

Desarrollo de un modelo de procesos para HeadCount y seguimiento por medio de KPI's para la
industria BPO en línea services desk

Daniel Sebastián Bohórquez Angarita
Angie Roció Méndez Pita

Universitaria Agustiniana
Dirección de Posgrados
Especialización Gerencia Estratégica del Talento Humano
Bogotá, D.C
2022

Desarrollo de un modelo de procesos para HeadCount y seguimiento por medio de KPI's para la industria BPO en línea services desk

Daniel Sebastián Bohórquez Angarita (Ingeniero industrial)

75020212177

Angie Roció Méndez Pita (Administradora de empresas)

75020212057

Director

Doc. Liz Katherine Ariza Matamoros

Trabajo de grado para optar por el título de Especialización en gerencia estratégica del Talento humano

Universitaria Agustiniana

Dirección de Posgrados

Especialización Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C

2022

Resumen

El HeadCount es un indicador que representa la estadística de recuento de trabajadores de una organización, para poder determinar un control sobre los trabajadores y dar seguimiento a las remuneraciones salariales del personal. Se encontrará que esta herramienta puede ser utilizada en las empresas que requieran la tercerización de los procesos. El implemento de esta herramienta nos permitirá poder tener una eficiencia en los procesos de la organización disminuyendo la rotación de personal. para implementarlo de una manera correcta se debe tener en cuenta los grupos de interés, por consiguiente, los directivos pueden lograr su objetivo principal tomando decisiones adecuadas.

Palabras claves: recuento, mesas de servicios, tercerización, gestión humana, organigrama, indicadores de gestión.

Abstract

The HeadCount is an indicator that represents an organization's headcount statistics, in order to determine a control over the workers and to follow up the salary remunerations of the personnel. It will be found that this tool can be used in companies that require the outsourcing of processes. The implementation of this tool will allow us to be able to have an efficiency in the processes of the organization decreasing the personnel rotation. to implement it in a correct way it is necessary to take into account the interest groups, therefore, the managers can achieve their main objective taking adequate decisions.

Keywords: headcount, service desks, BPO, human talent, organizational chart, KPI



ANGIE ROCIO MENDEZ PITA.

25 años.

Profesional en administración de empresas, estudiante de postgrado en especialización en gerencia estratégica del talento humano, con 4 de experiencia en el área de talento humano, las características mas representativas es ser una persona concentrada, analítica y estar en constante aprendizaje.



DANIEL SEBASTIÁN BOHÓRQUEZ ANGARITA.

27 años.

Profesional de ingeniería industrial, especialista en formación en gerencia estratégica del talento humano con 3 años de experiencia en sector Rh y un año como analista de calidad del sector bpo, las características q me representas como una persona orientada a objetivos, analítica y proactiva.

Contenido

	pág.
1. Planteamiento del problema	10
2. Justificación	13
3. Objetivos	17
3.1 Objetivo General	17
3.2 Objetivos Específicos	17
4. Marco Referencial	18
4.1 HeadCount	18
4.2 Terciarización	19
4.3 Gestión Humana	21
4.4 Desarrollo Organizacional	22
4.5 Indicador	22
4.5.1 KPI (Key Performance Indicators)	23
4.5.2 Beneficios de KPI S	24
5. Enfoque y Método de Investigación	25
5.1 Población	25
5.2 Recolección de Datos	26
5.3 Determinar la Muestra de Estudio	27
6. Organigrama Industria BPO	29
7. Pasos Headcount	32
8. Indicadores de Gestión	37
9. Conclusiones	39
10. Recomendaciones	40
Referencias	41
Anexos	43

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Proceso global de ARH	14
Figura 2. Cambio que imponen desafío sobre las organizaciones	15
Figura 3. Organigrama Jerárquico para industria BPO	31

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Líneas de servicio y cantidad por la línea de servicio para la empresa Industria BPO	26
Tabla 2. Cantidad de trabajadores por cliente	35

Lista de Anexos

	pág.
Anexo 1. Grafica cantidad de empleados por línea de servicio asignado	43
Anexo 2. Grafica cantidad de empleados por cliente asignado	44
Anexo 3. Horas por semana	45
Anexo 4. Relación base de datos HeadCount industria BPO (archivo excel adjunto)	46

1. Planteamiento del problema

En la actualidad las empresas deben manejar de manera óptima sus recursos ya sea sector económico, social, organizacional o tecnológico, muchas de las empresas deciden generar su flujo de procesos sin necesidad de tercerizar, debido a la incertidumbre o la confianza de poner su know-how en mano de empresas que brinden servicios de tercerización, la tercerización se conoce como el proceso de transferir el conocimiento, tecnología o medios para que una empresa externa tome el back-office actual de la empresa y lo transforme en su front-office. Adquiriendo ventajas de reducción de costos y aumento de respuesta hacia los clientes internos o externos brindando todo tipo de servicios, ya sea de tecnología, soporte, ventas, etc. (Chiavenato, 2009).

Las empresas sin importar su actividad económica debe saber, como una de las prioridades más importantes, la optimización de recursos que permitan aumentar la producción y reducir los costos, cuando una empresa Core del negocio toma la decisión de tercerizar los procesos, pone a disposición de la empresa tercerizadora un capital o presupuesto ya sea mensual, bimestral, semestral o anual, con el cual la empresa que brinda los servicio de tercerización debe manejar de manera correcta y estas empresas se les conoce como BPO, empresas que brindan los servicios de instalación de tecnología, capacitación, contratación, afiliación a seguridad social, tipo de contrato y pronosticar el tiempo del proyecto, y una de las partes más importantes conocer la cantidad de personal que realmente necesita actualmente. Muchas empresas de BPO sufren dependiendo la actividad económica el aumento de rotación, ya sea por horarios en rotación, mal manejo de asignación de actividades o funciones, u otros aspectos, una de las maneras más efectivas para poder tener un seguimiento adecuado para las funciones son los indicadores de gestión y los indicadores por objetivos (Waguan, 2007).

El concepto que se tiene para los indicadores de gestión es generalmente como toda actividad que puede tener una medida cuantitativa que permita a un negocio brindar la capacidad de acción de planeación estrecha para atenuarse o brindar una capacidad de respuesta a factores externos o internos a la misma, que permita brindar un pronóstico del comportamiento del mercado o de áreas internas de la compañía, con el fin de toma de decisiones acertadas y con un enfoque establecido (Pérez, 2012).

Para el área de talento humano o recursos humanos no es indiferente el análisis o asignación de

indicadores de gestión que permitan trabajar en conjunto con otras áreas con el fin de tener una visión clara del estado actual de la empresa y de las acciones necesarias para brindar un valor agregado interno y externo del sector económico, como ejemplo de algunos indicadores de gestión que tenemos dentro del área de recursos humanos son gestión IRP (índice de rotación de personal), que nos permite conocer el nivel de satisfacción que se tiene dentro de la empresa y conocer estrategias que ayuden a retener el personal (Benavides, 2019), de retención de personal que va muy ligado con las estrategias o análisis detalladas del IRP, ausentismo de personal donde podemos observar el nivel de faltas que se tienen dentro de la empresa y cada una de sus áreas pudiendo anticipar comportamiento de algunos colaboradores o conocer e implementar nuevas estrategias para dar respuestas a las necesidades del negocio sin afectar el tiempo de respuesta establecido entre otros indicadores (Anónimo, 2019).

Uno de los indicadores más importantes y menos aplicados en las empresas es el conocido HeadCount o recuento de cabezas de cada área de la empresa, y para el sector de tercerización de negocio en donde una empresa sitúa su BackOffice y le brinda esa actividad a una empresa de tercerización como su FrontOffice para dar respuestas a servicio al cliente, post venta, manejo de capital humano u otros aspectos que las empresas toman como reducción de costos y aumento de respuesta para las situaciones que se puedan presentar dentro de la empresa, una de las temáticas a tratar dentro de toda industria BPO, es la sobre contratación de personal ya que no se conoce a ciencia cierta el comportamiento que va a tener el mercado o las exigencias del mismo en un futuro, es por ello que al no tener claro cuantas personas realmente necesita la operación para dar una respuesta óptima a la necesidad del negocio puede generar un sobre costo de contratación o tener personal actualmente que no es necesario dentro del área (Anónimo, 2017).

Por tal motivo es necesario que las empresas determinen o asignen un periodo de tiempo donde se pueda realizar un estudio de recuento de cabezas o HeadCount, que permita de acuerdo a ese análisis o datos obtenidos dar una toma de decisiones direccionada y si es necesario contratar más personal o de lo contrario dar reducción del mismo, con el fin de dar respuesta a las necesidades del cliente (B2B) de acuerdo al presupuesto establecido por el mismo (Anónimo, 2010).

A partir de esta mirada general, se tiene como fin el estudio de una empresa del sector económico BPO con enfoque hacia el servicio al cliente BackOffice, para dar solución a necesidades o requerimientos que se puedan presentar para los empleados FrontOffice de la empresa que tomó la decisión de tercerizar sus servicios. la empresa mercerizadora con necesidad de dar respuesta a todos los requerimientos que se generan, constantemente está en la búsqueda de nuevo personal o talento humano, para dar respuesta a las necesidades de los diferentes sectores como financiero, medicina, viajes, retail, entre otros a los cuales la empresa BPO ha cerrado contrato (Anónimo, 2018).

De acuerdo con lo anterior, es necesario implementar un modelo de HeadCount que permita revisar, detallar, identificar, analizar y tomar decisiones con el fin de no sobrepasar el presupuesto establecido por parte del cliente y dar una mejor respuesta de la necesidad de este, de esta manera, se establece la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo establecer un modelo de HeadCount y con el seguimiento de indicadores KPI's para la industria BPO línea services desk?

2. Justificación

En la mirada actual, el área de recursos humanos es fundamental para cada una de las empresas sin importar su sector económico, es verdad que en tiempos pasados el área no tenía una integración y toma de decisiones como se tiene actualmente, el área de recursos humanos estaba encaminada en temas de selección e integración de personal sin abarcar temáticas de estrategias internas de la compañía que generar estudios actuales y decisiones futuras. Pero actualmente el área de recursos humanos es fundamental en cada organización ya que permite generar estrategias de la mano con los directores o gerentes de cada departamento con el fin de lograr un aumento en la producción, eficiencia, reducción de costos y optimización, creando modelos de estudio e indicadores de gestión que ayudan a determinar los estados actuales de cada área (Rangel, 2006).

Como parte el área de recursos humanos, se focalizo en cambiar la perspectiva de la era industrial en donde se veía al capital humanos como una fuente activa o pasiva dentro de la empresa, como lo es la maquinaria de trabajo, tierra, entre otro; pero ahora el área permitió generar estrategias de retención, beneficios, modelos de estrategias de capacitación y un sinfín de modelos de retención, aumento de productividad que ayuda a las empresas a conocer su mercado interno, cambiar el paradigma de lo que realmente es un trabajador dentro de un empresa y de poder generar una trabajo en equipo desde el nivel más alto de la jerarquía de la empresa hasta el más bajo. Todos estos cambios de visión y paradigma dentro de cualquier empresa han traído consigo la pregunta para toda área y es como realizar un control de del capital actual de la empresa, y todo en una visión global de querer a conocer los costos reales de tener dicho capital humano dentro de la empresa evitando los sobrecostos de personal y sobrecosto de contratación. (Rangel, 2006), como se puede aprecia en la figura 1, de acuerdo con el autor Chiavenato (2009): “cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de a los aspectos principales” (p. 139).



Figura 1. Proceso global de ARH

Fuente: Chiavenato Idalberto (p. 139).

De acuerdo con lo anterior se tiene como perspectiva el aspecto de organización, donde se toma y se abarca todos los programas de diseño de puesto, de conocer el directamente con indicadores de gestión el comportamiento actual que se tiene de manera global o específica dentro de la empresa, que se logra con el estudio, información, análisis, captación, visión y perspectiva de lo que se quiere en periodos de tiempo de corto, mediano y largo plazo. es por ello que según Louffat: “La implementación de indicadores en la gestión de personas beneficia a la organización en el sentido que permite avanzar hacia mejoras en términos de productividad, rentabilidad, compromiso, posicionamiento y claridad”, por lo que existe un indicador que ayuda a las empresas cuando es necesario un reajuste de costos interno, para poder sobrellevar cambios de negocio, reestructuración interna o estrategias de negocio que permitan el crecimiento de la misma, es necesario aplicar el indicador denominado HEADCOUNT (Recuento de cabezas o masa salarial), esto permite a los directores y el área de recursos humanos poder conocer su capital humanos actual, generar un visión global el beneficio de ese capital y si de ser necesario de tomar decisiones estratégicas, pero uno de los aspectos que no permite que este indicador sea considerado por las organizaciones es la falta de conocimiento de cómo se implementa, como se hace el estudio de resultado y decisiones puedo tomar con respecto a uso de este indicador (Louffat, 2017).

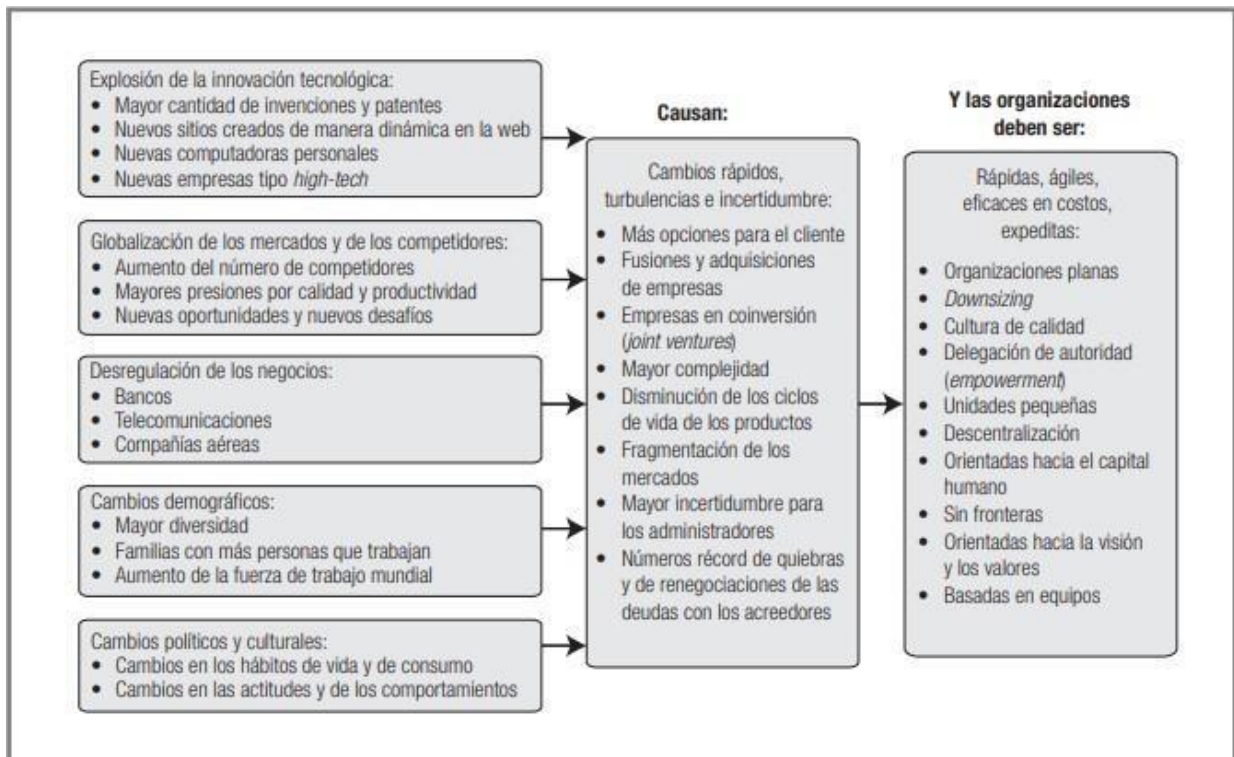


Figura 2. Cambio que imponen desafío sobre las organizaciones

Fuente: Chiavenato Idalberto (p. 125)

Esas causas que llevan a que las organizaciones tengan que realizar estudios internos para adaptarse a los cambios del mercado global se pueden ver en la figura 2, donde las empresas deben estar preparadas y ser adaptativas al cambio que se tenga en la tecnología, cambios del mercado bursátil o cualquier factor que pueda llevar a la empresa a tener un cambio reestructurar interno, por lo que conocer de manera correcta el estudio e integración de HEADCOUNT ayuda a poder generar estrategias de adaptabilidad de manera óptima y eficiente para el mercado cambiante (Soto, 2020).

Una de las industrias más afectadas con los cambios o reestructuras internas de la compañía son las conocidas BPO línea de servicio Services Desk, empresas que brindan su servicio a un cliente, y realizan su proceso de tercerización, este tipo de modelo de negocio trae beneficios como reducción de costos, capacitación, seguimiento, entre otros, pero una de las desventajas que tiene de mayor dificultad es la pérdida del control de gestión y administración de la empresa (Martín, 2016), que lleva eso a aumento de costos por contratación, aumento de costo de

despido injustificado, aumento de la curva de aprendizaje.

Por lo que este trabajo se encamina y toma en enfoque a brindar una guía estructura que permita tanto a las empresas BPO línea de servicio Services Desk, “como con otro enfoque de negocio para balancear equipos de trabajo, retención, rotación y tomar decisiones a momento de requerir nuevos puestos de trabajo y para la contratación.” (Soto, 2020), y como poder dar seguimiento por medio de indicadores de gestión para el HEADCOUNT y dar una visión clara para poder brindar estrategias de gestión.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de procesos para la implementación de HEADCOUNT en la industria BPO en línea de servicio Services Desk.

3.2 Objetivos Específicos

- Diseñar un modelo para la creación del organigrama empresarial para la industria BPO.
- Identificar los pasos para la implementación de modelo HEADCOUNT para línea de servicio Services Desk.
- Identificar los indicadores de gestión para el modelo de HEADCOUNT.

4. Marco Referencial

4.1 HeadCount

HeadCount es la representación o la manifestación del recuento de los trabajadores de una compañía donde inicialmente se está utilizando para poseer un control y darle una especie de rastreo a la remuneración salarial del personal. Esto suele ser tomado como un sinónimo de la planilla en donde se relaciona el personal. Este proceso de indicador resulta ser más eficiente por su potencial ya que se ve reflejado en los descuentos pagos y los anticipos en donde se aplican las retenciones procedentes al salario.

Existen diferentes maneras de aplicar este proceso para la optimización en los procesos en donde sea necesario la selección de un talento humano eficiente, la mayoría de las compañías utilizan este proceso para obtener información sobre datos demográficos sobre la edad, el sexo y el nivel de escolaridad de las personas a quienes van a seleccionar y poder tener un mayor enfoque sobre el nivel jerárquico entre muchas más variables que los profesionales de selección de personal deben tener en cuenta a la hora de aplicar el HeadCount. Todos los datos agrupados por medio de esta aplicación ayudan a obtener un equilibrio en la conformación de equipos de trabajo en donde contribuya la toma de decisiones y que facilitaran el desempeño en la contratación en donde se llegue a requerir nuevos puestos de trabajo (Soto, 2021). Esta aplicación de este procedimiento nos sirve para saber indicadores de medición de productividad ya que esta práctica nos refleja resultados que pueden ser verificados en donde el resultado y el número de personas obtenido es el correcto para poder cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos, esta fórmula nos indica que debemos tomar el número de individuos seleccionados sobre el total de la población para poder obtener un análisis correcto (Stiglitz, 2012).

(HC) HeadCount

(P) es individuos seleccionados

(N) Total de la población

$$HC = \frac{P}{N}$$

4.2 Terciarización

La tercerización de los procesos existe dependiendo del contexto en el que se denomine y para que se necesite, existen diferentes tipos de outsourcing, el proceso de externalización, la subcontratación, la triangulación y la deslaboralización (De la Garza, 2012, p. 25).

Esta parte del proceso es definido como la contratación de los determinados bienes y servicios en donde las capacidades de un tercero por medio de la experiencia en donde se tienen criterios en donde se valora la calidad frente al determinado costo de cada servicio adquirido (Bravand, 2007, p. 25); pero la mayoría de empresas la ven como la subcontratación laboral en donde reducen costos de oficina y de personal de nómina y de dotación, todo esto son cosas que se reducen cuando toman por la externalización de los trabajadores y definen estándares de contratación (Mosquera y González, 2012).

El BPO es un modelo de subcontratación en donde se realiza por medio de la contratación de uno o varias actividades en donde son intensivos y se usan el tic para la representación de los proveedores externos. En esta industria se permite tercerizar para poder presentar un servicio al cliente de una manera en donde los procesos de front office sean ampliados de una manera ejemplar en donde se desempeñan en la labor de contact centers. También nos permiten tercerizar los procesos de tipo administración como los relacionados con nómina, contabilidad y logística en donde los procesos son más que todo desempeñados en conocimientos el cual son cobrados por la oferta y demanda de acuerdo del nivel de complejidad de acuerdo con el servicio prestado (IDC, 2013).

Generalmente las industrias que se ven más afectadas con los cambios de reestructuración interna son las compañías de tipo BPO. Estas empresas en contexto brindan su servicio a un cliente el cual se le ofrece realizar la tercerización de los procesos el cual representa la reducción de costos, capacitación y seguimientos entre otros beneficios los cuales se obtienen al realizar esta tercerización en todos sus procesos. Este modelo de negocio presenta unas desventajas en las cuales se dificulta tener un control más preciso de la gestión y administración de la compañía, por consiguiente, este modelo de negocio brinda una guía y toma un enfoque que permite a las industrias balancear su modelo de negocio en cuanto a equis de trabajo y la conformación de nuevos puestos de trabajo, rotación y la manera en la que se busca mejorar la toma de decisiones.

KPO es la tercerización en donde los productos de carácter de conocimiento funcionan mediante la demanda, es decir su valor es comercial y depende netamente del mercado y particularmente se distingue donde el sector de la tercerización se define en áreas de salud, ingeniería y la investigación donde los servicios de diseño gráfico afloran entre otros (IDC, 2013).

La tercerización ITO en donde la principal función son desempeñar y proveer servicios de tecnología, es decir, se contrata un proveedor externo a la empresa en donde debe cumplir a cabalidad y responder por los procesos relacionados a los sistemas y plataformas tecnológicas donde el servicio sea prestado (IDC, 2013).

Cuando se tiende a mencionar a las empresas que prestan servicios de subcontratación, es decir, las empresas tercerizadas son aquellas que tienen autonomía de tipo técnico y que gozan de una directiva en donde deben desarrollar la labor dada por la compañía. En este mismo orden de ideas se debe tener una amplia responsabilidad sobre la ejecución de los procesos y que su aplicación debe ser correcta y no se debe presentar las siguientes causales de ejemplos de lo que no debe suceder (Cobo, 2017).

- Cuando una compañía usuaria del servicio interviene en la contratación del personal que realice la empresa outsourcing esto no debe suceder.
- Cuando la empresa usuaria de servicios de contratación lleva a cabo procesos disciplinarios y cuando la entidad contratante realiza actividades diferentes a las que fueron impuestas por la empresa con la que figura el contrato de trabajo.
- Proceder a asignar labores distintas a las que la persona fue contratada para cumplirlas inicialmente.
- Calcular el salario pertinente de variable por la empresa.
- No pueden hacer uso de incentivación para extremar las labores de la empresa.
- Las herramientas de ejecución de la labor pertenecen a la empresa usuaria.

Las variables en las que se debe tener en cuenta el uso de la subcontratación se definen los parámetros establecidos para la subordinación existente entre la empresa de subcontratación, el usuario que en este caso representa la persona que contrato los servicios y por último el empleado encargado de realizar la labor y que puede ser cruzada por la compañía contratada por el servicio es decir, el contratista encargado de la subcontratación tiene autonomía para poder ordenar al empleado y poder asumir el reglamento en el que se define la cantidad de trabajo y en donde el cumplimiento del trabajo no constituye una subordinación (Cobo, 2017).

Es de suma importancia que la gerencia de la compañía tenga conocimiento que mientras no se vean afectados los parámetros establecidos en cuanto a los derechos que fueron estipulados en las normas laborales vigentes, estos podrán desempeñar labores en donde accedan al servicio de contratación de trabajadores temporales donde desarrollen actividades misionales establecido con la ley (Farrás y Osorio, 2014).

4.3 Gestión Humana

La gestión humana de la actualidad moderna repercute en la caracterización que emerge en los procesos propios de la gerencia encargada del personal, esta se transforma en una función detallada la cual está a cargo del mandato de las personas de la empresa, la conformación de un trabajo en equipo forma parte del manejo que se presenta en las relaciones laborales la caracterización de las practicas del talento humano y los mercados que buscan cumplir sus objetivos de tipo organizacionales que buscan un apoyo en conjunto para construir estrategias de tipo empresarial que le permita generar un desarrollo personal y profesional a las personas. Todo esto se logra con el fin de crear una política que vaya direccionada a las personas y que sea formulada para la aprobación y empoderamiento de la misma, esto compromete a todas y cada uno de los ámbitos directivos gerenciales que tienen personas a cargo y donde el departamento de recursos humanos se realiza en función al corazón de la organización y se convierte en el estratégico socio y vocero de la compañía.

El talento humano genera una productividad en el interior de la empresa el cual se forma en querer motivar a las personas volviéndolas más eficientes y minimiza los costos transaccionales, además de reducir los tiempos del ciclo operativo en cuanto se agrega un ambiente creativo proclives a la innovación y la cultura de la calidad que este directamente

relacionada con ella.

El talento humano representa un componente en el ámbito intelectual que está conformado por las personas que saben, saben hacer y querer hacer, son personas que poseen una organización de carácter intrínseco al talento humano y la aplicación que representa el permanecer en la empresa haciéndola más competitiva. Catalogado como algo influenciado como el éxito de las organizaciones en la forma en la que responden a los requerimientos de las nuevas tecnologías y la creación de estructuras más livianas y busca la posibilidad de reinventarse en conceptos como valores, comportamientos, cultura y los métodos de productividad.

4.4 Desarrollo Organizacional

Su función trata sobre la puesta en marcha de la funcionabilidad y el desarrollo efectivo de la efectividad en los grupos de talento humano, una compañía se define como la formación de dos o más personas que se relacionan entre ellas para perseguir un bien en común como los de la organización.

Se reconoce el desarrollo de la organización como la suma de todas las fuerzas libres e imparables de la gerencia y todas las personas de la organización que busca en hacer palpable, tangible y sostenible a la compañía que cataloga un énfasis sistemático el capital humano que se dinamiza en los procesos de creación de un estilo que se orienta e un norte desde el institucionalismo.

El desarrollo organizacional se visualiza como una herramienta que atreves del análisis interno de la compañía y el entorno que se rodea, y que permita obtener una información que ayude a acoplarse a un camino o estrategia que logre la evolución conforme a todos los requerimientos del área en el que se encuentre.

4.5 Indicador

La magnitud con la cual manejamos la forma en la que medimos o tratamos de comparar los resultados obtenidos efectivamente y que se ven reflejados en la ejecución de un proyecto o un característico programa, es la forma en la que se obtiene el resultado cuantitativo de la razonabilidad de comparar dos variables.

Cualquier entidad gerencial del talento humano o proceso en la que una comunidad cuyas características nos muestre la presencia de las características que conformen las condiciones ambientales y específicas que generen un resultado productivo.

Se espera obtener una medida que pueda remplazar a la información que concibe calificar un concepto favorable de manera abstracto, se mide con porcentajes, tazas y razones para medir las comparaciones.

4.5.1 KPI (Key Performance Indicators)

- Consiguientes con la información obtenida: los KPI's deben tener una información coherente en cuanto a lo que se respecta en la información que se agrupa en cada uno de los procesos de medición.
- Coherentes: deben ser claros precisos y concisos.
- Validez: son los indicadores claves del rendimiento que miden todos los aspectos de carácter relevantes a la unidad y por consiguiente lleva a la toma de decisiones de gran valor para los directivos.
- Confiabilidad de la información: es revisar si la información suministrada para la creación de los estipulados indicadores que deben ser verídicos y poder garantizar resultados reales y precisos.
- Objetividad: se deben orientara los a los objetos del área.
- Medibles: se espera que las variables confiables de la obtención de información sean medibles para poder crear indicadores factibles y posibles.
- Actualizables: se busca que la información sea actualizable para que los indicadores tengan relación.
- Alcanzables: se genera un equilibrio entre las que las capacidades y las metas tienen un área para cumplirlos (Ríos, 2012).

4.5.2 Beneficios de KPTS

- **Aumento de productividad:** la implementación de estos indicadores son la clave que conlleva al rendimiento en un característico control detallado en los respectivos procesos de los indicadores, en tanto nos presente una visión que sea clara y en donde se puedan mejorar los procesos que nos generen ganancias y nos ayuden a la reducción de costos, esto generalmente incluye una línea del tiempo de tipo variable en donde las actividades reflejen un gran impacto.
- **Motivación a empleados:** en este ítem se incluyen las estrategias de la metodología implementada para motivar a través de incentivos a los empleados para obtener indicadores de cumplimiento esperados.
- **Satisfacción:** esto se espera obtener cuando los indicadores sean relacionados con el servicio que prestan directamente a otras entidades y departamentos en específico.
- **Cumplimiento de metas:** son los logros que generan un cumplimiento detallado de los objetivos estratégicos planteados relativamente por la entidad.
- **Incremento de la competitividad:** con la implementación de los KPTS se espera obtener el reflejo de control y un aumento en la característica la calidad en los procesos operativos y administrativos de la unidad que generara una sensación de competitividad frente a entidades externas.
- **Evita reproceso:** este eje nos indica que debemos llevar un control rígido en los procesos y que tenemos información clara y precisa que nos permite distribuir los tiempos de nuestras labores de una manera más eficiente y no tener que utilizar el tiempo útil apagando incendios en procesos que no se hicieron adecuadamente y se deben volver a repasar (Ríos, 2012).

5. Enfoque y Método de Investigación

De acuerdo con el enfoque de investigación al que se está dirigiendo el actual proyecto, se enfoca bajo una metodología cualitativa (investigación que produce datos descriptivos), se basa frente las conductas teóricas y/o observables, que pueden comprender todos o algunos proceso inductivo, generativo, constructivo y/o subjetivo. Por lo que este trabajo permite describir las características de variables y fenómenos de modelos de integración de indicador de HEADCOUNT (Quecedo y Castaño, 2002).

Las técnicas cualitativas se pueden usar de forma complementaria a procesos ya estandarizados o desarrollados con el fin de soportar y dar veracidad a procesos, proyectos o estudios sobre la temática, para el caso del desarrollo de este proyecto se basa bajo un proceso de creación de procesos establecido para poder implementar herramientas de gestión para el área de recursos humanos y específicamente para el proceso de HEADCOUNT y como poder hacer un seguimiento por medio de indicadores, por lo que este proyecto no se basara para datos reales, o bases de datos de alguna empresa, estudio previo u otros datos numéricos con el fin de llegar al estudio o resolución de un supuesto (Quecedo y Castaño, 2002).

De acuerdo con el proyecto de investigación a desarrollar se tiene como un método Sintético ya que este proceso busca un suceso de forma reducida, pudiendo abarcar solo los temas relevantes que permiten llegar a integrar y generar un proceso de desarrollo claro y estandarizado. Para el caso del proyecto se tiene una integración o desarrollo de procesos para poder generar la implementación o aplicación de un indicador de estudio para el sector económico BPO, que permita ser desarrollado de acuerdo con los estándares internos.

5.1 Población

La población para abarcar será una empresa BPO, que brinda servicios de IT enfocada en dos medios, la primera mesa de ayuda y back-office para clientes nacionales e internacionales de sector salud, medios de transporte, bancario, retail, y logístico conformada como una empresa constituida legalmente en Colombia siendo una filial de una empresa internacional, el nombre no se presenta por motivos de seguridad de la información y la segunda se presenta como empresa constituida internacionalmente con presencia en diferentes países alrededor del mundo como por

ejemplo India, USA y Colombia brindado servicios más especializados para solución de leguajes de programación, soporte de tecnología a clientes AAA.

Dentro de las dos empresas se tiene aproximadamente un capital humano de 1500 empleados para la empresa internacional y para la filial se tiene aproximadamente 500 empleados apoyando a todas las ciudades principales de Colombia excluyendo Rionegro que tiene su propia línea de negocio que igualmente pertenece a la empresa internacional. Para temas de estudio debemos identificar la población objetivo que queremos estudiar, para este caso será la línea de services desk IT que en los siguientes capítulos identificaremos de acuerdo con la recolección de datos la cantidad de población objetivo.

5.2 Recolección de Datos

Para lograr la recolección de datos necesarios para brindar un estudio sobre los objetivos planteados y brindar respuesta a la pregunta planteada para el caso, se identifica de acuerdo con las necesidades del caso la información extraída de la base de datos de la empresa, por temas de seguridad de información compartida por la empresa se le conocerá como industria BPO y que se detalla en la siguiente tabla (Ver tabla 1.):

Tabla 1. Líneas de servicio y cantidad por la línea de servicio para la empresa Industria BPO

Líneas de servicio y cantidad por la línea de servicio para la empresa Industria BPO

Línea de servicio	Cantidad
Analytics Services	3
Enterprise Compute Services	7
Field Services	260
Platform Services	6
Region Service Delivery Mgmt	1
Service Desk	172
Service Management Office	13
WW Human Resources & Training	2
Total	464

Fuente: Autores.

De acuerdo con la tabla anteriormente presentada, se puede ver por la línea de servicio la cantidad de trabajadores que están presentes en cada una de ellas, pudiendo determinar que las líneas de servicio con más cantidad de trabajadores activos son las de Field Services con 260 personas y Services Desk con una cantidad de 172 personas que es donde representa para la empresa la mayor cantidad de inversión relación costo.

Dentro de los objetivos planteados, se detalla que el estudio va dirigido a la línea de servicio Services Desk, pero primero definamos lo que es una línea de servicio services desk que de acuerdo con Sánchez (2015):

Representa la interfaz para clientes y usuarios de todos los servicios TI ofrecidos por la organización con un enfoque centrado en los procesos de negocio. Ofrece servicios adicionales como: Gestión de licencias de Software, Supervisión de los contratos de mantenimiento y niveles de servicio, centralización de todos los procesos asociados a la Gestión de TI. (p. 5)

Y esto representa a la empresa un gran reto de retención y de beneficio de aprendizaje y retorno de la inversión por parte de la capacitación hacia los empleados, debido a que de los 172 empleados que están en la línea de servicio en promedio duran 2.28 años dentro de la empresa, lo que la empresa está en una rotación constante que no le brinda un control sobre cuantas contrataciones realmente necesita o cuantas personas son las necesarias para mantener la operación.

Es por ello que para el caso de estudio se enfocara en analizar a grandes rasgos la fuerza laboral total de la empresa como en temas de generar un organigrama para poder conocer la línea de servicios que pertenece y más a detalle enfocarnos en la línea de services desk, para temas de estudio es importante determinar de acuerdo a la recolección de datos nuestra población central, sabemos que actualmente la empresa cuenta con aproximadamente 500 empleados activos, pero para temas de estudio nuestra población será de aproximadamente 172 empleados como se puede ver en la tabla número 1.

5.3 Determinar la Muestra de Estudio

Pudiendo identificar la población objetivó y sabiendo que es población finita es decir contable (cuantificable), podemos determinar el tamaño de muestra con la cual sería viable trabajar, para

determinar ese tamaño de muestra se procede a aplicar la siguiente formula (Aguilar, 2005):

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(N - 1) * e^2 + z^2 * p * q}$$

Donde las variables representan:

- z: Nivel de confianza
- e: Error
- p: Población a favor
- q: Población en contra
- N: población finita

Para brindar el valor a determinar para cada una de las variables se toma Z=1.645 (NC 90%), para el error un valor del 10%, valores que brindan una aceptación de tamaño de la muestra con un % de error más alto, pero con un valor menor de muestra, para el caso de p y q se asignaran valores de 50% para cada uno de ellos y con una población finita de 172. Al reemplazar los valores tenemos lo siguiente:

$$n = \frac{(1.645)^2 * 0.5 * 0.5 * 172}{(172 - 1) * (0.1)^2 + (1.645)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 49 \text{ empleados de services desk.}$$

Que nos da como resultado un valor de 49 empleados que sería la muestra ideal para un tamaño poblacional de 172 empleados de la línea de servicio y con un nivel de confianza del 90%.

6. Organigrama Industria BPO

Para poder implementar correctamente un proceso de HeadCount, es primordial seguir una serie de procedimientos, para el caso cada uno de los pasos establecidos esta desglosado por los objetivos específicos contemplados en este trabajo, que cada uno de ellos representa la forma correcta de asegurar un inicio de proceso de HeadCount para la línea de negocio BPO, para el caso se quiere cumplir a primera instancia la creación del organigrama para la industrial BPO y poder conocer la distribución que actualmente se tiene dentro de la compañía y que no se cuenta con un organigrama creado para la organización.

Lograr identificar cual es el tipo de organigrama a crear dentro de la empresa, se debe conocer los tipos y las ventajas que trae a la empresa la creación de un organigrama corporativo, por tal razón vamos a identificar las ventajas que tendría la creación de dicha herramienta:

- Representación visual detallada y organizada de la empresa.
- Identificar fácilmente las cadenas de mando.
- Determinar el departamento asignado para cada empleado.
- Conocer la cantidad de cabezas por cada una de las áreas de la empresa por la línea de negocio o por roll.

Pudiendo conocer las ventajas que trae para la organización la creación de un organigrama, vamos a identificar los tipos de organigramas que se pueden implementar dentro de las organizaciones y sus principales características (bizneo, 2017):

- Organigrama funcional o estructural: la estructura de la organización a partir de las funciones.
- Organigrama matricial: se encuentran las divisiones de la organización. La jerarquía se divide en dos líneas independientes que cuentan con los mismos derechos.
- Organigrama vertical o lineal: representa la estructura de arriba hacia abajo, el CEO o líder jerárquico en la parte superior y subordina el resto de las áreas y empleados.

- Organigrama horizontal: El organigrama horizontal se despliega de izquierda a derecha, aparecen las personas con mayor jerarquía en el extremo izquierdo.

- Organigrama jerárquico: El organigrama jerárquico se encuentra dentro de los verticales. Se reconoce porque describe las relaciones entre las áreas de forma escalonada (Endalia, 2020).

Desarrollar el organigrama de la empresa industria BPO, se va a desglosar por medio de la serie de pasos:

- a. Establecer la cadena de mando: Dentro de la empresa se identifican las cadenas de mando por jerarquía, donde el Site Manager es nivel 0 de la jerarquía o nivel de mando superior y por donde se ramifican las demás cadenas de mando.

- b. Segmentación de los departamentos: los departamentos de la empresa se dividen de la siguiente manera:

- a. RH

- b. Reclutamiento

- c. SDA

- d. MSC – mesa de ayuda

- e. Field Services

- f. Gfoc

- g. CIS

- h. Application services

- i. Operaciones.

- j. Definir y asociar tareas y responsabilidades: las responsabilidades se detallaron en la tabla 1, donde se ve de forma general las responsabilidades que se pueden detallar dentro de la empresa.

k. Establecer ámbito de control: esto se determina por medio de la base de datos que se presenta dentro de la industria, donde se conoce la cantidad de personas que se tiene para cada una de las áreas (Endalia, 2020).

l. Diseño del organigrama:

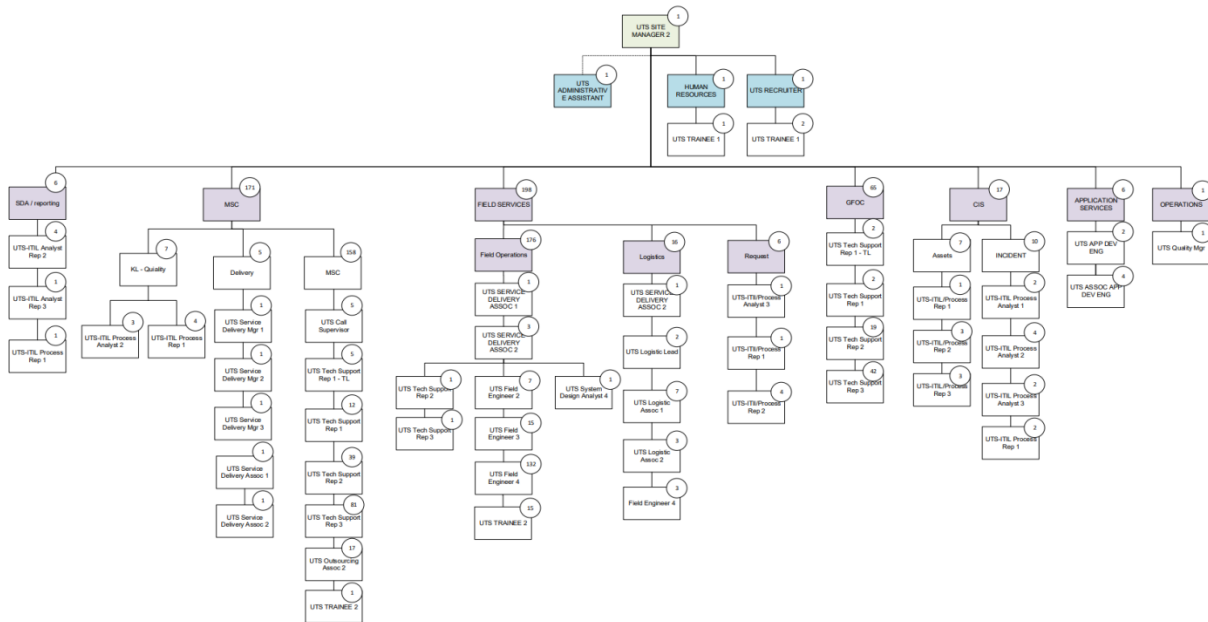


Figura 3. Organigrama Jerárquico para industria BPO

Fuente: autores.

7. Pasos Headcount

HeadCount como ya se pudo explicar la teoría y el objetivo en capítulos anteriores, requiere una serie de pasos para poder implementar, como tal no se tiene estandarizado o un manual oficial global que indique los modelos, datos, procesos o investigaciones que se deben realizar en cada empresa o industria para su correcta implementación, es decir una empresa de construcción puede tener un modelo de HeadCount totalmente diferente a una empresa de tercerización.

Para el caso de nuestra investigación, se tiene una industria que presta servicios de tercerización de mesa de ayuda, de acuerdo las soportes lo que realmente se busca dentro de cada empresa es la reducción de costos y aumento de las ganancias (Trettel, s.f.), se debe detallar y tener presente que los recursos humanos son bienes dentro de la empresa, el capital humano que tenemos actualmente dentro de cada área, se puede considerar como un bien, que tiene una inversión y que genera un retorno de inversión.

Existe el costeo de contratación de un nuevo personal para la empresa , eso genera un estudio previo de conocer cuantas personas se necesitan, que salario se les va a ofrecer, que salario van a tener cada uno de los nuevos ingresos a la compañía para que sea realmente competitiva o que se mantenga en la media del mercado, eso ya es un estudio que se debe plantear por la capacidad de endeudamiento que la empresa esté dispuesta a tener o si desea buscar un apalancamiento (Trettel, s.f.).

De acuerdo a Leon y Guerrero (s.f.) presenta una idea fundamental o hipótesis a tener presente:

Es importante tener en cuenta que la masa salarial debe ser proporcional al trabajo realizado por el empleado en su puesto a desempeñar, pues en ocasiones esta desproporción trae consigo inconformidades en los empleados que son visibles en su falta de ánimo, de disponibilidad, de espíritu, y otros aspectos emocionales que afectan el desempeño y la actitud de los empleados. (p. 2)

Se plantea los siguientes aspectos al tener en cuenta cuando se quiere realizar un modelo de HeadCount:

- A. Identificar los objetivos y desafíos de tu negocio.
- B. Organigrama actual de la empresa.
- C. Identificar las métricas clave necesarias para evaluar la fuerza laboral.
- D. Evaluar la fuerza laboral actual.
- E. Preparar un presupuesto de planificación de recursos humanos y recursos humanos y envíelo para su revisión por la dirección (Leon y Guerrero, s.f.).

Con las hipótesis planteadas anteriormente, las condiciones u objetivos a tener en cuenta y conocer cuál sería la pregunta que debemos tener presente podemos identificar cuáles serían los pasos a implementar dentro de la empresa para poder realizar un ciclo PHVA del modelo de HeadCount, recordemos que un ciclo de mejoramiento continuo, nos permite implementar un proceso y desde esa implementación poder generar unas mejoras, estudios y crecimiento cíclico (Pineda y Cárdenas, s.f.).

Los pasos identificados serían los siguientes:

- A. Identificar los clientes se están realizando actualmente un proceso de tercerización.
- B. Conocer la capacidad instalada que se tiene por cliente, es decir, conocer el capital humano que se tiene para cada cliente y conocer la carga laboral que se tiene actualmente por cada uno de los miembros X cliente.
- C. Como ya se realizó en el anterior capítulo desarrollar el organigrama de la empresa.
- D. Hacer un conteo de cabezas que se tienen actualmente por cliente.
- E. Conocer el horario o rotación laborales que se tiene, es decir, si la empresa esta solicitando a los trabajadores actuales trabajar horas extras o trabajar en días de descanso.
- F. Conocer la rotación de personal, si la carga laboral que se tiene actualmente está

generando una rotación de personal muy alta (Hacer uso de indicador de gestión)

G. Identificar el presupuesto dado por los clientes.

H. Generar comunicación con los supervisores o gerentes de cada uno de los clientes para conocer el comportamiento interno del área.

En el caso de la industria BPO como se comentó en capítulos anteriores , busca es quitar la carga laboral de una empresa y que esa carga o procesos que desea tomar puedan ser realmente centralizados, sin perder seguridad de la información, sin que la empresa que está brindando el servicio de tercerización no se convierta en una nueva competencia , entonces dichos clientes de la industria BPO segmentan demasiado los objetivos de la empresa o realmente solo le brinda cierta capacidad o capital para su funcionamiento y es donde las empresas BPO deben manejar correctamente su capital, ya que la competencia es muy dura en cuanto a la cantidad de empresas que tienen o brindan el mismo servicio, por lo que conocer e implementar un modelo de HeadCount, es favorable para las empresas, ya que les permite saber cuándo tomar acciones, como está actualmente la empresa y si realmente está siendo rentable.

Para poder identificar los pasos necesarios que pueden ser implementados para la industria BPO y para la división de Services Desk, es necesario responder la siguiente pregunta “¿Cuándo contratar más personal?”, investigando los siguientes aspectos:

- A. El personal actual esta sobrecargado.
- B. Tus trabajadores buscan nuevos retos
- C. Se está vendiendo mas
- D. La industria está creciendo.

Se pueden manejar por medio de algún reporte realizado en algún aplicativo tipo Excel como base de datos para conocer los clientes actuales y el personal actualmente que se tiene para cada uno de los clientes, como se presenta en la siguiente tabla (Ver Anexo 2 “Grafica cantidad de empleados por línea de cliente asignado”):

Tabla 2. Cantidad de trabajadores por cliente*Cantidad de trabajadores por cliente*

Línea de servicio	Cuenta de proyecto asignado
ABBVIE	2
ABBVIE/UUS	5
After Hours	8
Almacenes Éxito	23
Avianca	54
Avianca	1
Avianca / Unilever	1
Avianca Field Services	1
Baker Hughes	2
Bancolombia	178
Baxter - Merck	8
Cencosud	23
Cuentas Globales	9
Éxito	1
Field Service	1
FS bancolombia	1
GFOC	15
GFOC	7
GFOC - Avianca	1
GFOC - Bancolombia	2
GFOC - Galaxy	24
GFOC Bancolombia	9
Global Projects	1
Grupo Éxito	5
Heineken	11
Henkel – Flowserve	14
IMAC	3
ISA	9
Kellogs - Nutreco	5
Knowledge Management	3
Microsoft	5
Multiproyecto	6
Multiproyecto: éxito - Merk	1
Multiproyecto: Kellogs, Nutreco, ABBVIE, UUS	1
Multiproyecto: Merck, Baxter, Microsoft	1
Nutreco	4
Quality Global Accounts: Avianca, Henkel - Flowserve, Baxter, Kellogs	1
Reclutamiento	3
SDA	5
Shire	5
Unilever	4
RH	1
Total general	464

Fuente: Autores.

La empresa actualmente maneja, turnos rotativos y de 48 y 24 (Part time) para los trabajadores que están en el roll de Services Desk (Ver anexo 3 “Horas x semana”), por lo que a cada uno de ellos al inicio de cada mes se les programa su horario laboral pero, con la excepción si en algún momento la operación requiere de un soporte adicional en los días de descanso, se les puede contactar para poder dar dicho soporte, actualmente se mantiene el horario establecido por ley de 8 horas diarias con un día de descanso remunerado para un total de 48 horas por semana y con las posibilidad de 20 horas extras a las semana.

De acuerdo a lo anterior se logra determinar cuáles sería esos pasos que lograrían realizar un proceso o estándares de HeadCount para la empresa industrias BPO, cabe aclarar que estos pasos presentados pueden ser modificados, estos serían una versión de prueba o piloto que permite dar una visión de como poder implementar el modelo HeadCount para la empresa, cabe recalcar que estos pasos establecidos pueden ser aplicables a otras industrias pero no necesariamente deben seguir los mismos pasos establecidos.

Para los pasos brindados, es importante generar un modelo de seguimiento registro de la información para conocer cómo se va a realizar el estudio de los datos obtenidos, para este caso se establece o se recomienda el uso de herramientas estadísticas que permitan realizar un estudio comparativo de los resultados y con ellos poder tomar acciones de respuesta o acciones preventivas, para el caso se recomienda el uso del diagrama de Pareto, que nos permite identificar el 20% de las causas ocasiona el 80% de los resultados, es una herramienta que ayuda a realizar una comparativa entre los diferentes factores que pueden estar ocasionado un exceso de trabajadores o por el contrario si el capital humano no es el suficiente para dar respuesta a las necesidades del negocio (Domenech, s.f.).

8. Indicadores de Gestión

Todas las actividades realizadas en cualquier área brindan la posibilidad de realizar una medición con la cual nos puede dar una visión de cómo se está comportando el área de estudio, brindando o dando unos rangos establecidos o medidas que nos ayudan a cuantificar los resultados y conocer de acuerdo a ellos las acciones planes o estrategias necesarios para dar solución a los problemas determinados, según Pérez:

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso (Pérez, s.f.).

Cada una de las áreas de la empresa pueden establecer, crear o implementar indicadores de gestión, existen para Recursos humanos, Finanzas, producción, manufactura, ventas, entre otras, lo que queremos identificar es que indicadores de gestión se pueden implementar para conocer si los resultados obtenidos del modelo de HeadCount y las acciones tomadas fueron realmente acertadas.

Para nuestro caso, los indicadores identificados para la industria BPO serían los siguientes:

a. ROI: Indicador de retorno de inversión, permite conocer cuanto la empresa tuvo de ganancias después de costos.

$$ROI = \frac{Ganancia - Inversion}{Inversion}$$

b. TIR: Tasa interna de retorno, nos permite conocer la viabilidad a la hora de buscar alternativas de inversión.

$$TIR = \frac{\sum R_t}{(1-i)^t}$$

- t - el tiempo del flujo de caja
- i - la tasa de descuento (la tasa de rendimiento que se podría ganar en una inversión en los mercados financieros con un riesgo similar)
- R_t - el flujo neto de efectivo.

c. Cumplimiento del HeadCount presupuestado: Permite identificar en que promoción se cumple el presupuesto de empleados y se desviación.

$$Formula = \frac{\Sigma Trabaja\text{dores activos}}{\Sigma trabaja\text{dores proyectados al final del periodo}} * 100$$

d. Span of Control: identifica la relación de trabajadores por supervisor

$$SOC = \frac{\Sigma Trabaja\text{dores activos}}{\Sigma Supervisores activos}$$

e. Crecimiento de personal: Variabilidad de contrataciones por un periodo de tiempo (Pérez, s.f.).

$$CDP = \frac{Personal\ activo\ periodo\ actual - Personal\ activo\ periodo\ anterior}{Personal\ activo\ periodo\ actual}$$

Los 5 indicadores presentados, serían los indicadores que permitirán a la industria BPO en el departamento o división de service Desk para poder conocer el comportamiento a favor o en contra de los resultados del modelo de HeadCount.

9. Conclusiones

Desarrollar un modelo de procesos para la implementación de HeadCount permitirá generar una eficiencia en los procesos que se desarrollan en la organización permitiendo tener el capital humano suficiente para desarrollar todas las actividades de la compañía sin tener una carga laboral generando el equilibrio dentro de la empresa u organización, tener una visión clara sobre el personal y la remuneración salarial en la organización buscando disminuir la rotación del personal o elevarlo, generando indicadores claros para la medición y toma de decisiones que contribuyen a la gerencia.

Identificar una cadena de mando dentro de la empresa, como lo sería la jerarquía de las posiciones, permite conocer las asignaciones dentro de la organización, es importante tener claro la distribución dentro de la empresa, la mejor manera para poder tener la estructura organizacional es la creación de un organigrama. Para poder crear de manera el organigrama dentro de la organización es fundamental tener un base de datos con información de la organización para el caso la Industria BPO se generó una pequeña base de datos (Ver Anexo 4 “BD HeadCount Industria BPO”) que será un punto de partida para la implementación del primero paso de HeadCount.

Para poder implementar correctamente el modelo HeadCount se debe conocer los clientes en proceso de tercerización y a su vez conocer el capital humano con el que se cuenta para poder satisfacer las peticiones del cliente y definir si la carga laboral es la adecuada, es indispensable conocer la carga laboral de los trabajadores: turnos rotativos, fijos y/o horas extras, dicha información permite conocer la capacidad teórica y la instalada dentro de la empresa. (Ver Anexo 4 “BD HeadCount Industria BPO” Columna J)

Cada actividad realizada brinda una visión de implementación, la cual se presenta como posibilidad de dar una visión más clara de cómo se comporta el objeto de estudio el cual sirve para la toma de decisiones, todo esto es posible utilizando indicadores de gestión donde se define como la expresión cuantitativa de un proceso, en donde su magnitud se compara con un nivel de cumplimiento o nivel de referencia los cuales están hechos para medir la eficiencia de los procesos.

10. Recomendaciones

Dar cumplimiento al modelo de procesos para HeadCount queda como parámetro de la empresa para objeto de estudio, donde se plantea incorporar los costos del proceso donde se dispone a seleccionar la vacante y a efectuarse una factura donde se realicen los exámenes médicos pre ocupacionales donde los costos los asume la compañía en cuestión de candidatos que se retiran o no pasan a la siguiente etapa de la contratación.

La herramienta propuesta no es un estándar establecido para toda organización, actualmente no se cuenta con textos, o aplicaciones reales dentro de la industria que permita brindar un paso a paso unificado para HeadCount, el modelo fue por método también experimental y observacional dentro de la industria, si la empresa o empresas que deseen tomar como estudio el presente trabajo pueden implementar nuevos pasos o tener simplemente como una guía para poder conocer la forma inicial de estudio de HeadCount.

Implementar esta herramienta como mecanismo fundamental para la organización en cuestión de objetivos, donde se definen parámetros establecidos previamente en el organigrama seleccionado, todo organigrama que se vaya a generar debe tener una base de información inicial, para el caso se implementó por medio de la creación de una base de datos para la industria, ya depende de las empresas identificar la mejor manera para obtener la información ya sea con ERP u otros sistemas que puedan generar la información actual de la empresa.

Seguir los pasos propuestos en la conformación del HeadCount dentro de las distintas áreas de la organización, permitirá y fomentará un equilibrio entre el capital humano y la demanda de satisfacción del cliente, por medio de los indicadores de gestión los cuales son los encargados de medir en forma cuantitativa una actividad o un proceso el cual es necesario para la toma de decisiones y medir el índice de eficiencia en la organización.

Referencias

- Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf>.
- Anónimo. (2022). ¿Qué es el ROI? Aprende cómo calcularlo. *Rdstation*. Recuperado de: <https://www.rdstation.com/es/blog/roi/#:~:text=El%20ROI%20es%20la%20sigla,resultado%20por%20los%20costos%20totales>.
- Anónimo. (s.f.). Indicadores de dotación. *Kpiestudios*. Recuperado de: <https://www.kpiestudios.com/indicadores-de-dotacion>.
- Benavides, M. (2019). Estudio de rotación de personal en una empresa del sector alimentos y bebidas. (Trabajo de grado). Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia.
- Bizneo. (2017). Cómo hacer un organigrama de una empresa. *Bizneo*. Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/organigrama-de-una-empresa/>
- Chiavenato, I. (2007). Comportamiento organizacional. *Cucjonline*. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. *Academia*. Recuperado de: https://www.academia.edu/34515893/Gestion_Del_Talento_Humano_Chiavenato_3Th
- Domenech, J. (s.f.). diaframa de Pareto. *Uteq*. Recuperado de: https://www.uteq.edu.mx/files/docs/Curso_Estadistica_MARS/Diagrama_de_Pareto.pdf
- Endalia. (2020). El valor estratégico del organigrama de empresa: claves y modelos. *Endalia*. Recuperado de: https://www.endalia.com/news/organigrama-empresa/#6_pasos_esenciales_para_disenar_un_organigrama_acorde_a_tu_organizacion
- Esan. (2020). Indicadores de rentabilidad en proyectos de inversión ¿cuáles son? *Esan*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/indicadores-de-rentabilidad-en-proyectos-de-inversion-cuales-son>
- Leon, E. y Guerrero, J. (s.f.). Modelo de evaluación: “Head Count”. Recuperado de:

https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2019F1_RHH440_01_132545.pptx

Messineo. (s.f.). Human capital kpis scorecard measures. clearpointstrategy. Recuperado de:
<https://www.clearpointstrategy.com/human-capital-kpis-scorecard-measures/>

Monroy, J. (2017). Modelo CMI para las areas de RRHH en empresas de CallCenter en Colombia. (Trabajo de grado). Universidad Internacional de La Rioja, Bogotá, Colombia..

Pérez, C. (s.f.). Los indicadores de gestión. Visionadministrativa. Recuperado de:
<https://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>

Pineda, J. y Cárdenas, J. (s.f.). Implementación de mejora continua. Usmp. Recuperado de:
https://www.usmp.edu.pe/PFII/pdf/20141_8.pdf

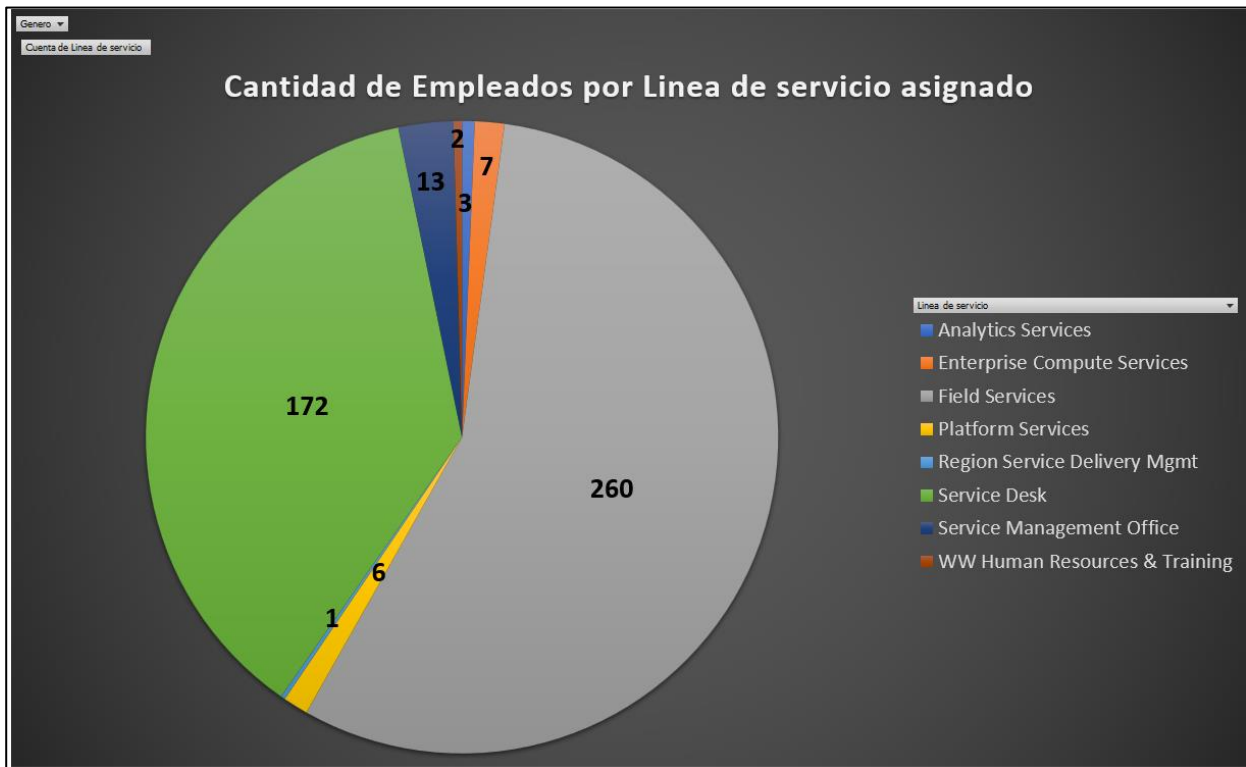
Sanchez, J. (2015). Impacto de un help desk interno o tercerizado en las organizaciones. (Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7792/Articulo%20Impacto%20Help%20Desk%20Interno%20o%20Externo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Savkin, A. (s.f.). bscdesigner. Recuperado de: <https://bscdesigner.com/es/cmi-para-rh.htm>

Trettel, A. (s.f.). Costeo y evaluación de los recursos humanos. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, (57), 665-688.

Anexos

Anexo 1. Grafica cantidad de empleados por línea de servicio asignado



Anexo 2. Grafica cantidad de empleados por cliente asignado



Anexo 3. Horas por semana



Anexo 4. Relación base de datos HeadCount industria BPO (archivo excel adjunto)