

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN
GERENCIA**

**EVALUACIÓN DE LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DEL
SERVICIO QUE SE BRINDA EN LAS ÁREAS DE CONTABILIDAD, RECURSOS
HUMANOS Y COMERCIAL DE LA EMPRESA SIGLO BPO, DURANTE EL III
CUATRIMESTRE DEL 2025**

AUTOR:

BIANCA FABIOLA ÁLVAREZ RIVAS

TUTORA:

JESSICA MAYERS

SEDE CENTRAL

OCTUBRE, 2025

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PROBLEMA.....	7
Problema de la investigación.....	7
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Justificación.....	9
Proyecciones.....	11
Limitaciones	11
Antecedentes	12
Antecedentes Nacionales	12
Antecedentes Internacionales	21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	31
2.1 Concepto de factor	31
2.2 Percepción del cliente.....	32
2.3 Calidad del servicio.....	33
2.4 Satisfacción del cliente.....	34
2.5 Indicador.....	35
2.6 Indicadores de calidad.....	36
2.7 Capacitación	38
2.8 Planificación.....	39
2.9 Estrategia.....	41
2.10 Proceso administrativo	42
2.11 Gestión por procesos	42
2.12 Optimización de procesos	43
2.13 Cultura organizacional	44
2.14 Eficiencia y Eficacia.....	46
2.15 Outsourcing de servicios	48
2.16 Recursos humanos.....	49
2.17 Comunicación organizacional	51
2.18 Liderazgo.....	52

2.19 Trabajo en equipo.....	53
2.20 Evaluación de la calidad del servicio	55
2.21 Motivación y satisfacción laboral	56
2.22 Evaluación del desempeño laboral.....	57
2.23 Métrica	58
2.24 Retroalimentación	59
2.25 Rotación del personal	60
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	62
Información de la empresa	63
Historia General.....	63
Nombre de la empresa	64
Misión.....	64
Visión.....	64
Enfoque de la investigación	64
Enfoque cuantitativo.....	65
Enfoque cualitativo.....	65
Enfoque mixto	66
Tipo de investigación	67
Estudio analítico	67
Estudio descriptivo	68
Estudio exploratorio	68
Sujetos	69
Población.....	69
Muestra.....	70
Muestra no probabilística	71
Diseño de la investigación.....	72
Fuentes de información	73
Fuentes primarias.....	73
Fuentes secundarias	74
Instrumentos para la recolección de datos.....	74
Entrevistas	75
Cuestionario o encuesta	76

Análisis de documentos	77
Proceso para la recolección de datos	78
Fase 1: Contacto con los participantes	78
Fase 2: Realización de entrevistas	78
Fase 3: Aplicación de la encuesta	78
Fase 4: Análisis documental	79
Fase 5: Análisis del contenido	79
Unidades de análisis	80
CAPÍTULO IV	83
Análisis de resultados	83
Entrevista al personal	83
Encuesta a los clientes	95
Análisis de documentos	111
CAPÍTULO V	119
Conclusiones y Recomendaciones	119
CAPÍTULO VI	124
Propuesta	124
Objetivo general	124
Objetivos específicos	124
Alcance de la propuesta	125
Descripción de la propuesta	125
Propuesta	126
Cronograma	132
Presupuesto	134
Instrumentos a utilizar en la propuesta	136
Anexos	150
Anexo 1. Encuesta aplicada a los clientes	150
Anexo 2. Entrevista realizada a los colaboradores	152
Bibliografía	153

Índice de figuras

Figura 1. Ciclo de vida de la planificación	40
Figura 2. Características de un líder	53
Figura 3. Beneficios del trabajo en equipo	54

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Elementos del marco metodológico.....	62
Ilustración 2. Proceso de planillas	111
Ilustración 3. Proceso de entregables mensuales	113
Ilustración 4. Ejemplo de formulario de encuestas a clientes	136
Ilustración 5. Protocolo de atención al cliente	137
Ilustración 6. Ejemplo de reconocimiento a colaboradores	140
Ilustración 7. Ejemplo de certificado de regalo para colaboradores	141
Ilustración 8. Ejemplo de formulario de encuestas a colaboradores.....	142
Ilustración 9. Sistema de reconocimiento al desempeño	144
Ilustración 10. Plan de desarrollo profesional y de carrera.....	146

Índice de gráficos

Gráfico 1. Pregunta #1 Encuesta.....	95
Gráfico 2. Pregunta #2 Encuesta.....	97
Gráfico 3. Pregunta #3 Encuesta.....	98
Gráfico 4. Pregunta #4 Encuesta.....	100
Gráfico 5. Pregunta #5 Encuesta.....	101
Gráfico 6. Pregunta #6 Encuesta.....	103
Gráfico 7. Pregunta #7 Encuesta.....	104
Gráfico 8. Pregunta #8 Encuesta.....	106
Gráfico 9. Pregunta #9 Encuesta.....	107
Gráfico 10. Pregunta #10 Encuesta.....	109

Índice de tablas

Tabla 1. Tipos de cultura organizacional.....	45
Tabla 2. Sujetos de la población	70
Tabla 3. Sujetos de la muestra	71
Tabla 4. Matriz metodológica	80
Tabla 5. Entrevista a la Sub Gerente General de Siglo BPO	83
Tabla 6. Entrevista a Asistente de Recursos Humanos de Siglo BPO.....	85
Tabla 7. Entrevista al Jefe Contable-Financiero de Siglo BPO	87
Tabla 8. Entrevista a Asistente Contable 1 de Siglo BPO	90
Tabla 9. Entrevista a Asistente Contable 2 de Siglo BPO	92

Tabla 10. Pregunta #1 Encuesta.....	95
Tabla 11. Pregunta #2 Encuesta.....	96
Tabla 12. Pregunta #3 Encuesta.....	98
Tabla 13. Pregunta #4 Encuesta.....	99
Tabla 14. Pregunta #5 Encuesta.....	101
Tabla 15. Pregunta #6 Encuesta.....	102
Tabla 16. Pregunta #7 Encuesta.....	104
Tabla 17. Pregunta #8 Encuesta.....	105
Tabla 18. Pregunta #9 Encuesta.....	107
Tabla 19. Pregunta #10 Encuesta.....	108
Tabla 20. Conclusiones y Recomendaciones objetivo 1.....	119
Tabla 21. Conclusiones y Recomendaciones objetivo 2.....	121
Tabla 22. Conclusiones y Recomendaciones objetivo 3.....	122
Tabla 23. Plan de acción del objetivo 1	126
Tabla 24. Plan de acción del objetivo 2	128
Tabla 25. Plan de acción del objetivo 3	130
Tabla 26. Cronograma general de la propuesta	132
Tabla 27. Presupuesto general de la propuesta	134
Tabla 28. Proveedores para capacitaciones de servicio al cliente	140
Tabla 29. Proveedores para capacitación de curso de inglés	143
Tabla 30. Proveedores para capacitación de habilidades blandas.....	143
Tabla 31. Estrategias de retención de talento.....	149

CAPÍTULO I. PROBLEMA

En este apartado se presenta el planteamiento del problema, se detallará el objetivo general y los específicos que se pretenden desarrollar, proyecciones, la justificación pertinente y los antecedentes tanto nacionales como internacionales para la realización de esta investigación, a efecto de tener claro el campo de estudio.

Problema de la investigación

En siguiente apartado se presenta el planteamiento del problema de la investigación, como una guía que parte de una situación general para llegar a un escenario particular que se pretende analizar y comprender, con el fin de proponer posibles soluciones o mejoras a la realidad observada.

Al respecto, autores como Sampieri et al. (2022) destacan que:

“Plantear el problema de investigación implica afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación; es decir, desarrollar su perspectiva y delimitarla con claridad” (p. 46).

En el entorno empresarial actual, la calidad del servicio representa un eje fundamental para el logro de la eficiencia organizacional y la satisfacción del cliente, tanto interno como externo. En las empresas que brindan servicios tercerizados, como Siglo BPO, garantizar un servicio de calidad en áreas operativas clave como contabilidad, recursos humanos y comercial, se ha convertido en una prioridad estratégica para mantener la competitividad y fortalecer la confianza de sus clientes.

Según Deloitte (2021), en su estudio sobre *outsourcing*, las organizaciones enfrentan el reto de mejorar continuamente sus procesos de soporte para asegurar resultados sostenibles, especialmente en entornos donde el cliente espera agilidad, exactitud y trato personalizado.

No obstante, diversos factores internos y externos pueden estar influyendo de forma directa o indirecta en la calidad del servicio que se brinda desde estas áreas, lo cual podría generar deficiencias en la percepción del cliente, retrasos operativos, errores en la gestión de talento humano o incluso pérdidas de oportunidades comerciales. En otras palabras, la calidad del servicio no depende únicamente de las habilidades del personal, sino también de procesos bien definidos,

herramientas adecuadas, comunicación asertiva y cultura organizacional alineada con la excelencia.

Asimismo, Vorecol (2021) destaca que una estrategia de *outsourcing* efectiva debe estar sustentada en métricas claras y en una cultura de evaluación constante. Sin embargo, muchas veces se desconoce con exactitud qué elementos están influyendo positiva o negativamente en los resultados, lo que limita la capacidad de mejora continua. Por lo tanto, identificar de manera precisa los factores que intervienen en la calidad del servicio se convierte en una herramienta clave para fortalecer la toma de decisiones y los procesos internos.

En este contexto, la empresa Siglo BPO enfrenta el reto de comprender cuáles son los factores que están condicionando la calidad del servicio en tres de sus áreas funcionales más relevantes. Esto incluye desde la estructura organizacional, la capacitación del personal, los flujos de trabajo, la tecnología utilizada, hasta el nivel de comunicación interna y coordinación entre departamentos.

Right People Group (2021) subraya que “la calidad en servicios tercerizados depende directamente de una planificación clara, un control continuo del rendimiento, y la alineación entre los objetivos del cliente y los proveedores internos o externos”. Aplicado a la empresa Siglo BPO, esto implica que las áreas de contabilidad, recursos humanos y comercial deben contar con mecanismos que aseguren una evaluación objetiva de su desempeño y permitan detectar oportunidades de mejora.

El análisis profundo de estos elementos permitirá, no solo detectar oportunidades de mejora, sino también identificar si existen brechas entre el servicio ofrecido y las expectativas de los usuarios o clientes.

Por tanto, la presente investigación tiene como propósito analizar los factores que intervienen en la calidad del servicio que se brinda en las áreas mencionadas, durante el III cuatrimestre del 2025. A partir de este análisis, se buscará identificar aquellos elementos que requieren ajustes o reforzamiento, de forma que se promueva una gestión más eficiente, alineada con las expectativas de los clientes y con las metas organizacionales.

Esto lleva a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores que intervienen en la calidad del servicio en las áreas de contabilidad, recursos humanos y comercial de la empresa Siglo BPO, durante el III cuatrimestre del 2025, y cómo afectan su desempeño?

Objetivo general

Evaluar los factores que intervienen en la calidad del servicio en las áreas de contabilidad, recursos humanos y comercial de la empresa Siglo BPO durante el III cuatrimestre del 2025, con el fin de identificar oportunidades de mejora.

Objetivos específicos

- Identificar los principales factores internos y externos que influyen en la calidad del servicio en las áreas de contabilidad, recursos humanos y comercial de la empresa Siglo BPO.
- Analizar el impacto de estos factores en la percepción y satisfacción de los clientes, mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y otros métodos de recolección de datos.
- Proponer recomendaciones basadas en los hallazgos de la investigación, con el objetivo de optimizar la calidad del servicio.

Justificación

Esta investigación resulta conveniente porque aborda un aspecto fundamental para el éxito organizacional, que es la calidad del servicio en áreas estratégicas como contabilidad, recursos humanos y comercial. En un contexto donde la demanda por servicios eficientes, confiables y personalizados es cada vez mayor, contar con procesos optimizados y con personal capacitado se vuelve una necesidad operativa y competitiva. Según Deloitte (2021), las empresas proveedoras de servicios deben adoptar modelos de evaluación y mejora continua para asegurar un desempeño alineado con las expectativas de sus clientes y usuarios internos. Por tanto, estudiar los factores que influyen en la calidad del servicio permitirá a la empresa Siglo BPO identificar oportunidades de mejora, incrementar la eficiencia interna y consolidar su reputación en el sector.

En cuanto a la relevancia social, esta investigación contribuirá al fortalecimiento de las prácticas administrativas en empresas de *outsourcing*, que es un modelo laboral ampliamente adoptado en países como Costa Rica. Al mejorar la calidad de los servicios brindados desde áreas relevantes, se favorece no solo a los clientes directos, sino también a los empleados, al promover condiciones laborales más organizadas y orientadas a la excelencia. Según HumanSmart (2021), el desempeño de las áreas de *back office* influye directamente en la experiencia del cliente final, por lo que una mejora en estos procesos repercute en toda la cadena de valor.

Desde la perspectiva de las implicaciones prácticas, los resultados del estudio permitirán a Siglo BPO aplicar acciones para optimizar la calidad del servicio, como la redefinición de procesos, mejora en la capacitación del personal o implementación de mejores canales de comunicación interna. Además, las conclusiones pueden aplicarse a otras empresas del sector que enfrenten problemáticas similares, lo que promueve soluciones prácticas en un entorno cambiante y competitivo. Como señala Vorecol (2021), medir adecuadamente los resultados del *outsourcing* permite tomar decisiones basadas en datos y no en suposiciones, facilitando intervenciones más efectivas.

El valor teórico de esta investigación reside en la capacidad para aportar conocimiento aplicado sobre un tema poco explorado en el ámbito del *outsourcing*: la calidad del servicio en áreas clave de la empresa. A través del análisis de variables relacionadas con desempeño, procesos y percepción del cliente, se generará información útil que podrá servir para apoyar teorías sobre eficiencia organizacional, gestión de la calidad y administración de servicios.

Según HumanSmart (2021), comprender cómo el personal vive y experimenta los procesos de servicio, es clave para diseñar estrategias efectivas de mejora. Desde la utilidad metodológica, este estudio se fundamentará en un enfoque mixto, lo que permitirá validar herramientas aplicables en contextos similares y explorar a profundidad las percepciones, experiencias y opiniones de los colaboradores y líderes en las áreas de contabilidad, recursos humanos y comercial. A través de entrevistas, observaciones, encuestas y análisis, se podrán identificar patrones, causas y relaciones entre los factores que intervienen en la calidad del servicio.

Proyecciones

- Se realizará un análisis mixto detallado de los factores internos y externos que influyen en la calidad del servicio en las áreas de contabilidad, recursos humanos y comercial de la empresa Siglo BPO, con el fin de identificar y clasificar aquellas variables que afectan directamente el desempeño y la percepción del servicio ofrecido por cada unidad. Al conocer estos factores, se podrán establecer con claridad las debilidades que requieren atención inmediata, las fortalezas que pueden potenciarse y las oportunidades de mejora específicas para cada una de las áreas evaluadas.
- Se generará un diagnóstico con base en las experiencias, percepciones y opiniones del personal de las áreas evaluadas, recopiladas mediante entrevistas, lo que permitirá comprender desde una visión interna cómo se percibe la calidad del servicio y cuáles son los elementos que más inciden en su desempeño.
- Se procederá a proponer recomendaciones estratégicas orientadas a la mejora continua de la calidad del servicio, las cuales estarán fundamentadas en los hallazgos del estudio y la realidad operativa de la empresa Siglo BPO. Además, se buscará que estas recomendaciones promuevan la eficiencia operativa, fomenten la comunicación efectiva y contribuyan a fortalecer una cultura de servicio enfocada en la excelencia y la satisfacción del cliente.

Limitaciones

- La participación del personal de la empresa estará sujeta a su disponibilidad de tiempo y disposición para colaborar, lo que podría limitar la profundidad de algunos testimonios o la cantidad de informantes clave por entrevistar.
- Podría existir cierta resistencia por parte de los colaboradores o líderes de área al momento de expresar opiniones críticas sobre los procesos internos, por temor a represalias o malinterpretaciones, lo que puede afectar la transparencia de la información recopilada.
- Existe limitada bibliografía reciente y localizada específicamente en Costa Rica que aborde la calidad del servicio en empresas de *outsourcing*, lo que lleva a tomar como referencia estudios internacionales.

Antecedentes

Desde la recopilación de los antecedentes, se revisaron y analizaron 8 tesis nacionales y 8 internacionales, con el fin de encontrar la siguiente información.

Antecedentes nacionales

1. Ramírez (2022), desarrolló una investigación llamada “Factores que intervienen en la calidad del servicio en el emprendimiento de la pulpería minisúper “LA CUESTA” en salitrillos de Aserri”, la realiza para la Universidad Internacional de las Américas, en la modalidad de tesina para optar por el Pregrado Académico de Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis general.

Con esta investigación se tiene el siguiente objetivo general: Según Ramírez (2022) “Determinar los factores que intervienen en la calidad del servicio y de los productos para el emprendimiento minisúper “La Cuesta” en Salitrillos de Aserri durante el primer cuatrimestre del 2022” y los siguientes objetivos específicos según Ramírez (2022):

- Conocer el tipo de servicio que brinda el abastecedor “La Cuesta” en el barrio Santa Lucía.
- Estimar los factores que intervienen en la calidad del servicio y de los productos.
- Señalar los factores involucrados en el servicio hacia el cliente.

En sus conclusiones, el autor determinó que la situación actual del minisúper es favorable, principalmente por la buena aceptación por parte de los vecinos y una competencia indirecta que le brinda una ventaja geográfica. También identificó que los productos ofrecidos son del agrado de los consumidores y que existe fidelidad hacia ellos, aunque destacó la necesidad de mejorar aspectos como la variedad de productos, la presentación del local y la implementación de estrategias comerciales.

A partir de los hallazgos, Ramírez (2022) recomendó ampliar el inventario y el espacio físico del negocio, invertir en capacitaciones administrativas y comerciales, consultar con los clientes sobre sus preferencias para fortalecer la fidelización, y establecer una identidad visual del comercio que lo diferencie y lo haga más visible dentro de la comunidad. Asimismo, sugiere

mantener precios competitivos y desarrollar estrategias de mercadeo que incluyan promociones y mayor rotación del inventario para evitar pérdidas y mantener la satisfacción del cliente

Esta investigación comparte un enfoque en la evaluación de los factores que influyen en la calidad del servicio para lo que se consideran factores internos y externos que afectan la percepción y satisfacción del cliente, aplicando metodologías basadas en encuestas y análisis de datos para identificar oportunidades de mejora. Ramírez (2022) propone estrategias que optimicen la gestión y eficiencia del servicio y un marco de referencia útil sobre la evaluación de la calidad del servicio en un negocio, lo que permite fundamentar este estudio en un entorno empresarial más amplio.

2. Vargas (2023), desarrolló una investigación llamada “Análisis de los estándares de calidad requeridos en el desarrollo de diferentes actividades y servicios ofrecidos por el Departamento de Operaciones de una institución de educación superior a la comunidad universitaria, para la generación de recomendaciones implementables en una propuesta orientada hacia la mejora continua del personal operativo para el año 2023”, la realiza para la Universidad Internacional de las Américas, en la modalidad de tesis para obtener el título de Bachillerato en Administración de Empresas.

Esta investigación tiene el siguiente objetivo general: Según Vargas (2023) “Analizar los estándares de calidad requeridos para el desarrollo de un manual operativo dirigido al Departamento de Operaciones de una institución de educación superior en el año 2023” y los siguientes objetivos específicos según Vargas (2023):

- Identificar las funciones de un departamento de operaciones de la institución de educación superior y su implicación en el proceso educativo.
- Describir los estándares de calidad requeridos en el desarrollo de diferentes actividades y servicios ofrecidos por el Departamento de Operaciones.
- Determinar los requerimientos económicos, administrativos y de formación requeridos para la implementación de estándares de calidad en el departamento de operaciones de una institución de educación superior.
- Proponer un plan de capacitación orientado hacia la mejora continua del personal de operaciones.

Vargas destaca en sus conclusiones que el Departamento de Operaciones cumple un papel esencial en la calidad de los servicios prestados en el entorno universitario, al encargarse de la limpieza, mantenimiento, logística, seguridad y atención directa e indirecta a los usuarios internos y externos. Señala que, si bien existen buenas prácticas dentro del departamento, también se identificaron deficiencias relacionadas con la estandarización de procesos, capacitación del personal operativo, falta de recursos y necesidades de mejora continua en el servicio.

Como recomendación principal, Vargas propone la elaboración e implementación de un manual operativo estandarizado para el Departamento de Operaciones, que incluya protocolos claros de actuación, estándares de calidad medibles y estrategias de capacitación continua para el personal. Además, sugiere fortalecer la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, establecer procesos de retroalimentación con los usuarios y fomentar una cultura organizacional basada en la mejora continua y la orientación al cliente.

Esta investigación tiene un enfoque en la calidad del servicio dentro de organizaciones y Vargas (2023) destacan la importancia de evaluar procesos, identificar oportunidades de mejora y establecer estrategias para optimizar la calidad del servicio. Este estudio proporciona una referencia útil sobre la aplicación de estándares de calidad en entornos administrativos y operativos que pueden contribuir a la presente investigación.

3. Jiménez (2024), desarrolló una investigación titulada “Diagnóstico de la percepción del servicio al cliente que brinda la Municipalidad de Montes de Oca, a las personas contribuyentes y residentes del cantón, período segundo trimestre del año 2024”, como parte de los requisitos para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas en la Universidad Internacional de las Américas (UIA).

El estudio presenta el siguiente objetivo general: Según Jiménez (2024) “Analizar el servicio al cliente que brinda la Municipalidad de Montes de Oca mediante la percepción de las personas contribuyentes y residentes del cantón de Montes de Oca, periodo II trimestre 2024.”

Dentro de sus objetivos específicos: Según Jiménez (2024):

- Describir los diferentes servicios que brinda la Municipalidad de Montes de Oca a las personas usuarias y residentes del cantón, periodo II trimestre 2024.

- Identificar el perfil de los usuarios de los servicios que brinda la Municipalidad de Montes de Oca a las personas usuarias y residentes del cantón, periodo II trimestre 2024.
- Evaluar cuál es la percepción de los y las personas usuarias y residentes del cantón con respecto a los servicios brindados por los funcionarios de la Municipalidad de Montes de Oca periodo II trimestre 2024.
- Proponer una guía integral de mejora al protocolo de servicio al cliente que tiene la Municipalidad de Montes de Oca periodo II trimestre 2024.

La investigación fue de enfoque cualitativo, con técnicas de recolección de datos como encuestas y entrevistas aplicadas a funcionarios municipales, jefaturas y usuarios del cantón. A partir del análisis, se construyó un diagnóstico integral sobre la percepción del servicio al cliente, que permitió identificar debilidades, oportunidades de mejora y propuestas concretas para fortalecer la atención ciudadana.

Según Jiménez (2024), los resultados evidenciaron que la percepción del servicio depende en gran medida de la atención brindada por los funcionarios, el cumplimiento de los protocolos de servicio y la comunicación efectiva entre la institución y los ciudadanos. La propuesta final fue una guía de mejora al protocolo de atención, con lineamientos claros, para elevar la calidad del servicio.

Esta investigación se relaciona directamente con el presente trabajo de tesis, ya que aborda el tema de calidad del servicio desde la percepción de los usuarios internos y externos, utilizando una metodología cualitativa. Además, sirve como referente para el diseño de estrategias de mejora en organizaciones públicas o privadas interesadas en optimizar la experiencia del cliente, especialmente en áreas administrativas o de soporte.

4. León (2021) desarrolló una investigación denominada “Análisis del servicio integral al cliente de AutoParking S.A. durante el primer semestre del 2021”, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Internacional de las Américas (UIA).

El objetivo general de este estudio fue, según León (2021) “Analizar el impacto de la gestión administrativa de AutoParking S.A. en relación con el servicio integral que se le ofrece al cliente durante el primer semestre del 2021.”

Dentro de sus objetivos específicos se plantearon: Según León (2021)

- Elaborar una auditoría de las gestiones administrativas de AutoParking S.A. durante el primer semestre del 2021.
- Analizar los procesos generados de las acciones administrativas de la empresa AutoParking S.A. durante el primer semestre del 2021.
- Identificar las tendencias administrativas a nivel mundial en relación con el servicio al cliente durante el primer semestre del 2021.
- Desarrollar los procedimientos respectivos por departamento para estandarizar las funciones de cada puesto de trabajo de AutoParking para el primer semestre del 2021.

La investigación utilizó un enfoque mixto, con entrevistas semiestructuradas y encuestas aplicadas tanto a los clientes externos como a los colaboradores con contacto directo con el público. El análisis se centró en la relación entre la gestión administrativa y la calidad del servicio, abordando aspectos como comunicación, clima laboral, cultura organizacional y cumplimiento de normas ISO.

Entre las conclusiones más relevantes, León (2021) señala que los problemas en el servicio integral al cliente se relacionan con una deficiente estandarización de procesos, falta de capacitación del personal, y carencias en la implementación efectiva del sistema de gestión de calidad. Como parte de la propuesta final, se diseñó un instructivo de atención, un programa de capacitación y un sistema de incentivos para mejorar el desempeño del recurso humano.

Esta investigación se relaciona con el presente estudio, ya que analiza factores que inciden en la calidad del servicio desde una perspectiva organizacional y administrativa, y propone acciones de mejora. Además, el enfoque aplicado en la tesis de León (2021) sirve como referencia para valorar la calidad del servicio en áreas clave dentro de una empresa de servicios, al igual que se pretende hacer en la presente investigación con Siglo BPO.

5. Rojas (2023) desarrolló una investigación titulada “Análisis de la calidad de los servicios farmacéuticos de atención primaria en salud en el cantón de Goicoechea a partir de la

propuesta de un instrumento piloto basado en algunos de los indicadores establecidos por OPS, durante el I cuatrimestre del 2023”, como parte de los requisitos para optar por el grado de Licenciatura en Farmacia en la Universidad Internacional de las Américas (UIA).

La investigación tiene el siguiente objetivo general: Según Rojas (2023) “Analizar la calidad de los servicios farmacéuticos de atención primaria en salud en el cantón de Goicoechea a partir de la propuesta de un instrumento piloto basado en algunos de los indicadores establecidos por OPS, durante el I cuatrimestre del 2023.”

Parte de los objetivos específicos: Según Rojas (2023)

- Comparar las características generales de la oferta de servicios farmacéuticos ofrecidos en Costa Rica respecto a otros países de referencia en Iberoamérica con respecto a la atención primaria en farmacia.
- Crear una propuesta de instrumento a partir de algunos indicadores propuestos por OPS para medir la calidad de los servicios farmacéuticos en algunas farmacias privadas del cantón de Goicoechea y que contribuya a los procesos de fiscalización por parte del COLFAR.
- Aplicar el instrumento de medición para determinar la calidad de los servicios farmacéuticos en la atención prestada al paciente o usuario del cantón de Goicoechea.

La metodología empleada fue de enfoque mixto, entrevistas a profesionales farmacéuticos y la aplicación de un instrumento piloto para evaluar la calidad de los servicios farmacéuticos en atención primaria.

Entre las conclusiones más relevantes, Rojas (2023) identificó fortalezas en cuanto a la similitud de la oferta de servicios entre Costa Rica y otros países iberoamericanos, pero también se detectaron debilidades relacionadas con el seguimiento farmacoterapéutico, la tele farmacia y la promoción de la salud en la comunidad. La herramienta propuesta permitió evidenciar áreas de mejora y brindar una visión más clara sobre el cumplimiento de estándares de calidad en las farmacias del cantón.

Esta investigación se relaciona con el presente trabajo ya que aborda el análisis de la calidad del servicio en un contexto de atención directa al usuario, utilizando indicadores específicos y un enfoque práctico de evaluación. Aunque se enfoca en el sector salud, sus aportes

metodológicos son aplicables a otras áreas organizacionales interesadas en fortalecer la calidad del servicio mediante el análisis de factores clave, que es lo que se busca con en el presente estudio sobre las áreas de contabilidad, recursos humanos y comercial de la empresa Siglo BPO.

6. Sibaja y Flores (2023) desarrollaron una investigación titulada “Análisis de los factores económicos, sociales y de calidad del servicio que inciden en la instalación de una clínica dental en San Ramón de Alajuela en 2023”, como parte del requisito para optar por el título de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia en la Universidad Internacional de las Américas (UIA).

El objetivo general de esta investigación: Según Sibaja y Flores (2023) “Analizar los factores económicos, sociales y de calidad del servicio que inciden en la instalación de una clínica dental en San Ramón de Alajuela en 2023.”

Dentro de sus objetivos específicos destacan: Sibaja y Flores (2023)

- Determinar el costo de inversión para la instalación de una clínica dental en San Ramón de Alajuela en 2023 para la determinación de su viabilidad económica.
- Establecer el perfil socioeconómico de pacientes odontológicos en una clínica dental en San Ramón de Alajuela en 2023 para relacionarlo con sus criterios de escogencia de una clínica dental.
- Identificar aspectos de la calidad del servicio valorados por pacientes odontológicos en una clínica dental en San Ramón de Alajuela en 2023 para su incorporación como parte de la atención de la clínica.

La investigación fue desarrollada con un enfoque descriptivo, utilizando encuestas como técnica de recolección de datos, además de herramientas de análisis como FODA, matriz CAME y modelo de las 8 P del marketing.

Entre sus conclusiones más relevantes, Sibaja y Flores (2023) identificaron que el éxito de una clínica dental no solo depende del equipo médico, sino de la correcta gestión de factores administrativos y de mercadeo. Destacaron la importancia de ofrecer un servicio de calidad centrado en el paciente, así como la necesidad de personal capacitado, protocolos de atención estandarizados y una estrategia de comunicación efectiva. Recomiendan que la nueva clínica priorice una buena ubicación, que cuente con un parqueo, infraestructura en buen estado, equipos

de alta tecnología y diversas opciones de pago y financiamiento, incluyendo Tasa Cero, Mini Cuotas, seguros dentales y convenios empresariales.

Esta investigación se relaciona con el presente estudio, porque aborda la calidad del servicio desde una perspectiva organizacional y centrada en el usuario, al igual que se pretende realizar en las áreas administrativas de la empresa Siglo BPO. Además, el uso de herramientas estratégicas y la identificación de factores clave para la mejora continua brindan un aporte metodológico y práctico para el análisis del servicio en contextos empresariales.

7. Zúñiga (2023) desarrolló una investigación llamada “Análisis del servicio al cliente que brinda el departamento de ventas de laboratorio de la empresa Enhmed S.A durante el tercer cuatrimestre del 2023”, como parte de los requisitos para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo en la Universidad Internacional de las Américas (UIA).

Esta investigación tiene el siguiente objetivo general: Según Zúñiga (2023) “Diseñar un protocolo del servicio al cliente para el departamento de ventas de laboratorio de la empresa Enhmed S.A durante el tercer cuatrimestre del 2023.”

Entre los objetivos específicos planteados se encuentran: Según Zúñiga (2023)

- Elaborar un análisis FODA del departamento de ventas de laboratorio.
- Evaluar el servicio al cliente que perciben los clientes actualmente del departamento de ventas de laboratorio.
- Identificar los aspectos que interfieren a los colaboradores para poder realizar una buena gestión de servicio al cliente.

El estudio aplicó una metodología mixta, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas, como entrevistas a la jefatura, encuestas al personal del departamento y cuestionarios a clientes. La investigación permitió analizar la situación actual del servicio al cliente brindado por el área de ventas de laboratorio, se identificaron carencias en protocolos, capacitación y seguimiento posventa.

Entre sus conclusiones, Zúñiga (2023) destaca que la empresa carecía de un protocolo formal de atención al cliente, lo cual generaba deficiencias en la gestión del servicio y en la

satisfacción del cliente. La investigación recomendó el desarrollo de un protocolo estructurado, capacitaciones periódicas y la implementación de herramientas de seguimiento a las solicitudes y quejas de los usuarios.

Esta investigación guarda relación directa con el presente trabajo, ya que ambas investigaciones abordan la evaluación de la calidad del servicio desde una perspectiva organizacional y administrativa, utilizando el análisis de experiencias internas como base para la mejora. Además, demuestra cómo el diseño de herramientas prácticas como protocolos o capacitaciones puede fortalecer significativamente la gestión del servicio y la percepción del cliente interno y externo.

8. Agüero (2020) desarrolló una investigación titulada “Diagnóstico del grado de eficiencia del proceso de servicio al cliente de la empresa VMG Business Center del segundo semestre 2019”, como parte de los requisitos para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia en la Universidad Internacional de las Américas (UIA).

El objetivo general de la investigación: Según Agüero (2020) “Analizar el grado de eficiencia del proceso del servicio al cliente brindado por la empresa VMG Business Center en el segundo semestre del año 2019.”

Parte de los objetivos específicos: Según Agüero (2020)

- Explicar los procesos operativos de las principales áreas de servicio de VMG Business Center y su grado de eficiencia para el segundo semestre 2019.
- Describir las fortalezas y debilidades de los servicios brindados en VMG Business Center en el segundo periodo 2019.
- Indagar sobre los mecanismos de control interno existentes para el aseguramiento de los estándares de calidad en el servicio al cliente de VMG Business Center en el segundo semestre 2019.

La investigación utilizó un enfoque cualitativo, aplicando entrevistas a colaboradores y clientes, además de cuestionarios para levantar información clave sobre percepción de servicio, seguimiento de procesos y control interno.

Según sus conclusiones, existen procedimientos establecidos que se cumplen y se encuentran documentados, sin embargo, persisten debilidades como la falta de seguimiento continuo por parte del personal, problemas no resueltos en las áreas de tecnología y mantenimiento, lo cual afecta la percepción del servicio. Como parte de la propuesta final, Agüero (2020) destaca lo siguiente: Con el fin de solucionar los problemas y quejas por falta de parqueos y debido a que no hay lotes cercanos al edificio para alquilar e incrementar los espacios, se recomienda ofrecer un servicio alternativo para mitigar los problemas de estacionamiento; este servicio estaría disponible tanto para los clientes que no se les puede brindar el servicio de parqueo, así como para cualquier otro cliente que decida no traer su propio vehículo al centro de negocios.

Esta investigación se relaciona estrechamente con el presente estudio, ya que ambos trabajos analizan la eficiencia y calidad del servicio desde una perspectiva administrativa e interna, haciendo énfasis en la percepción de los usuarios, la revisión de procesos y el control de calidad.

Antecedentes internacionales

1. Acosta (2022) desarrolló una investigación llamada “Gestión administrativa y la calidad del servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato” y la realiza para la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, en la modalidad de trabajo de Titulación de Maestría, previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Administración Pública.

De acuerdo con esta investigación, se tiene el siguiente objetivo general: Según Acosta (2022) “Determinar el impacto de la gestión administrativa en la calidad del servicio en los cementerios municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.”

Parte de los objetivos específicos: Según Acosta (2022)

- Caracterizar los aspectos teóricos que intervienen en la gestión administrativa y en la calidad del servicio por medio de fuentes bibliográficas.
- Diagnosticar el estado actual de la gestión administrativa y la calidad del servicio en los cementerios municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

- Identificar la relación entre la gestión administrativa y la calidad del servicio en los cementerios municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

La autora concluye que sí existe una relación significativa entre la gestión administrativa y la calidad del servicio en los cementerios municipales de Ambato. A pesar de las limitaciones vividas durante la pandemia, se evidenció que la percepción de los usuarios está directamente relacionada con procesos como planificación, control y liderazgo de la administración.

Entre la recomendación destacada está el fortalecer los estándares de calidad en la administración de cementerios, priorizando la retroalimentación del usuario, el monitoreo continuo y el uso de herramientas tecnológicas. Asimismo, se sugiere profundizar el estudio entre las variables y brindar atención personalizada a las quejas, como medio para incrementar la satisfacción del cliente.

La tesis de Acosta (2022) guarda relación con el presente trabajo, ya que analiza factores administrativos y su influencia directa en la percepción de calidad del servicio, lo cual también se pretende abordar en la investigación sobre las áreas de contabilidad, recursos humanos y comercial en la empresa Siglo BPO. Ambas investigaciones destacan la importancia de comprender y optimizar los factores que inciden en la experiencia del usuario.

2. Gómez, Ponce y Lujano (2023) desarrollaron una investigación llamada “Calidad de servicio y la satisfacción del cliente en la empresa la Catedral Restobar – 2023” la realizan para la Universidad Continental, Perú, en la modalidad de tesis para optar por el Título Profesional de Licenciado en Administración y Marketing.

Esta investigación tiene como objetivo general: Según Gómez, Ponce y Lujano (2023) “Determinar la relación que existe entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente en la Empresa la Catedral Restobar en el 2023.”

Dentro de los objetivos específicos están los siguiente: Según Gómez, Ponce y Lujano (2023)

- Analizar la relación que existe entre los elementos tangibles y la satisfacción del cliente en la Empresa la Catedral Restobar en el 2023.

- Identificar la relación que existe entre la confiabilidad y la satisfacción del cliente en la Empresa la Catedral Restobar en el 2023.
- Establecer la relación que existe entre la capacidad de respuesta y la satisfacción del cliente en la Empresa la Catedral Restobar en el 2023.
- Analizar la relación que existe entre la seguridad y la satisfacción del cliente en la Empresa la Catedral Restobar en el 2023.
- Identificar la relación existe entre la empatía y la satisfacción del cliente en la Empresa la Catedral Restobar en el 2023.

Entre las principales conclusiones, los autores determinaron que existe una asociación positiva fuerte entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, lo que implica que a medida que mejora la percepción de calidad, también lo hace la satisfacción del usuario. Asimismo, se identificó que factores específicos como la empatía, capacidad de respuesta, confiabilidad, y seguridad, tienen correlaciones altas con la satisfacción del cliente, lo que demuestra que son determinantes para lograr un servicio de calidad y fidelizar al cliente.

En cuanto a las recomendaciones, se propuso a la empresa mejorar el ambiente laboral mediante capacitaciones, incentivos y fortalecimiento del trabajo en equipo, ya que se concluye que empleados satisfechos ofrecen un mejor servicio al cliente. Además, se sugiere mejorar la apariencia del local y del personal, e implementar equipamiento moderno. También se aconseja fortalecer la confiabilidad, seguridad y empatía, mediante una atención personalizada, actualización de conocimientos del personal, y procesos que garanticen transacciones seguras y eficientes.

Esta investigación tiene relación con el presente estudio, ya que enfatiza la importancia de analizar factores específicos que influyen en la calidad del servicio, lo cual es el núcleo del tema de tesis propuesto, y orientado a evaluar dichos factores en las áreas administrativas de una empresa de servicios tercerizados.

3. Alva, Cristobal y Flores (2020) desarrollaron una investigación titulada “Gestión administrativa y su relación con la calidad de servicio al usuario del Hospital Regional de Pucallpa, 2018” la realizan para la Universidad Nacional de Ucayali, Perú, en la modalidad de tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.

Esta investigación presenta el siguiente objetivo general: Según Alva, Cristobal y Flores (2020) “Determinar la relación entre la Gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario, en el Hospital Regional de Pucallpa, 2018.”

La investigación tiene los siguientes objetivos específicos: Según Alva, Cristobal y Flores (2020)

- Identificar la relación entre la dimensión planeación de la gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario, en el Hospital Regional de Pucallpa, 2018.
- Identificar la relación entre la dimensión organización de la gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario, en el Hospital Regional de Pucallpa, 2018.
- Identificar la relación entre la dimensión dirección de la gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario, en el Hospital Regional de Pucallpa, 2018.
- Identificar la relación entre la dimensión control de la gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario, en el Hospital Regional de Pucallpa, 2018.

Alva, Cristobal y Flores concluyeron que existe una relación directa y significativa entre la gestión administrativa y la calidad del servicio al usuario en el Hospital Regional de Pucallpa. A través de un análisis profundo, se identificaron debilidades en la planificación estratégica, falta de conocimiento de funciones por parte del personal, y carencia de manuales actualizados, lo que afecta negativamente la eficiencia en los servicios prestados al usuario. Asimismo, el uso deficiente de los recursos humanos y materiales repercute en la atención médica y administrativa, lo que afecta la satisfacción del usuario final.

Como propuesta principal, Alva, Cristobal y Flores recomendaron fortalecer la capacitación del personal administrativo en áreas clave como planificación hospitalaria, uso adecuado de recursos y procedimientos de atención. También sugieren la implementación de manuales de funciones y procesos, así como la mejora en la infraestructura hospitalaria, y en los sistemas de control para asegurar una atención oportuna, digna y de calidad.

Este trabajo se relaciona con la presente investigación, ya que, comparten un enfoque en la evaluación de la calidad del servicio dentro de organizaciones. Alva, Cristobal y Flores (2020) destacan la relevancia de identificar elementos que afectan la percepción y satisfacción del cliente, mediante metodologías de recolección de datos para evaluar la calidad del servicio y proponer

estrategias de mejora. Además, ambas investigaciones comparten la idea de que una gestión eficiente y estructurada influye directamente en la calidad del servicio.

4. Del Águila (2021) desarrolló la investigación titulada “Propuesta de mejora en servicio al cliente para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta de ropa para bebés, Callería, Pucallpa, 2021”, como parte de los requisitos para optar por el título de Licenciada en Administración en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Perú.

El objetivo general de la investigación: Según Del Águila (2021) “Determinar la propuesta de mejora de servicio al cliente para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector comercial, rubro venta de ropa para bebés del distrito de Callería, Pucallpa, 2021.”

Entre sus objetivos específicos se propuso: Según Del Águila (2021)

- Describir las características de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector comercial, rubro venta de ropa para bebés del distrito de Callería, Pucallpa, 2021.
- Describir las características de servicio al cliente en las micro y pequeñas empresas del sector comercial, rubro venta de ropa para bebés del distrito de Callería, Pucallpa, 2021.
- Elaborar la propuesta de mejora de servicio al cliente para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector comercial, rubro venta de ropa para bebés del distrito de Callería, Pucallpa, 2021.

La metodología fue de tipo cuantitativo, aplicando un cuestionario a 17 microempresas que representaron el 100% de la muestra. Entre los hallazgos más importantes, se identificó que un gran porcentaje de estas empresas no planifican acciones de mejora, no aplican encuestas de satisfacción y tienen una baja integración de estrategias internas de calidad. Además, el personal, en muchos casos, no sigue las directrices establecidas por falta de formación técnica y cultura organizacional.

Como conclusión, Del Águila (2021) determinó que, si bien las pymes aplican prácticas como benchmarking de forma empírica, la calidad del servicio al cliente puede mejorar significativamente mediante capacitación al personal, estandarización de procesos y la

implementación de herramientas de gestión orientadas a la mejora continua. Como recomendación propone que las microempresas estén enfocadas en las necesidades reales de los clientes.

Esta investigación guarda una relación directa con el presente trabajo de tesis, ya que ambas abordan la calidad del servicio como un factor esencial en el desempeño organizacional, con un enfoque en el diagnóstico de prácticas actuales y propuestas de mejora adaptadas al contexto de la empresa. Aunque el estudio de Del Águila se enfocó en microempresas del sector comercial en Perú, sus hallazgos y metodología son aplicables a empresas costarricenses de servicios como Siglo BPO, especialmente en áreas administrativas como contabilidad, recursos humanos y comercial.

5. Mendoza (2022) desarrolló una investigación denominada “Calidad de servicio y su impacto en el posicionamiento de marca de la empresa Ollarves E.I.R.L. en la provincia de Arequipa, 2022”, como parte de los requisitos para optar por el título de Licenciado en Administración y Marketing en la Universidad Continental de Perú.

La investigación presenta el siguiente objetivo general: Según Mendoza (2022) “Determinar qué relación existe entre la calidad del servicio y el posicionamiento de la marca en el Grupo Ollarves E.I.R.L., Arequipa, 2022.”

Entre los objetivos específicos se incluyeron: Según Mendoza (2022)

- Determinar la relación que existe entre los clientes y el posicionamiento de la marca en el Grupo Ollarves E. I. R. L., Arequipa, 2022.
- Determinar la relación que existe entre la conveniencia y el posicionamiento de la marca en el Grupo Ollarves E. I. R. L., Arequipa, 2022.
- Determinar la relación que existe entre la comunicación y el posicionamiento de la marca en el Grupo Ollarves E. I. R. L., Arequipa, 2022.
- Determinar la relación que existe entre los costos y el posicionamiento de la marca en el Grupo Ollarves E. I. R. L., Arequipa, 2022.

La investigación fue de enfoque cuantitativo, la muestra fue conformada por 75 clientes del Grupo Ollarves con contratos activos entre agosto de 2021 y enero de 2022. Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, y se aplicaron instrumentos previamente validados para medir las variables: calidad de servicio y posicionamiento de marca.

Entre los hallazgos más relevantes, Mendoza (2022) encontró una relación significativa y directa entre la calidad del servicio y el posicionamiento de marca, con un coeficiente de correlación de 0.778 y un p-valor de 0.001. Esto respalda la hipótesis principal del estudio, la cual plantea que mejorar la calidad del servicio influye positivamente en cómo es percibida la marca por los clientes. Dentro de las recomendaciones, él plantea el desarrollo de un plan de marketing donde el protagonista sea el cliente objetivo, ofreciéndoles los servicios que cubran sus necesidades y, al mismo tiempo, garantizar que se cumpla lo que se les ofreció.

Esta investigación guarda una estrecha relación con el presente trabajo, ya que ambas tesis abordan la calidad del servicio como un elemento crítico en el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en empresas de servicios. Aunque el estudio de Mendoza se enfoca en el posicionamiento de marca, ofrece insumos valiosos para entender cómo distintos factores internos (atención, comunicación, costos) inciden en la percepción del cliente, lo cual es relevante para evaluar el servicio en áreas administrativas de una empresa como Siglo BPO.

6. Agualongo & Poaquiza (2020), desarrollaron una investigación llamada “Estrategias de *marketing* digital como factor clave para la calidad del servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.”, presentada para optar por el título de Ingenieros en Marketing y Gestión de Negocios en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

Esta investigación presenta el siguiente objetivo general: Según Agualongo & Poaquiza (2020) “Indagar que estrategias de marketing digital pueden actuar como factor clave para la calidad del servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.”

Parte de los objetivos específicos, según Agualongo & Poaquiza (2020), fueron:

- Investigar teóricamente sobre estrategias de marketing digital y calidad del servicio.
- Establecer la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. sobre sus estrategias, tácticas y acciones de marketing.
- Plantear estrategias, tácticas y acciones de marketing digital para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

Dentro de las conclusiones, Agualongo & Poaquiza (2020) destacan que la calidad en el servicio es esencial para alcanzar la satisfacción del cliente y mejorar los procesos internos de atención. Se evidenció que, aunque la mayoría de los socios estaban satisfechos con los productos,

existían deficiencias en el seguimiento de quejas y en la amabilidad del trato al cliente. Además, se concluyó que el *marketing* digital es una herramienta clave para mejorar el vínculo con los socios, atraer nuevos clientes y generar fidelización.

En cuanto a las recomendaciones, propusieron implementar estrategias de *marketing* digital más dinámicas que incluyan la optimización de la página *web*, la gestión activa de redes sociales, el uso de *influencers* y un adecuado sistema de seguimiento de quejas y sugerencias, con el fin de fortalecer la relación con los socios y mejorar la percepción de calidad en el servicio.

Esta investigación se relaciona con el presente trabajo, ya que analiza factores determinantes en la percepción de la calidad del servicio y propone herramientas estratégicas para su mejora, aportando conocimiento valioso para investigaciones similares.

7. Flores (2022), desarrolló la investigación denominada “Calidad de servicio y su relación con la satisfacción del cliente en la empresa Casa Blanca”, para optar por el título profesional de Licenciado en Administración y Marketing en la Universidad Continental del Perú.

El objetivo general del estudio es el siguiente: Según Flores (2022) “Determinar la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la empresa Casa Blanca.”

Se plantearon los siguientes objetivos específicos: Según Flores (2022)

- Determinar la relación entre los aspectos tangibles y la satisfacción del cliente de la empresa Casa Blanca.
- Determinar la relación entre los aspectos de confiabilidad y la satisfacción del cliente de la empresa Casa Blanca.
- Determinar la relación entre los aspectos de capacidad de respuesta y la satisfacción del cliente de la empresa Casa Blanca.
- Determinar la relación entre los aspectos de seguridad y la satisfacción del cliente de la empresa Casa Blanca.
- Determinar la relación entre los aspectos de empatía y la satisfacción del cliente de la empresa Casa Blanca.

El estudio se llevó a cabo dentro de un enfoque cuantitativo, en el que se utilizó como instrumento una encuesta basada en los modelos SERVPERF e ISO 9001:2008, aplicada a 387 clientes de la empresa Casa Blanca.

Dentro de las conclusiones más relevantes, Flores (2022) afirma que existe una relación positiva y de asociación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, respaldado con un valor de Chi cuadrado de 425.690 y un gamma de 0.856. Además, cada aspecto analizado mostró una asociación significativa con la satisfacción del cliente.

En cuanto a las recomendaciones, se sugiere implementar acciones estratégicas como el fortalecimiento de la comunicación con los clientes a través de redes sociales y códigos QR, la promoción de visitas guiadas a las instalaciones para generar confianza, la instalación de buzones de sugerencias, y la capacitación constante del personal en atención al cliente, incluyendo protocolos de atención y manejo de quejas. También se propuso la ampliación del local y puntos de venta, así como la incorporación de herramientas tecnológicas como impresoras de boletas y facturas para mejorar la experiencia del cliente.

La investigación de Flores (2022) es relevante para la presente tesis, ya que aborda el vínculo entre calidad del servicio y percepción del cliente. Si bien se enfoca en un rubro productivo diferente, aporta un marco metodológico útil que ayuda a evaluar la calidad del servicio en empresas que ofrecen servicios de tercerización como lo es Siglo BPO.

8. Ospina (2021) desarrolló una investigación titulada “Calidad de servicio y su influencia en la satisfacción del cliente de la empresa Súper Break Cafeterías y Salón de Tés, periodo 2019”, como requisito para optar por el grado de Bachiller en Administración por la Universidad Continental, en Huancayo, Perú.

Esta investigación presenta el siguiente objetivo general: Según Ospina (2021) “Determinar cómo influye la calidad de servicio en la satisfacción del cliente de la empresa Súper Break Cafeterías y Salón de tés, en el periodo 2019.”

Dentro de los objetivos específicos se encuentran: Según Ospina (2021)

- Determinar la relación que existe entre la evidencia física del servicio y la satisfacción del cliente en la empresa Súper Break Cafeterías y Salón de tés, en el periodo 2019.

- Determinar la relación entre la fiabilidad del servicio y la satisfacción del cliente en la empresa Súper Break Cafeterías y Salón de té, ¿en el periodo 2019?
- Determinar la relación que existe entre la capacidad de respuesta del servicio y la satisfacción del cliente en la empresa Súper Break Cafeterías y Salón de té, en el periodo 2018.
- Determinar la relación que existe entre la empatía del servicio y la satisfacción del cliente en la empresa Súper Break Cafeterías y Salón de té, en el periodo 2018.

Ospina (2021) concluyó que existe una relación positiva significativa entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Se identificó que mientras mayor es la percepción favorable sobre aspectos como fiabilidad, capacidad de respuesta y evidencia física, mayor es la satisfacción de los consumidores. Sin embargo, se evidenció que la dimensión de empatía presentó una relación baja con la satisfacción del cliente, lo que refleja la necesidad de mejorar en esa área mediante estrategias específicas para el personal.

Entre las recomendaciones, propuso implementar protocolos de atención al cliente, mejorar la presentación de productos con estándares de higiene, promover el uso de materiales reciclables, y capacitar continuamente al personal en atención y empatía hacia los usuarios.

Este trabajo guarda relación con la presente investigación, porque ambas analizan los factores que influyen en la calidad del servicio desde una perspectiva del cliente, utilizando aspectos como la fiabilidad, la evidencia física, la capacidad de respuesta y la empatía, lo cual enriquece al estudio en curso de la empresa Siglo BPO.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta el marco conceptual que sustenta la presente investigación. Su propósito es fundamentar teóricamente los términos y conceptos que intervienen en el análisis de los factores que influyen en la calidad del servicio brindado por las áreas de contabilidad, recursos humanos y comercial en la empresa Siglo BPO.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2021), el marco teórico tiene como función principal respaldar, explicar y fundamentar la investigación a partir de teorías existentes, conceptos clave y hallazgos relevantes de estudios previos (p. 42). En este sentido, el marco teórico no solo permite clarificar las variables de estudio, sino que orienta el enfoque metodológico, facilita la interpretación de resultados y brinda coherencia al proceso investigativo (pp. 42–44).

La calidad del servicio, la satisfacción del cliente, la percepción del servicio, la planificación y la eficiencia en los procesos administrativos constituyen los ejes fundamentales que guían este estudio. Asimismo, se incorporan conceptos relacionados con la gestión del talento humano, comunicación interna, indicadores de desempeño y otros factores determinantes para lograr una mejor comprensión de la situación.

Según Kotler y Keller (2021), comprender las expectativas y percepciones de los usuarios en torno a un servicio es esencial para diseñar estrategias de mejora continua, especialmente en empresas cuya operatividad depende de áreas de soporte administrativo (pp. 85–86). Por tanto, este capítulo aborda definiciones actualizadas, provenientes de fuentes académicas y científicas, necesarias para sustentar la evaluación de los factores que inciden en la calidad del servicio dentro del presente estudio.

2.1 Concepto de factor

El término factor, en el contexto de la calidad del servicio, hace referencia a los elementos específicos que inciden directa o indirectamente en la percepción que tiene el cliente sobre un servicio. Becerra Bizarrón (2020) explica que los factores son dimensiones clave como la capacidad de respuesta, seguridad, confiabilidad, empatía y tangibilidad, los cuales actúan como componentes fundamentales que afectan la experiencia del usuario y determinan la calidad del

servicio recibido (p. 68). Estos factores permiten identificar áreas de mejora y orientar estrategias para mantener la competitividad en entornos exigentes.

Según Toala y Manjarrez (2024), los factores determinantes en la calidad percibida del servicio son “la atención al cliente, el conocimiento del producto, el proceso de compras y la calidad de los productos, los cuales generan patrones significativos de satisfacción” (p. 1407). Estos factores permiten identificar con precisión las áreas de fortaleza y de mejora en el servicio.

En el contexto organizacional, un factor puede entenderse como cualquier elemento que influye en el desarrollo, ejecución o resultado de un proceso. Cuando se habla de calidad del servicio, estos factores son piezas importantes que ayudan a comprender por qué el servicio ofrecido puede ser percibido como bueno o deficiente. Por ejemplo, el trato del personal, el conocimiento sobre los procesos, la eficiencia operativa o la claridad en la comunicación son factores que afectan directamente la experiencia del cliente. Evaluar estos elementos permite a las organizaciones identificar tanto sus fortalezas como sus oportunidades de mejora, para poder brindar un servicio más eficiente y satisfactorio.

2.2 Percepción del cliente

La percepción es una valoración subjetiva del cliente que surge de la comparación entre lo que espera y lo que realmente experimenta al recibir un servicio. De acuerdo con las autoras, “la percepción de los clientes juega un papel fundamental en la evaluación de la calidad del servicio (...) influenciada por experiencias previas, comunicación boca a boca y necesidades personales” (Toala & Manjarrez, 2024, p. 1409). Esta percepción no solo condiciona la satisfacción, sino que también orienta las decisiones estratégicas de mejora.

Por otro lado, Asanza, et al., (2023) indica en su estudio que:

(...) si la percepción de calidad de un atributo mejora, la percepción del otro también puede mejorar. Por lo tanto, la organización podría ejecutar acciones de mejora centradas en el atributo más importante. Por ejemplo, al tener una buena percepción de la proporción del producto en relación con el precio, la percepción de cumplimiento de promociones y publicidad aumentará en conjunto con la de calidad del producto. De la misma manera, la

calidad del producto se puede ver influenciada por la comunicación entre el personal y el cliente; y ésta a su vez puede influenciar en la percepción de la capacidad de respuesta del personal y resolución de problemas. (p. 18)

La percepción hace referencia a cómo cada persona interpreta una experiencia de servicio, en el caso de Siglo BPO, según sus propias expectativas, necesidades y vivencias previas. Es decir, dos personas pueden recibir el mismo servicio, pero evaluarlo de forma distinta dependiendo de lo que esperaban. En las organizaciones, esta percepción es muy importante porque afecta directamente el nivel de satisfacción del cliente, ya sea interno o externo. Por ello, entender cómo perciben los usuarios el servicio que reciben permite a las empresas ajustar procesos, mejorar la atención y fortalecer la relación con su público.

2.3 Calidad del servicio

La calidad del servicio no solo depende del cumplimiento técnico de los procesos, sino también de factores humanos como la actitud del personal, la comunicación y la empatía. Es un elemento estratégico en las organizaciones, ya que impacta directamente en la satisfacción del cliente, la fidelización, la reputación institucional y la mejora continua de los procesos.

Una definición formal sería: “La calidad del servicio es el resultado de comparar las expectativas del cliente con su percepción del servicio recibido, tomando en cuenta dimensiones como confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y aspectos tangibles” (Hammond, 2024, párr. 2).

Esta definición resalta que la calidad del servicio no se mide únicamente por lo que la empresa entrega, sino por cómo lo percibe el cliente en relación con lo que esperaba. En otras palabras, no basta con cumplir con el servicio técnicamente; también es necesario generar una experiencia positiva. Este enfoque es especialmente útil en entornos organizacionales donde la percepción y la atención al detalle marcan la diferencia entre un servicio aceptable y uno excelente.

Asimismo, de acuerdo con Toala & Manjarrez (2024) comenta que:

El concepto de calidad percibida del servicio adquiere un gran protagonismo ya que, una adecuada gestión y control de aquellos factores vinculados con su determinación, pueden

resultar de gran utilidad para la diferenciación en un sector comercial con unas fuertes trazas de homogeneidad. (p. 1409)

Toala & Manjarrez (2024) quien cita a Juárez y Nuñez (2018) indica lo siguiente:

- **Atención al cliente:** La calidad de la interacción entre los empleados y los clientes es crucial. Los empleados deben ser amables, atentos y dispuestos a ayudar con las necesidades y preguntas de los clientes.
- **Conocimiento del producto:** Los empleados deben tener un amplio conocimiento sobre los productos que venden y ofrecer información precisa y útil a los clientes, incluyendo especificaciones técnicas, características y beneficios de los productos.
- **Disponibilidad de productos:** Los clientes esperan que los productos estén en stock y se les pueda proporcionar rápidamente. La falta de disponibilidad puede afectar negativamente la evaluación de la calidad del servicio. (p. 1412)

En un contexto organizacional, la calidad del servicio se puede definir como el grado en que los servicios ofrecidos por una organización cumplen o superan las expectativas de los usuarios o clientes, ya sean internos (como colaboradores) o externos (como consumidores finales). Esta calidad se refleja en aspectos como la eficiencia, la atención, la disponibilidad de información, la resolución de problemas y la experiencia general del usuario en sus interacciones con la empresa.

2.4 Satisfacción del cliente

De acuerdo con Delgado, et al. (2021), la satisfacción del cliente puede definirse como el estado alcanzado por el consumidor cuando sus expectativas respecto a un servicio son cumplidas o superadas por la empresa. En el estudio se señala que “cuando una empresa cumple con las expectativas del cliente, se consolida la satisfacción del cliente” (p. 86).

Esta definición resalta la importancia de alinear las percepciones del cliente con sus expectativas como un factor clave para fortalecer la relación empresa-cliente y lograr resultados sostenibles. Este concepto es fundamental para las organizaciones, ya que está directamente relacionado con la fidelización, la retención y, en última instancia, la rentabilidad del negocio.

La satisfacción del cliente es un indicador clave de desempeño dentro de las organizaciones, ya que refleja la efectividad de los procesos, la calidad del trato humano y la alineación entre lo que la empresa promete y lo que realmente entrega.

Asimismo, “las empresas del siglo XXI están enfocadas en diferenciarse por el servicio de calidad que brinden, por ello capacitan a sus colaboradores de manera constante en el ámbito de la cultura de atención para así lograr la satisfacción del cliente” (Granada, et al., 2022, p. 24).

Tomando esto en consideración, la satisfacción del cliente se puede definir como el grado de conformidad que experimenta un cliente tras recibir un servicio o producto, en relación con sus expectativas previas. Esta satisfacción se alcanza cuando lo recibido cumple o supera lo que el cliente esperaba, y puede generar efectos positivos como lealtad, confianza, mayor productividad (si se trata de cliente interno), o repetición de compra (si es externo).

2.5 Indicador

Un indicador no solo describe lo que está ocurriendo, sino que también permite compararlo con estándares, metas u objetivos previamente establecidos. En la gestión de la calidad del servicio, por ejemplo, los indicadores son fundamentales para conocer si los servicios ofrecidos cumplen con las expectativas del cliente y con los niveles de eficiencia interna esperados.

Existen diferentes tipos de indicadores, según Mera, et al. (2023) ellos aplicaron indicadores de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad para analizar el desempeño en la empresa ecuatoriana de balanceados Coprobalan S. A. Gracias a estos indicadores, fue posible tener una visión clara del desempeño de la empresa y, a partir de ello, proponer estrategias que ayuden a mejorar su crecimiento y sostenibilidad.

Por otro lado, Arosemena (2022) indica que:

El análisis parte de la importancia de los indicadores en cuanto a su identificación, selección y formulación adecuada, que van a evaluar y tener el control del proceso; por ello, se requiere que los indicadores tengan ciertas características de:

- Representatividad, en relación con lo que se pretende medir.

- Sensibilidad, que es la flexibilidad de incorporar el cambio en la magnitud que representa.
- Rentabilidad, que es el beneficio que se obtiene al establecer, recopilar, calcular y analizar los datos del indicador.
- Fiabilidad, que es la confiabilidad de los datos obtenidos para obtener mediciones objetivas.
- Relatividad en el tiempo, es decir, que se pueda comparar en el tiempo para analizar su evolución y tendencias de futuro. (p. 53)

Finalmente, con lo anterior se concluye que el concepto de “indicador”, puede definirse como una herramienta cuantitativa o cualitativa que permite medir, evaluar y monitorear el comportamiento de una actividad, proceso o resultado, con el fin de tomar decisiones informadas y mejorar el desempeño institucional.

2.6 Indicadores de calidad

Según Martínez, et al., (2021) “Los indicadores de calidad son herramientas de evaluación que permiten medir el grado de cumplimiento de los estándares de calidad establecidos, facilitando el monitoreo continuo y la mejora de los procesos organizacionales” (p. 56).

Con lo anterior, se entiende que los indicadores de calidad son herramientas clave que ayudan a las organizaciones a saber si están cumpliendo con los niveles de calidad que se han propuesto. A través de ellos, se pueden detectar fallos, seguir el desempeño en tiempo real y tomar decisiones que permitan mejorar continuamente los procesos o servicios ofrecidos. En otras palabras, estos indicadores sirven como una guía para mantener y elevar los estándares de calidad dentro de la empresa.

De acuerdo con Pessoa (2024), esto son los 7 indicadores de calidad más importantes para las empresas:

1) Tasa de defectos

Esencial para evaluar la calidad de un producto o servicio, este indicador mide el porcentaje de productos defectuosos sobre el total de productos fabricados o vendidos.

2) Costo por unidad de producción

Básico para medir cuán eficiente es la producción, esta métrica refleja el precio de producción de una unidad de producto teniendo en cuenta todos los gastos involucrados, desde materiales hasta mano de obra.

3) Tasa de satisfacción de cliente

La tasa señala el grado de satisfacción del consumidor frente al producto o servicio que ha adquirido. Una de las formas más efectivas de obtener este KPI es realizando encuestas, considerando que un resultado elevado indica un buen grado de satisfacción y la probabilidad de fidelizar al cliente.

4) Tiempo de respuesta al cliente

Mide cuánto tiempo tarda la empresa en responder a las consultas o los problemas planteados por los clientes. Si es rápido, mejora la experiencia del consumidor y refuerza la imagen de la organización en el mercado.

5) Tasa de retención de clientes

Vinculado con la satisfacción del cliente, refleja el porcentaje de consumidores que continúan comprando en la empresa durante un período específico.

Así, cuanto más elevada sea esta tasa, mejor será la percepción de calidad sobre los productos y servicios ofrecidos.

6) Tasa de cumplimiento de contratos

Este indicador refleja el grado de cumplimiento de una empresa ante los contratos firmados con sus clientes, socios o proveedores.

Un resultado elevado señala un buen nivel de cumplimiento, promoviendo así la confianza y la transparencia en las relaciones comerciales. Por otra parte, si la tasa es baja, indica que el negocio no cumple con los términos acordados, lo que afecta su reputación y la percepción de calidad de sus servicios.

7) Tasa de cumplimiento de plazos

Este indicador evalúa si los productos o servicios se entregan a tiempo según lo prometido al cliente. Al ser alto, significa que la empresa gestiona el tiempo y los recursos de forma eficiente, fomentando así una visión positiva del negocio. (párr. 6-14)

Estos indicadores reflejan no solo el desempeño técnico de una empresa, sino también su compromiso con la excelencia operativa, la relación con sus clientes y la gestión eficiente de los recursos. Además, son herramientas clave para anticipar problemas, fortalecer la reputación corporativa y generar confianza tanto en los consumidores como en los aliados comerciales.

2.7 Capacitación

La capacitación puede definirse como un proceso planificado, sistemático y continuo mediante el cual se brindan conocimientos, habilidades y actitudes a los colaboradores de una organización, con el fin de mejorar su desempeño laboral y contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

Según Aguilera (2023), “la capacitación y el desarrollo se refiere al proceso de adquirir nuevos conocimientos, habilidades o capacidades, o mejorar los ya existentes” (párr. 3).

Además, desde el punto de vista organizacional, Aguilera (2023) indica que:

Esto se refiere a la adquisición de habilidades y capacidades por parte de los empleados y el personal de una empresa. Esto puede ser con el fin de desarrollar aptitudes que le permitan al trabajador un mejor desempeño en su puesto de trabajo y también como parte de su proceso de desarrollo profesional. (párr. 8)

La capacitación no solo busca reforzar lo que una persona ya sabe, sino también actualizarla frente a nuevas exigencias del entorno, optimizar su productividad, aumentar la calidad del servicio que brinda y fomentar su desarrollo profesional.

Por otro lado, Aguilera (2023) destaca la importancia de la capacitación y el desarrollo para las empresas:

- **Ventaja competitiva:** las empresas que invierten eficazmente en la capacitación de sus empleados a menudo obtienen una ventaja competitiva. Los trabajadores bien

capacitados pueden superar a la competencia y responder adecuadamente a los cambios en las necesidades de la compañía.

- **Compromiso de los empleados:** las oportunidades de capacitación y desarrollo demuestran el compromiso que tiene la empresa con el bienestar y el crecimiento laboral de sus empleados. Esto da como resultado un involucramiento más profundo del personal, mayor satisfacción y retención.
- **Liderazgo:** los programas de desarrollo ayudan a cultivar a líderes, algo fundamental para el éxito de cualquier empresa. El liderazgo efectivo incentiva la estrategia, la innovación y la motivación de los empleados.
- **Cultura organizacional:** los planes de aprendizaje y desarrollo pueden conformar una cultura organizativa positiva e innovadora que, a su vez, atraiga a los mejores talentos y fomente la colaboración y la creatividad.
- **Diversidad e inclusión:** las iniciativas de formación y desarrollo pueden incluir entrenamientos sobre diversidad e inclusión, lo que fomenta un lugar de trabajo más inclusivo y promueve la diversidad, que tiene beneficios demostrados para las organizaciones. (párr. 30-34)

A partir de estas consideraciones, queda claro que la capacitación se convierte en una herramienta integral para fortalecer tanto la estructura interna de la empresa como su proyección hacia el entorno. Al invertir en el crecimiento del personal, la empresa no solo mejora su competitividad, sino que también construye una base sólida para afrontar los desafíos del mercado con equipos más comprometidos, diversos y preparados.

2.8 Planificación

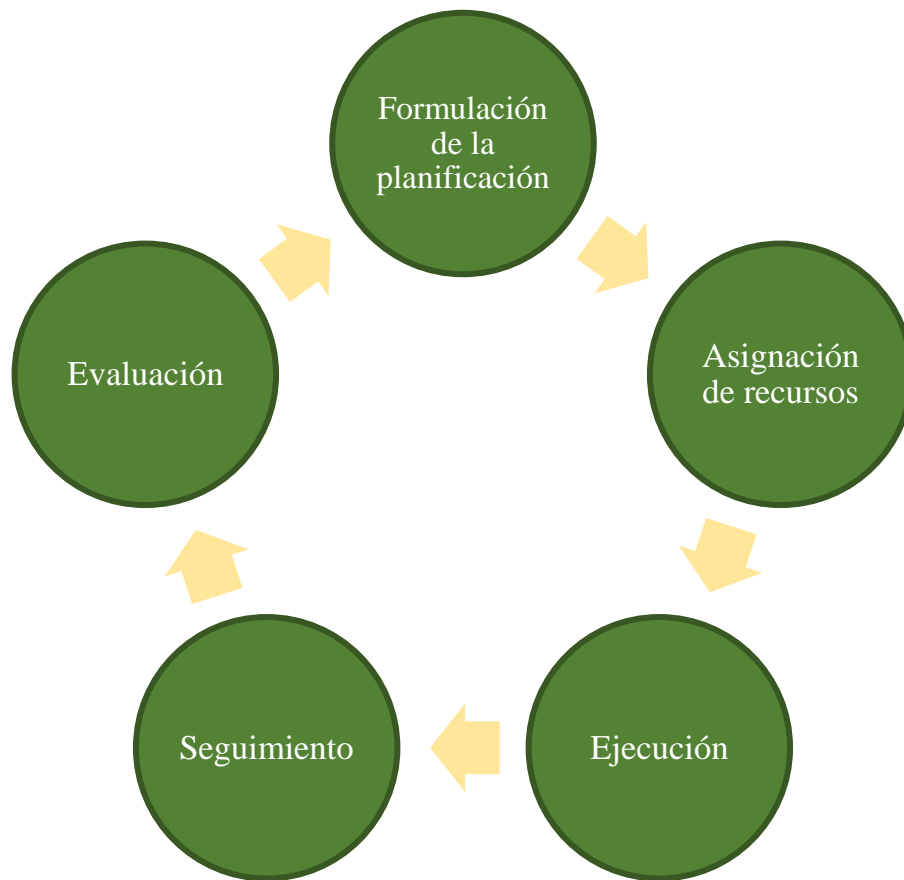
Según Guía de Planificación Estratégica (2002) citado por Rodríguez (2024), es un “Proceso mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseñan las acciones que deben realizarse para el logro de determinados objetivos, procurando una utilización racional y eficiente de los recursos disponibles” (p. 6).

La planificación permite anticipar escenarios, reducir la incertidumbre, coordinar esfuerzos y tomar decisiones estratégicas con base en información estructurada. Es un elemento importante

de la gestión empresarial, ya que orienta todas las funciones hacia el cumplimiento de metas concretas y medibles.

Además, según Rodríguez (2024) es importante conocer y comprender el ciclo de vida de la planificación. A continuación, se muestra una figura que ilustra el ciclo de vida de la planificación:

Figura 1. Ciclo de vida de la planificación



Fuente: Elaboración propia (2025).

2.9 Estrategia

De acuerdo con Ramón, et al., (2024), considera que:

Desde una perspectiva semántica, la estrategia ha evolucionado en la historia, desplegando en una disciplina muy amplia y versátil. Se emplea en áreas como economía, gerencia, mercadeo, educación, entre otras. Por su naturaleza humana, enlaza la reflexión con la ejecución de acciones que modifican o mantienen una realidad. (p. 413)

Según Diccionario Larousse (2012) citado en Ramón, et al. (2024), indica lo siguiente:

Las acepciones para definir la estrategia: En una primera, dice que es el arte de dirigir un conjunto de disposiciones para el logro de un objetivo; otra sostiene, que es el arte de coordinar las fuerzas militares, políticas, económicas, y morales, implicadas en la conducción de un conflicto, o en la preparación de la defensa de una nación, o alianza de naciones. Así se aprecia que su amplio concepto es resultado de una larga evolución semántica; en otras palabras, producto de una lenta transformación de su significado. (p. 413)

De acuerdo con Mideplan (2014) citado por Rodríguez (2024), la estrategia es un “conjunto de principios que señalan la dirección, acción y organización de los recursos, instrumentos y organismos que participan para llevar a cabo los propósitos derivados de una política” (p. 28).

Además, Rodríguez (2024) menciona que:

Con base en lo que se desea obtener, la estrategia señala la manera de cómo se enfrentará la acción; planteará lo que se hará o dejará de hacer y adecuará la utilización de aquellos instrumentos y políticas que sean necesarios para llevar adelante los objetivos determinados en la planificación. (p. 28)

Aterrizando el concepto y tomando en cuenta lo anterior, la estrategia se refiere a un conjunto de decisiones y acciones planificadas que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos, adaptarse al entorno y obtener una ventaja competitiva. Esto implica analizar tanto los recursos internos como las condiciones externas del mercado para proporcionar dirección, coordinar esfuerzos y permitir a la organización responder de forma efectiva ante los cambios y desafíos del entorno.

2.10 Proceso administrativo

Según Cuétara, et al., (2021), el concepto de proceso administrativo puede definirse como el conjunto sistemático de funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar, que permiten a una organización alcanzar sus objetivos de forma eficiente, coherente, flexible e integral. Este proceso es cíclico, sistémico e interdependiente, y se adapta a las características internas y externas de cada organización social en la que se aplica.

Chiavenato (2006) citado por Cuétara, et al., (2021) indica que “el proceso administrativo es una función básica de la empresa” (p. 370). Además, “es el nombre que se le adjudica al conjunto de funciones de la administración, e incluye: planear, organizar, dirigir y controlar” (p. 370).

Por otro lado, Hernández y Palafox (2012) como se citó en Cuétara, et al., (2021) definen el proceso administrativo como “el instrumento teórico básico que le permite al administrador profesional comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización). Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla” (p. 370).

El proceso administrativo puede entenderse como una herramienta fundamental que guía el funcionamiento de cualquier organización. Es importante porque no solo establece una secuencia lógica de acciones, como planear, organizar, dirigir y controlar, sino que también permite adaptar esas acciones a los cambios del entorno. Esta capacidad de adaptación lo convierte en un aspecto clave para garantizar el cumplimiento de objetivos y mejorar la eficiencia. Por tanto, dominar este proceso es esencial para una gestión organizacional efectiva y estratégica.

2.11 Gestión por procesos

La gestión de procesos según Alarcón, et al., (2023) es definida como “un campo que fusiona el conocimiento en tecnología de la información con la comprensión de las ciencias de la gestión aplicadas a las operaciones comerciales” (p. 105).

Según Núñez y Flores (2021) “la Gestión por Procesos es considerado como un modelo de organización que propicia la mejora de las actividades desarrolladas en una organización” (p. 142).

La gestión por procesos se puede definir como un enfoque organizacional que consiste en identificar, documentar, analizar, mejorar y controlar los procesos de impacto de una empresa, con

el fin de asegurar que cada uno contribuya de forma eficiente al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la satisfacción del cliente.

Este modelo busca que las organizaciones dejen de centrarse únicamente en funciones o departamentos y se enfoquen en el flujo del trabajo que genera valor, promoviendo así la eficiencia operativa, la mejora continua y una visión más clara y transparente de cómo interactúan las actividades.

Alarcón, et al., (2023) indica lo siguiente:

La gestión por procesos se fundamenta en la identificación, selección y descripción de los procesos que generan valor para el cliente, centrándose en la mejora continua de las actividades empresariales. Implica la optimización de procesos para aumentar su eficacia mediante la eliminación de operaciones innecesarias y la reducción de costos. Identificar, analizar, describir, implementar cambios, monitorear y mejorar constantemente los procesos clave son tareas fundamentales de este enfoque. (p. 107)

Tomando en cuenta lo anterior, la gestión por procesos representa una forma de organizar el trabajo que va más allá de cumplir tareas individuales, este enfoque busca comprender cómo cada actividad contribuye al valor final que recibe el cliente. Al enfocarse en los procesos relevantes y promover mejoras constantes, permite a las organizaciones eliminar pasos innecesarios, reducir costos y ser más eficientes, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas y eleva la calidad de los resultados.

2.12 Optimización de procesos

Según Moreno y Santos (2022) la optimización de procesos “se refiere a la técnica que permite a las empresas el análisis de todos sus procesos con el propósito de eliminar posibles errores y hacer que estos procesos sean más eficientes y eficaces” (p. 228).

La optimización de procesos se puede definir como un conjunto de acciones sistemáticas orientadas a mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos organizacionales, mediante la eliminación de tareas innecesarias, la reducción de errores, el aprovechamiento de recursos y la agilización de flujos de trabajo.

Busca maximizar el valor generado por cada proceso, alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización y adaptarlos a los cambios del entorno. Tiene la finalidad no solo de reducir costos o tiempos, sino también aumentar la satisfacción del cliente y fortalecer la competitividad empresarial.

La optimización de procesos es importante porque permite a las organizaciones funcionar de manera más fluida y efectiva al eliminar actividades innecesarias, reducir tiempos de espera y disminuir errores (SixSigma.us, 2024).

Los cuatro objetivos principales de la optimización de procesos según SixSigma.us, (2024) son los siguientes:

- **Reducción de costos:** Las organizaciones generalmente logran ahorros de costos de entre el 15 y el 25 % a través de procesos optimizados eliminando pasos redundantes y reduciendo el desperdicio de recursos.
- **Mejora de la calidad:** los procesos optimizados conducen a menos errores y resultados más consistentes, lo que se traduce en mayores índices de satisfacción del cliente.
- **Eficiencia de tiempo:** los flujos de trabajo optimizados pueden reducir los tiempos de finalización del proceso hasta en un 50%, lo que permite una respuesta más rápida a las demandas del mercado.
- **Utilización de recursos:** una mejor asignación de recursos humanos y materiales a menudo produce mejoras de productividad de entre el 20 y el 30 %. (párr. 9-12)

Esto significa que optimizar procesos no solo genera eficiencia interna, sino que también fortalece la experiencia del usuario, la reputación de la empresa y su capacidad de adaptación a los cambios.

2.13 Cultura organizacional

En palabras de Beltrán, et al., (2022), una definición completa de cultura organizacional es la siguiente:

Es el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima, y el espíritu de empresa, junto con el modo de estructurar y administrar los

recursos materiales y humanos que la configuran, tomando en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra. (pp. 137-138)

“La cultura organizacional influye en todas las acciones de una organización y en lo que representa una empresa en sí misma, considerando que los resultados institucionales estén asociados con ella” (Bolaños, et al., 2023, p. 62).

Con base en lo anterior, una cultura organizacional se puede definir como el conjunto de valores, creencias, normas, hábitos, símbolos y prácticas compartidas por los miembros de una organización, que influye en su comportamiento, la forma en que se relacionan entre sí y cómo se enfrentan a los desafíos cotidianos.

La cultura organizacional se puede dividir en varios tipos para ser adoptados por las organizaciones. A continuación, se muestran algunos de los tipos de cultura organizacional que existen, según Ortega (2025):

Tabla 1. Tipos de cultura organizacional

Tipos de cultura organizacional	Descripción
Cultura organizacional basada en la jerarquía	Este tipo de cultura se caracteriza por tener una estructura jerárquica rígida y una clara cadena de mando. Las decisiones son tomadas por los líderes y la comunicación fluye de manera vertical. Se valoran la disciplina, la obediencia y el respeto a la autoridad.
Cultura organizacional basada en la orientación hacia el mercado	En esta cultura, la organización está enfocada en la satisfacción del cliente y en la adaptación al entorno competitivo. Se valora la innovación, la flexibilidad y la capacidad de respuesta rápida. La toma de decisiones se basa en información de mercado y se fomenta el espíritu emprendedor.
Cultura basada en la orientación hacia el empleado	Esta cultura se centra en el bienestar y la satisfacción de los empleados. Se promueve un ambiente de trabajo colaborativo, se valora el desarrollo personal y profesional, y se busca el equilibrio entre vida laboral y

	<p>personal. Las decisiones se toman considerando el impacto en los empleados y se fomenta la participación y el trabajo en equipo.</p> <p>La organización se preocupa por el bienestar emocional y físico de los empleados, ofreciendo recursos como programas de bienestar laboral, asesoramiento y apoyo en caso de necesidad.</p>
Cultura organizacional basada en la orientación hacia las tareas	<p>Aquí, el enfoque principal es la eficiencia y la productividad. Se valora la calidad, la precisión y el cumplimiento de objetivos. Existe una atención rigurosa a los procesos y procedimientos, y se busca la mejora continua. Las decisiones se toman con base en análisis de datos y se fomenta la especialización y la excelencia en la ejecución.</p>
Cultura basada en la innovación y la creatividad	<p>Esta cultura promueve la generación de ideas nuevas, la experimentación y la toma de riesgos calculados. Se valora la creatividad, la imaginación y la apertura al cambio. Las decisiones se toman de manera descentralizada, se fomenta el aprendizaje continuo y se busca la mejora constante a través de la innovación.</p>

Fuente: Elaboración propia (2025)

Esta cultura es como una guía que orienta las decisiones, el estilo de liderazgo, la comunicación asertiva y la forma en que se presta el servicio. Además, es un factor determinante para la motivación, la identidad institucional, el trabajo en equipo y la percepción que tienen los clientes sobre la empresa.

2.14 Eficiencia y eficacia

La Universidad Internacional de la Rioja, E. (2024) define la eficiencia en administración “cuando se alcanza un objetivo con la menor cantidad de recursos disponibles o el conseguir varios objetivos usando la misma cantidad de recursos” (párr. 8).

Por otro lado, “el concepto de eficacia en administración se considera como la actuación necesaria para lograr los objetivos propuestos en tiempo y forma. Esta representa una medida de resultados, pero no toma en consideración el tiempo invertido o los recursos empleados” (Universidad Internacional de la Rioja, E., 2024, párr. 4).

Con base en lo anterior, la eficiencia se puede definir como la capacidad de una organización, persona o proceso para lograr un resultado utilizando la menor cantidad posible de recursos, sin sacrificar la calidad del producto o servicio. En otras palabras, es hacer las cosas bien, maximizando los resultados con el mínimo de tiempo, dinero o esfuerzo.

Mientras tanto, la eficacia se puede definir como la capacidad de alcanzar los objetivos o metas establecidas, independientemente de los recursos utilizados. En otras palabras, una acción es eficaz cuando consigue el resultado esperado o resuelve el problema planteado, aunque no necesariamente de la manera más eficiente.

La Universidad Internacional de la Rioja, E. (2024) destaca los beneficios de evaluar la eficiencia y la eficacia en administración, y analizar estos indicadores permite:

- **Establecer correctamente los objetivos a alcanzar:** Estos no pueden ser demasiado sencillos o imposibles de obtener.
- **Evaluar el desempeño:** Al conocer la eficacia y la eficiencia de un empleado, será posible tomar decisiones sobre su posible promoción, planes de promoción, la entrega de incentivos o los despidos.
- **Incrementar la competitividad:** Al entender dónde o cómo se puede mejorar, se pueden aplicar cambios para crear un mejor producto o servicio que harán que la empresa sea más atractiva en el mercado.
- **Mejorar los resultados:** Estos pueden tomar distintas formas, como reducción de costes, mejora de tiempos, aumento de la productividad, mayores ventas, etc. (párr. 18-21)

Evaluar la eficiencia y la eficacia dentro de una organización, no solo permite medir el rendimiento, sino que también se convierte en una herramienta para la toma de decisiones estratégicas, ya que, al tener claridad sobre qué tan bien se están utilizando los recursos y qué tan

efectivamente se están alcanzando los objetivos, la empresa puede orientar sus esfuerzos hacia la mejora continua, potenciar el talento humano y mantener competitividad en el mercado.

2.15 Outsourcing de servicios

“El concepto del *outsourcing* da inicio a una nueva filosofía de trabajo empresarial, como estrategia emergente” (Orozco y Vásquez, 2020, p. 1684).

En palabras de Orozco y Vásquez (2020), definen el concepto de *outsourcing* como:

Una estrategia que hace referencia a la contratación de capacidades externas a la organización, como apoyo para enfrentar aumentos ocasionales en la demanda o satisfacer necesidades organizacionales en temas que no están en la actividad principal del negocio, haciendo posible extender la capacidad operacional y la productividad en las organizaciones. (p. 1685)

Por otro lado, Almengor y Carrasco (2023) señala que:

El outsourcing representa técnicas de gestión a través de la cual una organización puede optar por concentrarse únicamente en su actividad principal y no tomar parte en procesos que, si bien no dejan de ser importantes, no son inherentes a las actividades del giro principal de la organización. De la anterior afirmación, surge el cuestionamiento de si los directivos de las organizaciones están considerando el outsourcing como valiosos socios de negocio para mejorar su proceso de selección, de su subsistema de recursos humanos o, por el contrario, no existe el interés de mantener una relación bilateral dinámica, en aras de mejorar las actividades operativas a sus actores. (p. 233)

Este concepto, también conocido como tercerización o subcontratación, se puede definir entonces, como la estrategia mediante la cual una empresa delega ciertas actividades, funciones o procesos a un proveedor externo especializado, con el objetivo de mejorar la eficiencia, reducir costos operativos y concentrarse en su actividad principal (*core business*).

Este modelo permite a las organizaciones acceder a experiencia técnica especializada, tecnología y estructuras operativas más flexibles, sin necesidad de asumir directamente todos los recursos o personal requeridos.

De acuerdo con Angúes (2015) como se citó en Almengor y Carrasco (2023) este concepto tiene tres importantes características:

- La primera, es que establece que la internalización tiene que ser una decisión estratégica que forme parte de la estrategia de la empresa y que debe estar dirigida a la consecución y mantenimiento de la ventaja competitiva.
- La segunda, es que considera que la empresa debe ser capaz de identificar qué actividades o procesos pueden ser externalizados y llevados a cabo por proveedores cuyas capacidades y habilidades son superiores a las de la empresa externalizadora. Lo que significa reconocer que las decisiones en materia de Outsourcing están relacionadas con los recursos y las capacidades de la empresa.
- Y, por último, la tercera característica es aquella que incluye el concepto de procesos de negocio, ya que los recursos por sí mismos no pueden suponer una fuente de ventaja competitiva. O lo que es lo mismo, los recursos solo son una fuente de ventaja competitiva si se explotan a través de procesos de negocio. (pp. 1689-1690)

Estas tres características evidencian que el outsourcing no debe ser entendido simplemente como una decisión operativa o de reducción de costos, sino como una estrategia empresarial que implica, análisis, planificación y visión a largo plazo. Externalizar procesos requiere que la empresa tenga claridad sobre sus capacidades internas y sepa identificar oportunidades de mejora mediante alianzas estratégicas. Además, rescata que la importancia no está solo en los recursos disponibles, sino en cómo se gestionan a través de procesos eficientes, lo que hace al outsourcing una herramienta para fortalecer la ventaja competitiva.

2.16 Recursos humanos

Ramírez (2025), indica que los recursos humanos son:

El conjunto de todas las personas que desarrollan su trabajo o colaboran en las diferentes áreas o departamentos de una empresa, gracias a las cuales, a partir del desarrollo de sus funciones y habilidades permiten a las organizaciones poder alcanzar sus objetivos de negocio. No obstante, este término también se utiliza habitualmente para referirnos al departamento encargado de gestionar en las empresas todo lo relacionado con las personas

que trabajan en ella, desde el reclutamiento, selección, contratación, acogida e integración, formación, promoción, valoración, etc... (párr. 1)

Por otro lado, Martín (2025) comenta que:

Los recursos humanos hacen referencia a todo el conjunto de empleados, trabajadores, que posea una vinculación laboral con una organización, economía, o sector en concreto. En cuanto a la administración de empresas, el término hace referencia a toda esa gestión que involucra a los procesos que se realizan con los empleados, desde antes de la contratación, hasta su último día en la organización. (párr. 2)

Con respecto a lo anterior, el concepto de recursos humanos se refiere al conjunto de personas que forman parte de una organización, así como al área encargada de gestionar todos los procesos relacionados con su incorporación, desarrollo, bienestar y desempeño dentro de la empresa.

Desde una perspectiva funcional, Recursos Humanos también es responsable de tareas como la contratación, capacitación, evaluación del desempeño, gestión del clima laboral, compensaciones, relaciones laborales y cumplimiento de normativas.

La función central del Departamento de Recursos Humanos consiste en gestionar y administrar el talento de la organización, con el propósito de alcanzar las metas establecidas. Para lograr el éxito, es fundamental asegurarse de que los colaboradores vivan una experiencia positiva dentro de la empresa (Martín, 2025, párr. 5).

Además, Martín (2025, párr. 29) señala 5 elementos indispensables que hacen de recursos humanos y de los profesionales del sector un área fundamental:

- Sin las personas una organización no puede funcionar.
- Llevar a cabo prácticas diarias sin las cuales el negocio no podría continuar.
- Evaluar las posibilidades de que se puedan conseguir los objetivos propuestos y los éxitos de la organización.
- Conseguir los mejores para cada puesto de trabajo.
- Conocer el contexto legislativo de la mayoría de los países.

Estos elementos muestran que el área de recursos humanos no solo cumple una función operativa, sino que es una pieza estratégica dentro de cualquier organización. Su papel va mucho más allá de contratar personal: se trata de gestionar el talento con visión, alinearlos con los objetivos empresariales y garantizar el cumplimiento normativo. Contar con un Departamento de Recursos Humanos fuerte y proactivo se vuelve esencial para asegurar el crecimiento y el éxito organizacional.

2.17 Comunicación organizacional

Con palabras de Petrone (2021), explica que:

La comunicación organizacional es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación, interna y externa, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización. A través de la comunicación organizacional se establecen estrategias de desarrollo, productividad y relaciones, internas y externas, a fin de obtener un mejor desempeño por parte del recurso humano, por lo que su finalidad se relaciona con los logros, éxitos o fracasos de la organización. (p. 190)

De acuerdo con Ulloa, Apolo y Villalobos (2015) como se citó en Castaño y Valencia (2022), la comunicación organizacional es:

aquella que se desarrolla en las instituciones públicas, corporaciones, empresas y entidades no gubernamentales sobre la base del intercambio de experiencias, conocimientos, emociones y pensamientos entre los sujetos que las integran con la finalidad de producir sentidos, crear universos simbólicos y sistemas de significación internos y externos que contribuyan al logro de objetivos estratégicos. (p. 193)

Tomando en cuenta los conceptos de los autores anteriores, la comunicación organizacional se puede definir como el proceso mediante el cual se transmite, comparte y gestiona la información dentro de una organización, con el objetivo de coordinar acciones, facilitar la toma de decisiones, fortalecer la cultura institucional y lograr los objetivos comunes.

En este sentido, hay tipos de comunicación organizacional que incluye tanto los mensajes formales (como políticas, informes, instrucciones) como los informales (como conversaciones

entre colaboradores), y puede fluir de manera interna (entre miembros de la organización) o externa (entre sus clientes).

2.18 Liderazgo

De acuerdo con Amaya, et al., (2023), “El liderazgo es definido como la capacidad de una persona o grupo para influir en el comportamiento y las acciones de otros individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo común” (p. 1298).

El liderazgo se refiere a la capacidad de orientar, incentivar y organizar el trabajo de un grupo, ya sea en un equipo, una organización o una comunidad, con el propósito de alcanzar metas definidas de forma eficaz y eficiente. Además, está vinculado con la habilidad de influir en otros, tomar decisiones acertadas y manejar conflictos de manera constructiva (Amaya, et al., 2023)

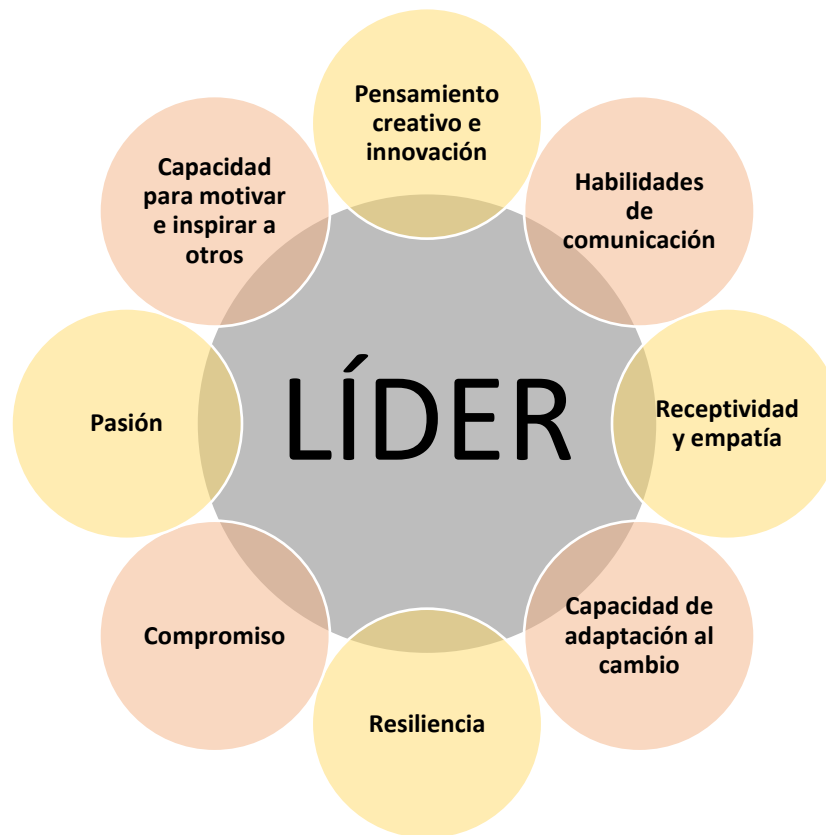
Santander y Lara (2023), en su trabajo llamado “El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano”, definen el liderazgo de la siguiente manera:

El liderazgo en el ámbito organizacional, enfocado en el contexto humano, es fundamental para influir en los demás y adaptarse a las necesidades únicas de cada individuo. La falta de atención al talento humano y el liderazgo inadecuado pueden generar impactos negativos en el logro de los objetivos organizacionales. Es necesario fortalecer el liderazgo, personalizarlo a las características de cada persona y promover la motivación y resolución de problemas para obtener mejores resultados en las organizaciones. (p. 17)

En muchas organizaciones y entre sus líderes y gerentes, se han generado debates debido a que frecuentemente se confunde el verdadero sentido del liderazgo dentro del contexto humano. En este ámbito, liderar implica guiar e influir positivamente en las personas para alcanzar metas compartidas. Para ello, un líder debe tener la capacidad de comprender las necesidades y motivaciones de cada individuo, promoviendo la colaboración y el trabajo en equipo (Santander y Lara, 2023).

Existente ciertas características importantes de las personas con liderazgo, Cetys (2022) indica que “Un líder debe contar con ciertas cualidades que sobresalen y que son muy importante para demostrar y validar su liderazgo al interior de una organización” (párr. 2). A continuación, se presentan las 8 características principales de un líder según Cetys (2022).

Figura 2. Características de un líder



Fuente: Elaboración propia (2025).

2.19 Trabajo en equipo

Asana (2025), indica que:

El trabajo en equipo es una de las herramientas más importantes cuando se habla de eficiencia organizativa. Aunque todos estamos de acuerdo en que el trabajo en equipo es importante, no todos se dan cuenta del impacto que produce en una empresa.

El trabajo en equipo en una empresa se da cuando un grupo de personas trabaja en conjunto hacia un objetivo colectivo de manera eficiente. Cuando varias personas trabajan juntas para lograr un objetivo común, tu empresa puede prosperar. (párr. 1-2)

Se entiende entonces, como la colaboración coordinada de un grupo de personas que, con habilidades y responsabilidades complementarias, se unen para alcanzar un objetivo común, compartiendo conocimientos, comunicándose de forma efectiva y apoyándose mutuamente.

Este tipo de trabajo se basa en la confianza, la cooperación, la comunicación abierta y la responsabilidad compartida, lo cual permite potenciar el rendimiento individual y de grupo, y mejorar el clima laboral dentro de las organizaciones.

En el ámbito organizacional, se tienen varios beneficios del trabajo en equipo.

A continuación, se muestra los 8 beneficios principales del trabajo en equipo para una empresa, de acuerdo con Teis (2023):

Figura 3. Beneficios del trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia (2025).

2.20 Evaluación de la calidad del servicio

Pacheco y Ramos (2020), comenta que “la mejor evaluación se efectúa desde la perspectiva del cliente, a través de la calidad percibida y su evaluación depende de las características específicas del servicio, de los clientes y del contexto en el cual se desenvuelven” (p. 725).

“La evaluación del servicio al cliente es el proceso que analiza todas las interacciones en el proceso de contacto con el cliente, con el objetivo de identificar aquellas áreas donde puedan realizarse mejoras” (Da Silva, 2022, párr. 4).

Dado que la experiencia del cliente es uno de los aspectos más relevantes que una empresa debe proteger, realizar evaluaciones continuas del servicio permite obtener información valiosa que facilita implementar mejoras. Estas acciones contribuyen a incrementar la satisfacción del cliente y a fortalecer una relación positiva y duradera con la organización (Da Silva, 2022).

La evaluación del servicio entonces, es un proceso que permite medir, analizar y valorar la calidad, efectividad y satisfacción que genera un servicio brindado por una organización, ya sea desde la perspectiva del cliente, del personal interno o de estándares previamente establecidos.

El poder evaluar el servicio brindado es de gran importancia para la organización por las razones mencionadas anteriormente. Además, conlleva a una serie de beneficios claves para el éxito empresarial. De acuerdo con Da Silva (2022), estos son los siguientes beneficios para la empresa:

- Contribuye con la rentabilidad;
- Incrementa las posibilidades de recompra y lealtad;
- Aumenta las ventas, porque los clientes son más receptivos a la venta cruzada;
- Reduce la sensibilidad de los clientes al precio;
- Convierte a los clientes en embajadores de la marca;
- Atrae nuevos clientes, como consecuencia de las recomendaciones;
- A largo plazo, puede reducir el costo de retención y adquisición;
- Fortalece el valor de la marca. (párr. 8)

Con lo anterior, evaluar de forma constante el servicio ofrecido, no solo permite detectar fallos o áreas de mejora, sino que también se convierte en una estrategia clave para generar valor

a largo plazo. Al centrarse en la experiencia del cliente, la organización no solo mejora su posicionamiento, sino que logra fortalecer la lealtad, aumentar las ventas y construir una imagen sólida en el mercado.

2.21 Motivación y satisfacción laboral

Como se menciona en Dolores, et al., (2023):

Foncubierta y Sánchez (2019) coinciden en que la motivación puede ser un instrumento de gran valía para desarrollar felicidad en el ambiente laboral, buscando la funcionalidad del capital humano. En este sentido, Anastacio et al. (2020) coinciden con el autor antes mencionado, ya que la motivación es una voluntad que contribuye a ejecutar esfuerzos dirigidos al cumplimiento de los objetivos empresariales, pero además crea satisfacción laboral y, por ende, cambios en el comportamiento humano, generando actitudes proactivas. (párr. 7)

Agüero y Dávila (2021) consideran que:

la motivación y la satisfacción laboral constituyen elementos significativos para que cualquier organización pública o privada alcance sus objetivos, considerando que los empleados motivados y satisfechos con su trabajo se comprometen e involucran en mayor medida con sus tareas y contribuyen en mayor medida para alcanzar los objetivos de la organización. (p. 221)

De acuerdo con las definiciones anteriores, la motivación es un proceso interno que impulsa y mantiene el comportamiento de una persona hacia el logro de metas o la satisfacción de una necesidad, en otras palabras, es lo que mueve a una persona a actuar.

Según Tomas (2025), “teniendo en cuenta los beneficios que aporta a la empresa, la motivación de las personas empleadas es algo que merece la pena priorizar y trabajar para que esté en niveles óptimos” (párr. 15). Estos son algunos de los factores que más influyen en la implicación del personal empleado:

- **Clima laboral.** Se trata, además, de una circunstancia que se retroalimenta: un clima laboral agradable motiva a la plantilla, y si esta está motivada, el clima es cada vez más positivo.

- **Condiciones laborales.** Circunstancias como una jornada flexible que facilite la conciliación, bonus o gratificaciones por objetivos o retribuciones extrasalariales, como seguro médico o cheques guardería, contribuyen a mejorar el compromiso del equipo con la empresa.
- **Remuneración.** Más allá de un salario justo, una política de retribuciones flexible con revisiones periódicas influye enormemente en el nivel de motivación del personal.
- **Reconocimiento.** Las personas empleadas que se sienten reconocidas por su empresa, que sienten que su trabajo se valora, están mucho más motivadas.
- **Responsabilidad.** Permitir a las personas empleadas participar en los procesos de toma de decisiones contribuye a que se sientan parte de la compañía, lo que mejora su motivación.

La motivación es importante para estimular el compromiso, la productividad, la creatividad y el desempeño laboral. Un trabajador motivado tiende a involucrarse más con sus responsabilidades, a aportar ideas, a colaborar con su equipo y a permanecer en la empresa.

2.22 Evaluación del desempeño laboral

Según Arriola y Mendoza (2022), “se conoce a la evaluación de desempeño como una herramienta muy importante de la Gestión del Talento Humano” (p. 6059).

Por otro lado, Chávez, et al., (2023) indican lo siguiente:

La evaluación del desempeño implica en evaluar a cada miembro del equipo de trabajo de la empresa con la mayor objetividad posible. Sin embargo, consiste en una revisión formal conforme a los resultados laborales que realizan periódicamente, con la participación interactiva del colaborador y su jefe directo, para determinar las metas, habilidades, valores laborales del colaborador y centralizarse en trabajar juntos para planificar, monitorear y mejorar revisar. (p. 5)

La evaluación del desempeño laboral es un proceso sistemático mediante el cual una organización analiza, mide y valora el rendimiento de un colaborador en función de sus responsabilidades, metas asignadas y comportamientos en el entorno de trabajo.

“La importancia de la evaluación del desempeño laboral es permitir que los empleados y supervisores identifiquen y analicen las áreas en las que se puede mejorar el desempeño” (Chávez, et al., 2023, p. 16).

De acuerdo con los autores anteriores, este proceso permite identificar fortalezas, áreas de mejora, necesidades de capacitación y oportunidades de crecimiento profesional. También sirve como base para tomar decisiones sobre promociones, incentivos, rotaciones, y planes de desarrollo. Su objetivo es medir resultados, pero también alinear el desempeño individual con los objetivos estratégicos de la organización.

2.23 Métrica

Según Martínez (2021), las métricas “son los instrumentos utilizados para medir un determinado aspecto o factor” (p. 51).

“Una métrica es una medida cuantificable que se utiliza para rastrear, comparar y evaluar el rendimiento o los procesos” (Taylor, 2023, párr. 11).

Por otro lado, Young (2022) comenta que:

Las métricas son medidas de evaluación cuantitativa que se utilizan comúnmente para evaluar, comparar y dar seguimiento al rendimiento o la producción. Generalmente, un grupo de métricas se utiliza para crear un cuadro de mando que la gerencia o los analistas revisan periódicamente para mantener las evaluaciones de rendimiento, las opiniones y las estrategias de negocio. (párr. 1)

Entonces, la métrica se puede definir como un instrumento de medición que permite cuantificar y evaluar el desempeño de un proceso, actividad o resultado, en función de objetivos previamente establecidos. Su propósito es proporcionar datos objetivos que faciliten el seguimiento, control y mejora continua dentro de una organización.

Las métricas permiten evaluar los distintos procesos dentro de una empresa y, al estar estandarizadas, se pueden comparar con otras métricas internas. Mientras que una métrica puede reflejar un aspecto general de un proceso, como la cantidad de visitas a un sitio web, un indicador clave de rendimiento (KPI) se enfoca en un aspecto más específico, como cuántas veces se

descargó cierto contenido. En resumen, los KPI se concentran en áreas estratégicas, mientras que las métricas brindan una visión más amplia del desempeño organizacional (Taylor, 2023).

Considerando lo anterior, las métricas son fundamentales en la toma de decisiones, ya que transforman la información en evidencia concreta sobre qué tan bien se están cumpliendo las metas, permitiendo así comparar, analizar y optimizar resultados de manera efectiva.

2.24 Retroalimentación

Espinoza (2021) en su estudio sobre la Importancia de la Retroalimentación Formativa en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje, define la retroalimentación como:

un proceso fundamentado en la información que brinda la evaluación de la actividad o tarea del aprendiz, caracterizado por la reflexión crítica y constructiva sobre el desempeño de éste y como contribución a la mejoría de los resultados a través del fomento de sus habilidades estratégicas de aprendizaje; otros de sus principales atributos son: la personalización y contextualización de la información orientada a la actividad del alumno más que a su persona, objetividad, comprensibilidad, pertinencia, carácter constructivo direccionado a la búsqueda de soluciones, claridad, especificidad y precisión. (p. 389)

Por otro lado, Moreno (2023) de acuerdo a su estudio sobre La Retroalimentación De La Evaluación Formativa En Educación Superior, indica que:

la retroalimentación ocurre generalmente después de que se ha celebrado un acto de enseñanza mediante el cual se busca el desarrollo y la adquisición de competencias en el aprendiz. El proceso de retroalimentación puede ocurrir en cualquier momento y de diversas formas, por ejemplo, cuando un docente ofrece pistas al alumno para resolver un problema, cuando un compañero de clase sugiere a otro una estrategia alter nativa para realizar una tarea, cuando mediante la lectura de un libro el alumno puede aclarar ciertas dudas sobre un tema, cuando un padre motiva a su hijo para que se esfuerce en sus estudios e incluso, cuando el propio estudiante contrasta la veracidad de una respuesta. Por consiguiente, tenemos que la retroalimentación es considerada como una consecuencia o el resultado del des empeño. (p. 689)

Con base en lo anterior, se puede decir que la retroalimentación, que también se le conoce como *feedback*, es el proceso mediante el cual se emite una respuesta, opinión o valoración sobre una acción, comportamiento o resultado, con el fin de reforzar lo positivo y corregir lo que se puede mejorar. En el ámbito de las organizaciones, la retroalimentación es una herramienta importante para mejorar el desempeño, fomentar la comunicación y alinear expectativas entre líderes y colaboradores.

Esta retroalimentación puede ser positiva, que es cuando se reconoce el buen trabajo; constructiva, cuando se señalan aspectos a mejorar de forma respetuosa y orientada al crecimiento; o correctiva, que es cuando se busca modificar comportamientos o resultados inadecuados.

2.25 Rotación del personal

Según El Assafiri, et al., (2021) en su investigación sobre el Procedimiento para el análisis de la rotación del personal, comenta que “La fluctuación del personal y la necesidad de capacitar a los nuevos empleados constituye un problema que con frecuencia enfrentan las organizaciones y afecta de manera significativa sus resultados” (p. 30)

Chiavenato (2007) como se citó en El Assafiri, et al., (2021), plantea que:

la rotación es consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna y externamente en la organización que tienen que ver con la actitud y el comportamiento del personal y en estrecha relación con: la satisfacción laboral, la motivación, la productividad y la disciplina laboral. (p. 30)

Además, Hernández (2024) menciona en su *blog* un dato bastante interesante:

En los últimos años, la rotación de personal o *turnover* se ha convertido en un indicador crucial para analizar y comprender la experiencia de los empleados. Se entiende que cuanto más rotación o *turnover* exista en una empresa, mayor será el nivel de insatisfacción de los mismos. (párr. 3)

Esto lleva a que la rotación del personal es el movimiento constante de entrada y salida de empleados dentro de una organización, ya sea por renuncias, despidos, jubilaciones, promociones o traslados. Este indicador muestra la estabilidad laboral de una empresa y puede tener implicaciones tanto positivas como negativas, dependiendo de su frecuencia y causas.

Por ejemplo, una alta rotación puede ser señal de insatisfacción laboral, problemas en el clima organizacional, ambiente laboral o procesos inadecuados de reclutamiento, mientras que una rotación controlada ayuda a tener una estrategia de renovación de talento o de crecimiento profesional.

De acuerdo con Hernández (2024, párr. 6), conocer qué tipos de rotación de personal se tiene, permite que la empresa pueda analizar a profundidad la situación para definir acciones que ayuden a evitar la rotación de personal de manera efectiva. La autora menciona los siguientes 6 tipos:

- Rotación voluntaria.
- Rotación involuntaria.
- Rotación inevitable.
- Rotación evitable.
- Rotación funcional.
- Rotación disfuncional.

Comprender los diferentes tipos de rotación de personal permite clasificar las salidas del talento humano, y brindar a las organizaciones una herramienta para analizar sus causas y tomar decisiones estratégicas. Por lo tanto, conocer esta información con claridad permite implementar acciones más acertadas para retener talento, fortalecer el clima laboral y mejorar la estabilidad organizacional.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Este apartado permite justificar cómo se llevará a cabo la investigación, definiendo aspectos como el enfoque, tipo de estudio, diseño metodológico, población, muestra, instrumentos para la recolección de datos y procesos para el análisis. Ramírez (2020) comenta que “Considerando las posturas de los diferentes autores se puede definir como el resultado de la aplicación, sistemática y lógica, de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico” (p. 2).

A continuación, se muestran los elementos que conforman el marco metodológico:

Ilustración 1. Elementos del marco metodológico



Fuente: Ramírez (2020, p. 3)

Referente

Información de la empresa

Historia general

Siglo BPO es una empresa especializada en servicios de tercerización de procesos empresariales; BPO, por sus siglas en inglés: Business Process Outsourcing. Su labor consiste en gestionar y optimizar funciones operativas de impacto de otras organizaciones, lo que les permite enfocarse en su actividad principal.

Siglo BPO nació hace más de 25 años con el propósito de mejorar la eficiencia de los procesos empresariales, principalmente ofreciendo servicios de contabilidad y administración de nóminas. Con el paso del tiempo, la empresa amplió sus servicios, se diversificó hacia múltiples industrias y países, hasta establecerse como líder en su sector en nueve naciones de América Latina.

Su crecimiento se ha basado en un enfoque centrado en el cliente, adaptándose a las normativas locales y aprovechando la tecnología más avanzada para apoyar a más de 2000 clientes. Actualmente, Siglo BPO ofrece soluciones en áreas como recursos humanos, tributación, precios de transferencia y *marketing* digital, consolidándose como un socio estratégico que simplifica los procesos empresariales y promueve el desarrollo organizacional.

Estos son los servicios que ofrecen dentro de cada área:

- **Contabilidad y finanzas:** Gestión contable, reportes financieros, cumplimiento fiscal.
- **Gestión de nómina y recursos humanos:** Administración de planillas, contratación, liquidaciones y beneficios laborales.
- **Precios de transferencia y consultoría tributaria:** Asesoramiento especializado para cumplir con normativas fiscales locales e internacionales.
- **Servicios de *marketing* digital y gestión comercial:** Apoyo en estrategias digitales, posicionamiento de marca y desarrollo comercial.
- **Automatización y soluciones tecnológicas:** Implementación de herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia operativa.

Nombre de la empresa

Siglo BPO

Misión

Externalizamos procesos de negocios detectando necesidades y aportando valor a través de inteligencia en información.

Visión

Queremos ser reconocidos internacionalmente como el socio estratégico que brinda soluciones integrales y abre nuevas posibilidades de éxito para sus clientes.

Siglo BPO ayuda a otras empresas a operar de forma más ágil, segura y eficiente, gracias a su experiencia y soporte en áreas administrativas, legales, fiscales y tecnológicas. Su principal objetivo, y su enfoque está orientado a ofrecer servicios personalizados según las necesidades de cada cliente.

Enfoque de la investigación

En este apartado se describe el enfoque adoptado para desarrollar la investigación y dar cumplimiento a los objetivos planteados. Tal como lo señala Acosta (2023), “Los enfoques de investigación son un conjunto de planteamientos, sistematizados y controlados, que se encargan de orientar la resolución de un problema” (p. 82), lo que implica definir el camino metodológico más adecuado para abordar la problemática y comprender a fondo el fenómeno en estudio.

Al comenzar una investigación, es fundamental considerar que la elección del enfoque metodológico influye en todas las etapas del proceso. Por ello, esta decisión no debe posponerse hasta el final, sino que debe ser analizada desde el inicio, tomando en cuenta las inquietudes del investigador. Asimismo, la selección del enfoque debe estar alineada con la forma en que se delimita el tema y se formula el problema de investigación (Acosta, 2023).

Según Hernández-Sampieri, et al., (2014) como se mencionó en Acosta (2023),

los enfoques son un proceso de aproximación, planteamiento, creación y abordaje del problema científico que sirve de orientación metodológica en la investigación; no

simplemente se limita a actos instrumentales y decisiones operativas, ni a teorías o conceptos codificados y matematizados, sino que abarcan las metodologías, los principios y las orientaciones más generales del proceso de investigación. (p. 83)

Según como lo indican Hernández y Mendoza (2023), para iniciar un estudio es fundamental conocer los caminos metodológicos que las comunidades científicas han establecido para abordar diversos temas, fenómenos o problemáticas. Estas rutas se agrupan en tres enfoques principales: cuantitativo, cualitativo y mixto, por esta razón, es importante explorarlos de manera general, con el propósito de comprender sus características distintivas y poder elegir el más adecuado según la naturaleza del estudio

Enfoque cuantitativo

“Actualmente representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego podemos redefinir alguna etapa” (Hernández y Mendoza, 2023, p. 6)

Además, Hernández y Mendoza (2023) explica cuándo es apropiado utilizar la ruta cuantitativa:

La ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencias de los fenómenos y probar hipótesis. Por ejemplo, determinar la prevalencia de una enfermedad (número de individuos que la padecen en un periodo y zona geográfica) y sus causas; predecir el candidato que va a triunfar en la próxima elección para presidente del país; comprobar cuál de los dos métodos de enseñanza incrementa en mayor medida un aprendizaje (por ejemplo, robótica elemental) en cierta población, etcétera. (p. 6)

Enfoque cualitativo

Los autores Hernández y Mendoza (2023), comentan lo siguiente sobre la ruta cualitativa:

Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si tiene apoyo de los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos y revisando los estudios previos, ambas acciones de manera

simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que observa que ocurre.
(p. 7)

En las investigaciones cualitativas, las preguntas pueden surgir en distintas etapas: antes, durante o después de recolectar y analizar los datos. El proceso de indagación se desarrolla de forma flexible, moviéndose constantemente entre los acontecimientos y su interpretación. Esto convierte al procedimiento en un ciclo dinámico, donde la secuencia de pasos no es fija y puede adaptarse según las particularidades de cada estudio (Hernández y Mendoza, 2023).

También, Hernández y Mendoza (2023) comentan cuando es conveniente utilizar la ruta cualitativa:

La ruta cualitativa es conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes los viven, y cuando buscamos patrones y diferencias en estas experiencias y su significado. Por ejemplo, entender cómo familiares de enfermos graves de COVID-19, que lamentablemente fallecieron, afrontan el duelo y proporcionarles herramientas para apoyarlos en su lamentable pérdida; conocer a fondo las vivencias de algunos individuos respecto de un acto terrorista (como los atentados ocurridos en París el 13 de noviembre de 2015). (p. 8)

Enfoque mixto

Hernández y Mendoza (2023), con sus palabras explica que:

Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación. Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno de estudio. (p. 10)

Los métodos mixtos permiten ser utilizados en distintas secuencias, en algunos casos, el enfoque cuantitativo se aplica antes que el cualitativo; en otros, sucede lo contrario. También es posible que ambos se desarrollen al mismo tiempo o de forma paralela, e incluso pueden integrarse

desde el inicio y mantenerse combinados durante todo el proceso investigativo (Hernández y Mendoza, 2023).

Para esta investigación, que tiene como propósito evaluar los factores que intervienen en la calidad del servicio que se brinda en el área de contabilidad, recursos humanos y comercial de la empresa Siglo BPO durante el III cuatrimestre del 2025, se pretende utilizar un enfoque mixto, ya que permite integrar tanto información cuantitativa como cualitativa para obtener una visión más completa y enriquecida del problema.

La elección de esta metodología es en base al objeto de estudio, dado que la calidad del servicio se relaciona tanto con percepciones y experiencias subjetivas (dato cualitativo) como con mediciones objetivas y resultados concretos (dato cuantitativo). El enfoque mixto permite analizar los factores desde ambas dimensiones, lo cual favorece la profundidad del análisis, la interpretación de resultados y la formulación de recomendaciones.

Tipo de investigación

“Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen rutas posibles para resolver problemas de investigación. Todos resultan igualmente valiosos y son hasta ahora los mejores métodos para investigar y generar conocimientos” (Hernández y Mendoza, 2023, p. 2).

Además, dentro de dichos enfoques se encuentran tres tipos de estudios que son importantes explicar y comprender para el desarrollo de la investigación.

Estudio analítico

Con base en la (Universidad Autónoma Nacional de México, 2020) “un estudio se considera analítico cuando su finalidad es evaluar una presunta relación causal entre un factor y un efecto, respuesta o resultado” (p. 27).

Esta investigación es de tipo analítico, ya que se busca identificar posibles relaciones entre diferentes factores internos de la empresa Siglo BPO, como la capacitación, la motivación del personal, el liderazgo o la comunicación interna, y su efecto en la calidad del servicio brindado en las áreas de contabilidad, recursos humanos y comercial. Este enfoque permite observar lo que ocurre, y examinar cómo ciertos elementos podrían estar influyendo directamente en el desempeño

de los colaboradores y, por ende, en la percepción del servicio. El análisis de estas posibles situaciones contribuirá a una mejor comprensión de las causas que explican los niveles de calidad identificados, y a formular recomendaciones con el fin de mejorar los resultados en las distintas áreas evaluadas.

Estudio descriptivo

De acuerdo con (Universidad Autonoma Nacional de Mexico, 2020), “un estudio se considera descriptivo cuando no busca evaluar una presunta relación causa-efecto, sino que sus datos son utilizados con finalidades puramente descriptivas” (p. 27).

La investigación también se considera descriptiva, ya que tiene como propósito detallar y caracterizar los elementos que conforman la calidad del servicio en la organización. Esto incluye aspectos como la atención al cliente, la eficiencia en la ejecución de procesos, el nivel de satisfacción de los usuarios internos y externos, los procesos de cada área, así como las condiciones laborales que influyen en el desempeño. A través de esta descripción, se quiere establecer una visión clara de cómo se comporta la calidad del servicio en las áreas analizadas, lo que permitirá identificar fortalezas y debilidades.

Estudio exploratorio

“Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández y Mendoza, 2023, p. 106).

El estudio también es de tipo exploratorio, dado que aborda un tema que no ha sido previamente investigado de manera sistemática dentro de la empresa. Al tratarse de una evaluación centrada en factores que intervienen en la calidad del servicio en áreas específicas y en un periodo determinado, es necesario examinar la situación actual desde una perspectiva diferente. Este estudio permitirá descubrir nuevas variables, problemáticas o enfoques que podrían no haberse considerado antes, lo que servirá para orientar a acciones estratégicas dentro de la organización.

Sujetos

De acuerdo con Alvarez, et al., (2022), “Los sujetos de investigación constituyen el medio, la vía mediante la cual será estudiado y conocido un objeto” (p. 167).

“Se conoce que los sujetos de información son personas seleccionadas para una investigación o que, de alguna manera, son objeto de investigación. Los cuales se dividen en población y muestra (Zamora, 2021, p. 6).

Los sujetos de investigación son fundamentales, ya que conforman la fuente primaria de datos tanto cualitativos como cuantitativos. Estas personas están directamente relacionadas con el fenómeno que se desea estudiar y que, por tanto, pueden ofrecer información valiosa para el análisis. La selección de estos sujetos debe hacerse cuidadosamente, para garantizar que los datos obtenidos sean pertinentes, fiables y representativos del contexto que se investiga. En este tipo de enfoque, los sujetos no solo responden preguntas, sino que también ayudan al entendimiento del problema, permitiendo la triangulación de resultados y una visión más completa para la toma de decisiones.

Población

“Población o universo es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández y Mendoza, 2023, p. 201).

Por otro lado, según Condori (2020) citado por Cordero (2024), se entiende que la población “está formado por los elementos accesibles o unidad de análisis que pertenece al ámbito especial donde se desarrolla el estudio” (p. 34).

En esta investigación, la población corresponde a los clientes y los colaboradores activos que pertenecen a la empresa Siglo BPO, es decir, el total de la población para la investigación es de 45 clientes y 9 colaboradores, quienes conforman la empresa.

Para comprender de una mejor manera la población del estudio, a continuación, se muestra una tabla más detallada:

Tabla 2. Sujetos de la población

Sujetos	Cantidad
Gerente General	1
Sub Gerente General	1
Jefe Contable-Financiero	1
Contador	1
Asistente administrativo	1
Asistente de recursos humanos	1
Asistente contable	2
Asistente de tesorería	1
Clientes	45

Fuente: Elaboración propia (2025)

Muestra

De acuerdo con los autores (Pantoja, Arcienagas, & Álvarez, 2022) citado en Cordero (2024), la muestra “es un subconjunto representativo de la población, lo que implica que la muestra debe tener las mismas características que tiene la población” (p. 34).

La muestra seleccionada para esta investigación está compuesta por 5 colaboradores de la empresa Siglo BPO, distribuidos en las áreas de contabilidad, recursos humanos y comercial, las cuales forman parte del objeto de estudio; y 45 clientes activos con los que cuenta la empresa. Esta distribución se realiza de esta manera debido al reducido personal activo con que cuenta la empresa.

A continuación, se presenta una tabla donde se puede visualizar de una mejor forma la muestra:

Tabla 3. Sujetos de la muestra

Instrumento	Sujetos de la muestra	Cantidad
Entrevistas	Colaboradores	5
Encuestas	Clientes	45

Fuente: Elaboración propia (2025)

Muestra no probabilística

En palabras de Hernández y Mendoza (2023), “las muestras no probabilísticas, también denominadas muestras dirigidas, como ya te mencionamos, suponen un procedimiento de selección orientado por las características y contexto de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización” (p. 223).

Hernández y Mendoza (2023), indican lo siguiente:

La ventaja de una muestra no probabilística —desde la visión cuantitativa— es su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema. (p. 224)

Una muestra no probabilística es aquella en la que los participantes no son seleccionados al azar, sino que se eligen intencionalmente con base en las necesidades del investigador, por lo que, en este tipo de muestreo, no todos los miembros de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Esta técnica permite acceder a personas con experiencia, disponibilidad y conocimiento suficiente para aportar datos significativos a la investigación.

En esta investigación se utilizará una muestra no probabilística, porque se requiere seleccionar de forma intencional a los colaboradores representantes de las áreas de contabilidad, recursos humanos y comercial de la empresa Siglo BPO.

Diseño de la investigación

“El diseño de investigación es el mapa operativo en la ruta cuantitativa” (Hernández y Mendoza, 2023, p. 150).

Hernández y Mendoza (2023) definen el concepto de diseño como el “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información (datos) requerida en una investigación con el fin último de responder satisfactoriamente el planteamiento del problema” (p. 152).

Según Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) citado en Acosta (2023), el enfoque mixto “se basa en la integración de datos, con un diseño de investigación integrado, que permite la complementariedad de los datos, la triangulación, el análisis compuesto, con una perspectiva holística y enfoque pragmático” (p. 92).

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2023), el diseño exploratorio secuencial es definido como “el diseño implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos” (p. 654).

El diseño de investigación corresponde al plan estratégico que permite dar respuesta al problema de estudio, guiando la recolección y el análisis de la información necesaria para alcanzar los objetivos planteados. En este caso, dado que el enfoque metodológico es mixto, el diseño adoptado es de tipo exploratorio secuencial, el cual consiste en una primera fase de análisis cualitativo seguida por una fase cuantitativa, lo que permite integrar ambas perspectivas para una comprensión más completa de la situación.

En este estudio, la elección de este diseño se debe a la necesidad de comprender primero las percepciones, experiencias y opiniones de los clientes y de los colaboradores de las áreas de contabilidad, recursos humanos y comercial de la empresa Siglo BPO, para luego cuantificar ciertos patrones o variables detectadas en una muestra más amplia.

Existen dos modalidades para el diseño exploratorio secuencial; la derivativa y la comparativa. Hernández y Mendoza (2023) comentan que en esta modalidad derivativa

la recolección y el análisis de los datos cuantitativos se hacen sobre la base de los resultados cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando se conecta el análisis cualitativo de los datos y la recolección de datos cuantitativos. La interpretación final es producto de la

comparación e integración de resultados cualitativos y cuantitativos. El foco esencial del diseño es efectuar una exploración inicial del planteamiento (p. 654).

La modalidad empleada dentro de este diseño es la derivativa, ya que se inicia con la recolección cualitativa con el fin de construir un instrumento estandarizado y ajustado a la realidad observada, el cual se utilizará en la etapa cuantitativa. Esto garantiza que las herramientas de medición estén alineadas con el propósito específico del estudio y sean pertinentes para obtener datos válidos y confiables en ambas etapas.

Fuentes de información

De acuerdo con (Raffino, Equipo editorial, Etecé, 2024), las fuentes de información “son documentos que se consultan para obtener datos de un tema sobre el que se quiere saber más. En una investigación académica, escolar o periodística, conforman el soporte que se usa para producir un escrito u otro tipo de trabajo” (párr. 1).

Por otro lado, Soberón y Acosta (2008) citado en Sibaja y Flores (2023), indican que “las fuentes de información se definen como todos aquellos medios empleados para recabar información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado y, que posteriormente, será utilizado para lograr los objetivos esperados” (p. 59)

Fuentes primarias

Según Morales (2021):

Esta proporciona información nueva y original, siendo el resultado de una investigación o trabajo intelectual.

La fuente de información primaria, por tanto, contiene información que no ha sido alterada, interpretada o analizada por otros autores, sino que es del propio autor. En otras palabras, información que se mantiene intacta desde su elaboración. (párr. 1-2)

Con base en lo anterior, las fuentes de información primarias son aquellos datos que se obtienen directamente de la realidad, sin haber sido previamente analizados, interpretados o procesados por otros autores. Es decir, son originales y de primera mano, recolectados

directamente por el investigador para responder a su pregunta de investigación. Por ejemplo: entrevistas, encuestas, observaciones, registros internos y documentación de la empresa.

De acuerdo con el tema que se está investigando, las fuentes primarias que se utilizaron fueron: las encuestas, entrevistas y análisis de documentos.

Fuentes secundarias

En sus palabras, Morales (2021) explica que la fuente secundaria:

Proporciona información organizada, elaborada, producto de análisis de terceros, traducciones, o la reorganización de una información obtenida de una fuente primaria.

La fuente de información secundaria, por tanto, contiene información ampliada de los resultados que expone la fuente primaria. En otras palabras, se trata de aquel contenido que se ha ido generando a partir de una fuente primaria. Puede ser un análisis, una valoración, una traducción o algún contenido que nos relacione con la fuente primaria. (párr. 1-2)

Por lo tanto, las fuentes de información secundarias se pueden definir como aquellas que recopilan, analizan, interpretan o resumen información proveniente de fuentes primarias. Es decir, ofrecen datos originales recolectados directamente por el autor, y presentan información que ya ha sido procesada por otros investigadores, instituciones u organizaciones. Por ejemplo: libros, tesis, artículos, revistas, informes, páginas web confiables, etc.

Estas fuentes son útiles para respaldar conceptos teóricos, comparar resultados y fundamentar el marco referencial de una investigación.

Para este trabajo de investigación se utilizaron sitios *web*, libros, revistas y artículos como fuentes secundarias para una recolección más eficiente y completa.

Instrumentos para la recolección de datos

Bustamante, et al. (2023), define un instrumento de investigación como “herramientas valiosas para la recopilación de información y la obtención de una comprensión más profunda y precisa de un tema de estudio. Estas herramientas ayudan a los investigadores a recopilar datos objetivos, a evaluar y comparar diferentes grupos o poblaciones” (p. 9).

Se entiende que los instrumentos para la recolección de datos son herramientas técnicas utilizadas para obtener información directamente de los sujetos u objetos de estudio, con el fin de responder a los objetivos de la investigación y dar solución al problema planteado.

Entrevistas

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2023),

las entrevistas implican que una persona entrenada y calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro. El primer contexto que se revisará de una entrevista es el personal (cara a cara). (p. 281)

“La entrevista es una técnica de investigación que involucra la interacción directa entre el entrevistador y el entrevistado con el objetivo de obtener información y opiniones detalladas sobre un tema específico” (Bustamante, et al., 2023, p. 26).

Existen diferentes formas de entrevistas, pero en el ámbito de la investigación cualitativa suele emplearse con mayor frecuencia la entrevista semiestructurada. Esta modalidad es valorada por su flexibilidad, su estructura accesible y su capacidad para propiciar conversaciones que permiten explorar en detalle la visión y experiencia de los participantes (Villareal y Cid, 2022, p. 54).

Esta investigación utilizará como instrumento de recolección de datos la entrevista semiestructurada, con el objetivo de profundizar en las percepciones, experiencias y opiniones de colaboradores clave dentro de las áreas de contabilidad, recursos humanos y comercial de la empresa Siglo BPO. Este tipo de instrumento cualitativo permite obtener información más detallada sobre los factores que inciden en la calidad del servicio, ya que, hay aspectos que no siempre pueden ser identificados mediante una encuesta cerrada.

Las entrevistas serán realizadas de forma individual, y se llevarán a cabo en modalidad presencial o virtual, según la disponibilidad del personal de la empresa. Los participantes serán seleccionados mediante muestreo intencional, eligiendo personas que, por su experiencia o rol en la organización, puedan brindar información valiosa sobre el fenómeno de la investigación.

Además, la entrevista constará de 7 preguntas iguales para cada participante. Este instrumento permitirá conocer aspectos como los procesos internos y la comunicación entre departamentos, la percepción de la calidad del servicio, situaciones externas que puedan afectarlo y las oportunidades de mejora en la prestación de este. La información obtenida a través de las entrevistas será registrada mediante notas escritas y, cuando sea posible, mediante grabación (con previo consentimiento), para facilitar su posterior análisis e interpretación.

Cuestionario o encuesta

Según Brace (2018) citado en Hernández y Mendoza (2023), “un cuestionario consiste en un conjunto organizado y estandarizado de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (p. 259)

“La encuesta es una herramienta que se lleva a cabo mediante un instrumento llamado cuestionario, está direccionado solamente a personas y proporciona información sobre sus opiniones, comportamientos o percepciones” (Bustamante, et al., 2023, p. 24)

El escalamiento tipo Likert, “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (Hernández y Mendoza, 2023, p. 286).

En el marco de esta investigación, se utilizará como instrumento de recolección de datos una encuesta estructurada en formato de cuestionario, diseñada para obtener información relevante de los clientes de la empresa Siglo BPO.

El cuestionario o encuesta se plantea como una herramienta útil y eficiente para recopilar datos cuantitativos, permitiendo identificar tendencias, percepciones y valoraciones relacionadas con los factores que influyen en la calidad del servicio. Estará conformada por preguntas cerradas, con respuestas basadas en una escala de tipo Likert, que facilitarán el análisis estadístico posterior.

La encuesta será elaborada y aplicada mediante la plataforma digital de Google Forms, seleccionada por su practicidad y capacidad para organizar automáticamente la información recolectada. El enlace de acceso al cuestionario será enviado a los clientes mediante correo electrónico, o bien, por la red de mensajería WhatsApp, lo cual permitirá una distribución ágil y directa entre los sujetos de estudio.

Este instrumento será autoadministrado, es decir, cada participante podrá completarlo de forma individual, sin intervención directa del investigador. Según Hernández y Mendoza (2023), “autoadministrado significa que el cuestionario se lo proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos. (p. 280).

Se aplicará la encuesta a una muestra representativa de 45 clientes, asegurando la confidencialidad y el uso ético de los datos recopilados, con el fin de obtener resultados válidos y confiables que contribuyan al análisis e interpretación de los factores que inciden en la calidad del servicio. Además, la encuesta tendrá un total de 6 preguntas las cuales se enfocan en temas como la percepción del cliente, la satisfacción del cliente y calidad del servicio.

Análisis de documentos

En palabras de Bustamante, et al. (2023), el análisis de documentos “es una técnica de investigación que implica la revisión y evaluación sistemática de documentos escritos, tales como informes, transcripciones, registros y publicaciones, con el objetivo de obtener información y comprender mejor un fenómeno o un problema específico” (p. 30).

Según Cabezas et al., 2018; Espinoza, 2019 como se citó en Bustamante, et al. (2023), “el análisis de documentos es una forma efectiva de recopilar información y datos a gran escala, y se puede utilizar como una técnica complementaria a otras técnicas de investigación, como la entrevista y la observación” (p. 30).

Como complemento a las encuestas y entrevistas, esta investigación incluirá el análisis de documentos internos como instrumento de recolección de datos. Este análisis se basará en procesos, manuales operativos, procedimientos y cualquier otro material administrativo que la empresa Siglo BPO tenga disponible y que esté vinculado a la gestión de calidad en las áreas de contabilidad, recursos humanos y comercial.

Este instrumento permitirá comprender cómo están formalizados los procesos de atención, servicio, comunicación y gestión en las áreas evaluadas, así como identificar posibles discrepancias entre lo establecido en los documentos y lo que realmente se ejecuta en el día a día.

Los documentos por analizar serán seleccionados con base en su relevancia para el objeto de estudio, y se espera que aporten elementos clave sobre la estructura de los servicios, los

procedimientos internos, los estándares de calidad definidos por la empresa, y las políticas de mejora continua. La revisión de esta información también permitirá validar o contrastar los datos obtenidos a través de los demás instrumentos, y con esto, obtener una triangulación metodológica que ayude a la profundidad del análisis.

Proceso para la recolección de datos

Recolección de datos

Fase 1: Contacto con los participantes

Como primera etapa, se procederá a contactar a los clientes, quienes serán invitados a formar parte del estudio. Se les explicará el propósito de la investigación, el uso académico de los datos recolectados y la importancia de su participación voluntaria. A través de este primer contacto se buscará generar confianza y garantizar la confidencialidad de la información.

Fase 2: Realización de entrevistas

Una vez contactados los participantes, se llevará a cabo la primera fase del proceso de recolección de datos mediante entrevistas semiestructuradas. Estas se realizarán a una muestra intencional de colaboradores que, por su cargo, experiencia y perspectiva, puedan brindar información más detallada sobre los factores que afectan la calidad del servicio en sus respectivas áreas. Las entrevistas podrán ser presenciales o virtuales, según lo permita la disponibilidad del personal. Las respuestas serán registradas y analizadas con enfoque cualitativo para identificar patrones, opiniones recurrentes y percepciones significativas sobre los procesos internos y la calidad del servicio.

Fase 3: Aplicación de la encuesta

Posteriormente, se aplicará el segundo instrumento: una encuesta estructurada. Esta será diseñada en la plataforma Google Forms, que permite una distribución eficiente y facilita el procesamiento de datos mediante la exportación a gráficos estadísticos. Las preguntas serán cerradas, y orientadas a medir variables como la percepción, satisfacción, y calidad del servicio. Este instrumento tiene como propósito recopilar datos cuantitativos que reflejen la experiencia de los clientes en relación con los servicios que les brinda Siglo BPO.

Fase 4: Análisis documental

Como tercer instrumento, se efectuará una revisión y análisis de manuales de procedimiento, políticas internas y documentación administrativa relevante de la empresa Siglo BPO. Esta información permitirá comprender cómo están definidos los procesos en papel, identificar alineamientos estratégicos con la calidad del servicio, y ligar lo formalmente establecido con lo expresado por los colaboradores en las fases anteriores. Este análisis documental servirá como complemento para validar o ampliar los hallazgos obtenidos.

Fase 5: Análisis del contenido

Una vez recolectada toda la información, se realizará un análisis integrado del contenido, que combinará tanto datos cuantitativos como cualitativos. En esta etapa, se analizarán los resultados de las encuestas por medio de estadística descriptiva, mientras que las entrevistas se examinarán mediante categorización y codificación. La triangulación metodológica permitirá comparar y contrastar la información proveniente de distintos instrumentos, lo que ayuda a la validez de los hallazgos y a tener una comprensión más completa del tema en estudio.

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual de la variable	Instrumentalización de la variable	Operacionalización de la variable
<p>Analizar el impacto de estos factores en la percepción y satisfacción de los clientes, mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y otros métodos de recolección de datos.</p>	Percepción del cliente	<p>“La percepción del cliente se refiere a las opiniones, sentimientos y creencias que tienen sobre tu marca” (Rastegar, 2025)</p>	Encuesta aplicada a los clientes de Siglo BPO.	Pregunta #1, #2 y #4.
	Satisfacción del cliente	<p>“La satisfacción del cliente es una medida del grado de satisfacción de tus clientes con tu producto o servicio” (Li Ying, 2023)</p>	Encuesta aplicada a los clientes de Siglo BPO.	Pregunta #3, #5, #6 y #10.

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual de la variable	Instrumentalización de la variable	Operacionalización de la variable
Proponer recomendaciones basadas en los hallazgos de la investigación, con el objetivo de optimizar la calidad del servicio.	Calidad del servicio	“La calidad del servicio es el resultado de comparar las expectativas del cliente con su percepción del servicio recibido, tomando en cuenta dimensiones como confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y aspectos tangibles” (Hammond, 2024, párr. 2).	Encuesta aplicada a los clientes de Siglo BPO. Análisis de documentos.	Pregunta #7, #8 y #9.

Fuente: Elaboración propia (2025)

CAPÍTULO IV

Análisis de resultados

Entrevista al personal

Tabla 5. Entrevista a la Sub Gerente General de Siglo BPO

<p>¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa y en qué área se desempeña actualmente?</p>	<p>La entrevistada cuenta con 8 años de experiencia en la organización, lo que le da una visión amplia de la evolución de la empresa. Su paso de Gerente de Recursos Humanos a Sub Gerente General, le ha permitido conocer tanto la gestión del talento humano como la perspectiva general del negocio. Por lo anterior, en sus respuestas combinan una visión operativa y estratégica.</p>
<p>¿Considera que dentro de la empresa se promueve un buen servicio al cliente interno entre departamentos? ¿Podría darme un ejemplo?</p>	<p>Se reconoce que existe un buen servicio al cliente interno, pero con áreas de mejora necesarias. Destaca que históricamente la comunicación regional–local ha sido limitada debido a modelos de gestión independientes, lo que ha afectado la coordinación. Sin embargo, en los últimos años se han implementado acciones como procesos de <i>coaching</i> orientados a fortalecer la escucha activa, la empatía y la comunicación transversal, lo que evidencia un esfuerzo organizacional por mejorar la atención interna.</p>
<p>Desde su experiencia en la empresa, ¿qué aspectos internos, como procesos, recursos o comunicación interna, considera que influyen más en la calidad del servicio que brindan?</p>	<p>Los principales factores señalados son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Procesos estandarizados pero flexibles, debido a los cambios constantes en el entorno y la naturaleza de una empresa de <i>outsourcing</i>.• Calidad del recurso humano, enfatizando en valores como la empatía, profesionalismo, humildad y capacidad de adaptación.

	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de liderazgo, para fomentar comunicación asertiva. • Uso de la tecnología, como facilitador en la ejecución de procesos y transferencia de información oportuna. <p>Este análisis evidencia que la Sub-Gerente General percibe la calidad del servicio como resultado de la combinación entre procesos claros, talento humano capacitado y recursos tecnológicos adecuados.</p>
<p>¿En qué medida siente que cuenta con el apoyo de su jefatura para resolver situaciones que afectan la calidad del servicio?</p>	<p>La respuesta muestra una alta percepción de apoyo de la jefatura, destacando el rol de sus líderes en su formación profesional y en la coordinación con otras áreas. Se resalta el trabajo colaborativo y la cooperación como prácticas que facilitan soluciones rápidas y efectivas, lo cual impacta positivamente en la calidad del servicio brindado.</p>
<p>¿Qué situaciones externas, como cambios en el mercado, demandas de los clientes o regulaciones, cree que afectan la calidad del servicio en su área?</p>	<p>Ella identifica diversos factores externos que impactan en la organización, entre ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la demanda de clientes. • Cambios en el Índice de Precios al Consumidor (IPC). • Barreras de idioma. • Legislación financiera cambiante. • Burocracia institucional. • Limitaciones de recursos humanos frente a la demanda. <p>Estos elementos muestran cómo el entorno externo impone retos constantes, obligando a la empresa a mantener flexibilidad y capacidad de respuesta.</p>
<p>¿Cómo describiría la calidad del servicio que actualmente ofrece su área y por qué?</p>	<p>La entrevistada considera que la calidad del servicio es excelente, diferenciándose por su atención personalizada, desde el primer contacto hasta el seguimiento continuo. Sin embargo, reconoce que existen casos puntuales con oportunidades de mejora, lo cual indica una percepción</p>

	positiva y consciente de los desafíos que aún deben abordarse.
Desde su experiencia, ¿qué mejoras considera necesarias para optimizar la calidad del servicio en su área?	<p>Las recomendaciones que indica son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicación y formalización de procesos, asegurando que no solo sean conocidos, sino también firmados para garantizar compromiso. • Reforzamiento de misión, visión y objetivos. • Continuidad en programas de <i>coaching</i> para mejorar el trabajo en equipo y la comunicación. • Establecimiento de procesos disciplinarios para fortalecer la responsabilidad individual. • Mayor personalización del servicio desde el interior de la organización hacia los clientes. <p>Este análisis muestra que la entrevistada vincula la optimización del servicio con el fortalecimiento de la cultura organizacional, la disciplina, y la mejora de los procesos internos.</p>

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 6. Entrevista a Asistente de Recursos Humanos de Siglo BPO

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa y en qué área se desempeña actualmente?	La colaboradora indicó que cuenta con 4 años y 3 meses de experiencia en el área de Recursos Humanos. Este tiempo le permite conocer de manera cercana las dinámicas internas, los procesos de apoyo al personal y las necesidades específicas de los colaboradores.
¿Considera que dentro de la empresa se promueve un buen servicio al cliente interno entre departamentos? ¿Podría darme un ejemplo?	La entrevistada manifestó que no se promueve un servicio adecuado al cliente interno, señala la falta de canales de comunicación claros y abiertos, ausencia de reconocimiento a los colaboradores y poca cooperación entre departamentos. Además, destacó que no se capacita al personal en temas de servicio interno y que no existen procedimientos

	<p>estandarizados. La dependencia de una sola persona para canalizar consultas y quejas genera más problemas que soluciones. Esta respuesta refleja una visión crítica que evidencia una debilidad estructural en la atención al cliente interno y una oportunidad de mejora para la organización.</p>
<p>Desde su experiencia en la empresa, ¿qué aspectos internos, como procesos, recursos o comunicación interna, considera que influyen más en la calidad del servicio que brindan?</p>	<p>Ella identificó tres aspectos clave: los procesos internos, los recursos y la comunicación. Reconoce que procesos estandarizados y eficientes reducen errores y mejoran la experiencia del cliente, mientras que contar con recursos adecuados como tecnología y personal capacitado, es fundamental para responder de manera rápida y efectiva. Finalmente, resalta la comunicación interna como un factor decisivo para coordinar esfuerzos y evitar malentendidos. Lo anterior confirma que la calidad del servicio no depende de un solo elemento, sino de la integración de procesos claros, recursos disponibles y una comunicación efectiva.</p>
<p>¿En qué medida siente que cuenta con el apoyo de su jefatura para resolver situaciones que afectan la calidad del servicio?</p>	<p>La entrevistada percibe que el apoyo de su jefatura es problemático, ya que ante una situación que requiere solución inmediata, el enfoque se dirige más a buscar culpables que a resolver la situación. Se generan reuniones innecesarias y la respuesta al cliente se retrasa. Esto refleja un estilo de liderazgo poco efectivo que no promueve soluciones ágiles, lo cual impacta negativamente tanto en el clima laboral como en la calidad del servicio que recibe el cliente.</p>
<p>¿Qué situaciones externas, como cambios en el mercado, demandas de los clientes o regulaciones, cree que afectan la calidad del servicio en su área?</p>	<p>Entre las situaciones externas mencionadas destaca: la competencia por talento en el mercado laboral, los cambios en las demandas y expectativas de los clientes internos y externos, nuevas regulaciones laborales, factores económicos y políticos, y los avances tecnológicos. Estas condiciones generan presión sobre la gestión de Recursos</p>

	Humanos, exigiendo adaptación constante y capacidad de respuesta ágil. La entrevistada evidencia que la calidad del servicio está relacionada con la capacidad de la empresa para enfrentar estos retos externos.
¿Cómo describiría la calidad del servicio que actualmente ofrece su área y por qué?	La colaboradora considera que el servicio que ofrece el área de Recursos Humanos es satisfactorio, aunque reconoce que existen áreas de oportunidad. Menciona que el equipo responde de manera profesional y oportuna, pero admite que la comunicación podría ser más clara y que los procesos requieren mayor eficiencia. Esto refleja que, aunque se cumplen funciones, es necesario fortalecer la proactividad y la capacidad de anticipar necesidades, para mejorar la percepción de calidad en los clientes.
Desde su experiencia, ¿qué mejoras considera necesarias para optimizar la calidad del servicio en su área?	Las recomendaciones planteadas son: capacitación para gerencias y jefaturas en liderazgo y trato al personal, mejora en los canales de comunicación, optimización de procesos internos, inversión en tecnología, implementación de evaluaciones de satisfacción y fortalecimiento del trabajo en equipo. Estas propuestas muestran que no solo apunta a resolver problemas operativos, sino también a mejorar la cultura organizacional, la eficiencia en la gestión y la colaboración entre áreas.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 7. Entrevista al jefe Contable Financiero de Siglo BPO

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa y en qué área se desempeña actualmente?	El entrevistado indicó que cuenta con 3 años y 3 meses en la organización, desempeñándose en el área financiera. Este tiempo le otorga suficiente experiencia para conocer de cerca los procesos contables y administrativos de la empresa, así como identificar tanto fortalezas como debilidades que inciden en la calidad del servicio.
---	--

<p>¿Considera que dentro de la empresa se promueve un buen servicio al cliente interno entre departamentos? ¿Podría darme un ejemplo?</p>	<p>Por un lado, reconoce que el personal directamente promueve un buen servicio interno; sin embargo, considera que la estructura administrativa no brinda el mismo nivel de apoyo. Como ejemplo, menciona la coordinación entre Tesorería y Recursos Humanos en los pagos al personal, donde la administración de altos mandos interviene de manera unilateral, generando confusiones y atrasos. Esta respuesta evidencia que, aunque existen esfuerzos individuales, las decisiones administrativas poco coordinadas afectan negativamente la calidad del servicio.</p>
<p>Desde su experiencia en la empresa, ¿qué aspectos internos, como procesos, recursos o comunicación interna, considera que influyen más en la calidad del servicio que brindan?</p>	<p>El entrevistado menciona tanto factores negativos como positivos. Entre los negativos resalta la falta de un sistema contable adaptado a transacciones en múltiples monedas, la deficiencia en la comunicación a nivel jerárquico superior y la ausencia de procesos claros a nivel local, a pesar de ser una firma internacional. Entre los aspectos positivos señala la capacidad de comunicación y resolución de problemas entre el personal operativo, la oferta variada de servicios de la empresa que la hace atractiva para los clientes, y la modalidad de teletrabajo, que mejora la comodidad y satisfacción del personal. De acuerdo con lo anterior, muestra una dualidad, mientras los niveles operativos procuran la calidad del servicio, la falta de apoyo tecnológico y de procesos definidos limita su potencial.</p>
<p>¿En qué medida siente que cuenta con el apoyo de su jefatura para resolver situaciones que afectan la calidad del servicio?</p>	<p>Considera que el apoyo de la jefatura es limitado en el ámbito proactivo, ya que no se anticipan problemas ni se establecen planes de prevención. No obstante, reconoce que existe apoyo en el ámbito correctivo, es decir, cuando el problema ya se ha presentado. Esto refleja una gestión reactiva que no aprovecha la posibilidad de anticiparse.</p>

<p>¿Qué situaciones externas, como cambios en el mercado, demandas de los clientes o regulaciones, cree que afectan la calidad del servicio en su área?</p>	<p>Identifica dos factores externos principales: la barrera del idioma, dado que la mayoría de los clientes son extranjeros; y los constantes cambios en las regulaciones comerciales, tributarias y laborales. En ambos casos, la falta de preparación interna de la empresa para afrontarlos genera confusión y riesgo de brindar un servicio deficiente. El análisis destaca que la calidad del servicio está condicionada también por la capacidad de adaptación a un entorno externo cambiante y exigente.</p>
<p>¿Cómo describiría la calidad del servicio que actualmente ofrece su área y por qué?</p>	<p>El entrevistado considera que la calidad del servicio es buena, aunque con limitaciones importantes. Señala como obstáculos la barrera del idioma, las limitaciones del sistema informático y la sobrecarga laboral al personal debido a procesos poco claros y alta rotación. Aunque el equipo muestra proactividad, la falta de aprovechamiento de oportunidades de mejora genera deficiencias que afectan la percepción de los clientes. Se refleja debilidades estructurales que deben corregirse.</p>
<p>Desde su experiencia, ¿qué mejoras considera necesarias para optimizar la calidad del servicio en su área?</p>	<p>Las recomendaciones planteadas son claras: Fortalecer las competencias en idiomas, implementar un sistema informático más robusto y establecer medidas de fidelización del personal para reducir la rotación. Asimismo, resalta la necesidad de adoptar procesos proactivos de mejora en lugar de correctivos, ya que la gestión reactiva genera tensión y desmotivación entre los colaboradores. Este análisis muestra que la optimización del servicio requiere que se combine inversión en tecnología, formación del personal y transformación en el estilo de liderazgo.</p>

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 8. Entrevista a Asistente Contable 1 de Siglo BPO

<p>¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa y en qué área se desempeña actualmente?</p>	<p>El colaborador lleva un año en la empresa, con experiencia en el área de contabilidad y actualmente en tesorería y contabilidad. Aunque su estadía en la empresa es relativamente corta en comparación con otros entrevistados, su posición le permite tener una visión directa sobre procesos operativos y administrativos que inciden en la calidad del servicio.</p>
<p>¿Considera que dentro de la empresa se promueve un buen servicio al cliente interno entre departamentos? ¿Podría darme un ejemplo?</p>	<p>Reconoce que existe un esfuerzo por promover el servicio interno, aunque admite que aún se requieren mejoras, principalmente en la comunicación entre departamentos. Destaca como ejemplo la implementación de procesos de <i>coaching</i>, los cuales han ayudado a fortalecer la relación entre colaboradores y a fomentar el desarrollo profesional. Esto refleja que la comunicación sigue siendo un punto crítico por atender.</p>
<p>Desde su experiencia en la empresa, ¿qué aspectos internos, como procesos, recursos o comunicación interna, considera que influyen más en la calidad del servicio que brindan?</p>	<p>Los factores señalados son tres: recursos adecuados para realizar el trabajo, procesos claros para evitar confusiones, y la comunicación interna como el elemento más importante. Enfatiza que la falta de comunicación puede ocasionar errores u omisiones en las tareas, lo que impacta directamente en la calidad del servicio. Esto muestra que él percibe la comunicación como el eje central que vincula los demás recursos y procesos de la empresa.</p>
<p>¿En qué medida siente que cuenta con el apoyo de su jefatura para resolver situaciones que afectan la calidad del servicio?</p>	<p>Considera que el apoyo es limitado, debido a que las altas jefaturas suelen imponer trabas que dificultan la resolución de problemas. Señala que su jefe directo es práctico y busca soluciones rápidas, pero que también enfrenta obstáculos impuestos desde niveles superiores. Esto evidencia una percepción de burocracia interna que ralentiza la atención a situaciones que podrían resolverse de manera más sencilla.</p>

<p>¿Qué situaciones externas, como cambios en el mercado, demandas de los clientes o regulaciones, cree que afectan la calidad del servicio en su área?</p>	<p>El entrevistado identifica que la competencia en el mercado, la variación en estándares de servicio y la creciente demanda de los clientes son factores externos que afectan la calidad. Destaca que las empresas del sector ofrecen cada vez más servicios para atraer clientes, lo que obliga a Siglo BPO a mantenerse competitivo. Sin embargo, resalta que esto debe ir acompañado de recursos tecnológicos y personal capacitado, de lo contrario se corre el riesgo de afectar tanto al cliente como al colaborador.</p>
<p>¿Cómo describiría la calidad del servicio que actualmente ofrece su área y por qué?</p>	<p>El colaborador considera que la calidad del servicio es buena, aunque identifica áreas de oportunidad. Señala que, en ocasiones, la empresa no comunica de manera oportuna cambios internos o de personal, lo cual puede afectar la percepción del cliente y poner en riesgo la continuidad del servicio. Es decir, la calidad es positiva en términos generales, pero la falta de comunicación oportuna y la transparencia genera debilidades que deben atenderse.</p>
<p>Desde su experiencia, ¿qué mejoras considera necesarias para optimizar la calidad del servicio en su área?</p>	<p>Entre las mejoras propuestas destaca: la creación de procesos más claros, el fortalecimiento de la comunicación entre áreas y la adquisición de equipo tecnológico que permita mayor eficiencia en las labores. Enfatiza que la falta de recursos tecnológicos y la ausencia de comunicación directa incrementan el estrés y afectan el desempeño de los colaboradores, lo que repercute en la satisfacción del cliente.</p>

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 9. Entrevista a Asistente Contable 2 de Siglo BPO

<p>¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa y en qué área se desempeña actualmente?</p>	<p>El colaborador lleva 7 meses trabajando en el departamento de contabilidad. Su poco tiempo en la empresa le otorga una perspectiva reciente y fresca sobre la cultura organizacional y los procesos, lo que permite identificar de manera objetiva las debilidades que percibe como recién incorporado al equipo.</p>
<p>¿Considera que dentro de la empresa se promueve un buen servicio al cliente interno entre departamentos? ¿Podría darme un ejemplo?</p>	<p>El entrevistado considera que el servicio al cliente interno es regular. Reconoce que se intenta aplicar la filosofía de que “el cliente es lo primero”, aunque señala que la falta de personal y la sobrecarga de trabajo dificultan cumplir con la premisa de dar respuestas inmediatas. Expone un caso concreto con un cliente extranjero, donde la presión por dar respuesta rápida generó un debilitamiento del proceso. Esto refleja que, aunque existe intención de priorizar al cliente, las limitaciones de personal y el seguimiento gerencial poco flexible afectan la eficacia del servicio.</p>
<p>Desde su experiencia en la empresa, ¿qué aspectos internos, como procesos, recursos o comunicación interna, considera que influyen más en la calidad del servicio que brindan?</p>	<p>Destaca que la comunicación entre colaboradores de distintos departamentos es una fortaleza, ya que existe apoyo mutuo entre áreas operativas. Sin embargo, percibe que los procesos administrativos generan ineficiencia, como la saturación de correos innecesarios y la falta de capacitación específica para responder a clientes. Además, menciona fallas en los sistemas tecnológicos, lo que impide brindar una atención adecuada. En conclusión, identifica que el servicio se ve limitado por procesos poco claros, sistemas deficientes y la ausencia de preparación y capacitación para atender a ciertos clientes.</p>
<p>¿En qué medida siente que cuenta con el apoyo de su jefatura</p>	<p>La percepción sobre el jefe directo es altamente positiva. Señala que el Gerente Financiero brinda un apoyo constante, explica procesos, resuelve dudas y guía al personal para que</p>

<p>para resolver situaciones que afectan la calidad del servicio?</p>	<p>puedan aprender y desenvolverse mejor en el futuro. Incluso destaca que prepara al equipo para reuniones con clientes, lo que incrementa la confianza y la calidad del servicio. Este respaldo contribuye a mitigar las deficiencias estructurales mencionadas anteriormente.</p>
<p>¿Qué situaciones externas, como cambios en el mercado, demandas de los clientes o regulaciones, cree que afectan la calidad del servicio en su área?</p>	<p>El colaborador identifica como principal factor externo el cambio de plataforma del Ministerio de Hacienda (de ATV a TRIBU). Señala que este tipo de cambios afectan especialmente a clientes extranjeros que no comprenden las responsabilidades compartidas entre empresa y cliente. Además, menciona que la empresa no actualizó oportunamente datos como correos o teléfonos, lo que generó más problemas. Esto muestra que los cambios regulatorios y la falta de previsión interna incrementan la complejidad del servicio.</p>
<p>¿Cómo describiría la calidad del servicio que actualmente ofrece su área y por qué?</p>	<p>La calidad del servicio contable es percibida como deficiente, no por falta de esfuerzo del personal, sino por limitaciones estructurales y operativas. Señala una sobrecarga de trabajo debido al reducido número de colaboradores, lo que genera retrasos y errores. Además, menciona que existe una carencia en la organización y planificación estratégica de la gerencia, ya que toman decisiones sin tener un panorama claro y completo de la situación, por ende, se percibe descoordinación. Por otro lado, resalta la ausencia de herramientas tecnológicas modernas que optimicen los procesos. Lo anterior evidencia que la deficiencia del servicio no responde a negligencia del personal, sino a problemas de gestión y recursos.</p>
<p>Desde su experiencia, ¿qué mejoras considera necesarias</p>	<p>El colaborador propone los siguientes cambios:</p>

<p>para optimizar la calidad del servicio en su área?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A nivel administrativo, replantear la filosofía empresarial, promoviendo la motivación y satisfacción de los colaboradores, ya que considera que trabajadores felices generan clientes felices. • En tecnología, implementar sistemas adecuados, como contabilidad multi moneda, para evitar reprocesos y sobrecarga de trabajo en Excel. • En condiciones laborales, mejorar salarios y condiciones de trabajo para retener talento con alta preparación. <p>El análisis evidencia que, desde la perspectiva del entrevistado, para optimizar el servicio no solo se debe mejorar los procesos o la tecnología, sino también la motivación del personal, considerando que la satisfacción interna es indispensable para lograr satisfacción externa.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia (2025)

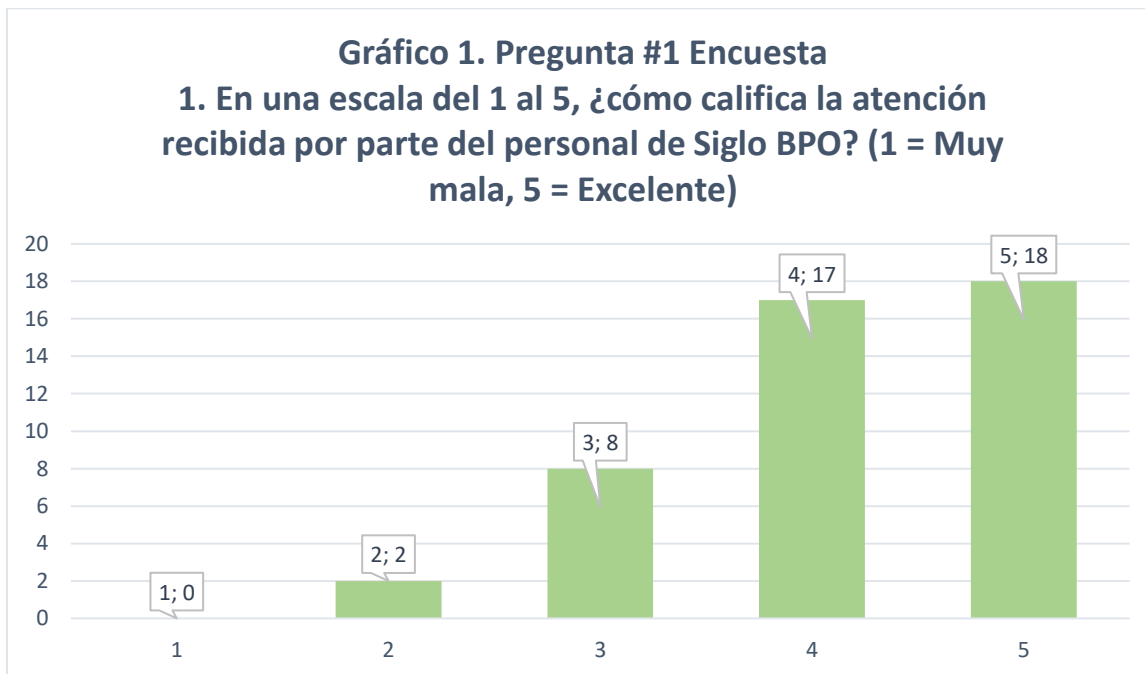
Encuesta a los clientes

Tabla 10. Pregunta #1 Encuesta

1. En una escala del 1 al 5, ¿cómo califica la atención recibida por parte del personal de Siglo BPO? (1 = Muy mala, 5 = Excelente)		
DATOS	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
1	0	0.0%
2	2	4.4%
3	8	17.8%
4	17	37.8%
5	18	40.0%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 1. Pregunta #1 Encuesta



Fuente: Elaboración propia (2025)

A los 45 clientes encuestados, se les preguntó cómo califica la atención recibida por parte del personal de Siglo BPO en una escala del 1 al 5, donde 1 se considera “Muy mala” y 5 “Excelente”, y los resultados muestran una valoración mayoritariamente positiva de la atención

brindada por el personal de la empresa. Un 40% de los clientes calificó la atención como excelente (5), seguido de un 37.8% que la consideró buena (4). Esto significa que más de 30 de los encuestados (77.8%) perciben el servicio como bueno o excelente, lo que refleja un nivel de satisfacción elevado.

Sin embargo, también se evidencia un 17.8% que lo calificó como regular (3) y un 4.4% que lo valoró como malo (2). Aunque no seleccionaron el nivel más bajo (1 = muy mala), estos porcentajes alertan sobre la existencia de clientes que perciben inconsistencias o deficiencias en la atención.

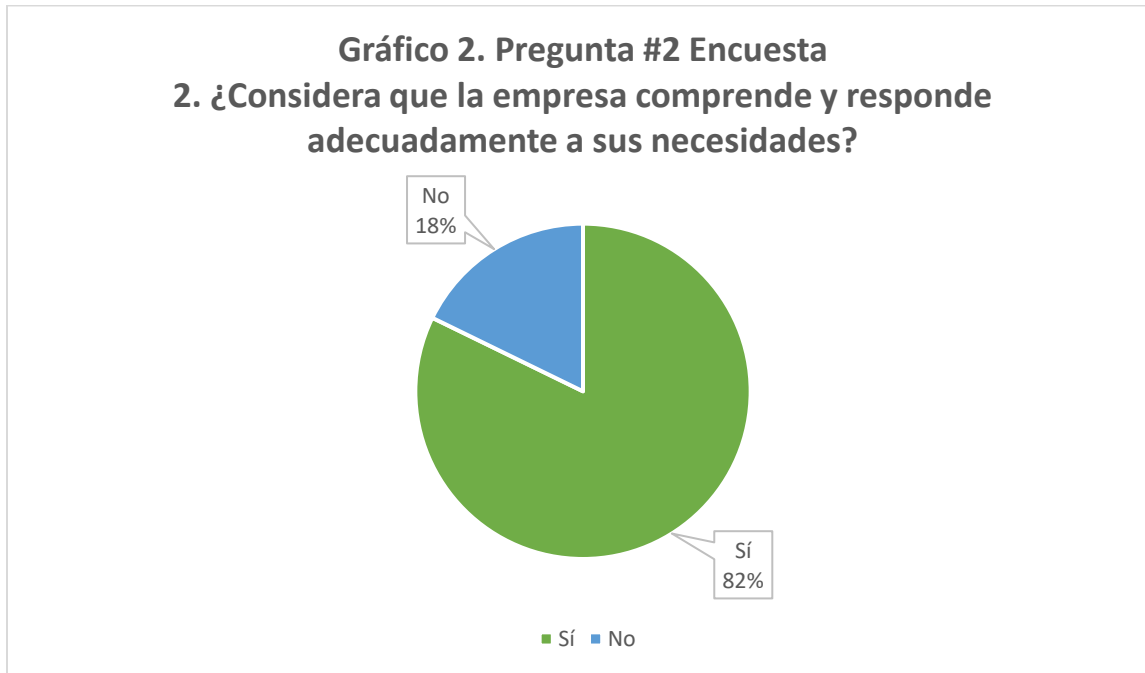
Se puede decir que, la atención del personal de Siglo BPO es valorada de manera muy favorable por la mayoría de los clientes, pero aún existen oportunidades de mejora para elevar la consistencia del servicio y reducir la proporción de clientes que lo consideran únicamente regular o insatisfactorio.

Tabla 11. Pregunta #2 Encuesta

2. ¿Considera que la empresa comprende y responde adecuadamente a sus necesidades?		
DATOS	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
Sí	37	82.8%
No	8	17.8%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 2. Pregunta #2 Encuesta



Fuente: Elaboración propia (2025)

Con la pregunta 2, se les preguntó si consideran que la empresa comprende y responde adecuadamente a sus necesidades, y la mayoría de los clientes encuestados con un 82.8%, manifestó que Siglo BPO comprende y responde adecuadamente a sus necesidades. Este resultado refleja una percepción positiva de la capacidad de la empresa para escuchar, entender y dar respuesta a los requerimientos de sus clientes, lo cual es un indicador de confianza y satisfacción.

No obstante, un 17.8% de los encuestados considera que la empresa no responde adecuadamente a sus necesidades. Este grupo, aunque es minoritario, señala que todavía existen fallas en la atención y respuesta brindada por la empresa. Dicho porcentaje no puede pasarse por alto, ya que pone en evidencia la importancia de revisar los procesos de comunicación y resolución de solicitudes para asegurar una experiencia más homogénea.

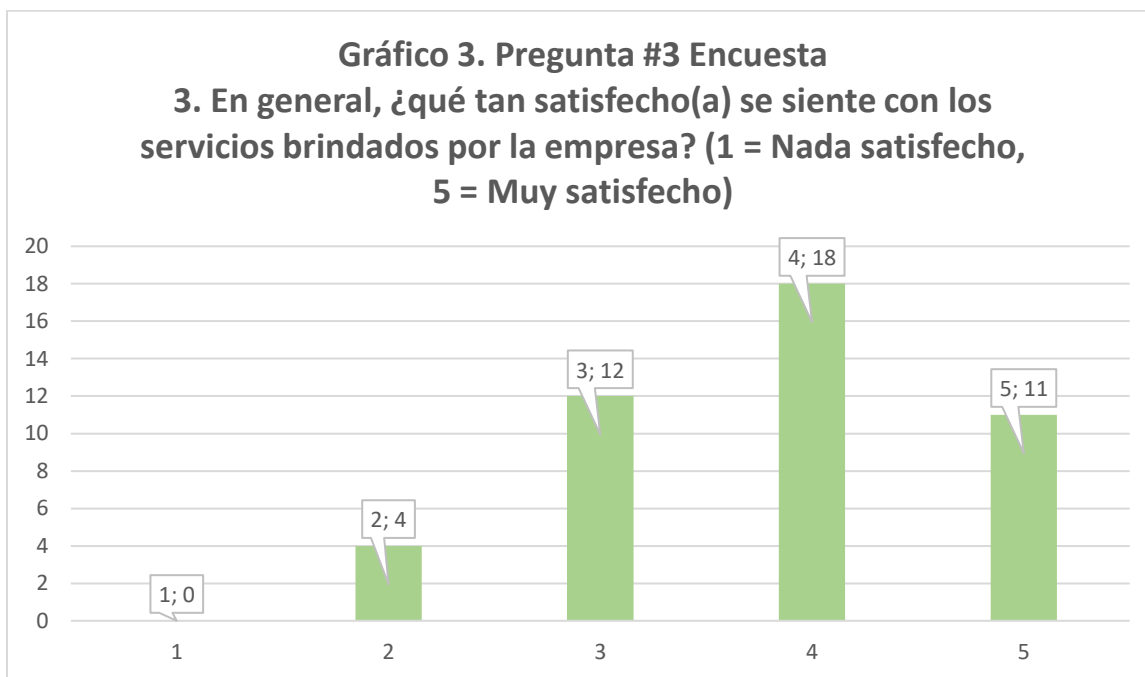
En relación con lo anterior, la empresa goza de un reconocimiento mayoritario en su capacidad de comprensión y respuesta hacia los clientes; sin embargo, existe el reto de identificar las causas de insatisfacción del grupo que respondió negativamente, con el fin de fortalecer la atención y lograr una cobertura de satisfacción aún más amplia.

Tabla 12. Pregunta #3 Encuesta

3. En general, ¿qué tan satisfecho(a) se siente con los servicios brindados por la empresa? (1 = Nada satisfecho, 5 = Muy satisfecho)		
DATOS	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
1	0	0.0%
2	4	8.9%
3	12	26.7%
4	18	40.0%
5	11	24.4%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 3. Pregunta #3 Encuesta



Fuente: Elaboración propia (2025)

Con respecto a la pregunta de qué tan satisfecho se siente con los servicios brindados por la empresa en una escala del 1 al 5, donde 1 significa “Nada satisfecho” y 5 “Muy satisfecho”, los resultados muestran que la mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con los servicios de Siglo BPO. Un 40.0% calificó su satisfacción en nivel 4, mientras que un 24.4% la evaluó en el nivel más alto (5). Esto refleja que 29 clientes encuestados que corresponden a un 64.4%, tienen

una percepción positiva y alta de los servicios, lo que representa una fortaleza importante para la empresa en términos de confianza y fidelidad.

Por otro lado, un 26.7% calificó su satisfacción en un nivel intermedio (3), lo cual indica que, aunque su experiencia no fue negativa, perciben áreas de mejora que podrían elevar su satisfacción. Finalmente, un 8.9% manifestó un nivel bajo de satisfacción (2), lo que significa que hay un grupo de clientes que claramente no está recibiendo un servicio acorde con sus expectativas.

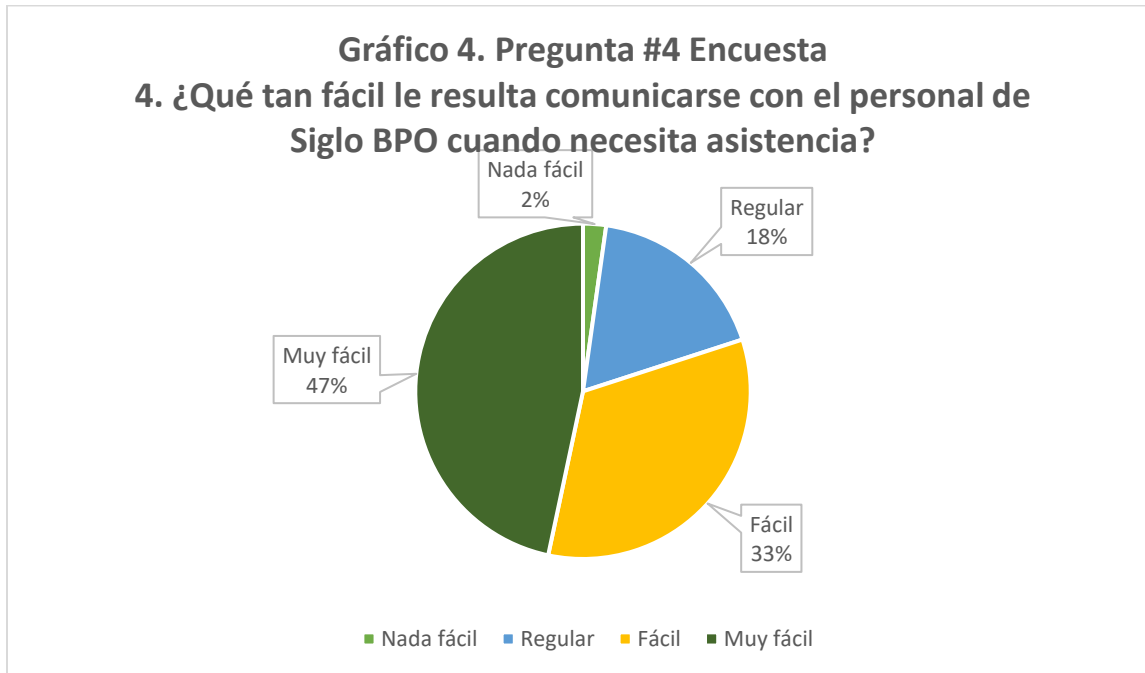
En general, los resultados evidencian que de los 45 encuestados, la mayoría de los clientes de Siglo BPO están satisfechos, pero también que 36 de ellos que corresponden a 35.6%, perciben la experiencia de manera regular o negativa. Esto muestra la necesidad de reforzar aspectos como la consistencia en la calidad del servicio, la rapidez de respuesta y la personalización de la atención, para lograr que más clientes se ubiquen en los niveles más altos de satisfacción.

Tabla 13. Pregunta #4 Encuesta

4. ¿Qué tan fácil le resulta comunicarse con el personal de Siglo BPO cuando necesita asistencia?		
DATOS	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
Nada fácil	1	2.2%
Regular	8	17.8%
Fácil	15	33.3%
Muy fácil	21	46.7%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 4. Pregunta #4 Encuesta



Fuente: Elaboración propia (2025)

De conformidad con la pregunta de qué tan fácil le resulta comunicarse con el personal de Siglo BPO cuando necesita asistencia, los resultados muestran que la mayoría de los clientes perciben una comunicación accesible con el personal de Siglo BPO. Un 46.7% de los encuestados la calificó como “Muy fácil”, mientras que un 33.3% indicó que es “Fácil”, sumando en conjunto un 80% con valoración positiva. Esto refleja que la empresa ha logrado establecer canales de comunicación efectivos, lo cual es importante para mantener la confianza y satisfacción de los clientes.

No obstante, un 17.8% de los clientes consideró la comunicación como “Regular”, lo que indica que, aunque logran obtener asistencia, probablemente enfrentan barreras como demoras, falta de seguimiento o dificultad para acceder al personal adecuado. Además, un 2.2% manifestó que la comunicación es “Nada fácil”, aunque representa una minoría, evidencia casos puntuales de insatisfacción que podrían llevar a experiencias negativas más significativas si no se corrigen.

Entonces, se puede decir que, los resultados evidencian que la comunicación es un punto fuerte para Siglo BPO, pero también muestran la necesidad de fortalecer la consistencia del

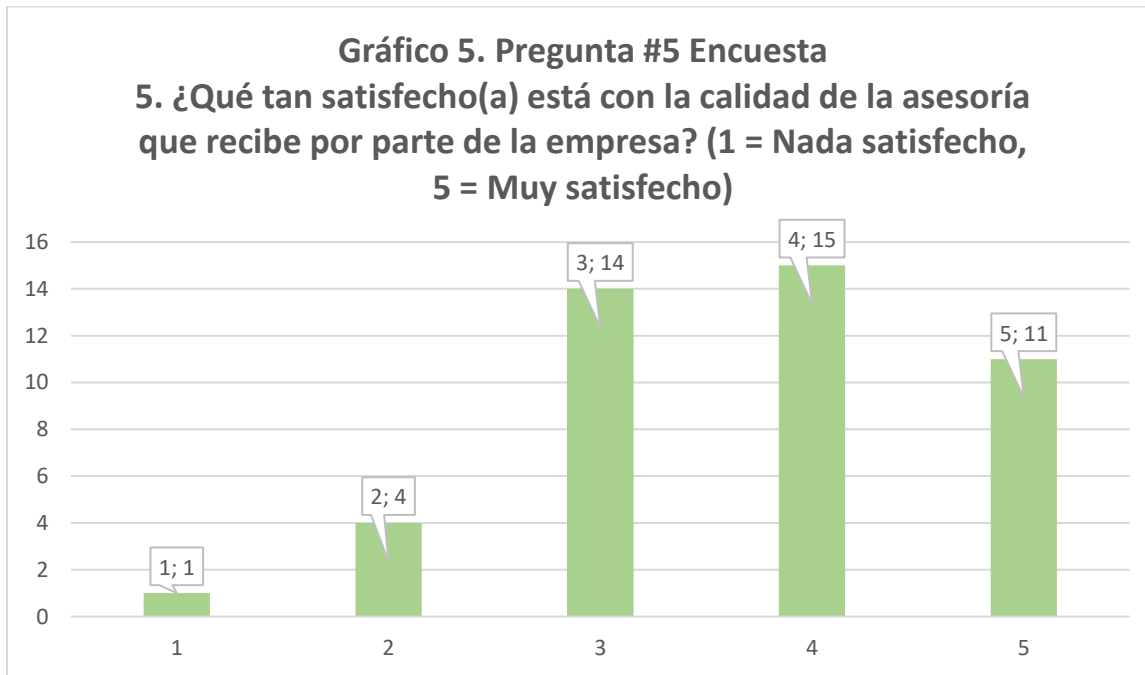
servicio para garantizar que todos los clientes experimenten la misma facilidad de contacto y seguimiento, evitando que existan percepciones de dificultad en ciertos clientes.

Tabla 14. Pregunta #5 Encuesta

5. ¿Qué tan satisfecho(a) está con la calidad de la asesoría que recibe por parte de la empresa? (1 = Nada satisfecho, 5 = Muy satisfecho)		
DATOS	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
1	1	2.2%
2	4	8.9%
3	14	31.1%
4	15	33.3%
5	11	24.4%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 5. Pregunta #5 Encuesta



Fuente: Elaboración propia (2025)

Se les preguntó a los 45 clientes encuestados qué tan satisfechos están con la calidad de la asesoría que recibe por parte de la empresa en una escala del 1 al 5, donde 1 es “Nada satisfecho” y 5 “Muy satisfecho”, y los resultados reflejan que la mayoría de los clientes perciben la calidad

de la asesoría como satisfactoria, aunque con oportunidades de mejora. Un 33.3% calificó la asesoría con un 4 y un 24.4% con un 5, lo que representa un 57.7% de satisfacción alta. Esto indica que más de la mitad de los encuestados considera que la asesoría recibida es buena o muy buena, lo cual es un aspecto positivo para la reputación de Siglo BPO.

Sin embargo, un 31.1% otorgó una calificación de 3, lo que ubica su percepción en un nivel intermedio. Este grupo de clientes probablemente percibe que la asesoría cumple con lo básico, pero no siempre responde de forma ágil, personalizada o suficientemente clara. Además, un 8.9% calificó con 2 y un 2.2% con 1, lo que en conjunto representa un 11.1% de clientes insatisfechos. Estos casos son significativos, ya que reflejan deficiencias que podrían estar relacionadas con la falta de seguimiento, asesoría poco especializada o comunicación deficiente en algunos momentos.

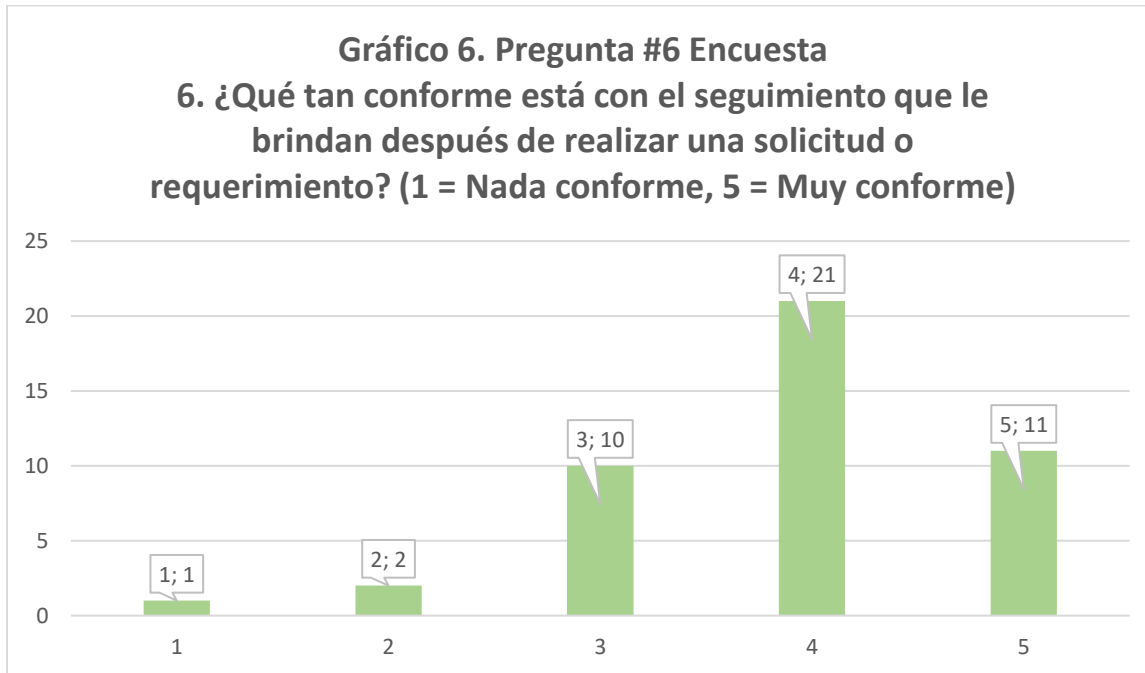
Con lo anterior, la asesoría que brinda Siglo BPO es valorada positivamente por la mayoría de los clientes, pero existe un segmento considerable que la percibe como regular o insuficiente. Esto recalca la importancia de reforzar la capacitación del personal, mejorar la personalización de las recomendaciones y garantizar un acompañamiento más proactivo para elevar la experiencia general del cliente.

Tabla 15. Pregunta #6 Encuesta

6. ¿Qué tan conforme está con el seguimiento que le brindan después de realizar una solicitud o requerimiento? (1 = Nada conforme, 5 = Muy conforme)		
DATOS	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
1	1	2.2%
2	2	4.4%
3	10	22.2%
4	21	46.7%
5	11	24.4%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 6. Pregunta #6 Encuesta



Fuente: Elaboración propia (2025)

En relación con la pregunta de qué tan conforme está con el seguimiento que le brindan después de realizar una solicitud o requerimiento, donde 1 corresponde a “Nada conforme” y 5 a “Muy conforme”, la mayoría de los clientes encuestados respondieron de manera positiva, aunque siempre hay algunos retos que deben atender. Los resultados muestran que un 46.7% de los clientes lo calificó con un 4 y un 24.4% con un 5, lo que significa que un 71.1% de los encuestados está conforme o muy conforme con el nivel de seguimiento recibido. Este hallazgo refleja que la empresa logra mantener una comunicación constante con la mayoría de sus clientes y da continuidad a las solicitudes de manera efectiva.

Por otro lado, un 22.2% dio una calificación de 3, lo cual evidencia percepciones de conformidad parcial. Este segmento de clientes puede estar experimentando retrasos, falta de actualizaciones oportunas o respuestas que no siempre profundizan en sus necesidades. Además, aunque es minoritario, un 2.2% con calificación 1 y 4.4% con calificación 2 para un total de 6.6%, se mostró insatisfecho con el seguimiento, lo que indica casos puntuales donde el proceso pudo haber fallado significativamente, y afecta la experiencia del cliente.

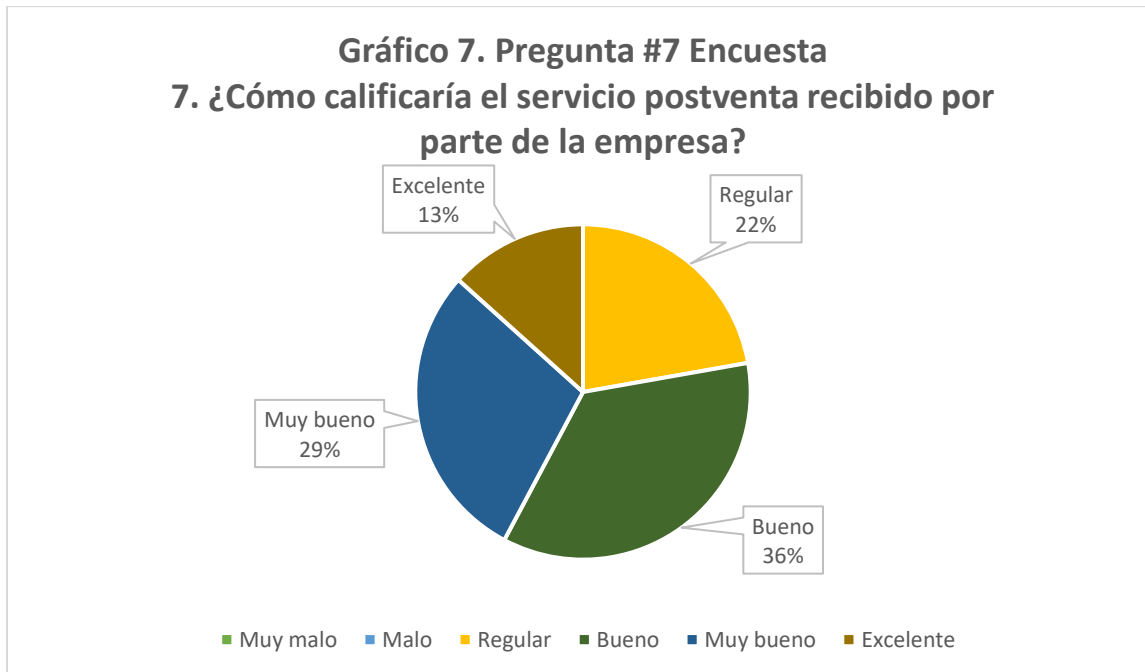
Es decir, aunque la mayoría de los clientes se siente conforme con el seguimiento recibido, 13 encuestados lo percibe como insuficiente o mejorable. Esto sugiere la necesidad de reforzar la comunicación post servicio, implementar mecanismos de retroalimentación más ágiles y garantizar que todas las solicitudes reciban un acompañamiento completo hasta su resolución final.

Tabla 16. Pregunta #7 Encuesta

7. ¿Cómo calificaría el servicio postventa recibido por parte de la empresa?		
DATOS	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
Muy malo	0	0.0%
Malo	0	0.0%
Regular	10	22.2%
Bueno	16	35.6%
Muy bueno	13	28.9%
Excelente	6	13.3%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 7. Pregunta #7 Encuesta



Fuente: Elaboración propia (2025)

A los 45 clientes encuestados se le preguntó cómo calificaría el servicio postventa recibido por parte de la empresa, y los resultados reflejan que la percepción del servicio postventa de Siglo BPO predomina de manera positiva, aunque con un margen importante para mejorar. Un 77.8% de los clientes lo calificó entre "Bueno", "Muy bueno" o "Excelente", con un 35.6% destacando el nivel como bueno, un 28.9% como muy bueno y un 13.3% como excelente. Esto demuestra que la mayoría de los clientes perciben un esfuerzo de la empresa por dar continuidad y apoyo una vez finalizada la prestación inicial del servicio.

Sin embargo, un 22.2% lo calificó únicamente como "Regular", lo que indica que, aunque no hay percepciones negativas muy extremas, es decir, ningún cliente lo evaluó como malo o muy malo, existe un número de clientes que considera que el servicio postventa no logra cumplir completamente con sus expectativas. Esta percepción puede estar vinculada con la falta de seguimiento detallado, demoras en la atención de consultas o poca personalización en el acompañamiento.

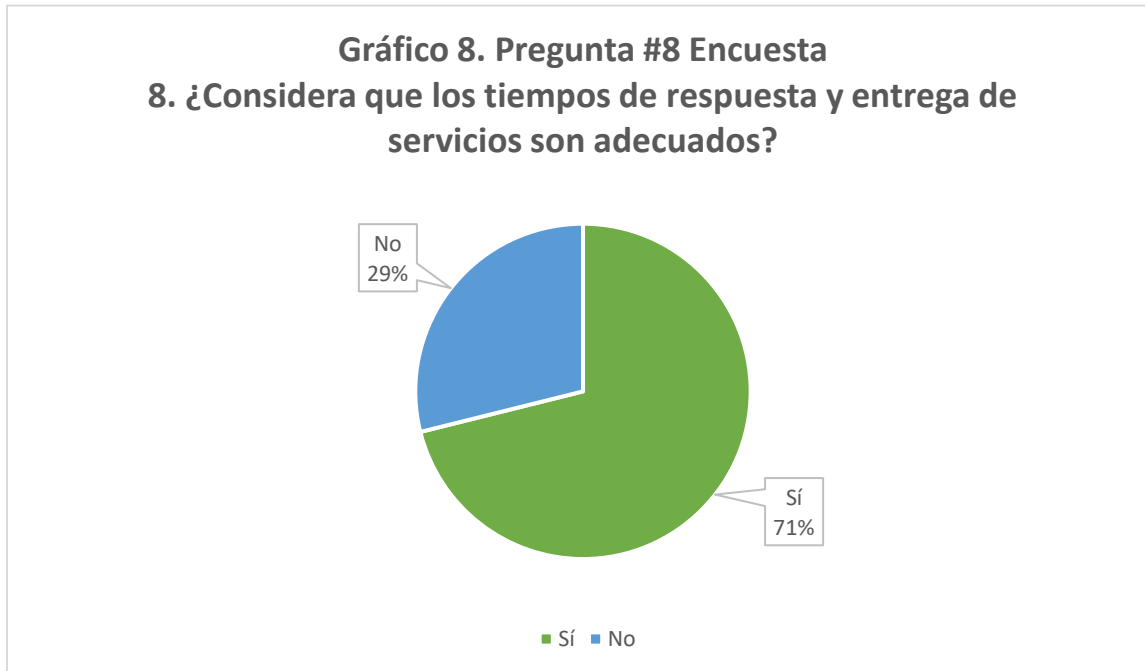
En síntesis, el servicio postventa de Siglo BPO es bien valorado por la mayoría, pero aún no alcanza niveles de excelencia a nivel general. Para fortalecerlo, la empresa debería implementar acciones de fidelización, como revisiones periódicas con clientes, canales de comunicación exclusivos para soporte postventa y procesos estandarizados de seguimiento que aseguren una experiencia uniforme y de alto nivel para todos los clientes.

Tabla 17. Pregunta #8 Encuesta

8. ¿Considera que los tiempos de respuesta y entrega de servicios son adecuados?		
DATOS	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
Sí	32	71.1%
No	13	28.9%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 8. Pregunta #8 Encuesta



Fuente: Elaboración propia (2025)

De acuerdo con la pregunta realizada a los encuestados, de que, si considera que los tiempos de respuesta y entrega de servicios son adecuados, los resultados reflejan que una mayoría del 71.1% de los clientes considera que los tiempos de respuesta y entrega de servicios son adecuados, lo que indica que, en general, Siglo BPO cumple con las expectativas en cuanto a la eficiencia en la atención y ejecución de sus servicios. Esto evidencia una fortaleza importante, ya que la rapidez y puntualidad son factores importantes para la satisfacción y fidelización de los clientes.

No obstante, un 28.9% de los clientes respondió que los tiempos no son adecuados, lo cual representa una proporción significativa que debe considerarse relevante. Estos clientes podrían estar experimentando retrasos en la atención de solicitudes, demoras en las entregas o procesos internos poco ágiles que afectan su percepción del servicio. Este porcentaje muestra que, aunque existe una base sólida en este aspecto, todavía hay un margen de mejora considerable para lograr una mayor gestión de tiempos.

En relación con lo anterior, la empresa presenta un desempeño favorable en cuanto a tiempos de respuesta, pero el hecho de que más de 10 clientes no lo perciba como adecuado sugiere

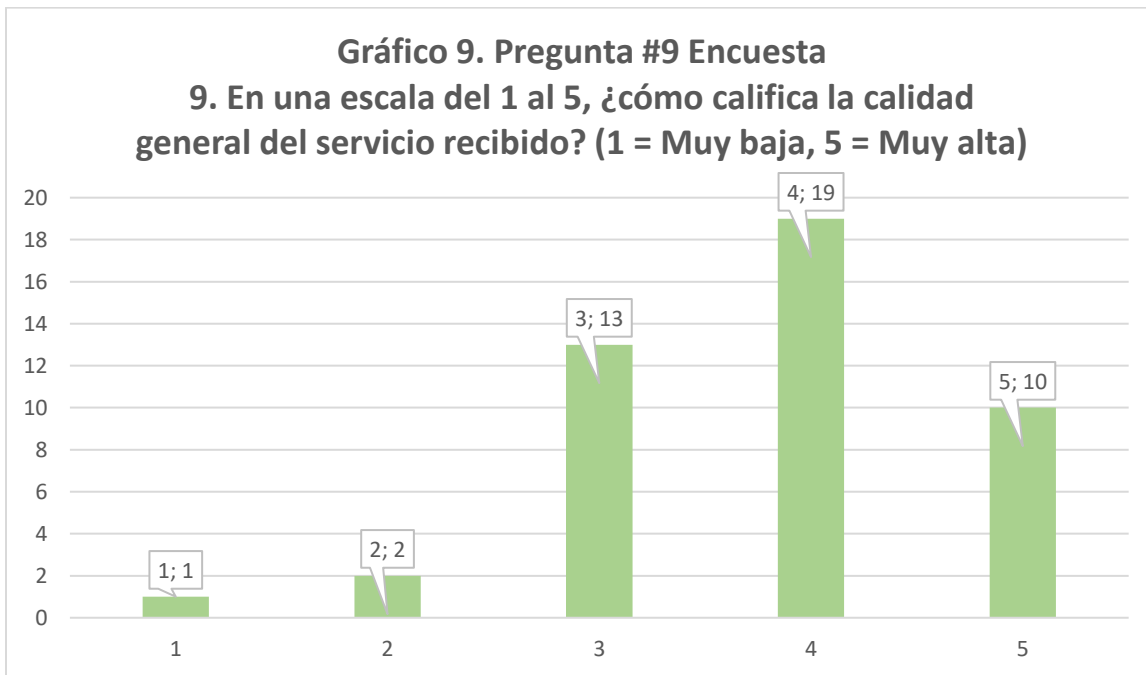
la necesidad de reforzar la estandarización de procesos, implementar métricas de control de tiempos y fortalecer la comunicación con los clientes cuando ocurran retrasos, de manera que se reduzca la insatisfacción y se incremente la confianza en la puntualidad del servicio.

Tabla 18. Pregunta #9 Encuesta

9. En una escala del 1 al 5, ¿cómo califica la calidad general del servicio recibido? (1 = Muy baja, 5 = Muy alta)		
DATOS	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
1	1	2.2%
2	2	4.4%
3	13	28.9%
4	19	42.2%
5	10	22.2%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 9. Pregunta #9 Encuesta



Fuente: Elaboración propia (2025)

Se les preguntó a los clientes encuestados que, en una escala del 1 al 5, cómo califica la calidad general del servicio recibido, donde 1 significa “Muy baja” y 5 “Muy alta”, y los resultados

reflejan que la mayoría de los clientes perciben la calidad del servicio de Siglo BPO como positiva, ya que un 42.2% la calificó con 4 puntos y un 22.2% con la máxima calificación de 5. Esto significa que 29 de los encuestados que representan un 64.4%, valoran el servicio como “Bueno” o “Muy alto”, lo cual constituye un indicador favorable sobre el desempeño general de la empresa.

Sin embargo, también se observa que un 28.9% de los clientes votó por una calificación intermedia de 3, lo que muestra una percepción de servicio aceptable, pero con áreas que no satisfacen completamente sus expectativas. Esto representa una señal de alerta, ya que evidencia que, aunque el servicio cumple con lo básico, aún no logra generar un impacto altamente positivo en estos clientes.

Por otra parte, un pequeño porcentaje de clientes (6.6% en total) valoró la calidad general como “Muy baja” (1) o “Baja” (2). Aunque la proporción es reducida, estas calificaciones muestran que existen experiencias insatisfactorias que pueden estar relacionadas con problemas específicos en la atención, tiempos de respuesta, comunicación o cumplimiento de procesos.

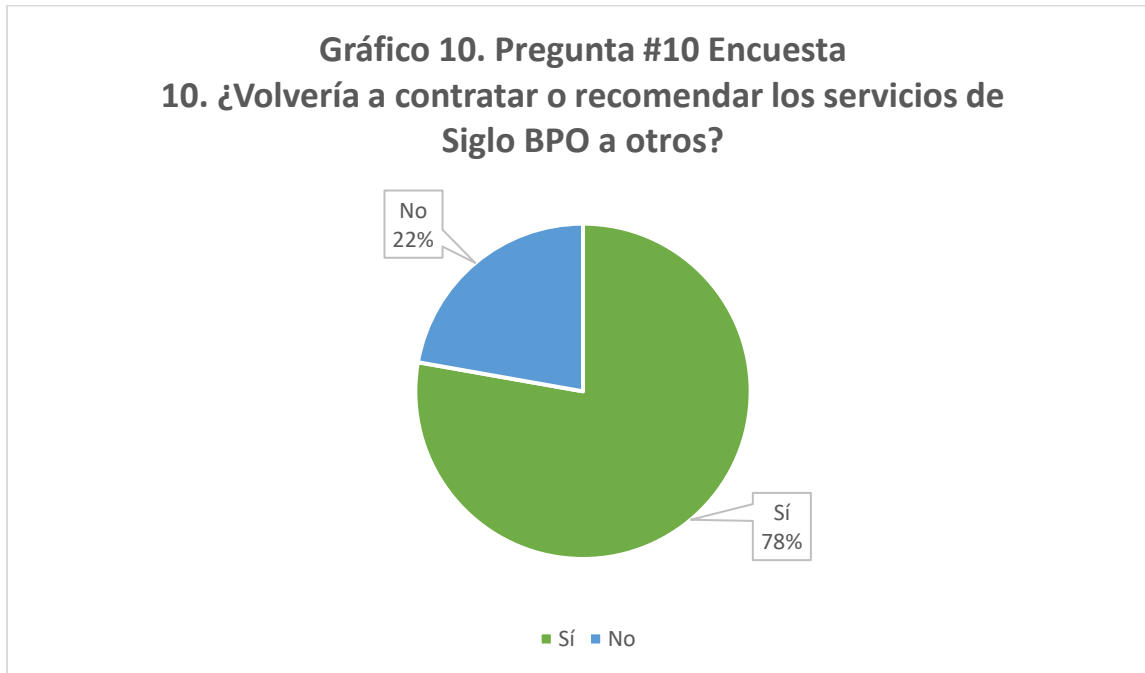
Tomando en cuenta lo anterior, el análisis indica que la calidad general del servicio de Siglo BPO es percibida en su mayoría como buena, con un margen considerable de satisfacción. No obstante, la presencia de clientes con percepciones neutras (3) y algunos insatisfechos (1 y 2) sugiere la necesidad de reforzar procesos y personalizar aún más la atención, con el objetivo de elevar las calificaciones medias hacia los niveles más altos de satisfacción.

Tabla 19. Pregunta #10 Encuesta

10. ¿Volvería a contratar o recomendar los servicios de Siglo BPO a otros?		
DATOS	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
Sí	35	77.8%
No	10	22.2%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 10. Pregunta #10 Encuesta



Fuente: Elaboración propia (2025)

Finalmente, se le preguntó a los encuestados si volvería a contratar o recomendar los servicios de Siglo BPO a otros, y los resultados muestran que la mayoría de los clientes con un 77.8% estarían dispuestos a volver a contratar o recomendar los servicios de Siglo BPO, lo cual representa un indicador muy positivo de confianza y fidelidad hacia la empresa. Este dato es relevante porque la recomendación es una de las formas más valiosas de publicidad, al basarse en la experiencia directa de los clientes y en su nivel de satisfacción con los servicios recibidos.

No obstante, un 22.2% de los clientes manifestó que no recomendaría o volvería a contratar los servicios, lo que evidencia un grupo de clientes que, por diferentes motivos, no está completamente satisfecho con la experiencia brindada por la empresa. Este segmento merece especial atención, ya que, aunque no representa la mayoría, sí considera un porcentaje significativo que podría afectar la reputación y las oportunidades de crecimiento de Siglo BPO si no se busca una solución y se ejecuta.

En conclusión, los resultados reflejan un panorama en el que la empresa goza de una alta lealtad y disposición a ser recomendada por la mayoría de sus clientes, pero también se evidencia la necesidad de profundizar en las razones detrás de la insatisfacción de una parte de los clientes.

Atender esas áreas de impacto permitirá no solo mantener la fidelidad existente, sino también incrementar las recomendaciones y fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado.

El área de recursos humanos de Siglo BPO ha implementado, desde inicios del año 2025, un *check list* para la elaboración de planillas mensuales y quincenales, con el fin de garantizar un mayor control, orden y trazabilidad en este proceso para la organización y sus clientes.

Este instrumento de control asegura que cada una de las etapas asociadas al cálculo y gestión de planillas se realice de manera estructurada y sin omisiones. Entre las actividades que contempla se encuentran: elaboración de la planilla, revisión de rentas, aplicación del tipo de cambio, control de extras, feriados y comisiones, generación de reportes, envíos a clientes, revisión y aprobación de nóminas, programación de pagos en el banco y aprobación de planillas en sistema, reportes de vacaciones, presentaciones a los entes reguladores como la CCSS e INS, así como el detalle de tributos y soportes generales.

El uso de este *check list* permite estandarizar procedimientos y reducir el riesgo de errores humanos en un proceso que impacta directamente en la satisfacción de los colaboradores y en el cumplimiento legal de la empresa y de los clientes. Además, facilita la identificación de responsabilidades, ya que cada etapa queda verificada en el documento, lo cual ayuda a la transparencia y la rendición de cuentas.

Esta herramienta genera ciertas fortalezas al proceso, por ejemplo: la organización y claridad de pasos, evitar omisiones en el cálculo o reportes de planillas, cumplimiento de obligaciones legales y fiscales de manera ordenada y se tiene una mejor comunicación con clientes internos y externos, al documentar los envíos y reportes correspondientes.

Sin embargo, también es importante reconocer que la correcta aplicación del *check list* requiere de un seguimiento disciplinado por parte del personal, así como de capacitación continua para garantizar que todos comprendan la importancia de cada actividad y se ejecute de la manera correcta.

Ilustración 3. Proceso de entregables mensuales

MES	CLIENTE	Presentación CCSS	Presentación INS	Subir a SP facts CCSS	Envío Tributos	Subir a SP comprobantes CCSS-INS	Subir a SP Excel Totales	Envío comprobantes salario QI	Subir a SP planillas QI	Subir a SP comprobantes Salario QI	Subir a SP pago BAC Salario QI	Envío comprobantes salario QII y mensual	Subir a SP planillas QII y mensual	Subir a SP comprobantes Salario QII y mensual	Subir a SP pago BAC Salario QII y mensual	
Quincenales		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mensuales		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Siglo BPO (2025)

Al igual que el *check list* para la elaboración de planillas, a inicios del año 2025, el área de Recursos Humanos de Siglo BPO implementó también un *check list* para el control de los entregables mensuales y quincenales, con el objetivo de organizar y dar seguimiento a todas las obligaciones legales, financieras y administrativas relacionadas con la gestión de planillas y cumplimiento patronal.

Este documento permite tener una trazabilidad clara de cada actividad recurrente que debe cumplirse mes a mes, asegurando que ninguna tarea quede pendiente o se ejecute fuera de tiempo. Entre las actividades contempladas se encuentran: presentación de planillas a instituciones como la CCSS y el INS, envío de tributos, carga de facturas de la CCSS y comprobantes en sistemas internos, así como la verificación y envío de comprobantes de salarios en sus diferentes modalidades, sean quincenales o mensuales.

La principal fortaleza de este *check list* se basa en que centraliza y estandariza el cumplimiento de entregables con orden y claridad al equipo encargado. Además, funciona como un instrumento de control preventivo, que ayuda a identificar oportunamente cualquier incumplimiento que pudiera ocasionar sanciones legales, reclamos de colaboradores o insatisfacción de los clientes.

Asimismo, el uso de la herramienta ayuda a mejorar la eficiencia operativa, al definirse un paso a paso para cada entregable, también, se garantiza el cumplimiento normativo en la gestión de Recursos Humanos, y se incrementa la confianza de los clientes, al demostrar un manejo transparente y ordenado de las obligaciones patronales.

No obstante, al igual que en otros procesos, es importante que este *check list* no sea solo una validación mecánica, sino que haya responsabilidad, consciencia y disciplina en la ejecución de cada actividad. Además, la incorporación de herramientas tecnológicas para automatizar parte del registro, generación de archivos, reportes y envío de información podría optimizar los tiempos de respuesta y disminuir el riesgo de error humano en ambos procesos de recursos humanos.

Basado en lo anterior, la implementación de ambos *check list* contribuye a un avance estratégico en la gestión del área de recursos humanos, ya que asegura orden, cumplimiento legal y mayor confiabilidad en la ejecución de tareas importantes para la empresa y sus clientes.

Procesos de contabilidad

En este análisis no se incluyen imágenes de los procesos por motivos de confidencialidad de la empresa, ya que los procesos que tiene Siglo BPO para esta área, contienen información de clientes, proveedores, cuentas bancarias o datos de contacto que es completamente confidencial.

El área contable de Siglo BPO se estructura en tres subáreas principales: ejecución del ciclo contable, tesorería y facturación. Cada una cumple funciones relevantes para el funcionamiento de la empresa y la prestación de servicios a sus clientes, pero presentan distintos niveles de formalización, control y actualización de los documentos.

✓ Proceso de la ejecución del ciclo contable

Actualmente no existe un proceso escrito ni formalizado. Las tareas se realizan con base en la experiencia y conocimiento del equipo, quienes han estandarizado la operación de manera práctica, pero sin documentación de respaldo. Esto abarca actividades como el registro de operaciones, conciliaciones bancarias y preparación de estados financieros.

Este proceso puede tener ciertas fortalezas porque el personal cuenta con experiencia y dominio de los procedimientos, lo que permite que el ciclo contable se ejecute en tiempos razonables, además, la estandarización interna mediante la práctica contribuye al nivel de consistencia. Sin embargo, sus debilidades son más considerables, ya que existe un riesgo alto ante la rotación de personal, puesto que la información está centralizada en las personas; por otro lado, dificultad para capacitar a nuevos colaboradores o mantener uniformidad en los procesos y las limitaciones en los controles internos y en la trazabilidad de la información.

En relación con lo anterior, algunas recomendaciones para este proceso son: elaborar un manual de procesos contables que contemple el ciclo completo desde la recepción de documentos hasta el cierre y la emisión de reportes, incorporar diagramas de flujo con responsables de cada tarea y con tiempos de entrega, e implementar revisiones periódicas de los procesos para mantenerlos alineados con las regulaciones tributarias y las necesidades de los clientes.

✓ Proceso de tesorería

Existe un proceso escrito, pero informal y desactualizado, este fue creado en el año 2023 debido a la salida del encargado de la tesorería en ese momento. El mismo contiene detalles

operativos sobre la gestión de pagos, elaboración de cuadros de pagos, transferencias, manejo de cuentas bancarias, provisiones y administración de fondos de clientes. La empresa está en proceso de actualizarlo en 2025, lo que representa una mejora en curso.

Dentro de las fortalezas se pueden mencionar, que el proceso incluye entregables específicos con fechas claras, por ejemplo: cuadros de pagos, envío de comprobantes, reportes de caja. Además, el área ha mantenido trazabilidad digital desde 2020, lo que facilita la consulta de datos o documentos históricos, y, existe división de cuentas en colones (CRC) y cuentas en dólares (USD), lo que permite cierto orden en la administración de fondos de clientes y de la propia empresa.

Por el contrario, se encuentran debilidades notorias en el proceso: el documento está desactualizado, por lo que no refleja la realidad actual de clientes ni la totalidad de movimientos; existe una alta complejidad operativa porque muchos pasos, entregables y validaciones dependen de la coordinación con distintos actores internos y externos; se tiene el riesgo de errores o atrasos debido a la gran cantidad de plazos, bancos y aprobaciones involucradas; por último, hay dependencia excesiva de controles manuales para la elaboración y envío de cuadros de pagos.

Tomando en consideración lo descrito anteriormente, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Formalizar la versión actualizada del proceso con un enfoque de manual operativo que sea estandarizado.
- Incorporar controles automatizados para actividades como las descargas de estados de cuenta, conciliaciones y generación de reportes, esto con el fin de reducir la dependencia manual.
- Establecer una política de revisión semestral o anual del documento para mantenerlo vigente ante cambios de clientes o regulaciones.

✓ **Proceso de facturación**

Es la única subárea que cuenta con un proceso escrito y formal, actualizado en abril de 2025. El procedimiento establece con claridad los pasos, desde la recepción de pedidos hasta la entrega de reportes diarios, así como las validaciones necesarias antes del envío al cliente.

Para este proceso se puede destacar las siguientes fortalezas: el mismo está bien estructurado y formalizado, con responsabilidades claras tanto en ejecución como supervisión; el control de calidad mediante verificación de códigos, descripciones y validación antes del envío; el reporte diario al cliente, ya que garantiza trazabilidad y transparencia; y plazos definidos, por ejemplo: pedidos recibidos antes de las 3 pm deben facturarse el mismo día.

Considerando que el proceso se encuentra bien estructurado, tiene pocas debilidades. Algunas que se pueden mencionar y considerar son: el cumplimiento depende en gran parte de la puntualidad en la recepción de pedidos de los clientes; también, que algunos pasos, como la coordinación con otras áreas pueden generar dependencia y retrasos. Finalmente, aunque el proceso esté formalizado, aún se basa en validaciones manuales, lo que podría conllevar errores humanos.

Basado en las debilidades anteriormente mencionadas, se presentan algunas recomendaciones importantes:

- Aumentar la automatización de la facturación y validación de datos para reducir tiempos y errores.
- Integrar este proceso en un manual general del área contable, junto con los de tesorería y ciclo contable, con el objetivo de asegurar coherencia y visión integral.
- Implementar indicadores de desempeño (KPIs) como tiempos de facturación, porcentaje de errores detectados y nivel de cumplimiento de entregables.

A nivel general, el área contable presenta una fortaleza clara en facturación, con un proceso formal, actualizado y estructurado; por otro lado, una situación crítica en el ciclo contable, que carece totalmente de documentación, lo que representa el mayor riesgo de continuidad y control; para finalizar, tesorería está en transición con un proceso que, si bien existe, aún requiere formalización, simplificación y actualización.

La estandarización y formalización de los procesos en todas las subáreas no solo reducirán riesgos operativos, sino que también fortalecerán la calidad, eficiencia y confiabilidad de la gestión contable frente a los clientes e instituciones reguladoras.

CAPÍTULO V

Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir del cumplimiento de los objetivos específicos planteados en la investigación. Cada conclusión responde a los hallazgos derivados del análisis de entrevistas, encuestas y revisión de procesos internos, mientras que las recomendaciones se orientan a proponer acciones de mejora que fortalezcan la calidad del servicio en las áreas de contabilidad, recursos humanos y gestión comercial.

De esta manera, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones basadas en los objetivos específicos de la investigación:

- Identificar los principales factores internos y externos que influyen en la calidad del servicio en las áreas de contabilidad, recursos humanos y comercial de la empresa Siglo BPO.

Tabla 20. Conclusiones y recomendaciones objetivo 1

Conclusiones	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none">• Comunicación interna deficiente en niveles altos, ya que, aunque entre los equipos operativos existe una comunicación fluida, en los niveles jerárquicos más altos se observa una falta de claridad y consistencia, lo que genera ambigüedad y retrasos en la gestión de procesos.• Procesos inexistentes, incompletos o poco formalizados en los que se evidencia la carencia de manuales actualizados o documentos formales en las áreas de contabilidad y	<ul style="list-style-type: none">• Implementar canales formales de comunicación interna, como reuniones periódicas de alineación entre mandos altos y medios, para garantizar coherencia y coordinación en los procesos.• Formalizar y actualizar los procesos de trabajo en las áreas críticas como contabilidad, tesorería y recursos humanos, asegurando que estén documentados y accesibles para todo el personal.

<p>tesorería, esto limita la estandarización y genera dependencia en la memoria y experiencia del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones tecnológicas por el uso de sistemas contables y administrativos con capacidades restringidas, lo que ocasiona reprocesos y aumenta la carga operativa, con lo que se afecta la eficiencia y la percepción del cliente. • Sobrecarga laboral y rotación de personal. Al tener un número reducido de colaboradores frente a la cantidad de clientes, genera sobrecarga, estrés y rotación, lo cual repercute directamente en la continuidad y calidad del servicio. • Factores externos como los cambios en la legislación tributaria, barreras de idioma y demandas crecientes de clientes extranjeros representan retos que afectan la calidad del servicio y requieren mayor flexibilidad y capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en herramientas tecnológicas modernas, como un sistema contable y administrativo más robusto con capacidades multi moneda y automatización de procesos, con el fin de reducir reprocesos y aumentar la eficiencia operativa. • Diseñar estrategias para reducir la sobrecarga laboral, ya sea mediante la contratación de nuevo personal, redistribución de cargas o implementación de programas de bienestar laboral que reduzcan el estrés. • Fortalecer la preparación ante factores externos mediante la implementación de programas de capacitación continua en temas como idiomas, normativa fiscal y atención a clientes internacionales, con el fin de reducir barreras y mejorar la competitividad del servicio.
---	--

Fuente: Elaboración propia (2025)

- Analizar el impacto de estos factores en la percepción y satisfacción de los clientes, mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y otros métodos de recolección de datos.

Tabla 21. Conclusiones y recomendaciones objetivo 2

Conclusiones	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Percepción positiva a nivel general del servicio. La mayoría de los clientes califica la atención recibida entre buena y excelente, lo que indica que, pese a las limitaciones internas, el personal logra transmitir un servicio cercano y que genera valor. • Deficiencia en el seguimiento y el servicio postventa que se da los clientes, que, aunque reconocen buena atención inicial, se evidencia insatisfacción en el seguimiento posterior y en el servicio postventa, lo que genera una disminución en la percepción de calidad. • Impacto de la comunicación en la satisfacción. Los resultados reflejan que la facilidad de comunicación con el personal está vinculada con la satisfacción. Cuando existen demoras o falta de claridad en las respuestas, la experiencia del cliente se ve afectada. • Impacto de los recursos limitados; por ejemplo: la falta de personal suficiente en algunas áreas, especialmente contabilidad, genera retrasos en 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar el servicio postventa estableciendo protocolos de seguimiento posterior a la prestación del servicio, para asegurar que los clientes perciban continuidad y acompañamiento. • Optimizar los tiempos de respuesta, por lo que se debe reducir los cuellos de botella mediante automatización de procesos y fortalecimiento de los equipos, para que las solicitudes sean atendidas de forma más ágil y efectiva. • Contratar personal adicional capacitado en departamentos con alta demanda, como contabilidad, para disminuir la sobrecarga y mejorar la experiencia de los clientes. • Medir la satisfacción del cliente mediante la aplicación de encuestas periódicas y reuniones de retroalimentación con los clientes, con el fin de monitorear la percepción y ajustar los servicios en caso de ser necesario. • Fortalecer la fidelización de los clientes creando programas de lealtad o

<p>tiempos de respuesta y afecta la percepción de eficiencia por parte de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un alto nivel de fidelización pese a las debilidades que presenta la empresa, tomando en cuenta que un porcentaje considerable de clientes manifestó que volvería a contratar o recomendar los servicios de Siglo BPO, lo que refleja confianza en la empresa, aunque las áreas de mejora son determinantes para mantener esa lealtad. 	<p>estrategias de valor agregado, donde se destaque los elementos diferenciales de Siglo BPO, como la atención personalizada y el acompañamiento cercano.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia (2025)

- Proponer recomendaciones basadas en los hallazgos de la investigación, con el objetivo de optimizar la calidad del servicio.

Tabla 22. Conclusiones y recomendaciones objetivo 3

Conclusiones	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> • La calidad del servicio depende en gran medida de la motivación, preparación y estabilidad del recurso humano. La rotación y desmotivación impactan directamente en la satisfacción del cliente. • Presenta fortaleza en la atención personalizada, ya que, la empresa se diferencia en el mercado por ofrecer un servicio cercano y personalizado a sus 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la motivación y retención del personal. Desarrollar programas de bienestar, capacitación y reconocimiento que reduzcan la rotación y fortalezcan la fidelización del talento humano. • Implementar indicadores de gestión (KPIs). Crear métricas de desempeño que abarquen todas las áreas para evaluar de forma objetiva la calidad del

<p>clientes, lo que genera un valor agregado frente a la competencia, aunque aún requiere mayor estandarización para garantizar consistencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tienen posicionamiento en el mercado, pero con potencial de mejora. Siglo BPO ha logrado mantenerse competitiva ofreciendo una amplia gama de servicios y manteniendo clientes internacionales. Sin embargo, para consolidar su posicionamiento necesita trabajar en innovación, optimización tecnológica y fidelización de clientes. • El compromiso del personal es una fortaleza actual, ya que, a pesar de las limitaciones, los colaboradores muestran disposición para atender al cliente y resolver problemas, lo que genera valor a la empresa para sostener la calidad percibida. 	<p>servicio, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover espacios de innovación interna donde los colaboradores puedan proponer ideas de mejora en procesos, productos y servicios. Esto ayuda a mejorar la eficiencia, e incrementa la motivación y compromiso del personal. • Implementar capacitaciones en idiomas y habilidades blandas a través de programas de formación en inglés (principalmente), así como en competencias de comunicación, resolución de conflictos y trabajo en equipo. Esto permitiría mejorar la experiencia de servicio.
---	---

Fuente: Elaboración propia (2025)

CAPÍTULO VI

Propuesta

En el presente capítulo se desarrolla una propuesta orientada a aumentar la calidad del servicio en la empresa Siglo BPO, fundamentada en los hallazgos obtenidos a lo largo de la investigación y en las recomendaciones previamente planteadas. La propuesta busca dar respuesta a las principales oportunidades de mejora identificadas en las áreas de contabilidad, tesorería y recursos humanos, especialmente en lo relacionado con la estandarización de procesos, incorporación de tecnología, fortalecimiento del talento humano y desarrollo de competencias.

El propósito de esta propuesta es ofrecer un conjunto de acciones estratégicas que contribuyan a mejorar la eficiencia operativa, la motivación y fidelización del personal, así como la experiencia del cliente, consolidando de esta manera el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Basado en lo anterior, se proponen los siguientes objetivos:

Objetivo general

Aumentar la calidad del servicio en Siglo BPO mediante la formalización de procesos y el fortalecimiento del talento humano.

Objetivos específicos

- Proponer la documentación y actualización de los procesos de trabajo en las áreas de la empresa, y que sean accesibles para todo el personal.
- Propiciar una mejor experiencia y satisfacción del cliente a través de acciones orientadas al servicio de calidad y la retroalimentación continua.
- Fortalecer la motivación, capacitación y retención del personal.

Alcance de la propuesta

El alcance de esta propuesta es aumentar la calidad del servicio en la empresa Siglo BPO mediante la implementación de acciones estratégicas en tres principales recomendaciones: la documentación y actualización de los procesos internos, la mejora de la experiencia y satisfacción del cliente y el fortalecimiento del talento humano. La propuesta se centra en las áreas de contabilidad, tesorería y recursos humanos, y, se busca garantizar un funcionamiento interno más eficiente, una mayor motivación del personal y una excelente experiencia de servicio y satisfactoria para los clientes.

Descripción de la propuesta

La propuesta consiste en diseñar un plan de optimización de la calidad del servicio en Siglo BPO, el cual va a responder directamente a las oportunidades de mejora identificadas durante la investigación.

En primer lugar, se plantea la formalización y documentación de los procesos de trabajo en las áreas, asegurando que estos estén actualizados y disponibles para todo el personal. Esta acción permitirá estandarizar tareas, reducir errores y mejorar la coordinación entre departamentos.

En segundo lugar, se propone promover una mejor experiencia y satisfacción del cliente, mediante la implementación de estrategias orientadas al fortalecimiento del servicio, la comunicación efectiva y la retroalimentación continua. Con esto, se busca aumentar los niveles de confianza y asegurar una atención más personalizada y eficiente.

Finalmente, la propuesta incluye acciones para el fortalecimiento del talento humano, mediante programas de motivación, capacitación en habilidades técnicas, idiomas y competencias blandas, así como estrategias de bienestar laboral para disminuir la rotación del personal y la sobrecarga de trabajo.

En conjunto, esta propuesta busca generar un impacto positivo tanto en la eficiencia interna como en la satisfacción de los clientes externos, asimismo, consolidar a Siglo BPO como una empresa competitiva, confiable y con altos estándares de calidad en el servicio.

Propuesta

A continuación, se desarrollará el plan de acción de cada objetivo específico propuesto.

Documentación y actualización de procesos

Tabla 23. Plan de acción del objetivo 1

Actividad	Responsables	Recursos necesarios	Tiempo estimado
Levantamiento de información sobre los procesos actuales en contabilidad, tesorería, recursos humanos y comercial.	Jefaturas de cada área / Equipo de calidad	Reuniones, entrevistas, <i>checklists</i> , documentos existentes	2 semanas
Identificación de faltantes, duplicidades o procesos obsoletos.	Equipo de calidad / Jefaturas	Análisis de documentos, reportes internos, retroalimentación de colaboradores	1 semana
Redacción y estandarización de los procesos en formato formal como manuales y diagramas de flujo.	Equipo de calidad / Analista de procesos	<i>Software</i> de diagramas y plantillas de procesos	3 semanas
Validación y aprobación de los procesos.	Gerencia general / Subgerencia	Sesiones de revisión y validación	1 semana
Publicación y difusión de los procesos actualizados en una plataforma interna.	Área de TI / Jefaturas	Plataforma digital interna con acceso controlado, por ejemplo: <i>SharePoint</i> .	1 semana
Capacitación al personal sobre los procesos actualizados.	RRHH / Jefaturas de área	Sesiones de capacitación, manuales digitales, sala de reuniones o plataforma <i>online</i> .	2 semanas
Monitoreo y retroalimentación de la implementación de procesos.	Jefaturas / Equipo de calidad	Encuestas internas, reuniones de seguimiento, reportes de desempeño	1 mes (seguimiento inicial)

Fuente: Elaboración propia (2025)

El proceso inicia con un levantamiento de información en cada área de la empresa. Esto se realizará mediante entrevistas a jefaturas y colaboradores, revisión de documentos ya existentes y observación de las tareas ejecutadas. Posteriormente, se identificarán faltantes, duplicidades o procedimientos obsoletos. Con esa información, se procederá a redactar y estandarizar procesos en manuales y diagramas de flujo, utilizando formatos claros y fáciles de interpretar.

Estos documentos serán revisados y validados por la gerencia antes de ser publicados en una plataforma interna de acceso controlado. Finalmente, se realizarán capacitaciones para que todo el personal conozca los procesos y se brinde un seguimiento inicial de su aplicación.

El fin principal es establecer un marco formal y estandarizado de trabajo que reduzca la dependencia de la memoria del personal y minimice los riesgos de errores o reprocesos. Además, se busca uniformidad en la ejecución de las tareas y asegurar que los procedimientos sigan siendo consistentes, aunque haya rotación de personal.

Por otro lado, aplicando este plan de acción se logrará que todos los procesos de la empresa estén documentados y actualizados; que los colaboradores tengan acceso inmediato a la información necesaria para ejecutar correctamente sus labores. Así, se logrará una mayor claridad organizacional, ya que cada área sabrá cómo proceder en sus funciones; se reducirá el tiempo de adaptación del personal nuevo gracias a manuales de procesos accesibles; y habrá respaldos formales en caso de auditorías internas y externas.

Dentro de los beneficios esperados se encuentran: eficiencia en la operación; transparencia interna; continuidad del negocio, ya que, si un colaborador se ausenta, el proceso no se detiene; mejora en la calidad del servicio al reducir errores internos, por ende, los clientes percibirán un servicio más preciso y confiable; soporte en el crecimiento para que la empresa pueda tener nuevos clientes o servicios con mayor facilidad al tener procesos claros y estandarizados.

Este plan busca garantizar que todos los procesos estén documentados, actualizados y disponibles para los colaboradores, con el fin de evitar ambigüedades y pérdida de información. Además, la capacitación asegura que el personal no solo tenga acceso a los procesos, sino que también los comprenda y los aplique en su labor diaria.

Mejora de la experiencia y satisfacción del cliente

Tabla 24. Plan de acción del objetivo 2

Actividad	Responsables	Recursos necesarios	Tiempo estimado
Diseñar un programa de seguimiento y retroalimentación con los clientes como encuestas de satisfacción.	Área administrativa / Gerente general	Formularios digitales, <i>software</i> de encuestas (Google Forms, Microsoft Forms o SurveyMonkey), correo institucional.	1 mes
Crear un protocolo de atención al cliente estandarizado, que defina tiempos de respuesta, forma de comunicación y pasos para la resolución de consultas o quejas.	Área administrativa / Recursos Humanos	Manual de procedimientos, herramientas de comunicación interna.	1 mes
Establecer capacitaciones en servicio al cliente y comunicación efectiva.	Recursos Humanos	Material didáctico, capacitador, espacio físico o plataforma virtual.	2 meses
Reconocer y premiar a los colaboradores que reciban mejores valoraciones por parte de los clientes, fomentando una cultura de servicio.	Recursos Humanos / Gerente general	Presupuesto para incentivos como bonos, reconocimientos, certificados.	Semestral

Fuente: Elaboración propia (2025)

Este plan de acción se enfoca en fortalecer la experiencia del cliente y garantizar que los servicios brindados por Siglo BPO respondan efectivamente a las expectativas y necesidades de cada usuario. Para ello, se implementarán mecanismos de retroalimentación, estándares de atención y estrategias de mejora continua, con el propósito de construir relaciones más sólidas, transparentes y duraderas con los clientes.

En primer lugar, se establecerá un programa de seguimiento y retroalimentación, que incluirá encuestas de satisfacción que permitirán recopilar información de valor sobre la percepción del servicio, identificar posibles áreas de mejora y atender con rapidez cualquier incidencia detectada. Posteriormente, se diseñará un protocolo de atención al cliente estandarizado, que sirva como guía para todos los colaboradores, donde se definirán los tiempos de respuesta, la forma de comunicación y los pasos a seguir ante consultas, reclamos o solicitudes, para asegurar una atención uniforme y de calidad.

Asimismo, se implementarán capacitaciones periódicas en servicio al cliente y comunicación efectiva, dirigidas al personal que mantiene contacto directo con los clientes. Estas capacitaciones buscarán mejorar las habilidades de empatía, resolución de conflictos y atención personalizada, lo que fortalecerá la imagen profesional de la empresa.

Finalmente, se implementará un programa de reconocimiento al personal destacado en atención al cliente, incentivando la motivación y reforzando la importancia del compromiso con la calidad del servicio.

Con este plan, Siglo BPO logrará mejorar su relación con los clientes, incrementar su nivel de satisfacción y proyectar una imagen corporativa basada en la excelencia y la atención personalizada. Los beneficios esperados incluyen una mayor fidelización de clientes, reducción de reclamos, mejora en la comunicación interna y externa, y aumento de la confianza en los servicios brindados.

Fortalecimiento de la motivación, capacitación y retención del personal

Tabla 25. Plan de acción del objetivo 3

Actividad	Responsables	Recursos necesarios	Tiempo estimado
Realizar un diagnóstico del clima laboral y niveles de satisfacción del personal.	Área de Recursos Humanos / Gerencia General	Encuestas de clima laboral, entrevistas, cuestionarios anónimos.	2 semanas
Implementar programas de capacitación continua en idiomas (principalmente inglés) y habilidades blandas como comunicación, liderazgo, trabajo en equipo.	Área de Recursos Humanos / Proveedores de formación externa	Presupuesto para las capacitaciones, plataforma de capacitación, instructores especializados, materiales de apoyo.	2 meses (lanzamiento)
Crear un sistema de reconocimiento por el desempeño con incentivos económicos, menciones internas, o reconocimientos públicos.	Gerencia General / Área de Recursos Humanos	Presupuesto para premios o bonos, políticas internas de reconocimiento.	1 mes
Establecer un plan de desarrollo profesional y de carrera para cada colaborador.	Área de Recursos Humanos / jefes de área	Evaluaciones de desempeño, planes de crecimiento, sesiones de <i>coaching</i> .	2 meses
Diseñar estrategias de retención de talento como mejoras salariales progresivas, beneficios adicionales, programas de fidelización.	Gerencia General / Área de Recursos Humanos	Presupuesto asignado, <i>benchmarking</i> salarial, negociación con proveedores de beneficios.	2-3 meses
Monitorear y evaluar periódicamente la satisfacción del personal y la efectividad de los programas implementados.	Área de Recursos Humanos	Encuestas de seguimiento, indicadores de rotación, reportes de desempeño.	Permanente (revisión trimestral)

Fuente: Elaboración propia (2025)

El plan de acción se desarrollará en varias fases. Primero, se aplicará un diagnóstico del clima laboral para conocer las percepciones y necesidades reales del personal. Con base en los resultados, se implementarán programas de capacitación en idiomas, en los que el inglés sea la prioridad por la importancia para los clientes internacionales, y en habilidades blandas, con el fin de fortalecer la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo.

Además, se pondrá en marcha un sistema de reconocimiento y motivación, con incentivos económicos, reconocimientos internos y programas de desarrollo profesional que ofrezcan a cada colaborador un plan de crecimiento dentro de la empresa. Finalmente, se establecerán estrategias de retención como mejoras salariales progresivas y beneficios adicionales, asegurando que el personal se sienta valorado y comprometido.

El propósito es crear un entorno laboral atractivo y sostenible, en el que los colaboradores encuentren motivación, oportunidades de aprendizaje y proyección profesional. Con esto, se busca disminuir la rotación de personal, retener el talento clave y alinear el bienestar del equipo con los objetivos estratégicos de la empresa.

Implementando dicho plan de acción, se espera lograr una identificación clara de las necesidades del personal; además, que al implementar los programas de bienestar laboral tengan un impacto positivo en la satisfacción interna; que la capacitación continua aumente la competitividad del equipo gracias al fortalecimiento del idioma y las habilidades blandas; finalmente, se espera una reducción de la rotación de personal.

Con base en lo anterior, con la aplicación del plan de acción correctamente, se obtienen los siguientes beneficios:

- La empresa tendrá una mayor productividad, reducción de costos asociados a la rotación de personal, mejor posicionamiento frente a clientes y aumento de la calidad del servicio.
- Los colaboradores gozarán de un desarrollo profesional, oportunidades de crecimiento, estabilidad y satisfacción laboral.
- Los clientes contarán con un equipo más motivado y preparado que brinde los servicios con mayor eficiencia, calidad y atención personalizada.

Cronograma

Tabla 26. Cronograma general de la propuesta

			Trimestres			
Objetivo	Actividad	Responsable	Mes 1-3	Mes 4-6	Mes 7-9	Mes 10-12
1. Implementar la documentación y actualización de procesos	Levantamiento y análisis de procesos existentes	Jefaturas de cada área / Equipo de calidad				
	Redacción y estandarización de manuales de procesos	Equipo de calidad / Jefaturas				
	Validación y aprobación de procesos documentados	Gerencia general / Subgerencia				
	Socialización y capacitación interna sobre los procesos	RRHH / Jefaturas de área				
	Implementación y monitoreo inicial de procesos	Todos los departamentos				
2. Promover una mejor experiencia y satisfacción del cliente a través de acciones orientadas al servicio de calidad y la retroalimentación continua	Creación del plan de seguimiento y retroalimentación del cliente.	Área administrativa / Gerente general				
	Diseño de protocolos de atención y respuesta.	Gerencia general / Jefaturas				
	Aplicación de encuestas de satisfacción trimestrales.	Área administrativa				

	Capacitación al personal en atención al cliente y comunicación asertiva.	Área RH / Proveedor				
	Análisis de resultados y mejora continua.	Gerente general				
3. Fortalecer la motivación, capacitación y retención del personal	Diagnóstico de clima laboral	Área RH				
	Programa de capacitaciones en idiomas y habilidades blandas	Área RH / Proveedor				
	Sistema de reconocimientos e incentivos internos	Área RH / Gerencia General				
	Evaluación de impacto en retención y satisfacción	Área RH				

Fuente: Elaboración propia (2025)

Presupuesto

Tabla 27. Presupuesto general de la propuesta

Objetivo	Rubro	Descripción	Monto estimado (USD)
1. Implementar la documentación y actualización de procesos	Diagnóstico y documentación de procesos internos	Horas laborales del personal involucrado	\$1.000
	Consultoría externa	Asesoría para estandarización de procesos	\$2.000
	Capacitación interna	Sala de reuniones (3 sesiones de 1 hora)	\$150
2. Promover una mejor experiencia y satisfacción del cliente	Aplicación de encuestas	Elaboración de formularios digitales, licencias de <i>software</i> (Google Forms, SurveyMonkey).	\$500
	Protocolos de atención al cliente	Tiempo del personal, diseño de manuales de servicio	\$1.500
	Capacitación interna protocolos	Sala de reuniones (3 sesiones de 1 hora)	\$150
	Capacitación externa	Capacitación en servicio al cliente y comunicación asertiva (2 meses)	\$3.000
3. Fortalecer la motivación, capacitación y retención del personal	Capacitación en idiomas	Curso de inglés (10 colaboradores, 1 año)	\$8.000
	Capacitación en habilidades blandas	Talleres de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo	\$2.000
	Sistema de reconocimiento	Incentivos y bonos por desempeño	\$6.000
TOTAL			\$24.300

Fuente: Elaboración propia (2025)

Considerando el cronograma anterior, está diseñado para visualizar de manera clara y ordenada la secuencia de actividades necesarias para implementar la propuesta en Siglo BPO. Su estructura progresiva asegura que los objetivos se ejecuten de forma coherente, y facilita la distribución de recursos, el monitoreo del avance y el cumplimiento de metas dentro de los tiempos establecidos.

En cuanto al presupuesto, este refleja una inversión estratégica en tres áreas relevantes: procesos, servicio al cliente y personal. Cada una de estas acciones contribuye directamente a elevar los estándares de calidad en las áreas de contabilidad, recursos humanos y comercial, lo que genera un impacto positivo tanto en la productividad interna como en la satisfacción de los clientes externos.

El costo total estimado de la propuesta, de \$24.300, debe verse como una inversión con retorno a mediano y largo plazo, al tener los procesos de cada área establecidos, mejorar la experiencia y la calidad del servicio, incrementar la satisfacción de los clientes y garantizar la retención de colaboradores. Además, el presupuesto es flexible y puede ajustarse a la realidad financiera de la empresa, de modo que se pueda priorizar las acciones de mayor impacto en el momento.

Mediante el cronograma y el presupuesto se puede dar viabilidad y sustento a la propuesta. Ambos permiten anticipar los recursos necesarios, organizar los tiempos de ejecución y orientar los esfuerzos hacia un mismo fin: aumentar la calidad del servicio de Siglo BPO mediante procesos estandarizados, tecnología moderna y un personal motivado y capacitado.

Instrumentos por utilizar en la propuesta

Ilustración 4. Ejemplo de formulario de encuestas a clientes

Encuesta de Satisfacción de Clientes – Siglo BPO

* Indica que la pregunta es obligatoria

SIGLO BPO



1. En una escala del 1 al 5, ¿cómo califica la atención recibida por parte del personal de Siglo BPO? (1 = Muy mala, 5 = Excelente) *

1 2 3 4 5

2. ¿Considera que la empresa comprende y responde adecuadamente a sus necesidades? *

Sí

No

Fuente: Elaboración propia (2025)

Ilustración 5. Protocolo de atención al cliente



PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE – SIGLO BPO

Objetivo

Establecer lineamientos claros y estandarizados para la atención al cliente, garantizando una comunicación efectiva, oportuna y orientada a la resolución de consultas o quejas, con el fin de fortalecer la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Alcance

Aplica a todo el personal de la empresa que mantenga contacto directo o indirecto con los clientes, incluyendo las áreas de contabilidad, recursos humanos, comercial y administración.

1. Canales de comunicación

Los canales oficiales de atención serán:

- Correo institucional: xxxxxx@siglobpo.com
- Teléfono corporativo: +506 0000-0000
- Plataforma de comunicación: Microsoft Teams
- Reuniones virtuales: previa coordinación con el cliente.

2. Tipos de solicitudes

Tipo de solicitud	Ejemplo	Tiempo máximo de respuesta
Consultas generales	Información de servicios	24 horas
Solicitudes operativas	Envío de reportes, facturas	5 horas
Quejas o reclamos	Inconformidad con el servicio	12 horas
Casos urgentes	Problemas que afectan la operación	Inmediato (máximo 1 hora)

3. Proceso de atención

- 1.Recepción: La solicitud se recibe por cualquiera de los canales oficiales.
- 2.Registro: Se documenta en la base de datos o CRM interno.
- 3.Evaluación: Se analiza el tipo de solicitud y se asigna responsable.
- 4.Respuesta: Se brinda solución dentro del tiempo establecido.
- 5.Cierre: Se confirma con el cliente la resolución satisfactoria.

4. Estilo de comunicación

- Mantener un tono cordial, empático y profesional.
- Evitar tecnicismos confusos.
- Confirmar la comprensión del cliente antes de finalizar la atención.
- Responder siempre con actitud de servicio y disposición a ayudar.

5. Seguimiento

- Cada semana se revisará el registro de solicitudes para identificar patrones de mejora.
- Los casos no resueltos se escalarán a la Subgerencia General.
- Se realizará una evaluación trimestral del cumplimiento de tiempos de respuesta y satisfacción del cliente.

6. Responsables

- Encargados directos: Personal de servicio al cliente de cada área.
- Supervisión: Jefaturas de área.
- Control y monitoreo: Subgerencia General.

7. Indicadores de desempeño

Indicador	Meta	Frecuencia
Tiempo promedio de respuesta	≤ 24 horas	Mensual
Nivel de satisfacción del cliente	≥ 85%	Trimestral
Quejas resueltas en el tiempo establecido	100%	Mensual

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 28. Proveedores para capacitaciones de servicio al cliente

Proveedor	Modalidad	Sesiones	Duración de la sesión
Crehana	Presencial	1 por semana – 2 meses	1 hora
CENECOOP	Virtual	4 por semana – 2 meses	2 horas
NobleProg	Virtual	2 por semana – 2 meses	2 horas

Fuente: Elaboración propia (2025)

Ilustración 6. Ejemplo de reconocimiento a colaboradores



Fuente: Elaboración propia (2025)

Ilustración 7. Ejemplo de certificado de regalo para colaboradores



Fuente: Elaboración propia (2025)

Ilustración 8. Ejemplo de formulario de encuestas a colaboradores

Encuesta de Clima Laboral y Satisfacción del Personal – Siglo BPO

* Indica que la pregunta es obligatoria



1. ¿Qué tan satisfecho(a) se siente con el ambiente de trabajo en su área (relación con compañeros, comunicación, apoyo y trabajo en equipo)? *

Muy satisfecho(a)

Satisfecho(a)

Neutral

Insatisfecho(a)

Muy insatisfecho(a)

2. ¿Considera que su trabajo es valorado y reconocido por sus supervisores o por la empresa? *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Rara vez

Nunca

3. ¿Qué tan motivado(a) se siente para continuar desarrollando su trabajo en la empresa? *

Muy motivado(a)
 Motivado(a)
 Neutral
 Poco motivado(a)
 Desmotivado(a)

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 29. Proveedores para capacitación de curso de inglés

Proveedor	Modalidad	Sesiones	Tiempo	Duración del curso
Slang	Virtual	2 por semana	Depende del estudiante	1 año
Universidad CENFOTEC	Virtual en vivo	3 por semana	2 horas	1 año
Centro Cultural de Idiomas	Virtual en vivo	3 por semana	2 horas	1 año

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 30. Proveedores para capacitación de habilidades blandas

Proveedor	Modalidad	Sesiones	Tiempo	Duración del curso
LHH	Presencial	1 por semana	1 hora	2 meses
NAVEGA Training & Consulting	Presencial	1 por semana	1 hora	2 meses
Cámara de Industrias de CR	Presencial	1 por semana	1 hora	2 meses

Fuente: Elaboración propia (2025)

Ilustración 9. Sistema de reconocimiento al desempeño



Sistema de Reconocimiento al Desempeño – Siglo BPO

1. Propósito

El presente sistema tiene como objetivo reconocer y recompensar el esfuerzo, compromiso y excelencia del personal de Siglo BPO, fomentando una cultura organizacional basada en el mérito, la motivación y la mejora continua del servicio al cliente.

2. Alcance

Aplica a todos los colaboradores de las áreas de contabilidad, recursos humanos y comercial, así como al personal de apoyo que contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales y la satisfacción del cliente.

3. Objetivos específicos

- Motivar al personal mediante el reconocimiento oportuno de su desempeño.
- Promover la productividad y el compromiso con la calidad del servicio.
- Fortalecer el sentido de pertenencia y satisfacción laboral dentro de la empresa.
- Estimular la competencia sana y el trabajo colaborativo entre departamentos.



4. Tipos de reconocimiento

a) Reconocimiento económico:

- Bonos mensuales, trimestrales o anuales.
- Incentivos por excelencia en atención al cliente.

b) Reconocimiento no económico:

- Certificados o menciones internas.
- Días libres compensatorios.

5. Criterios de evaluación

El reconocimiento se otorgará con base en los siguientes criterios:

- Cumplimiento de metas asignadas.
- Calidad del servicio ofrecido al cliente.
- Puntualidad y responsabilidad.
- Trabajo en equipo y actitud colaborativa.
- Innovación o propuestas de mejora.

6. Frecuencia de Reconocimientos

Los reconocimientos podrán ser mensuales, trimestrales o anuales, según el tipo de logro y los resultados obtenidos por cada colaborador o equipo.

7. Presupuesto

El área de Recursos Humanos elaborará anualmente un presupuesto destinado a la implementación del sistema, incluyendo incentivos económicos, materiales y actividades de reconocimiento.



Plan de Desarrollo Profesional y de Carrera – Siglo BPO

1. Propósito

El propósito de este plan es brindar a los colaboradores de Siglo BPO una guía estructurada para su crecimiento profesional dentro de la organización

2. Alcance

Este plan aplica a todos los colaboradores de la empresa, sin distinción de cargo o antigüedad, y busca impulsar el desarrollo de competencias técnicas, gerenciales y blandas que contribuyan a elevar la calidad del servicio y el desempeño organizacional.

3. Objetivos específicos

- Identificar fortalezas, oportunidades de mejora y aspiraciones profesionales del personal.
- Establecer rutas de crecimiento claras y medibles dentro de la organización.
- Fomentar la capacitación continua y la actualización de conocimientos técnicos y administrativos.
- Promover la fidelización del talento humano mediante planes de carrera atractivos y realistas.

4. Estructura del plan

Etapa 1. Diagnóstico y evaluación del desempeño

- Aplicar evaluaciones de desempeño semestrales o anuales para determinar el nivel de cumplimiento de objetivos individuales y competencias laborales.
- Realizar sesiones de retroalimentación entre el colaborador y su supervisor directo.
- Identificar brechas de conocimiento, habilidades o actitudes.

Etapa 2. Definición de metas y objetivos de desarrollo

- Junto con cada colaborador, establecer metas de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.
- Alinear los objetivos individuales con los objetivos estratégicos del área y la empresa.

Etapa 3. Capacitación y entrenamiento

- Implementar programas de formación técnica y en habilidades blandas.
- Fomentar la participación en talleres, cursos o certificaciones relevantes al puesto.
- Desarrollar sesiones internas de aprendizaje entre compañeros.



Etapa 4. Plan de carrera y promoción interna

- Establecer rutas de crecimiento profesional dentro de la empresa.
- Definir los requisitos y competencias necesarias para cada nivel jerárquico.
- Comunicar de forma transparente las oportunidades de ascenso y reconocimiento.

Etapa 5. Seguimiento y evaluación continua

- Revisar los avances del plan cada seis meses y actualizar los objetivos según el progreso y los resultados.
- Registrar los logros alcanzados y las necesidades adicionales de capacitación o acompañamiento.
- Ajustar el plan según los cambios estratégicos o necesidades de la empresa.

5. Beneficios esperados

- Aumento de la motivación, compromiso y satisfacción laboral.
- Mejora del desempeño general y la calidad del servicio al cliente.
- Reducción de la rotación del personal y fortalecimiento de la fidelización del talento.
- Desarrollo de líderes internos con visión estratégica y orientación al cliente.

Tabla 31. Estrategias de retención de talento

Estrategia	Descripción	Beneficios esperados
Mejora salarial progresiva	Implementar revisiones salariales anuales con base en desempeño, antigüedad y resultados del área.	Mayor motivación, equidad salarial y reconocimiento del esfuerzo.
Bonos por desempeño y cumplimiento de objetivos	Otorgar incentivos trimestrales o anuales para equipos o colaboradores que alcancen metas específicas de servicio, eficiencia o satisfacción del cliente.	Fomento del trabajo en equipo, productividad y sentido de logro.
Beneficios adicionales	Negociar con proveedores externos algunos beneficios como seguros médicos, convenios educativos, descuentos en gimnasios, entre otros.	Mejora del bienestar integral y lealtad hacia la empresa.
Programas de fidelización	Implementar reconocimientos por antigüedad, días libres adicionales por desempeño o día de cumpleaños libre.	Mayor sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.
Comunicación abierta y reconocimiento constante	Establecer reuniones mensuales de retroalimentación positiva y reconocimiento público.	Aumento en la confianza, unión del equipo y clima organizacional positivo.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Anexos

Anexo 1. Encuesta aplicada a los clientes

Encuesta de Satisfacción de Clientes – Siglo BPO

1. En una escala del 1 al 5, ¿cómo califica la atención recibida por parte del personal de Siglo BPO? (1 = Muy mala, 5 = Excelente)
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5

2. ¿Considera que la empresa comprende y responde adecuadamente a sus necesidades?
 - Sí
 - No

3. En general, ¿qué tan satisfecho(a) se siente con los servicios brindados por la empresa? (1 = Nada satisfecho, 5 = Muy satisfecho)
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5

4. ¿Qué tan fácil le resulta comunicarse con el personal de Siglo BPO cuando necesita asistencia?
 - Nada fácil
 - Regular
 - Fácil
 - Muy fácil

5. ¿Qué tan satisfecho(a) está con la calidad de la asesoría que recibe por parte de la empresa?
(1 = Nada satisfecho, 5 = Muy satisfecho)
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
6. ¿Qué tan conforme está con el seguimiento que le brindan después de realizar una solicitud o requerimiento? (1 = Nada conforme, 5 = Muy conforme)
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
7. ¿Cómo calificaría el servicio postventa recibido por parte de la empresa?
- Muy malo
 - Malo
 - Regular
 - Bueno
 - Muy bueno
 - Excelente
8. ¿Considera que los tiempos de respuesta y entrega de servicios son adecuados?
- Sí
 - No

9. En una escala del 1 al 5, ¿cómo califica la calidad general del servicio recibido? (1 = Muy baja, 5 = Muy alta)
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
10. ¿Volvería a contratar o recomendar los servicios de Siglo BPO a otros?
- Sí
 - No

Fuente: Elaboración propia, enlace de formulario en Google Forms (2025)

Anexo 2. Entrevista realizada a los colaboradores

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa y en qué área se desempeña actualmente?
2. ¿Considera que dentro de la empresa se promueve un buen servicio al cliente interno entre departamentos? ¿Podría darme un ejemplo?
3. Desde su experiencia en la empresa, ¿qué aspectos internos, como procesos, recursos o comunicación interna, considera que influyen más en la calidad del servicio que brindan?
4. ¿En qué medida siente que cuenta con el apoyo de su jefatura para resolver situaciones que afectan la calidad del servicio?
5. ¿Qué situaciones externas, como cambios en el mercado, demandas de los clientes o regulaciones, cree que afectan la calidad del servicio en su área?
6. ¿Cómo describiría la calidad del servicio que actualmente ofrece su área y por qué?
7. Desde su experiencia, ¿qué mejoras considera necesarias para optimizar la calidad del servicio en su área?

Fuente: Elaboración propia (2025)

Bibliografía

- Acosta Faneite, S. F. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82–95.
- Aguilera, C. (2024b, diciembre 26). ¿Qué es capacitación y desarrollo? La clave del éxito empresarial. Blog de E-learning. <https://www.ispring.es/blog/capacitacion-y-desarrollo>
- Arosemena Doss, E. E. (2022). Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud. *Revista Odontología Vital*, 37(1), 50–66.
- Asana, T. (2025, 17 febrero). Trabajo en equipo en empresas: ventajas, herramientas y ejemplos [2025] • Asana. Asana. <https://asana.com/es/resources/teamwork-in-the-workplace>
- Becerra Bizarrón, M. E. (2020). Factores que inciden en la calidad en el servicio en el sector de los restaurantes de Puerto Vallarta, Jalisco. *Lúmina*, 21, 56–70
- Carrasco, R., & Almengor, S. (2023). Impacto favorable del outsourcing en el proceso de reclutamiento y selección del personal. *Revista Saberes Apudep*, ISSN L 2953-321X.
- Cetys, W. (2022, 7 marzo). Características que deben poseer las personas con liderazgo. *CETYS Trends*. <https://www.cetys.mx/trends/innovacion/caracteristicas-que-deben-poseer-las-personas-con-liderazgo/>
- Chicaiza Caizaguano, E. M., Salazar Aguilar, C. N., & Chávez Yépez, H. F. (2023). Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Caso de estudio “Lácteos Maribella”. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(35), e2301002.
- Chiquillo Rodelo, J., Amaya López, N., y Curiel Gómez, R. Y. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(103), 1295 1311.
- Cordero-Guzmán, D., Beltrán Tenorio, N., y Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 132 149.
- Corona-Martínez L, Fonseca-Hernández M, Alvarez Y. El objeto y el sujeto en la investigación científica. *Medisur [revista en Internet]*. 2021 [citado 2022 Feb 2]; 20(1):[aprox. -166 p.].

- Da Silva, D. (2022). 6 métodos simples para la evaluación del servicio al cliente. Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/evaluacion-servicio-al-cliente/>
- Dávila, R. y Agüero, E. (2021). Motivación y satisfacción laboral en el desempeño del empleado en las organizaciones de la ciudad de Lima, Perú.. *Revista Visión Gerencial*, 20(2), pp. 219-232. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>
- Espinoza Freire, E. E. (2021). Importancia de la retroalimentación formativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(4), 389-397.
- Flores Vásquez, S. P., y Núñez Lira, L. A. (2021). Gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión pública en el Perú. *Revista Alpha Centauri*, 1(2), 50–66.
- Hammond, M. (2024, agosto 1). Qué es la calidad del servicio, cómo se mide y cómo mejorarla. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/service/calidad-del-servicio>
- Hernández, L. (2024, 30 diciembre). Qué es la rotación de personal: Los 6 tipos de turnover, con ejemplos. Nailed Blog. <https://nailed.com/blog/es/que-es-la-rotacion-de-personal-turnover/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Dirección de marketing* (16.^a ed.). Pearson Educación.
- Li Ying, Chow (2023). ¿Qué es la satisfacción del cliente? Definición + importancia. (2023, 12 junio). Zendesk. <https://www.zendesk.es/blog/3-steps-achieving-customer-satisfaction-loyalty/>
- Loor Zambrano, H. Y., Santistevan Nunura, J. P., Ureta Zambrano, M. I., & Mera Macías, R. B. (2023). Análisis de indicadores de desempeño financiero de la empresa ecuatoriana de balanceados Coprobalan S. A. *Revista San Gregorio*, (54), 128–146.
- Malpartida-Meza, D., Granada-López, A., & Salas-Canales, H. J. (2022). Calidad de servicio y satisfacción del cliente en una empresa comercializadora de sistemas de climatización doméstica e industrial, distrito de Surquillo (Lima - Perú), 2021. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 23–35.

- Márquez, L. E., Viteri, M. J., Useche, L. M., y Cuétara, L. M. (2021). Proceso administrativo y sostenibilidad empresarial del sector hotelero de la parroquia Crucita, Manabí-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 367-385.
- Martín, D. (2025, 1 mayo). Recursos Humanos: definición, concepto y funciones. OpenRH. <https://www.openhr.cloud/blog/recursos-humanos-funciones-dentro-de-la-empresa>
- Martínez, R. (2021). Métricas de calidad para validar los conjuntos de datos abiertos públicos gubernamentales [Tesis doctoral, Universidad Abierta Interamericana]. Repositorio UAI.
- Méndez Bravo, J. C., Bolaños Piedrahita, C. J., & Méndez Bravo, M. A. (2022). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *Revista Científica General José María Córdova*, 20(40), 387–408.
- Mendoza Huilla, J. S., & Arriola Tuni, C. (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 6057-6073.
- Morales, F. C. (2021). Fuente primaria Qué es, definición y concepto. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/fuente-primaria.html>
- Moreno Olivos, T. (2023). La retroalimentación de la evaluación formativa en educación superior. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 685-694.
- Ortega, C. (2025, 7 mayo). Cultura organizacional: Qué es, características, tipos y ejemplos. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/cultura-organizacional-2/>
- Pacheco Moreira, G. P., & Ramos Alfonso, Y. (2020). Evaluación de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente interno en una cooperativa de ahorro y crédito. *Polo del Conocimiento*, 5(7), 722–735.
- Pessoa, L. (2024, 27 diciembre). 7 indicadores de calidad que debes seguir para asegurar el éxito. docusign. <https://www.docusign.com/es-mx/blog/indicadores-de-calidad>
- Petrone P. Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Rev Colomb Cir*. 2021;36:188-92.
- Quiroa, M. (2022, 24 noviembre). Factores internos de una empresa Qué es, definición y concepto. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/factores-internos-de-una->

empresa.html#:~:text=Los%20factores%20internos%20son%20todos,si%20afectan%20de%20forma%20negativa.

- Quiroa, M. (2022a, noviembre 24). Factores externos de una empresa Qué es, definición y concepto. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/factores-externos-de-una-empresa.html>
- Raffino, Equipo editorial, Etecé (6 de abril de 2024). Fuentes de información. Enciclopedia Concepto. Recuperado el 5 de julio de 2025 de <https://concepto.de/fuentes-de-informacion/>.
- Ramírez Fominaya, P. (2025, 11 marzo). RECURSOS HUMANOS: CONCEPTO e IMPORTANCIA HOY EN DÍA. DATADEC. <https://www.datadec.es/blog/recursos-humanos-concepto-e-importancia-hoy>
- Ramírez, N. (2020). Marco metodológico. Universidad San Marcos. <https://www.usanmarcos.ac.cr>
- Ramón, R. E., Verdezoto, M. R., y Romero, D. J. (2024). Estrategia empresarial: Una reflexión teórica. *Revista De Ciencias Sociales*, XXX(3), 411-424.
- Rastegar-Panah, M. (2025). Customer perception: Definition, importance + how to improve it. (2025b, agosto 12). Zendesk. <https://www.zendesk.es/blog/simple-guide-customer-perception/>
- Rodríguez, Y. (2023). Teoría de la planificación y fundamentos de la estrategia [Presentación de Congreso]. XI Congreso de Calidad: Tendencias globales de la gestión para la competitividad, San José, Costa Rica.
- Santander-Salmon, E. S., & Lara-Rivadeneira, L. J. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research (JESSR)*,3(2).
- Siavichay, C., E. A., Cárdenas, C., M. F., Vega, R, L.G., Asanza, M. D. C. y Barragán-Landy, M. F., (2023). Percepción de los clientes sobre la calidad del servicio: un estudio empírico. *Maskana*, 14(1), 9-21.
- Silva-Treviño, J. G., Macías-Hernández, B. A., Tello-Leal, E., & Delgado-Rivas, J. G. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: Un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*, 15(2), 85–101.

- SixSigma.us. (2022). Process Optimization: Increasing Business Efficiency. SixSigma.us.
<https://www.6sigma.us/process-improvement/process-optimization/>
- Taylor, J. (2023, 27 noviembre). What is a KPI, Metric or Measure? Klipfolio.
<https://www.klipfolio.com/blog/kpi-metric-measure>
- Teis. (2023, 29 octubre). 8 beneficios del trabajo en equipo en tu empresa. Teis · Recursos Humanos.
<https://www.teis.es/8-beneficios-del-trabajo-en-equipo-en-tu-empresa/>
- Toala Manjarrez, E. J., & Manjarrez Fuentes, N. N. (2024). Factores determinantes en la percepción de calidad del servicio. *Revista Científica y Académica*, 4(3), 1406–1428.
- Tomàs, O. (2025, 5 junio). Motivación laboral: beneficios, técnicas y cómo implementarla. Grupo Castilla. <https://www.grupocastilla.es/motivacion-laboral/>
- Universidad Autónoma Nacional de México. (2020). Clasificación de los tipos de estudio. En Capítulo 4. Tipos de estudio (pp. 27–31). ClinicalKey España.
- Valencia Franco, E. J., & Castaño González, E. J. (2022). Comunicación organizacional y felicidad en el trabajo. *Investigación & Desarrollo*, 30(2), 191–218.
<https://doi.org/10.14482/INDES.30.2.658.45>
- Vázquez Becerra, B. E., & Orozco Alvarado, J. (2020). El outsourcing como estrategia organizacional para la competitividad. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, XIII Congreso.
- Vázquez, J., Martínez, L., & Rojas, C. (2021). Indicadores de calidad en la gestión de servicios: Evaluación y mejora continua. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 8(29), 50–60.
- Villarreal-Puga, J., & Cid García, M. (2022). La Aplicación de Entrevistas Semiestructuradas en Distintas Modalidades Durante el Contexto de la Pandemia. *Revista Científica*.
<http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>
- Young, J. (2022, 16 mayo). Metrics. Investopedia.
<https://www.investopedia.com/terms/m/metrics.asp>
- Zaballa Gomariz, P. E., El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D., y Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO (Asunción)*, 8(1):29-41

Zamora, K. T. (2021). Marco metodológico. Universidad San Marcos. <https://www.usanmarcos.ac.cr>