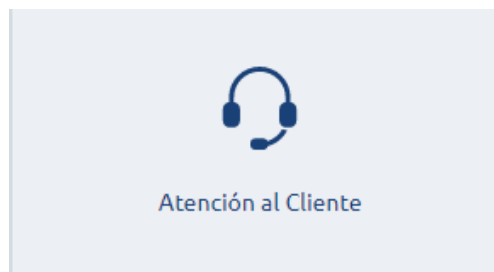
### Servicios



El objetivo es incrementar la eficiencia y la productividad de los procesos de negocio de los clientes, proporcionando como valor añadido la flexibilidad para una mayor y más rápida adaptación a los cambios en el mercado.

Para ello, Konecta realiza una gestión end-to-end que incluye la planificación y ejecución de las tareas internas de front y back office y el control de las actividades realizadas por los agentes externos.

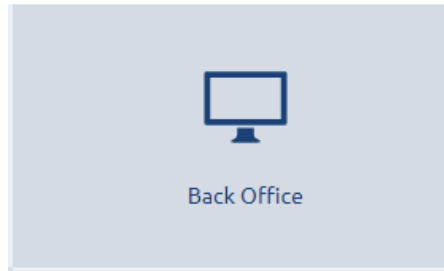
Konecta se compromete con la estrategia comercial de las marcas y con los resultados, asumiendo funciones decisorias para cumplir con sus objetivos de negocio, mejorando la calidad y reduciendo costes operativos, maximizando así las oportunidades de su negocio. (Konecta, 2017)



La especialización y multicanalidad de las plataformas de Konecta permiten personalizar y optimizar al máximo cada interacción de los clientes, tanto en B2B como B2C, convirtiéndolo en una herramienta de fidelización y retención.

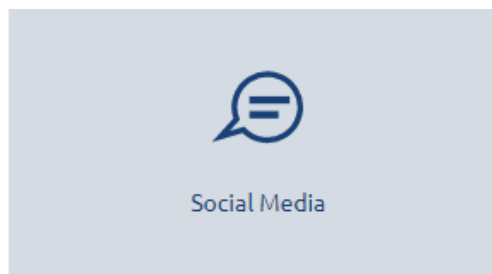
Rapidez, cercanía y eficacia son las claves de nuestro modelo de atención al cliente. Para ello, contamos con un equipo de profesionales altamente especializado y comprometido que gestiona un amplio portfolio de soluciones a lo largo de todo el ciclo de vida de relación con la marca, a través de múltiples canales: teléfono, web, correo electrónico, Whatsapp, SMS o redes sociales, brindando así las mejores experiencias que generen valor.

En cada uno de nuestros contactos se aplican procedimientos óptimos de inteligencia de negocio que buscan la excelencia en el servicio e incorporan la voz del cliente en la toma de decisiones para mejorar la eficiencia en la gestión. (Konecta, 2017)



Ofrecemos a nuestros clientes soluciones integrales para optimizar sus procesos de apoyo al negocio. Partiendo de un ejercicio de consultoría, con base en desarrollos tecnológicos propios, mejoramos y automatizamos operaciones rutinarias y repetitivas, lo que nos permite reducir costes e incrementar la eficiencia y, por tanto, la calidad del servicio prestado al cliente de nuestro cliente.

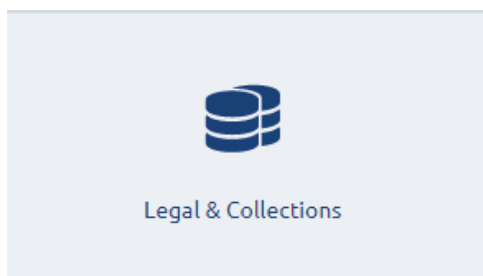
Nuestra consolidada experiencia en procesos de Back Office, la especialización de nuestros profesionales, aunado a la capacidad de desarrollar tecnología a medida, nos permiten brindar servicios que mejoran la experiencia del usuario con soluciones ajustadas a sus necesidades y respuestas ágiles a sus requerimientos, garantizando la seguridad de la información tratada. De esta forma, Konecta se convierte en un partner de excepción en su relación con su cliente. (Konecta, 2017)



Konecta se adapta a las nuevas formas de relacionarse de los consumidores en el mercado actual utilizando su experiencia para ofrecer soluciones innovadoras que integran diversos canales de atención en un mismo CRM para la gestión de las necesidades de los usuarios en las Redes Sociales.

Esto le permite gestionar minuto a minuto las conversaciones de los clientes a través de Twitter, Facebook, YouTube, entre otras redes sociales, complementando los canales

tradicionales y cumpliendo con criterios de inmediatez, calidad y eficiencia para alcanzar los objetivos propuestos. Cada uno de estos contactos nos permite gestionar trámites, consultas, reclamos, sugerencias, nuevos pedidos de servicios o seguimiento a los ya existentes. (Konecta, 2017)



Desde el año 2000, Konecta Legal & Collections presta servicios de gestión de cobro para las empresas más representativas de sectores como el bancario /financiero, telecomunicaciones, utilities, seguros y servicios, entre otros.

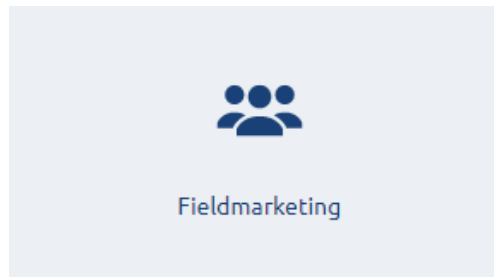
La experiencia en negociación efectiva, así como la disponibilidad de múltiples canales y desarrollos tecnológicos específicos para la recuperación de la deuda, constituyen nuestras mejores herramientas para garantizar una gestión eficiente con altos estándares de calidad que supere las expectativas de nuestros clientes.

Se ofrecen servicios ligados a una metodología específica y única, que nos hace ser exclusivos en el mercado, con un proceso integral de gestión para la reclamación de impagados. Nuestras estrategias están dirigidas a alcanzar los objetivos de recuperación establecidos para cada cartera, preservando al mismo tiempo la confianza del cliente final y la imagen de la marca. (Konecta, 2017)



Konecta aporta una alta especialización y experiencia en herramientas de venta y comunicación multicanal, abarcando la planificación y producción, el análisis y control de resultados de los procesos de venta directa e indirecta.

Hay un nuevo horizonte ante todos que implica un cambio en la forma de relacionarnos con nuestros clientes. En Konecta trabajamos por combinar esta actitud con la nueva tecnología utilizando potentes herramientas para “escuchar” al usuario final, conocer sus intereses y necesidades y ofrecerle así productos y servicios que respondan a sus expectativas. (Konecta, 2017)



Konecta cuenta desde hace más de 15 años con el área de FieldMarketing y Marketing, dedicada a la externalización de servicios de marketing, ventas en los distintos canales existentes, gestión de punto de venta, atención presencial así como promociones y azafatas.

En línea con la filosofía del grupo, de orientación al cliente y a resultados, asumimos como propias las necesidades de nuestros clientes, con el foco puesto en la generación de valor. Para ello nos apoyamos en nuestra presencia en todo el territorio nacional, un soporte tecnológico propio que permite la monitorización y seguimiento de la actividad on time, un equipo multidisciplinar y un profundo conocimiento del entorno cambiante en el que nos movemos.

La experiencia en el diseño de estrategias y campañas comerciales así como su implantación, desarrollo y ejecución, además de estar avalada por trabajar y haber trabajado con las principales compañías nacionales en los sectores de banca, seguros, utilities, retail, automoción y telecomunicaciones, cuenta con el soporte de nuestra división de Marketing especializada en el diseño, publicidad, producción gráfica y audiovisual así como la organización integral de eventos corporativos y promocionales. (Konecta, 2017)

Con lo anterior, podemos entender la dinámica en la que opera la empresa y es por esto que se desarrolla la presente propuesta de mejora; al observar la amplia gama de servicios que ofrece konecta, se ve necesario que la empresa cuente con las herramientas necesarias para llevar a cavidad el cumplimiento a sus clientes corporativos, es aquí, donde la empresa debe contar con herramientas de innovación y con tecnología de punta para suplir las necesidades de los usuarios, también es importante que se cuente con herramientas individuales para cada colaborar ya que así este podrá ejercer su labor de una manera más eficaz y se estaría reduciendo tanto temas de conflicto interno, perdidas y daños ya que cada uno de estos asumirá la responsabilidad del bien entregado.

## **Fase 2: Caracterización del Procedimiento de Relevamiento o Exploración de Información**

Para llevar a cabo el procedimiento de relevamiento de información es necesarios seguir los siguientes pasos:

1. Realizar el diseño del instrumento para consolidar la información, dicho instrumento (encuesta) se montó en la plataforma de Lime Survey que tiene asignada la organización para llevar a cabo los diseños, la cual estuvo activa por 2 semanas.

Lime Survey entendida como “una aplicación open source (modelo de desarrollo de software basado en la colaboración abierta) para la aplicación de encuestas en línea, escrita en PHP (lenguaje de programación de propósito general de código del lado del servidor originalmente diseñado para el desarrollo web de contenido dinámico) y que utiliza bases de datos MySQL (sistema de gestión de bases de datos relacional desarrollado bajo licencia dual) , PostgreSQL (sistema de gestión de bases de datos relacional orientado a objetos y libre) o MSSQL (sistema de manejo de bases de datos del modelo relacional, desarrollado por la empresa Microsoft). Esta utilidad brinda la posibilidad a usuarios sin conocimientos de programación el desarrollo, publicación y recolección de respuestas de sus encuestas. (WIKIPEDIA, 2017)

2. Consolidada la información en la plataforma se lleva a cabo el análisis correspondiente de la información en las diferentes líneas de negocio como: Bancolombia, Avon, Directv, Sura, Protección, At&t, Azteca, Despegar, ETB, Avantel, Simple, BBVA, Linde, Compara mejor, Haceb y Viva Colombia.

Bajo esta línea de ideas, es importante mencionar que la empresa ya ha realizado diferentes proyectos para conocer estos comportamientos y conocimientos de las personas como se realizó en el proyecto Marcos de Actuación.

A continuación se mostrará el análisis correspondiente que dio como resultado el relevamiento o exploración de información.

**Imagen 1.** Propósito del cargo del líder de equipo.



Imagen 1. Fuente: Tomado de presentación a VP. Creado por el equipo del proyecto Modelo de Gestión operativa

Según la el relevamiento o exploración de información se encontró que todos los líderes consideran que su cargo está para liderar, gestionar y acompañar a su equipo de trabajo y que el 82% de los líderes hace referencia a que su gestión está en función de los resultados de su equipo.

**Imagen 2.** Decisiones que no puede tomar el líder de equipo.

## Decisiones que no puede tomar

Turnos de Asesores	51%
Desconexión Asesores	37%
Cambios en Procesos	22%

Imagen 2. Fuente: Tomado de presentación a VP. Creado por el equipo del proyecto Modelo de Gestión operativa.

Los líderes consideran que un mayor empoderamiento respecto a la programación de turnos y desconexiones de sus asesores, generaría una mejora significativa de sus resultados.

Un 22% de los líderes considera que deberían tener mayor incidencia en las decisiones de los procesos de las áreas de apoyo y los procesos relacionados con el cliente y los usuarios. Quisieran sentirse *parte activa* de estos procesos.

**Imagen 3.** Actividades de mayor impacto del líder de equipo.

## Actividades de Mayor impacto

Reportes	20%
Gestión Grupal	19%
Monitoreo	18%
Control Tiempo Real	12%
Coaching	9%

Imagen 3. Fuente: Tomado de presentación a VP. Creado por el equipo del proyecto Modelo de Gestión operativa.

Según los líderes de equipo consideran que 42% de las actividades de mayor impacto están relacionadas con la gestión de Áreas de Apoyo. Su participación en estas actividades es más en función de revisar y verificar que en la ejecución para su gestión.

**Imagen 4.** Actividades de mayor esfuerzo y menor impacto para el líder de equipo.

<b>Actividades de Mayor Esfuerzo y Menor Impacto</b>	
Reportes	20%
Monitoreo	17%
Control Tiempo Real	17%
Gestión de Recursos	11%
Programación	8%

Imagen 4. Fuente: Tomado de presentación a VP. Creado por el equipo del proyecto Modelo de Gestión operativa.

Para los líderes de equipo el 56% de las actividades de mayor esfuerzo y menor impacto están relacionadas con las Áreas de Apoyo.

**Imagen 5.** % de dedicación de actividades del líder de equipo.



**58% Áreas de Apoyo.**

Imagen 5. Fuente: Tomado de presentación a VP. Creado por el equipo del proyecto Modelo de Gestión operativa.

Basados en el relevamiento y exploración de la información se pudo observar que los líderes de equipo ocupan mayor parte de su tiempo en gestión de tiempo real con las áreas de apoyo con una dedicación del 58%.

**Imagen 6.** Herramientas más utilizadas por los líderes de equipo.

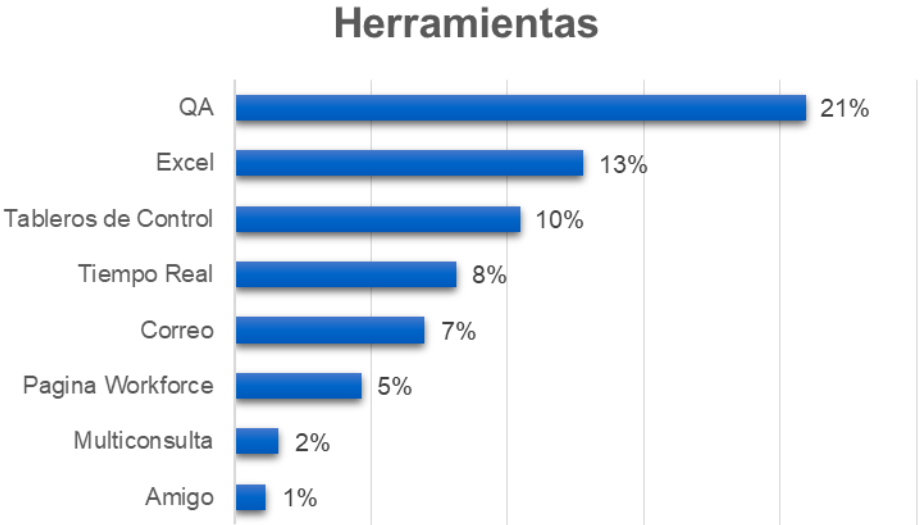


Imagen 6. Fuente: Tomado de presentación a VP. Creado por el equipo del proyecto Modelo de Gestión operativa.

Según lo observado, los líderes de equipo utilizan más que todo: herramientas que les ayuden al cumplimiento de sus indicadores, herramientas de apoyo a su gestión y actualizaciones de sus niveles de servicio.

**Imagen 7.** Propósito del cargo del Coordinador de operaciones.



Imagen 7. Fuente: Tomado de presentación a VP. Creado por el equipo del proyecto Modelo de Gestión operativa.

Todos los Coordinadores consideran que su cargo está para Gestionar la Operación (Atender y Solucionar requerimientos)

Se pudo observar que los coordinadores consideran que su cargo está definido para brindarle resultado a Konecta con un 74%, mientras que el 81% considera que los resultados van enfocados al cliente corporativo.

**Imagen 8.** Decisiones que no puede tomar por si solo el coordinador de operaciones.

Decisiones que no puede tomar	
Gestión Operativa	78%
Gestión de Recursos	41%
Ingresos / Costos	30%

Imagen 8. Fuente: Tomado de presentación a VP. Creado por el equipo del proyecto Modelo de Gestión operativa.

Gestión Operativa: Modificación y mejora de procesos, nuevos desarrollos para la gestión, definición de metas y programas de incentivos y realización de grupos primarios.

Gestión de Recursos: Recursos relacionados con el dimensionamiento (Crecimiento / Reducción de la operación).

En general el Coordinador considera un bajo empoderamiento, haciendo referencia a que la mayoría de sus decisiones deben ser aprobadas por un Gerente de Cuenta.

**Imagen 9.** Actividades de mayor impacto para el coordinador de operaciones.

## Actividades de Mayor impacto

Gestión de Reportes	19%
Gestión de Indicadores	18%
Reuniones Operativas	18%
Facturación	8%
Gestión de Correos	6%

Imagen 9. Fuente: Tomado de presentación a VP. Creado por el equipo del proyecto Modelo de Gestión operativa.

La Gestión de los Reportes hace referencia a la construcción, consolidación, revisión, gestión de inconsistencias y escalamientos.

La Gestión de Indicadores (18%) se relaciona con la toma de acciones para la mejora de los resultados de los indicadores.

**Imagen 10.** Actividades de mayor esfuerzo y menos impacto para coordinador de operaciones.

## Actividades de Mayor Esfuerzo y Menor Impacto

Gestión de Reportes	40%
Reuniones Operativas	15%
Gestión Proyectos Cliente	9%

Imagen 10. Fuente: Tomado de presentación a VP. Creado por el equipo del proyecto Modelo de Gestión operativa.

En esta etapa de relevamiento y exploración de información se pudo observar que los coordinadores de operaciones consideraban los reportes como una actividad que les demanda más tiempo sin ningún tipo de beneficio para su labor.

Esto, aumentando su carga laboral y reduciendo el tiempo de gestión operativa para la operación.

**Imagen 11.** Propósito del cargo del gerente de cuenta.

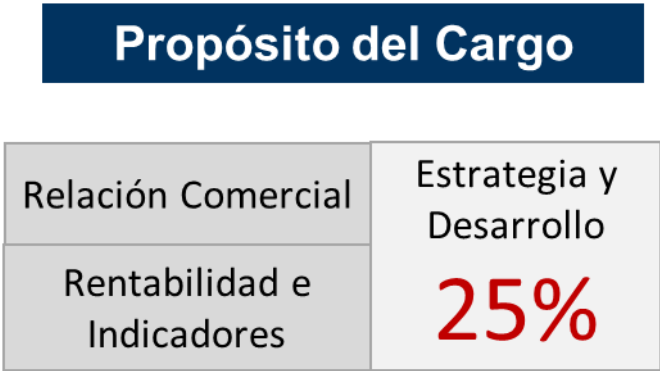


Imagen 11. Fuente: Tomado de presentación a VP. Creado por el equipo del proyecto Modelo de Gestión operativa.

**Imagen 12.** Decisiones que no puede tomar el gerente de cuenta.

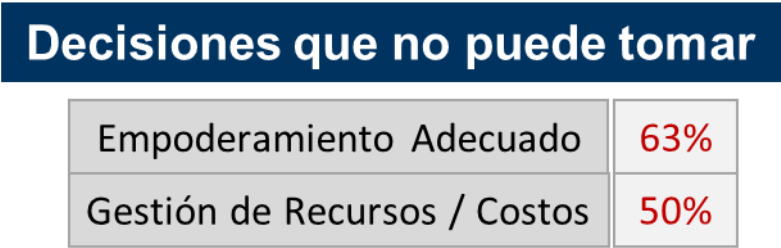


Imagen 12. Fuente: Tomado de presentación a VP. Creado por el equipo del proyecto Modelo de Gestión operativa.

**Imagen 13.** Actividades de mayor impacto del gerente de cuenta.

## Actividades de Mayor impacto

Gestión Operativa	17%
Gestión de Reportes	17%
N/A	60%

Imagen 13. Fuente: Tomado de presentación a VP. Creado por el equipo del proyecto Modelo de Gestión operativa.

**Imagen 14.** Actividades de mayor esfuerzo y menor impacto del gerente de cuenta.

## Actividades de Mayor Esfuerzo y Menor Impacto

Gestión de Reportes	38%
Comités con Directores y VP	13%
Gestión Áreas	8%
N/A	60%

Imagen 14. Fuente: Tomado de presentación a VP. Creado por el equipo del proyecto Modelo de Gestión operativa.

**Imagen 15.** Propósito del cargo del director de operaciones.

## Propósito del Cargo

Alcanzar Objetivos (Konecta – Cliente)	Estrategia y Desarrollo <b>75%</b>
---	--

Imagen 15. Fuente: Tomado de presentación a VP. Creado por el equipo del proyecto Modelo de Gestión operativa.

**Imagen 16.** Decisiones que no puede tomar por si solo el director de operaciones.

## Decisiones que no puede tomar

Empoderamiento Adecuado	<b>100%</b>
Gestión Áreas de Apoyo	<b>75%</b>

Imagen 16. Fuente: Tomado de presentación a VP. Creado por el equipo del proyecto Modelo de Gestión operativa.

**Imagen 17.** Actividades de Mayor impacto del director de operaciones.

## Actividades de Mayor impacto

Gestión de Reportes	<b>33%</b>
<b>Gestión Operativa</b>	<b>33%</b>
Grupo Primario	<b>17%</b>
Gestión de Clientes	<b>8%</b>

Imagen 17. Fuente: Tomado de presentación a VP. Creado por el equipo del proyecto Modelo de Gestión operativa.

**Imagen 18.** Actividades de mayor esfuerzo y menor impacto.

## Actividades de Mayor Esfuerzo y Menor Impacto

Comités	25%
Justificación MC – Ppto - Frct	17%
<b>Gestión Correos</b>	17%
Gestión Áreas de Apoyo	17%
Gestión Reportes	9%

Imagen 18. Fuente: Tomado de presentación a VP. Creado por el equipo del proyecto Modelo de Gestión operativa.

Adicional a esto, se pudo observar que se realizó una breve descripción sobre: personas, cargos, procesos y herramientas, donde a continuación explicaremos cada una de estas.

PERSONAS	CARGOS	PROCESOS	HERRAMIENTAS
<p>Los líderes en general sienten temor al pensar que serán evaluados, además sienten incertidumbre respecto a su permanencia en Konecta, por todos los cambios que se están presentando (retiro de personal). También, se</p>	<p>Se logró evidenciar que bajo el contacto de líderes con gerentes y directores, de la muestra de líderes el 31% no conoce a su director y el 10% no conoce a su gerente. También Se percibió un buen nivel de compromiso de los líderes con su</p>	<p>Todos los cargos de la operación perciben demasiado desgaste y reproceso en el relacionamiento y la gestión con las áreas de apoyo. Donde la atención de las áreas a los requerimientos de la operación (Coordinador / Gerente) dependen</p>	<p>A todos los niveles se percibe que los reportes que tienen disponibles no son los adecuados para la gestión de la operación, existe una alta percepción en la inconsistencia de los datos, por parte de los gerentes y directores se percibe que</p>

<p>identificó buena disposición para realizar la encuesta en Directores, Gerentes y líderes, a nivel de coordinadores se evidencia poca participación por dificultad para concretar las agendas y poca receptibilidad en el momento de la encuesta.</p>	<p>equipo de trabajo y que están en función de alcanzar los indicadores asignados; por otra parte, no se percibe un proceso de seguimiento y planes de acción estructurados que favorezcan y potencien la gestión de resultados.</p>	<p>bastante del relacionamiento que se tenga con las áreas. Debemos mantener muy buenas relaciones para que seamos atendidos Es una organización muy jerárquica. El flujo de la toma de decisiones es complejo y se concentran</p>	<p>desearían tener reportes que les muestren donde se presentan los problemas de la operación y no reportes donde tengan que ver muchos datos para encontrar los problemas.</p>
<p>De lo observado más del 75% de los líderes y coordinadores no tienen claridad respecto a los pilares que soportan la estrategia de Konecta en Colombia.</p>	<p>A esto se agrega que, los gerentes y directores perciben un buen nivel de empoderamiento para gestionar sus operaciones, sin embargo, se encuentra que las decisiones de los coordinadores en la mayoría de las ocasiones no son tenidas en cuenta, por lo que deben de ser escaladas para su ejecución.</p>	<p>demasiadas decisiones en los niveles más altos de la compañía (Directores - VP). También, en las operaciones se implementan prácticas para mejora de procesos internos, pero se evidencia que esas prácticas no son compartidas en las demás operaciones, por lo que existen</p>	<p>Los representantes al contar con las herramientas necesarias y que estas cuenten con una tecnología más avanzada y de mayor innovación podrán lograr una mejor eficiencia a la hora de llevar a cabo su labor, pues es de carácter importante contar con las herramientas necesarias como puestos cómodos, sillas adecuadas, equipos con las</p>

<p>personas perciben que no tienen la capacitación adecuada. Por ende, estas personas consideran que la operación tiene un alto nivel de complejidad.</p> <p>También, el 92% de líderes y coordinadores consideran la permanencia en Konecta como un medio para alcanzar su proyecto de vida y existe correlación entre la percepción de éxito Alto y Medio de los líderes con su desempeño real. Los líderes en nivel de desempeño real en Deficiente, consideran su gestión en el cargo exitosa.</p>		<p>diferentes formas de resolver una misma problemática.</p>	<p>herramientas y aplicativos necesarios para generar una gestión más eficaz y un recurso como la diadema en óptimas condiciones, pues con esta herramienta es que se lleva a cabo un 80% de su labor. Por ende, es importante que cada representante cuente con su respectivo recursos, siendo esto beneficioso tanto para la empresa como para los representantes ya que estos asumen la herramienta bajo su responsabilidad, habrá mayor cobertura ya que si una de estas diademas se llega a averiar no afectaría a dos representantes formando vacíos y ausentismo en las</p>
--	--	--	--

			operaciones y se estaría inculcando sentido de pertenencia en los representantes. Por último se percibe que las operaciones utilizan el Excel como una de las principales herramientas para su gestión, esto por la necesidad de poder consolidar información.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del relevamiento

Basado con el proceso de relevamiento de información la cual es amplia ya que abarca diferentes factores de la compañía, se toma la decisión de centrarse en el proceso de asignación de recursos especialmente con la diadema de los representantes de servicio. Cabe resaltar que el proceso de diadema por asesor solo estaba implementado en una operación, por ende, se propondrá replicarlo en todas las operaciones observando su costo/beneficio el cual será explicado en la fase 3.

3. Se realiza la respectiva socialización se llevó a cabo con las líneas de negocio, pero no con toda la población que participo en el relevamiento de información, sino un grupo de interés específico escogido aleatoriamente de las diferentes líneas de negocio explicando y sustentando la información suministradas por estas, haciendo claridad en cuáles son las posibles oportunidades de mejora que tienen las operaciones.

### **Fase 3: Propuesta de Mejora**

Al interior del proceso de asignación de recursos la implementación de algunas herramientas operativas que maximicen los resultados a la compañía. Pues actualmente no todas las operaciones cuentan con la asignación del recurso por asesor, sino que cuentan con diadema por puesto; esto causando ineficiencia en la administración de los recursos “diadema” de la empresa. La empresa requiere de un nuevo modelo de asignación adecuado a suplir las necesidades de la empresa con el objetivo de incrementar la capacidad de entrega de las operaciones para dar cobertura a los requerimientos de los clientes.

Lo anterior, se lleva a cabo bajo el proyecto Modelo de Gestión Operativa, donde desde presidencia y vicepresidencia de la empresa se quieren conocer las personas, cargos, procesos y herramientas para tener una mejor excelencia operativa bajo la premisa del proyecto impulsor de transformación.

Inicialmente se realizó el relevamiento de información en el área de recursos, el cual consistía en observar el proceso del arreglo de las diademas. El motivo por el cual se realizó este relevamiento es porque desde la operación se evidenció la oportunidad de mejora en cuanto a los tiempos de reparación y costos de estas.

Actualmente la compañía cuenta en las operaciones con la asignación de recurso bajo dos modalidades que son: diadema por asesor y diadema por puesto, al realizar un análisis detallado de la información obtenida se pudo observar que el 75% de diademas que se envían a reparar no están asignadas a los representante de servicio, por el contrario, cada una de estas diademas es por puesto de trabajo.

Con lo anterior, se llegó a la conclusión que las operaciones que actualmente cuentan con diadema por asesor son mejor cuidadas y su vida útil es más amplia, por lo que el representante tenía claridad que si la diadema sufría algún tipo de daño se le generaba el cobro del mismo.

A continuación se puede observar el costo que tiene que asumir la compañía en reparaciones mensualmente en 8 líneas de vital importancia para la empresa donde suman un total de \$622.110.257

#### **Tabla de costos de reparación de diademas mensual.**

<b>Línea</b>	<b>SUMA</b>
DIRECTV Argentina	\$ 180.160.048,00
Bancolombia	\$ 155.895.109,00
Suramericana	\$ 100.217.086,00
Tuya S.A	\$ 34.987.634,00
Avon	\$ 31.470.210,00
DIRECTV Colombia	\$ 21.854.800,00
Access Worldwide	\$ 21.342.532,00
Protección	\$ 13.328.208,00

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del centro de recursos.

Basado en lo anterior, Konecta podría reducir costos de reparación y pérdidas reajustando el proceso de asignación de diadema por asesor replicándola en todas las operaciones.

Es aquí, donde a partir del presente trabajo se propone a Konecta replicar en todas las operaciones el proceso de asignación de recurso diadema por representante de servicio, donde cada diadema tiene un costo de USD50 (\$142.072,715 pesos aprox.) (05/02/2018).

La empresa actualmente cuenta con 12.000 representantes de servicio aproximadamente, donde el 48% de estos ya cuenta con recurso propio, por lo que el 52% de estos significarían una inversión para la empresa de \$886.533.741,6 millones de pesos.

Como se puede observar en los datos anteriores la empresa realizando la inversión de las diademas faltantes para que todas las operaciones cuenten con diadema por asesor tendría en un mes que ajustar al costo mensual un total de 246.423.484 millones de pesos aprox. Con esto se obtendría múltiples ventajas como: suplir las operaciones con el recurso individual por cada representante, brindarle a los colaboradores las herramientas necesarias para realizar su labor con total éxito, dejar los altos costos mensuales que se obtienen de los costos de reparación y entregar la responsabilidad del recurso a cada colaborador creando en estos sentido de pertenencia y que se asuman los costos de daño del recurso excepto si es por vital útil.

Lo anterior con el fin de eliminar el costo de reparación que devenga el recurso diadema, mejorar las el recurso de trabajo de los colaboradores con herramientas con mejor tecnología e innovación y dejar de sacar la cuota mensual de estos costos e invertirla en mejoramiento y bienestar tanto de las operaciones como de sus colaboradores.

## **RECOMENDACIONES**

La empresa Konecta requiere reestructurar el proceso de asignación de recursos, debido a que el actual proceso le está generando grandes costos mensualmente y con esto no se está brindando la cobertura de herramientas necesarias para suplir las necesidades tanto de los clientes como de sus colaboradores. Así mismo, la empresa necesita capacitar a una persona que tenga claro los parámetros y criterios para la asignación de recursos o por caso contrario, recolectar y enviar las diademas que presenten falencias a los colaboradores y suministrarles una provisional mientras se soluciona el problema de la que entro a reparación.

Para la empresa es de vital importancia el cumplimiento de sus objetivos misionales contar con herramientas tecnológicas e innovación, pues esta es una de sus herramientas principales para que los colaboradores lleven a cabo su labor cotidiana de una manera oportuna, eficiente y con la mayor brevedad posible y así evitar la fuga de conocimiento hacia otras empresas dedicadas a la misma idea de negocio.

Para el proceso de asignación de recursos es importante definir metas y estrategias que permitan una mejor optimización de los recursos, evitando que estos entren por reparación, ya sea a través de campañas de sensibilización en las operaciones, gerencia visible y demás métodos con el fin de aumentar el sentido de pertenencia y cuidado de los colaboradores hacia los recursos.

## CONCLUSIONES

La caracterización de los procesos es importante para Konecta, ya que mediante estos les facilitará proyectarse a futuro, pues con estos se podrá mejorar el desempeño de cada uno de los procesos que actualmente tiene la compañía, esto con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes corporativos con una dinámica fácil, dinámica y establecida con el fin de mejorar las experiencias de los mismos. Para Konecta Es importante conocer e identificar sus procesos mediante un diagnóstico de los mismos, ya que con este, la empresa conocerá como está estos para posteriormente actuar en pro de su mejora continua. El diagnóstico de los procesos le servirá para para conocer en que fallan sus procesos actuales y así poder actuar con eficacia para poder seguir siendo un competidor en el mercado de los Contact Center.

A pesar de que el proceso actual de asignación de recursos es útil para la empresa y hasta el momento ha funcionado, no se está haciendo de la mejor manera. Por ello, se ve pertinente la reestructuración del proceso, esto con el fin de mejorar tanto las condiciones de los colaboradores como los resultados de la compañía por ende, el proceso de asignación de recursos de diadema por asesor se ve indispensable para mejorar el área y pueda ser un impulsor de transformación para la empresa Konecta.

El relevamiento de información fue el principal insumo para realizar de manera efectiva y con certeza el análisis correspondiente para detectar las falencias en el proceso de asignación de recursos, bajo este se toma la iniciativa de proponer al interior del proceso de asignación de recursos la implementación de algunas herramientas operativas que maximicen los resultados a la compañía. Gracias a los avances tecnológicos e innovación de las herramientas para llevar a cabo la gestión de los colaboradores es importante buscar la manera de implementar y suministrar dichas herramientas para una autogestión de los mismos, creando sentido de pertenencia y una mejor cultura organizacional donde se puedan suplir las necesidades de los diferentes grupos de interés con el fin de agilizar y dinamizar la labor de los colaboradores. Puesto que es importante que las herramientas estén presentes en todo momento ya que es el insumo con el cual se lleva a cabo la operación.

Un proceso aplicado correctamente en este caso el proceso de asignación de recursos permite optimizar esfuerzos, gastos y tiempos. Esto con el fin de contribuir al correcto funcionamiento de las operaciones y formar una dinámica continua en la operación; Bajo esta figura, se estarían apoyando tres aspectos fundamentales en la operación que son: Talento humano, sus herramientas de trabajo y la parte administrativa, con esto, se le estaría facilitando a la compañía enfocarse en lo que es más importante para la gestión y autogestión tanto de las operaciones como de sus colaboradores.

Es importante destacar que implementar un proceso de asignación de herramientas como la diadema no es algo fácil de realizar por la cantidad de colaboradores de la empresa; pues esto implica un compromiso de cada una de las áreas y operaciones de la empresa, donde esta iniciativa debe ir liderada desde la parte directiva. Sin embargo, desde la parte de la toma de decisiones es importante organizar los procesos internos de Konecta, pues con esto se estaría optimizando la gestión y, en consecuencia, se estarían optimizando los resultados y cambiando el modelo mental para así ser un impulsor a la transformación operativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alberto Reinoso, V. B. (1993, pag 16). *Manual de utilización del spss/pc+ para analizar información obtenida en la investigación de sistemas agropecuarios*. Quito-Ecuador: PROFOGAN.
- Appelbaum y Himmelstein. (13 de 10 de 1986). WR. Obtenido de <https://forum.wordreference.com/threads/definici%C3%B3n-de-relevamiento.2490149/?hl=es>
- ART 57. (s.f.).
- Barney. (1991). Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta1101/v11n1a3.htm>
- BEATRIZ GÓMEZ SALAZAR. (2000). *PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN*. Obtenido de PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN: <http://www.bdigital.unal.edu.co/3259/1/BGS-ACIUR.pdf>
- Blasco, & Pérez. (2007). *eumed.net*. Recuperado el 09 de 04 de 2016, de <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/estudios-fiscales.html>
- BONILLA, M. A. (2012). *TEORIA DE MICROSOFT OFFICE EXCEL*. Obtenido de TEORIA DE MICROSOFT OFFICE EXCEL: [https://senal1a.files.wordpress.com/2012/05/microsoft\\_excel.pdf](https://senal1a.files.wordpress.com/2012/05/microsoft_excel.pdf)
- Camacho . (2002). *Revista científica Pensamiento y Gestión, No 28*. Obtenido de Revista científica Pensamiento y Gestión, No 28: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>
- CAMARA DE COMERCIO . (s.f.). *CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA*. Obtenido de CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Comunidad-Cluster/Medellin-Ciudad-Cluster.aspx>
- CAMARA DE COMERCIO. (s.f.). *CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA*. Obtenido de CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Comunidad-Cluster/Cluster-TIC.aspx>
- Charles S. Peirce. (1902). *LA ESENCIA DE LA MATEMÁTICA*. Obtenido de LA ESENCIA DE LA MATEMÁTICA: <http://www.unav.es/gep/EssenceMathematics.html>
- Chiavenato. (1999). Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta1101/v11n1a3.htm>
- Cuervo; López. (1993;1996). Obtenido de <file:///C:/Users/Admin/Downloads/Dialnet-LaTeoriaDeLosRecursosYLasCapacidades-793552.pdf>
- Dinero. (2016). El outsourcing está al alza en la economía colombiana. *Dinero*, 1.

- DUCKER, P. F. (2007). *Gestión del conocimiento*. DEUSTO S.A EDICIONES.
- Elli,Nutt. (1980). *Academia*. Obtenido de Academia:  
<http://www.academia.edu/7408235/Ofim%C3%A1tica>
- Expansion.mx. (2009). *Expansion.mx*. Obtenido de (<https://expansion.mx/mi-carrera/2009/10/02/que-son-las-herramientas-de-trabajo>)
- Fajardo, Ó. (02 de 2008). *Friendly Bussines*. Obtenido de Friendly Bussines:  
<https://fbusiness.wordpress.com/2008/02/16/la-gestion-de-proyectos-en-las-organizaciones/>
- Galeano, M. E. (2004). *Diseno de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Importancia.org. (2017). *Importancia.org*. Obtenido de Importancia.org:  
<https://www.importancia.org/herramientas.php>
- Inspiration*. (s.f.). Obtenido de Inspiration: <https://www.inspiration.org/justicia-economica/empresas-offshore>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA. PAG 25. (08 de 2009).  
*Guía para la presentación de gráficos estadísticos*. Obtenido de Guía para la presentación de gráficos estadísticos:  
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/metodologias/libro.pdf>
- K.J Halten. (1987). *Asociación de Egresados y Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Obtenido de Asociación de Egresados y Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú:  
<http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>
- Konecta. (27 de 02 de 2017). *Grupo Konecta* . Obtenido de Grupo Konecta :  
<https://www.grupokonecta.com/somos-globales/colombia/>
- MAC. Graw-Hill. (1990). *La práctica de reuniones. Algunas consideraciones*. Obtenido de La práctica de reuniones. Algunas consideraciones:  
<http://bvs.sld.cu/revistas/inf/n1010/inf1010.htm>
- Merton, Fiske y Kendall. (1998). *SCRIBD*. Obtenido de SCRIBD:  
<https://es.scribd.com/document/259071844/Autores-en-los-focus-group>
- Navas y Guerras. (2002). Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta1101/v11n1a3.htm>
- Olson,Lucas. (1982). *Academia*. Obtenido de Academia:  
<http://www.academia.edu/7408235/Ofim%C3%A1tica>
- Project Management. (s.f.). *OBS*. Obtenido de Bussines School: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/preparacion-pmp/la-gestion-de-proyectos-con-la-metodologia-project-management-institute-pmi>

- Proyectos Agiles. (s.f.). *Proyectos Agiles*. Obtenido de <https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/>
- Recursos Organizacionales:Concepto, Clasificación e Indicadores. (12 de 30 de 2011). *Recursos Organizacionales:Concepto, Clasificación e Indicadores*. Obtenido de Recursos Organizacionales:Concepto, Clasificación e Indicadores: <http://www.cyta.com.ar/ta1101/v11n1a3.htm>
- Richard Krueger. (s.f.). *SCRIBD*. Obtenido de SCRIBD: <https://es.scribd.com/document/259071844/Autores-en-los-focus-group>
- Rodríguez Gómez, D., & Valldeoriola Roquet, J. (Julio de 2009). *Métodos y técnicas de investigación en línea*. Obtenido de <http://bernal.pro/informatica/educaciononline/finish/9-educacion-online-y-tecnologias-de-la-informacion-y-la-comunicacion/94-metodos-y-tecnicas-de-investigacion-en-linea>
- Rouse, M. (s.f.). *SearchDatacenter*. Obtenido de SearchDatacenter: <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Nearshore-outsourcing>
- Sampieri, R. H. (2007). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: McGraw- Hill interamericana.
- Universidad Autónoma Latinoamericana. (2016). *Reglamento de prácticas Facultad de Administración*. Medellín: Ediciones UNAULA.
- Universidad de Antioquia. (30 de 04 de 2017). *Registro y Sistematizacon de Información Cualitativa*. Obtenido de Registro y Sistematizacon de Información Cualitativa: <file:///C:/Users/ADMINISTRACION/Downloads/Dialnet-DisenodeProyectosEnLaInvestigacionCualitativa-3063194.pdf>
- Vélez-Tamayo, J. M. (2014). Medellín: una ciudad hacia el sector servicios y los efectos en el empleo. *Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia*, 26.
- WIKIPEDIA. (27 de 02 de 2017). *WIKIPEDIA*. Obtenido de WIKIPEDIA: <https://es.wikipedia.org/wiki/LimeSurvey>

