

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**“LAS NUEVAS TENDENCIAS LABORALES Y LA CREACIÓN DE VALOR DE LAS
EMPRESAS”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

JACQUELINE ELIZABETH GUEVARA CENTENO
GUSTAVO BENEDICTO CARCAMO MONTOYA

PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO(A) EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

OCTUBRE 2019

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
SECRETARIO GENERAL : LICENCIADO CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LICENCIADO NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ
VICEDECANO : MAESTRO MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS
SECRETARIA : LICENCIADA VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO
ADMINISTRADOR ACADÉMICO: LICENCIADO EDGAR ANTONIO MEDRANO
TRIBUNAL EXAMINADOR: MAESTRO JUAN VICENTE ALVARADO RODRIGUEZ
MAESTRO JONNY FRANCISCO MERCADO CARRILLO
MAESTRO VICTOR RENÉ OSORIO AMAYA

OCTUBRE 2019

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso, por guiar mis pasos, por derramar sobre mí, fortaleza, esperanza y sabiduría para alcanzar este triunfo; a mi madre Lucia Centeno, por su confianza, por su apoyo incondicional desde el inicio hasta el final del este logro académico; a mis familiares y amigos por su cariño, palabras de aliento y animo mostrado durante el transcurso del proceso.

Jacqueline Elizabeth Guevara Centeno

Agradezco principalmente a Dios por haberme dado salud para llegar hasta este momento.

Por el acompañamiento de este esfuerzo a mi amada esposa Martha Alicia Guevara de Cárcamo.

A mis 5 hijos, a quienes lo quiero mucho y los invito y motivo a superar este logro académico concluido en este año.

A mis queridos Padres Gustavo Benedicto Cárcamo Ramírez y Virginia Dominga Montoya de Cárcamo, quienes partieron y nacieron en la espiritualidad sin lograr ver este momento.

Gustavo Benedicto Cárcamo Montoya

Como equipo de trabajo queremos agradecer al Maestro Jhonny Francisco Mercado y al Maestro Juan Vicente Alvarado por su apoyo profesional durante el proceso de investigación.

RESUMEN EJECUTIVO

La incorporación de las nuevas generaciones de empleados a las compañías, requiere una forma de manejo distinta a la realizada en el pasado, ya que estos se identifican con la institución propiciando la creación de valor, por tal razón, el encargado de finanzas debe comprender los cambios en la forma de gerenciar los distintos recursos ya sean humanos, financieros, operativos, entre otros; implicando la incorporación de tendencias laborales para su manejo, fomentando la creación de valor de la entidad.

Las empresas requieren de recurso humano para su operatividad y el personal joven proporciona habilidades que le permiten posicionarse en el mercado, para lo cual se implementan tendencias de tal manera que exista un aprovechamiento y buena gestión en los mismos, en tal sentido, el presente trabajo describe una investigación sobre la implementación de las nuevas tendencias laborales y la incidencia de estas en la creación de valor de la empresa.

La obtención de información de las principales tendencias laborales aplicadas por las compañías y su incidencia en la creación de valor, se realizó mediante la aplicación del enfoque cuantitativo, utilizando un cuestionario que permitió recopilar la información para la comprobación de la hipótesis respectivamente.

El resumen de la información bibliográfica proporciona las principales tendencias laborales aplicadas considerando las siguientes: productividad, flexibilidad laboral, inteligencia artificial, Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y entorno laboral. Asimismo, la incidencia de su aplicación en la creación de valor; los tipos, métodos e indicadores de la creación de valor de las compañías, el impacto gerencial y en resultados.

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	i
Capítulo 1: Planteamiento del problema.	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición del problema.	2
1.3 Preguntas de la investigación	2
1.4 Objetivos de la investigación	3
1.4.1. Objetivo general	3
1.4.2 Objetivos específicos	3
1.5 Justificación	3
1.6 Hipótesis de trabajo	4
Capítulo 2: Marco teórico	6
2.1 Generalidades	6
2.2 Nuevas generaciones de empleados	6
2.3 Impacto gerencial	9
2.4 Principales nuevas tendencias laborales	9
2.5 Importancia de las nuevas tendencias laborales	12
2.6 Incidencia de las nuevas tendencias laborales en la creación de valor	13
2.6.1 Tipos de creación de valor en las empresas	14
2.6.2 Métodos cuantitativos para medir la creación de valor	15
2.6.3 Indicadores tradicionales de la creación de valor cualitativa	16
2.7 Impacto en los resultados con la implementación de las nuevas tendencias laborales	17
Capítulo 3: Metodología	21
3.1 Tipo de estudio	21
3.2 Población, muestra y muestreo	21
3.3 Criterios de inclusión	22
3.4 Criterios de exclusión	23
3.5 Técnica e instrumento de recolección de datos	23
3.6 Procedimiento	24
Capítulo 4: Análisis de resultados	25

4.1	Desarrollo de resultados	25
4.2	Prueba de hipótesis	47
4.2.1	Planteamiento de la hipótesis nula y alternativa.	47
4.2.2	Cálculo del estadístico de prueba.	47
4.2.3	Cálculo del valor crítico	51
4.2.4	Regla de decisión (condición de rechazo de H_0)	51
4.2.5	Conclusión	52
Capítulo 5:	Conclusiones y Recomendaciones	53
5.1	Conclusiones	53
5.2	Recomendaciones	54
Bibliografía		56
Anexo 1:	Instrumento de investigación	59

Índice de figuras

Figura 1 Tendencias relacionadas con la productividad. Elaboración propia.	10
Figura 2 Tendencias relacionadas con el uso de la inteligencia artificial. Elaboración propia.....	11
Figura 3 Tendencias relacionadas con el entorno laboral. Elaboración propia.	12
Figura 4 Número de empleados que laboran en empresas de “Call Center”. Fuente propia	25
Figura 5 Rango de edad del personal que labora en empresas de “Call Center”. Fuente propia.....	26
Figura 6 Medios para dar a conocer las plazas vacantes en empresas de “Call Center”. Fuente propia	27
Figura 7 Principales características evaluadas por las empresas en la contratación de personal. Fuente propia	28
Figura 8 Técnicas de reclutamiento y selección para evaluar aspirantes a las plazas vacantes en las empresas de “Call Center”. Fuente propia	29
Figura 9 Formas de manejo de personal aplicados en las empresas de “Call Center”. Fuente propia	30
Figura 10 Tendencias laborales implementadas en las empresas de “Call Center”. Fuente propia.....	31
Figura 11 Relación entre las formas de manejo de personal y las nuevas tendencias laborales. Fuente propia	32
Figura 12 Principales tendencias laborales relacionadas con la productividad implementada en las empresas de “Call Center”. Fuente propia.....	33
Figura 13 Principales tendencias laborales relacionadas con el entorno laboral implementadas en las empresas de “Call Center”. Fuente propia	34
Figura 14 Principales tendencias laborales relacionadas con el uso de la inteligencia artificial implementadas en las empresas de “Call Center”. Fuente propia	35
Figura 15 Principales tendencias laborales relacionadas con la flexibilidad laboral implementadas en las empresas de “Call Center”. Fuente propia	36
Figura 16 Impacto del uso de las nuevas tendencias laborales en las empresas de “Call Center”. Fuente propia	37
Figura 17 Elementos fortalecidos con la implementación de las nuevas tendencias laborales en las empresas de “Call Center”. Fuente propia	39
Figura 18 Creación de valor mediante la implementación de las nuevas tendencias laborales. Fuente propia	40
Figura 19 Indicadores para medir la creación de valor. Fuente propia.....	41
Figura 20 Elementos financieros que inciden en la creación de valor. Fuente propia.....	42
Figura 21 Elementos esenciales en la creación de valor. Fuente propia.....	43
Figura 22 Elementos cualitativos y su incidencia en la creación de valor. Fuente propia... 	44
Figura 23 Valores críticos de la distribución Ji Cuadrada. Fuente Anderson 2012	51

Índice de tablas

Tabla 1	Las nuevas tendencias laborales y la creación de valor.....	5
Tabla 2	Aspectos característicos de la generación "millennial" o Y	6
Tabla 3	Continuación. Aspectos característicos de la generación "millennial" o Y.....	7
Tabla 4	Aspectos característicos de la generación Z.....	8
Tabla 5	Continuación. Aspectos característicos de la generación Z.....	9
Tabla 6	Impacto financiero al aplicar las nuevas tendencias laborales	38
Tabla 7	Elementos fortalecidos con la implementación de las nuevas tendencias laborales permitiendo la creación de valor	39
Tabla 8	Tabla de frecuencias observadas.....	48
Tabla 9	Tabla de frecuencias esperadas (Fe)	49
Tabla 10	Cálculo de estadístico de prueba	50

INTRODUCCIÓN

El mercado laboral está en constante cambio, se están incorporando nuevas generaciones de empleados con una visión distinta de trabajo, implicando que el encargado de finanzas al momento de manejar dicho personal, implemente tendencias laborales acorde a las características de estos.

El presente documento se aborda la incidencia de la aplicación de las nuevas tendencias laborales en la creación de valor de las empresas, en el capítulo uno se presenta el planteamiento del problema, incluyendo sus antecedentes, definición, preguntas, objetivos, justificación e hipótesis de la investigación desarrollada.

El segundo apartado, trata de la sustentación teórica del estudio, se conceptualizan las generaciones de empleados Y y Z, el impacto gerencial que conlleva su incorporación a la empresas, la importancia de las nuevas tendencias laborales, cuales son las principales y la incidencia de estas en la creación de valor de la empresas. Además, tipos de creación de valor, métodos e indicadores utilizados para su medición.

En el capítulo tres se plantea la metodología y las herramientas utilizadas para la recolección de datos. Se consideraron empresas de centro de llamadas denominadas “*Call Center*”, ubicadas en el municipio de San Salvador. Asimismo, como instrumento de recolección de datos la encuesta, entre otros elementos que permitieron establecer los resultados del estudio.

En el capítulo cuatro, se desarrolló el análisis e interpretación de datos, representando mediante tablas y gráficos los resultados obtenidos en cada una de las áreas incluidas en el

instrumento de investigación. Dichos resultados han sido relacionados entre sí, de manera que permita determina la creación de valor mediante la implementación de tendencias laborales.

En el capítulo cinco, se proporcionan las conclusiones y recomendaciones respectivas, como resultado de la investigación de campo según los datos recopilados y analizados concernientes a la temática tratada.

Finalmente, se presenta la bibliografía utilizada como fuentes para el desarrollo del estudio y los anexos respectivos.

Capítulo 1: Planteamiento del problema.

1.1 Antecedentes

A partir del año 2000 se incorporan al mercado laboral las personas nacidas entre 1980 a 1999 denominados “*millennial*” o generación Y, los cuales son considerados parte de la digitalización y presentan características de poseer estudios superiores, dominio de dos o más idiomas, totalmente conectados, buscan trabajo flexible (trabajar desde casa, jornadas de cuatro a cinco horas diarias), se identifican con la empresa para la cual laboran, entre otros. Por otra parte, la generación Z, incluye personas que nacieron a partir del año 2000, catalogadas por ser emprendedoras, proactivas y autodidactas, buscan la democratización del acceso a las oportunidades, son nativos digitales y aprovechan esta ventaja para buscar nuevas salidas profesionales en un mercado laboral cada vez más cambiante (González, 2011).

De acuerdo a lo anterior, las tendencias del mundo laboral y las nuevas generaciones de empleados, representan desafíos para las empresas ya que estos solicitan mayor información sobre el puesto a desempeñar, flexibilidad de horario, participación para poder opinar tanto en el rol que se desempeñan como en otros aspectos del funcionamiento de la empresa, reconocimiento, crecimiento a corto plazo, satisfacción en el trabajo; propiciando cambios en la forma de gerenciar e incidiendo en los resultados, pues provocan incrementos en los costos con la adquisición equipo actualizado, readecuación de instalaciones. De igual manera, aumento en gastos (capacitación continua, adecuación de salarios e incentivos laborales). Ortega (2014)

Por consiguiente, las entidades buscan agilizar los procesos sin que signifique sacrificar el rendimiento operativo en las empresas. Actualmente se están empleando otras técnicas de reclutamiento, como el uso de “*e-Recruitment*” la cual consiste en el uso del internet y sus diversas herramientas para la contratación de personal, esta permite realizar anuncios en línea,

recibir currículos de forma digital, validar las competencias de los candidatos, entrevistarlos a distancia, entre otros beneficios.

Además, la implementación de tendencias en las compañías, como el trabajo por objetivos, desempeño de funciones online, contratación por periodos de tiempo determinados, la implementación de la subcontratación de personal, entre otros; pueden ser aplicados como una herramienta estratégica que favorece la creación de valor mediante un mejor posicionamiento de marcas, satisfacción en los clientes, obteniendo la máxima ventaja con sus proveedores y el mejoramiento del clima laboral.

1.2 Definición del problema.

De acuerdo con las tendencias del mundo laboral y las nuevas generaciones de empleados representan desafíos para las empresas pues presentan falta de actualización constante de los perfiles de los puestos de trabajo. Igualmente, el conocimiento de los beneficios de implementar las nuevas tendencias laborales es limitado y la forma del manejo de personal, sin tomar en cuenta los aportes de los trabajadores más jóvenes que podrían incidir en la creación de valor ya que estos en poco tiempo se identifican con la compañía. También, se carece del uso de los nuevos espacios de búsqueda para incorporar a dichas personas a las entidades. Por consiguiente, es necesario preguntarse si ¿La aplicación de las nuevas tendencias laborales afecta la creación de valor de las empresas salvadoreñas?

1.3 Preguntas de la investigación

1. ¿De qué forma la utilización de nuevas tendencias laborales impacta en la organización?
2. ¿El uso de las nuevas tendencias laborales incide en el incremento de los costos de la entidad?

3. ¿De qué manera es afectado el perfil de la gerencia al aplicar las nuevas tendencias laborales?
4. ¿La implementación de las nuevas tendencias laborales contribuyen al posicionamiento de marca, satisfacción en clientes, mejores relaciones con los proveedores?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Realizar un estudio para conocer la incidencia de la aplicación de las nuevas tendencias laborales en la creación de valor de las empresas salvadoreñas.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Identificar las principales tendencias laborales aplicadas por las empresas.
2. Describir la forma de manejo de personal aplicado a los empleados de nuevas generaciones.
3. Indicar las técnicas de incorporación de nuevos empleados a las empresas.
4. Desarrollar una investigación de campo para establecer la creación de valor en las empresas a través de las nuevas tendencias laborales.

1.5 Justificación

Considerando que el recurso humano es esencial para las entidades independientemente del tipo de actividad a que se dediquen, por tanto, es necesario conocer sobre las nuevas tendencias laborales que se están abriendo en el mercado laboral y el impacto que pueden tener en la creación de valor de las mismas.

De acuerdo a lo anterior, el desarrollo de la presente investigación es novedoso, pues busca conocer si tiene incidencia o no la aplicación de las nuevas tendencias laborales en la creación de valor de las empresas.

Además, siendo el recurso humano el motor principal que lleva al posicionamiento en el mercado, con el presente trabajo se pretende identificar las principales tendencias laborales aplicadas. Es preciso señalar, que las entidades deben considerar que la fuerza laboral es más joven y exigente, con el estudio se analizará si las empresas cuentan con políticas que incluyan las nuevas tendencias laborales, ya que nada o muy poco se ha escrito sobre dichas tendencias y la forma en que estas pueden contribuir o no en la generación de valor de la empresa.

Por otra parte, es importante indagar si la incorporación de trabajadores jóvenes afecta los resultados, es conveniente establecer el impacto que estos ocasionan, ya que el empresario debe conocer si de alguna manera le provoca incremento en los costos (compra equipo actualizado, ampliación y adecuación de instalaciones) y gastos (capacitación continua, adecuación de horarios, incentivos laborales, entre otros).

Finalmente y posterior al análisis de los resultados de la investigación se podrán proporcionar recomendaciones para que los Administradores o quienes dirigen las empresas tomen en cuenta las principales tendencias laborales que están siendo aplicadas.

1.6 Hipótesis de trabajo

Hi: La implementación de nuevas tendencias laborales incide en la creación de valor de las empresas salvadoreñas.

Ho: La implementación de nuevas tendencias laborales no incide en la creación de valor de las empresas salvadoreñas.

Unidad de observación de análisis: Las empresas salvadoreñas.

Tabla 1 *Las nuevas tendencias laborales y la creación de valor*

Variable	Definición Conceptual	Indicador
Nuevas tendencias laborales	Consiste en la agrupación de distintas formas de realizar actividades dentro de una organización considerando las nuevas generaciones, avances tecnológicos y la globalización (Reina, 2017).	Implementación de las nuevas tendencias laborales. Creación de políticas laborales que incluyan las nuevas tendencias laborales.
Creación de valor	Es el resultado obtenido por la empresa al aplicar las distintas tendencias laborales (Pozos, 2011).	Cambios en el clima laboral y sus efectos en la entidad. Incremento de productividad. Rotación de inventarios. Calificación de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 2: Marco teórico

2.1 Generalidades

Las nuevas tendencias laborales en las últimas dos décadas han modificado costumbres arraigadas en procedimientos tradicionales.

Factores como la globalización y entornos económicos mundiales obligan a las compañías u organizaciones a evolucionar en el manejo del recurso humano y sus capacidades en búsqueda de ofrecer servicios y productos acorde a las exigencias del mercado (González, 2011).

2.2 Nuevas generaciones de empleados

En el mercado laboral actualmente se han incorporado empleados de la generación “*Millennial*” o Generación Y, los cuales presentan los siguientes aspectos:

Tabla 2 Aspectos característicos de la generación “*millennial*” o Y

Característica	Descripción
Independencia	Libertad de autogestión y confianza por parte de los empleadores.
Ambiente laboral divertido	La diversión en el trabajo no está en contraposición con la productividad y los resultados.
Acceso a internet y redes sociales	“ <i>Facebook</i> ”, “ <i>Twiter</i> ”, “ <i>Instagram</i> ”, “ <i>Telegram</i> ”, entre otras, son parte de su vida y también de su trabajo.
Tareas de corto plazo	Para mantenerlos enfocados se sugieren encomendarles tareas que se realicen en poco tiempo.
Beneficios originales	Beneficios como cupones de descuento en tiendas, en cafeterías, etc.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3 *Continuación. Aspectos característicos de la generación "millennial" o Y*

Característica	Descripción
Horarios flexibles	Jornadas laborales según las necesidades del empleado.
Trayectoria profesional	Mayor motivación por el crecimiento y el desarrollo profesional que por el dinero.
Mentoria	Prefieren mentores y no jefes.
Buenos sueldos	Exigen que el salario sea acorde a sus capacidades.
Descansos y vacaciones	Consideran como primordial el descanso para poder desempeñar de mejor manera las funciones.
Oportunidades para viajar y conocer gente	Aprovechan la capacitación continua, valorando el aprendizaje de las mismas.
Balance entre trabajo y vida personal	Tratan de complementar adecuadamente el tiempo entre lo laboral y las relaciones familiares.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, la siguiente generación denominada Z incluye las personas nacidas desde el año 2000, los cuales presentan las siguientes características:

Tabla 4 Aspectos característicos de la generación Z

Característica	Descripción
Consumidores exigentes	Debido a que se identifican con la empresa para la cual laboran y buscan entregar bienes o servicios de calidad, a la hora de ser clientes, buscan transparencia en el mercado, exigen que las marcas sean leales y les hablen sobre el proceso de fabricación del producto, la responsabilidad social, leen las etiquetas y dejan opiniones favorables o críticas en la red acerca de cualquier servicio.
Poseen un coeficiente más alto que las generaciones precedentes	Según un estudio de la Universidad de Stanford, esto se debe a la transferencia cultural o generacional.
Primera generación de nativos digitales	Han nacido con la tecnología y les resulta más práctico su aplicación sin que nadie les enseñe.
Independencia en el aprendizaje	Acuden al internet para los temas en los cuales tienen desconocimiento, logrando instruirse mediante tutoriales, videos, entre otros.
Profesionales sin fronteras	Contactan con personas de su misma edad, en otros países, con los cuales comparten algún tema en común a nivel profesional, muchas veces viajan para conocerse.
Están abiertos a aprender otros idiomas, no necesariamente el inglés.	Al ser profesionales sin fronteras les gusta aprender distintos idiomas para establecer relaciones con más personas de la misma generación.
Interacción	Son interdisciplinarios, poseen capacidad de trabajo en equipo.
Valores	Buscan sentirse parte de la empresa para la cual laboran, logrando buenas relaciones con los demás compañeros.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 Continuación. Aspectos característicos de la generación Z

Característica	Descripción
Innovación	Están dispuestos a innovar en cuanto al trabajo aplicando la pro actividad, logrando salir de la zona de confort al desempeñar las funciones.
Responsabilidad social	Se identifican con la responsabilidad medioambiental o el bienestar social.

Fuente: Elaboración propia

2.3 Impacto gerencial

El recurso humano constituye una parte fundamental dentro de la organización es por ello, que la alta gerencia debe estar acorde a los cambios que el mercado laboral presenta, generar estrategias desde el proceso de selección de personal y la administración de dicho recurso (Robbins ,2004).

La administración de las nuevas tendencias laborales diluirá las divisiones entre áreas; gracias a la tecnología y la necesidad de trabajar en equipo, maximizando los recursos y potenciando sus habilidades, en ese sentido, se requiere fomentar una adecuada gestión del personal.

Por otra parte, debido a prácticas que en su mayoría obedecen a procedimientos y costumbres administrativos adoptados por años, donde la administración se vuelve monótona, impidiendo el aprovechamiento del capital humano y las nuevas tendencias laborales.

2.4 Principales nuevas tendencias laborales

El mundo laboral está en constante cambio debido a las nuevas tecnologías y a la incorporación de las nuevas generaciones de empleados.

Dentro de las tendencias más implementadas se encuentran las relacionadas a:

1. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)
2. Productividad
3. Flexibilidad laboral
4. Uso de la inteligencia artificial
5. Entorno laboral

2.4.1 Tendencias laborales relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial

Considerada como una nueva forma de hacer gestión y de hacer negocios, buscando hacer un balance entre lo social, económico y ambiental.

2.4.2 Tendencias laborales relacionadas con la productividad.

Las entidades buscan maximizar sus operaciones para obtener mayores beneficios económicos.

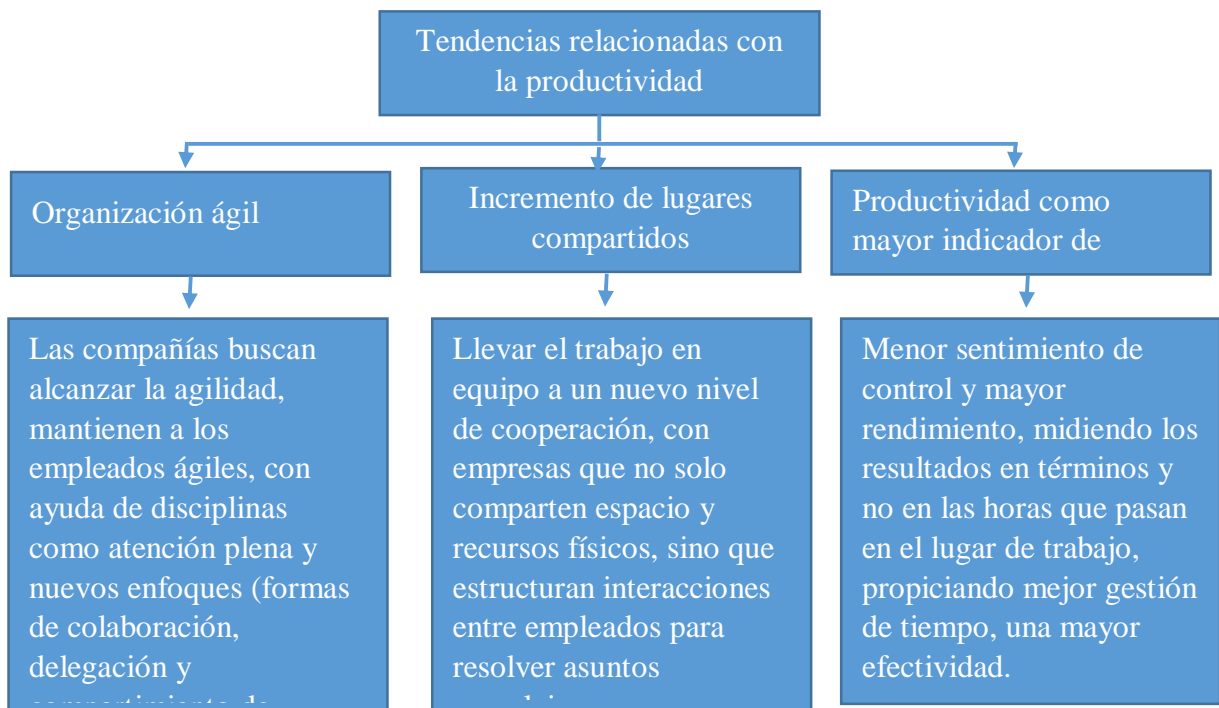


Figura 1 Tendencias relacionadas con la productividad. Elaboración propia.

2.4.3 Tendencias respecto a la flexibilidad laboral.

Con la incorporación de las nuevas generaciones de empleados existen cambios en las relaciones con ellos propiciado:

- a) Desbloquear el talento de los “*millennial*”: aprovechar la singular serie de atributos que esta generación aporta a la mesa de trabajo.
- b) Mayor flexibilidad en el mercado de trabajo: los empleados pueden cambiar de funciones, trabajo y lugar de residencia. Asimismo, las personas trabajaran para varios empleadores y a través de redes de colaboración profesional.
- c) Gestión del talento: La existencia de la competencia por el talento, premiando el esfuerzo y contribución a la empresa; favoreciendo el trabajo en equipo ya que al aplicar una nueva forma de organizar las tareas en la que si todos trabajan juntos y comparten las mismas metas de la organización se obtienen resultados satisfactorios.

2.4.4 Tendencias laborales relacionadas con el uso de la inteligencia artificial.

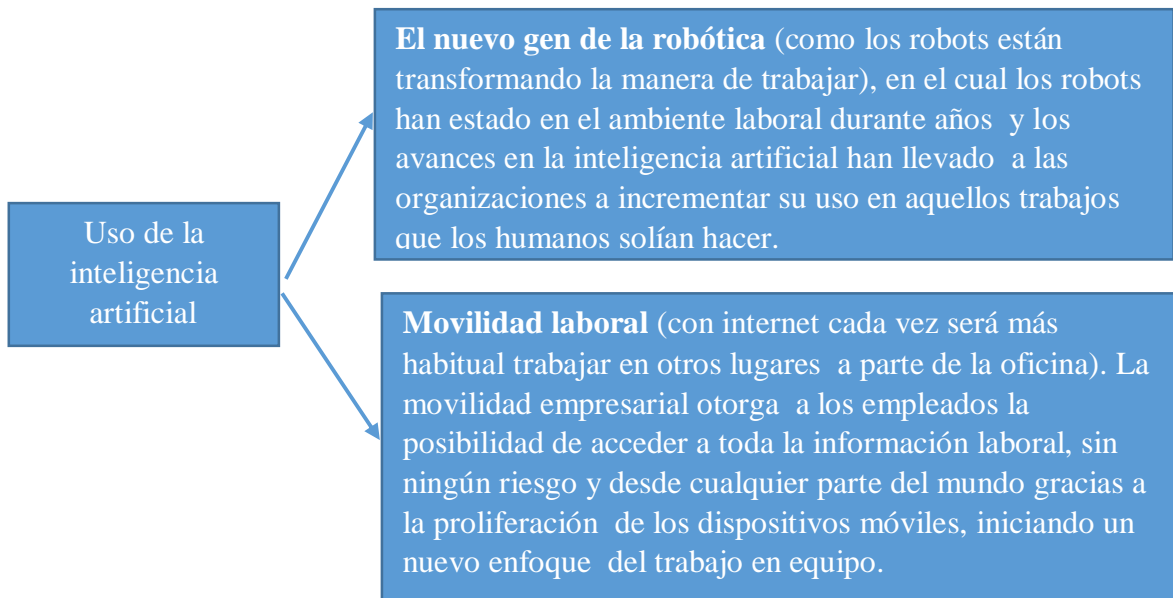


Figura 2 Tendencias relacionadas con el uso de la inteligencia artificial. Elaboración propia.

2.4.5 Tendencias laborales relacionadas con el entorno laboral

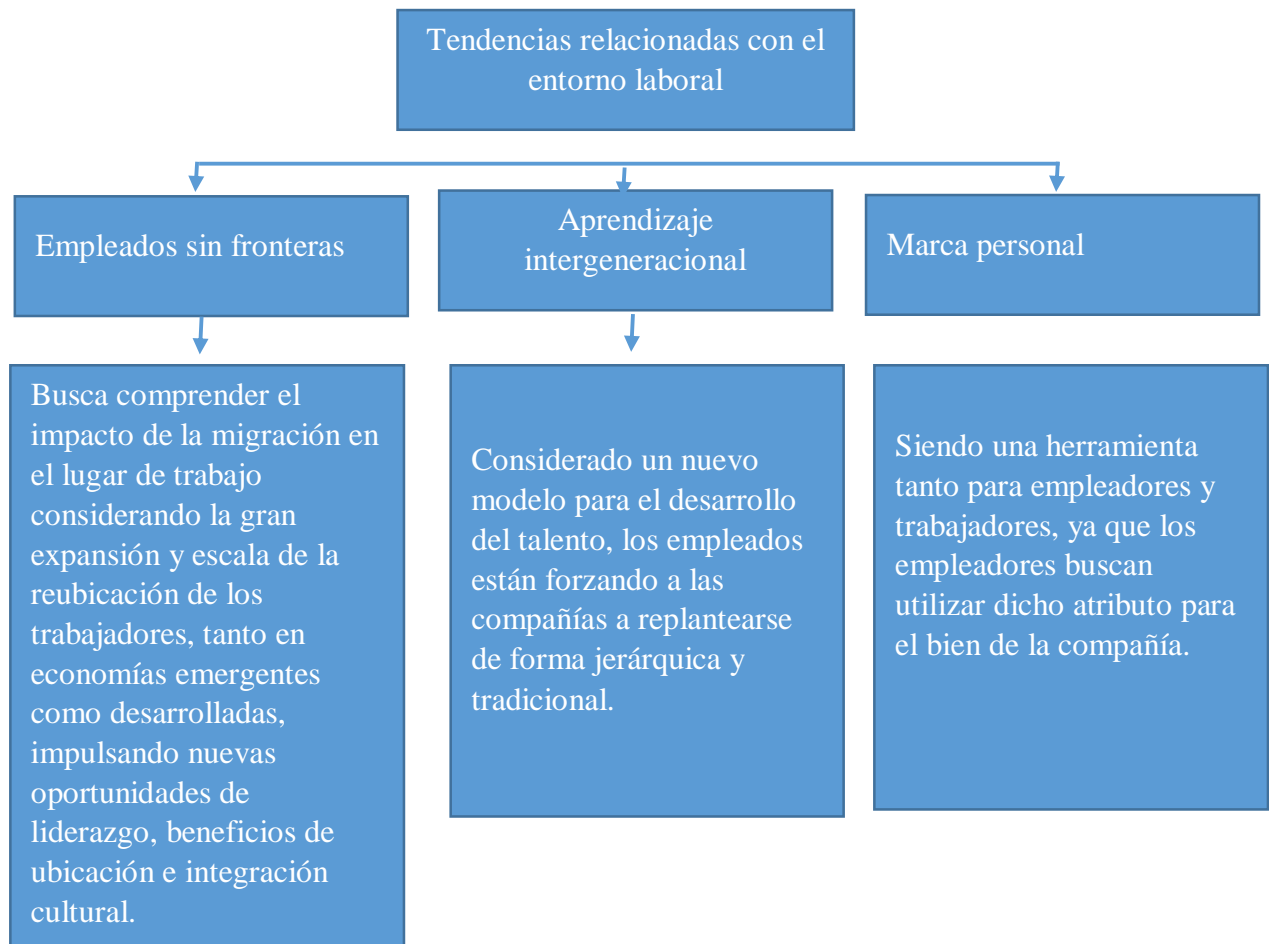


Figura 3 Tendencias relacionadas con el entorno laboral. Elaboración propia.

Las nuevas tendencias laborales permiten a las entidades optar por herramientas de gestión del recurso humano facilitando centrar esfuerzos en sus actividades distintivas, de esta manera se asegura a la compañía ventajas competitivas para mantenerse y desarrollarse en mercados altamente competitivos.

Las principales razones por las que un ente económico debería implementar nuevas tendencias laborales son las siguientes: reduce y controla gastos operativos, provee estabilidad en la gestión del talento del capital humano y mejora el enfoque estratégico de la compañía.

Por otra parte, las tendencias permiten la motivación y satisfacción del personal en la medida que se reconoce y retribuye el aporte individual a la organización, a los cuales se les puede retribuir de forma no económica (asociada al reconocimiento dado al trabajador por su productividad, comportamiento o actitud) y la forma económica teniendo incidencia en los resultados, ya que es uno de los incentivos fundamentales para incentivar al personal en el desempeño de su actividad laboral y permite establecer de forma cuantitativa si afecta o no las utilidades y el flujo de efectivo ya que en la medida que los subordinados estén motivados y se identifiquen con la entidad puede contribuir con mayor eficiencia y eficacia al logro de los objetivos organizacionales implicando mejora en los resultados y creación de valor reflejado en los agentes fundamentales, siendo los clientes, trabajadores, financistas entre otros (Giacomozzi y Gallegos, 2008).

2.6 Incidencia de las nuevas tendencias laborales en la creación de valor

En las empresas los gerentes día a día se esfuerzan por generar valor en las mismas, es por ello la gran importancia de que este tema tenga una relación constante con el mundo de las finanzas.

Por tanto, se consideran elementos esenciales como llevar al máximo el patrimonio del accionista, maximización de utilidades, creación de valor y responsabilidad social empresarial.

De acuerdo a lo anterior, ¿Qué se entiende por creación de valor? Este inicia desde el aporte inicial de los accionistas al momento de la constitución de la entidad. Seguidamente, se aplican estrategias que permitan alcanzar los objetivos trazados por los administradores de las compañías, dentro de las cuales se tienen:

1. Proveer mayor resultado, es decir, desafiar las suposiciones en el tiempo, ser mas productivos.
2. Tomar como propios los problemas del cliente, es decir, cumplir en tiempo y capacidad, las necesidades que tiene el cliente dentro del mercado.
3. Conocer y entender el negocio, se refiere al dominio por áreas de responsabilidad, desde asignar las funciones correspondientes de los colaboradores, hasta identificar a la competencia y los factores externos que le aquejan, llámese económicos.
4. Involucrar a los proveedores en las necesidades que tiene la empresa para la satisfacción del cliente, este punto es vital ya que estos forman parte de la cadena de valor, y por ende este eslabón se distingue por el cumplimiento y calidad de insumos, mismos que se verán reflejados en la satisfacción de las necesidades del cliente.

La generación de valor se puede dar de manera cuantitativa o cualitativa, un ejemplo de este último caso es cuando una empresa realiza una contratación de un ejecutivo que ha mantenido una carrera exitosa en el ámbito profesional y mantiene un respeto dentro del sector industrial, por obvias razones se espera que ese éxito sea reflejado por la empresa que lo contrata, con el objetivo de que este último implemente estrategias que le permitan generar valor a la empresa y sean reflejadas de manera cualitativa (en primera instancia) y cuantitativa (en el transcurrir del tiempo se deben presentar estos resultados).

2.6.1 Tipos de creación de valor en las empresas

La creación de valor constituye el objetivo principal de toda entidad, buscando propiciar un crecimiento y rentabilidad para los accionistas. Existen distintas formas de crear valor dentro de las cuales se encuentran:

- ✓ Creación de valor cuantitativa: consiste en maximizar la inversión efectuada por los accionistas, siempre y cuando los beneficios sean mayores que el costo de capital promedio ponderado de los recursos usados.
- ✓ Creación de valor cualitativa: son los elementos subjetivos de la empresa, que permiten generar ingresos a partir de su buena relación con los “*stakeholders*” y aspectos como gobierno corporativo, posicionamiento de marcas, credibilidad de sus ejecutivos en el mercado, entre otros; los cuales son difíciles de reflejar en los estados financieros.

2.6.2 Métodos cuantitativos para medir la creación de valor

Para las compañías es necesaria la medición de la generación o destrucción de valor, mediante la utilización de herramientas. De acuerdo a lo anterior, una de las más utilizadas es el Valor Económico Agregado (EVA), considerada como una medida de desempeño basada en el valor, que compara la rentabilidad obtenida por la entidad con el costo de los recursos para alcanzarla, por tanto, si el resultado es positivo se considera que la empresa crea valor para los accionistas, caso contrario, se destruye valor (Fernández, 2012).

La forma de calcular el EVA es la siguiente:

$$EVA = UODI - WACC * INVERSIÓN$$

$$UODI = Utilidad Operativa Después de Impuestos$$

$$WACC = Costo Promedio Ponderado de Capital$$

Saavedra (2004), expresa que para determinar EVA, se parte de la utilidad operativa después de impuestos (UODI), que incluye los ingresos de operación sin intereses ganados, ingresos extraordinarios y dividendos; los gastos en que la empresa incurrió en su operación, teniendo en cuenta depreciaciones e impuestos, sin incluir los intereses a cargo y los gastos extraordinarios.

No obstante existen otros métodos para medir la creación de valor:

El Beneficio Económico (BE), también llamado ingreso residual, que es el beneficio contable, menos el valor contable de las acciones, multiplicado por la rentabilidad exigida a las acciones.

El “*Market Value Added (MVA)*”, que pretende medir la creación de valor de una empresa, entendido como la diferencia entre el valor de las acciones de la empresa y el valor contable de las mismas.

2.6.3 Indicadores tradicionales de la creación de valor cualitativa

Actualmente se utilizan distintos indicadores para verificar la creación de valor en las compañías, dentro de los cuales se tienen (Canto y Bendezu, 2007).

- ✓ Precio de mercado de las acciones: consiste en analizar la evolución del precio de mercado de una empresa.
- ✓ Utilidad neta: permite tener en cuenta las ganancias generadas por cada unidad de negocio.
- ✓ Flujo de caja y flujo de caja libre: el flujo de caja se calcula añadiendo a la utilidad neta aquellos gastos que no generan desembolsos (depreciaciones y provisiones), el flujo de caja libre proporciona una medida de la liquidez generada por la compañía que está a disposición del accionista, una vez consideradas las reinversiones de activos y el efecto de la deuda.

Es preciso señalar, que las entidades generan los tres tipos de flujos en su administración siendo el flujo libre de caja, flujo de caja de capital y flujo de caja de los accionistas. El primero tiene como propósito conocer el valor de la empresa que refleje la situación actual y su potencial de generar flujos futuros. Por su parte el flujo de caja de capital,

busca que el valuador pronostique los flujos operativos que el negocio demandara considerando el escudo fiscal de la deuda, incorporando los flujos que están disponibles para atender, o remunerar, a los accionistas y acreedores de la empresa y el flujo de los accionistas, incluye los flujos generados por el negocio exclusivamente para el accionista, una vez cubiertos los costos, gastos, pagos de impuestos, y demás erogaciones.

- ✓ Rentabilidad del activo o ROI: indicador muy utilizado, permite determinar la necesidad o no de financiamiento.

2.7 Impacto en los resultados con la implementación de las nuevas tendencias laborales

Las compañías destinan una parte esencial del presupuesto al recurso humano, pues al aplicar nuevas tendencias laborales trae consigo incidencia en los resultados, ya que al incorporar las nuevas generaciones de empleados, se puede incurrir en incrementos en costos por la readecuación de las instalaciones, adquisición de equipo actualizado; de igual forma, los gastos por capacitación continua, prestaciones laborales e incentivos a empleados (Reina, 2007).

La gerencia financiera apoyada por la gerencia general, crean directrices para el aprovechamiento de la evolución del mercado laboral, teniendo en cuenta el tipo de entorno en el cual se opera; la aplicación de nuevas tendencias laborales puede incidir de alguna manera en la creación de valor, ya que se mejora el clima laboral, con empleados satisfechos se brinda un mejor servicio incrementando la productividad, rotación de inventarios, la calificación de los usuarios hacia las marcas, mejores relaciones con los proveedores, entre otros.

Además, en la medida que los empleados se identifiquen con la entidad puede implicar una mejora en los resultados y creación de valor reflejados en clientes, proveedores, financistas, entre otros.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, las nuevas tendencias laborales pueden incidir o no en la creación de valor de las compañías, como se ha enfatizado que el recurso humano es uno de los elementos esenciales y la motivación y satisfacción de los empleados afectan los resultados. La obtención de creación de valor económico implica que los gerentes y directores de las entidades deben preocuparse de forma eficaz en cómo alcanzar esta eficiencia para crear valor y en cómo lograr su equitativa distribución, ya que según los cambios en los empleados y el entorno empresarial, debe existir una participación cooperativa y competitiva entre ambos, coordinando sus acciones según los objetivos para cumplir las expectativas.

En el efecto de los empleados al aplicar las tendencias puede existir satisfacción laboral o no, ambas incidiendo en la creación de valor, por tanto es fundamental que los administradores identifiquen y conozcan las expectativas de cada subalterno, con lo cual puede establecer estrategias que le permitan poder alinear estas a los objetivos organizacionales y a la creación o incremento de su valor económico y apuntar a la motivación y satisfacción del personal para obtener resultados favorables.

Por tanto, es necesario considerar que la gestión de valor, identifica a la empresa como un ente fundamental dentro de la actividad económica, en la que interactúan diversos agentes económicos, como los financiadores, usuarios, trabajadores, entre otros; asimismo, que el comportamiento de dichos agentes significa creación de valor ya sea favorable o desfavorable dependiendo de las expectativas de los mismos. Dicha creación de valor es subjetiva, ya que en la medida que representan opiniones de personas determinadas y esta se individualice en un sujeto en particular, será posible proceder a su estimación, para lo cual implica utilizar determinados parámetros de medida, ya sea de carácter cuantitativo (precio, costo, métodos de

valorización de empresas, entre otros) o cualitativo (satisfacción de personas, “*Stakeholders*”, posicionamiento de la marca, etc.).

Es evidente entonces, que la creación de valor puede verse influenciada por la motivación y satisfacción de personal, en lo cual la empresa debe preocuparse principalmente del ambiente de trabajo, del clima laboral y de los beneficios al personal siendo factores que afectan los resultados.

De acuerdo a lo anterior, para adecuar las condiciones de trabajo, se incurre en costos tales como construcción, espacios físicos, maquinarias, mobiliario, redes, y todo aquello que se requiera para el desarrollo de las actividades laborales. Además, respecto al clima laboral, en la medida que el ambiente sea grato, como las relaciones entre el personal y de este con los superiores sea de mutua colaboración y apoyo, así serán los resultados en la productividad; y servicios y beneficios al personal siendo programas que incluyen un amplio grupo de alternativas que benefician a los empleados, entre los cuales se tienen, horarios flexibles, servicios (ayuda en supermercado, planes financieros, comedores, etc.) o protección (atención médica, seguros de vida, etc.), todo lo cual es un complemento que mejora la calidad de vida laboral y familiar del trabajador (Castillo, 2009).

Es preciso señalar que para lograrlo, se incurre en distintos costos y gastos incidiendo en los resultados ya que existe una retribución ya sea fija (según contrato laboral salario), variable (salario base más comisiones), mixta (sueldo base más el cumplimiento de determinadas condiciones por cada periodo, dentro de las cuales esta opción de acciones, porcentaje sobre beneficios), todo lo anterior tiene incidencia en los resultados y por ende en la creación de valor.

Finalmente, no se debe dejar a un lado el equilibrio de largo plazo que la distribución de valor económico implica, por lo que la empresa debe buscar una distribución equitativa entre sus agentes y, particularmente, con su personal, lo que en definitiva constituye el círculo virtuoso de la gestión del valor económico.

Capítulo 3: Metodología

3.1 Tipo de estudio

Para realizar el estudio se enfocó la metodología cuantitativa dado que se ha planteado una hipótesis la cual se sometió a prueba. Para ello se diseñó un instrumento de recolección de datos conocido como cuestionario de opción múltiple con el propósito de interpretar la medición de las variables definidas. Asimismo se realizó un estudio inferencial que permitió conocer las características de la población objeto de estudio. El tipo de estudio fue aplicado, ya que permitió conocer si la aplicación de las nuevas tendencias laborales afecta (ya sea de forma positiva o negativa) la creación de valor en las empresas. Fue de tipo transversal, porque el estudio se realizó enfocado a la situación actual de las empresas, es decir, en el periodo correspondiente al año 2019.

3.2 Población, muestra y muestreo

Las compañías sujetas de análisis fueron a considerar en la investigación están constituidas por gerentes recursos humanos, de operaciones y financieros pertenecientes a las empresas Centros Internacionales de Llamadas o “*Call Center*”, ubicadas en el municipio de San Salvador.

La selección se realizó tomando de base el directorio de empresas 2011 proporcionado por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), el cual presenta una población de 34 empresas con las características antes citadas.

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot P \cdot Q \cdot Z^2}{(N - 1)e^2 + P \cdot Q \cdot Z^2}$$

Donde:

N= 34 empresas de Centros Internacionales de Llamadas

P= 0.50 (Probabilidad de éxito)

Q= 0.50 (Probabilidad de fracaso)

e= 10% (Margen de error)

Nivel de confianza= 90%, el cual Z=1.65

$$n = \frac{(34)(0.50)(0.50)(1.65)^2}{(34 - 1)(0.10)^2 + (0.50)(0.50)(1.65)^2}$$

$$n = \frac{(34)(0.50)(0.50)(2.7225)}{(33)(0.01) + (0.50)(0.50)(2.7225)}$$

$$n = \frac{23.1413}{0.33 + 0.6806}$$

$$n = \frac{22.4606}{1.0106}$$

$$n = 22.8979$$

23 empresas.

De las 34 empresas se seleccionaron de forma aleatoria 23 a quienes se les envió un correo electrónico adjuntando el cuestionario dirigido a gerentes de recursos humanos, operaciones y financieros.

3.3 Criterios de inclusión

Los criterios de inclusión que se tomaron para el estudio fue:

- a) Que las unidades de análisis estén de acuerdo con los objetivos de la investigación a realizar.
- b) Ser gerentes de recursos humanos, operaciones y financieros.
- c) Empresas que estén operando en la actualidad.

3.4 Criterios de exclusión

Los criterios que se tomaron en cuenta para excluir sujetos de la investigación fueron:

- a) Rechazar la participación en el estudio.
- b) No desempeñarse laboralmente en el área sujeto de investigación.
- c) Empresas en proceso de liquidación.

3.5 Técnica e instrumento de recolección de datos

En el presente estudio se obtuvo información suficiente que permitió realizar un adecuado análisis de la información de las empresas de Centros Internacionales de Llamadas, utilizando como técnica para el levantamiento de datos la encuesta, dado que la muestra que se tomó facilitó la obtención y la colaboración de los sujetos de análisis. El instrumento utilizado fue el cuestionario, compuesto por preguntas cerradas y abiertas, con la finalidad de recopilar información de campo necesaria para demostrar que la problemática planteada existe.

Las técnicas utilizadas en el desarrollo del estudio son las siguientes:

- a) La sistematización bibliográfica: efectuada por medio de un resumen de la información bibliográfica disponible, mediante el uso de las distintas fuentes tanto primarias como secundarias.

- b) La encuesta: se diseñó un cuestionario dirigido a los gerentes de recursos humanos, operaciones y financieros de las compañías de Centro Internacional de Llamadas, del municipio de San Salvador.

3.6 Procedimiento

Para la obtención de los datos se realizó la búsqueda de empresas cuya actividad es Centro de Llamadas según el directorio de empresas proporcionado por la Dirección General de Estadísticas y Censos, ubicadas en el municipio de San Salvador, de las cuales se obtuvo información del contacto, número telefónico, para establecer comunicación con los gerentes de recursos humanos, operaciones y financieros.

Se contactó al personal de las empresas que cumplían con los criterios de selección y se les explicó el objetivo del estudio que se estaba realizando, se solicitó el apoyo para el llenado de un cuestionario que contenía las preguntas de interés para fundamentar la investigación. Después que proporcionaron la información, se procedió a la realización del análisis respectivo.

La realización del análisis de los resultados, se hizo mediante la valorización de datos obtenidos en el proceso de investigación, con la ayuda de la tabulación de la información en la herramienta de Microsoft Excel haciendo uso de tablas dinámicas para el resumen de los resultados así como gráficos para facilitar su representación porcentual y así facilitar el análisis e interpretación de los datos.

Capítulo 4: Análisis de resultados

El presente capítulo describe los resultados obtenidos en el estudio de las empresas de centros de llamadas “*Call Center*” en relación a la forma como afecta (ya sea positiva o negativa) la aplicación de las nuevas tendencias laborales en la creación de valor, como se explicó en el capítulo 3 por medio de un cuestionario de opción múltiple para brindar respuestas a las preguntas de investigación definidas en el capítulo 1 de este documento.

4.1 Desarrollo de resultados

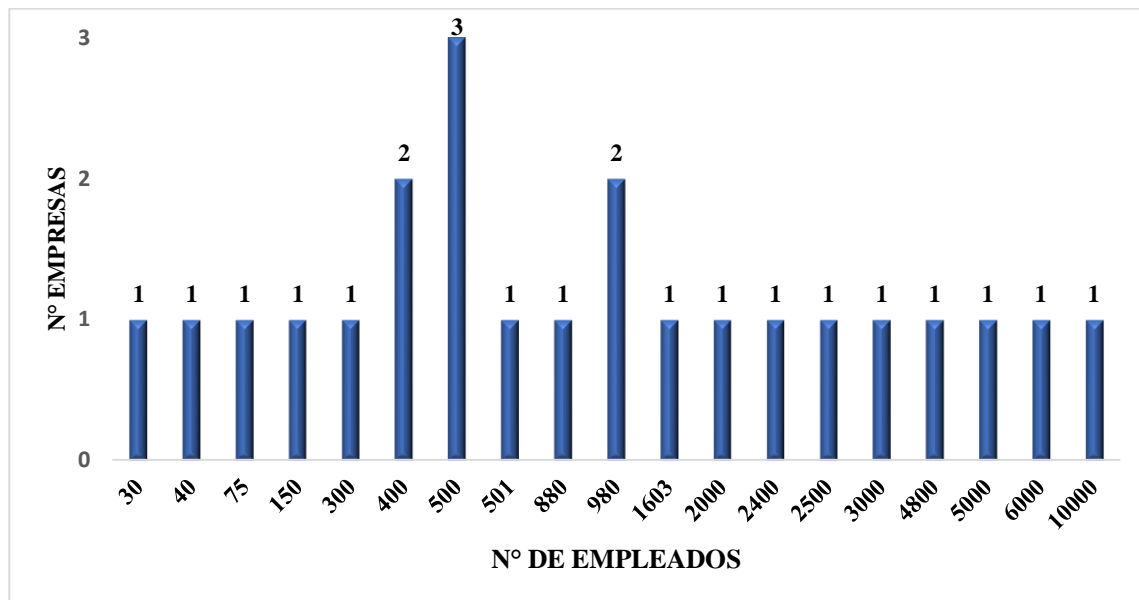


Figura 4 Número de empleados que laboran en empresas de “*Call Center*”. Fuente propia

Como resultado de la encuesta realizada, se identifica que las empresas de “*Call Center*” cuentan con personal que oscila en su mayoría en más de cuatrocientos a diez mil empleados, siendo 10 entidades que poseen personal entre 30 y 500 empleados, 8 entre 501 a 2,500 empleados y 5 compañías de 3,000 a 10,000 sub alternos considerándose dicho recurso humano como elemento esencial para el desarrollo del estudio.

De acuerdo a lo anterior, los resultados indican que este tipo de empresas tiene una gran dependencia de personal y deben buscar la aplicación de nuevas tendencias laborales lo cual representa un reto para la administración en la gestión de personal.

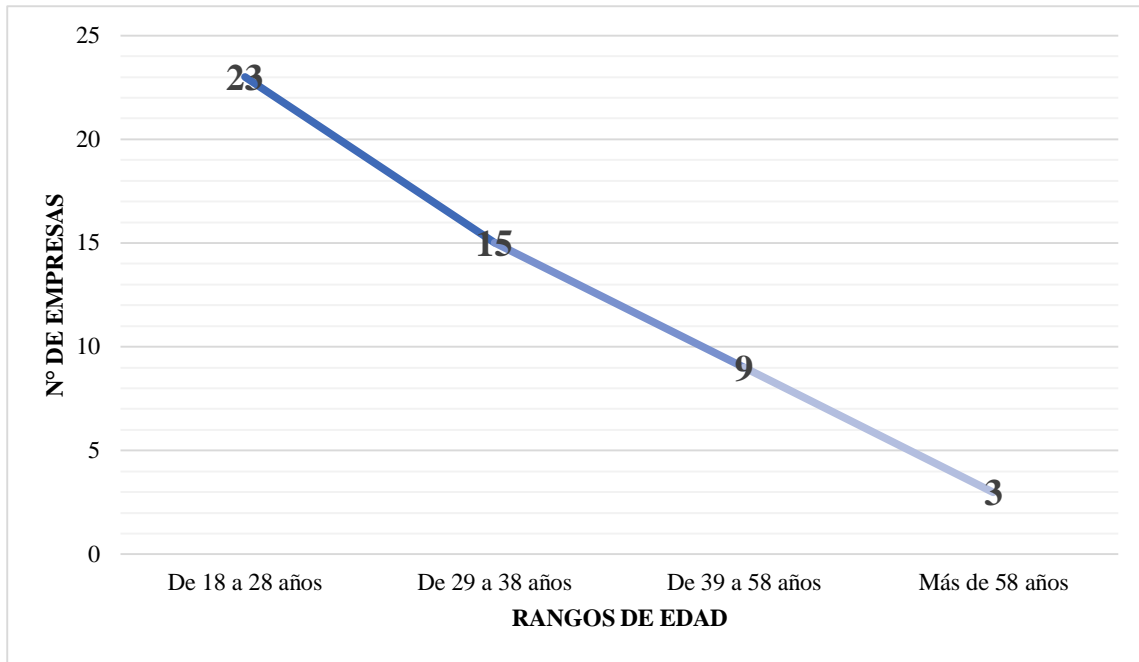


Figura 5 Rango de edad del personal que labora en empresas de “Call Center”. Fuente propia

De las empresas encuestadas un 100% (23 de 23) poseen empleados jóvenes pertenecientes a la generación Z o “Millenials” en edades de 18 a 28 años y un 65% (15 de 23) en edades de 28 a 38 años, lo cual determina que la fuerza laboral es joven con atributos propios a disposición de las entidades. Se puede observar que las empresas pueden aprovechar las características del personal incidiendo en los resultados.

Por otra parte, un 39% (9 de 23) tiene empleados en edades de 38 a 58 años y un 17% (4 de 23) empleados mayores de 58 años, reflejando que por el tipo de operaciones realizadas se requiere personal de edad joven.

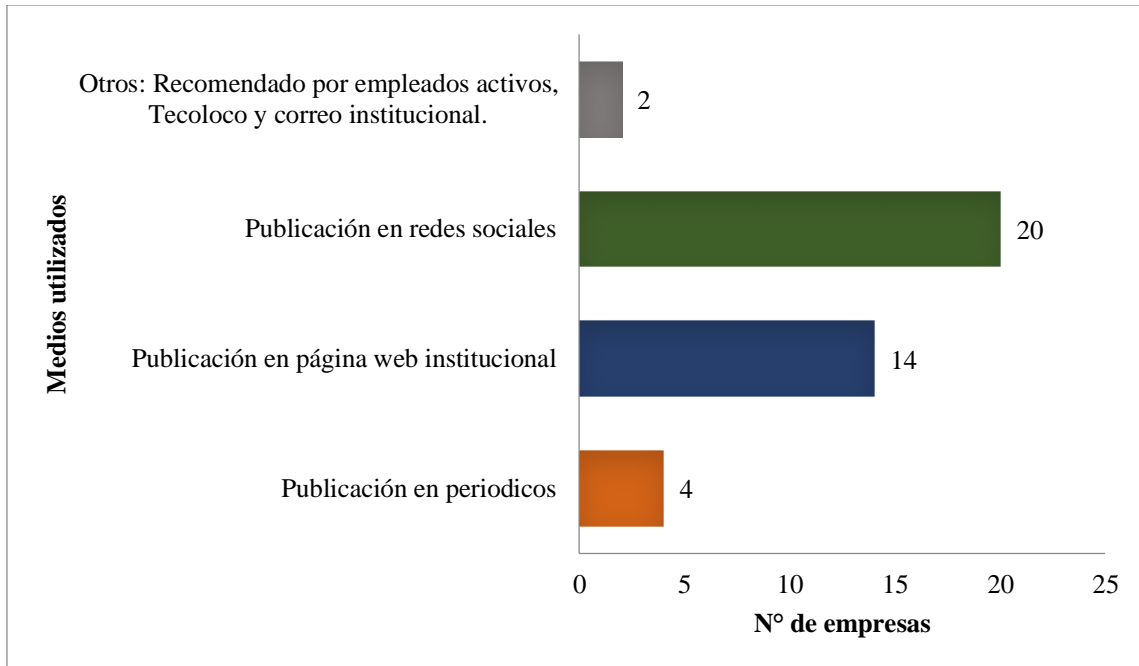


Figura 6 Medios para dar a conocer las plazas vacantes en empresas de “Call Center”.

Fuente propia

Las empresas de “Call Center” al tener ofertas laborales recurren primordialmente a la publicación en redes sociales como “Facebook”, “Twitter”, “Instagran”, “Telegram”, entre otras, para atraer al personal. Según los resultados obtenidos un 87% (20 de 23) utiliza dicho medio, considerando que los “millenians” están conectados al internet pendientes de las redes sociales en busca de empleos que cubran sus expectativas. El segundo medio utilizado son las publicaciones en página web institucional con un 61% (14 de 23).

En congruencia con las características propias de los “millenials”, las empresas optan por medios que les haga más factibles llegar a dicho recurso humano.

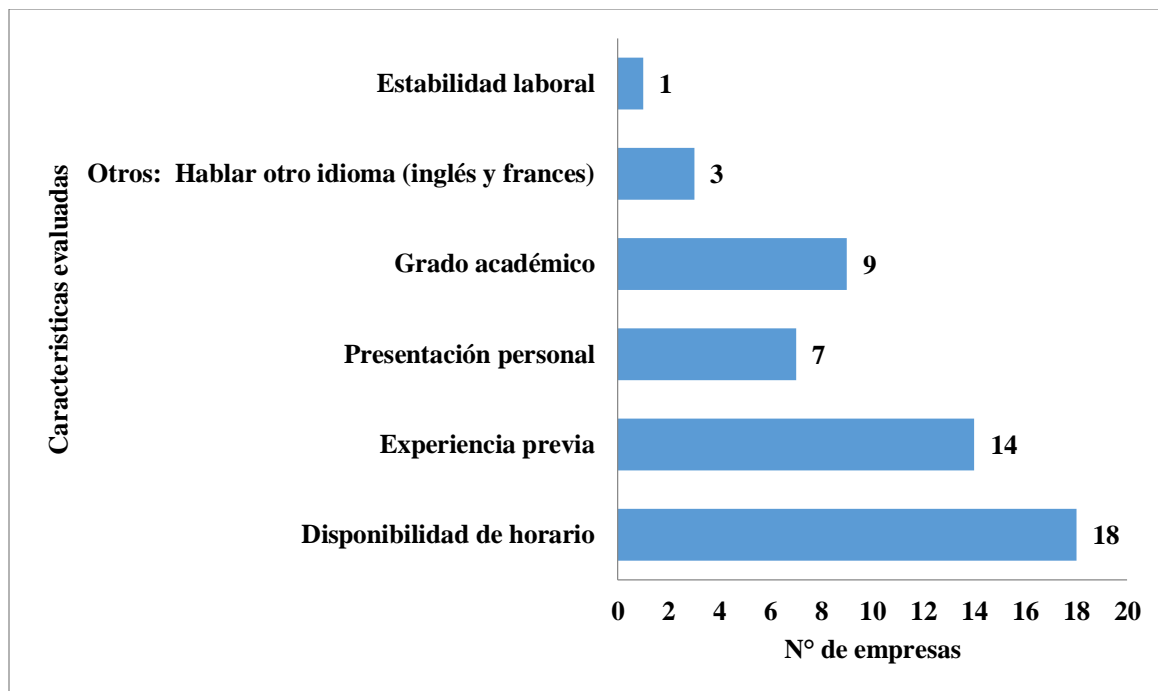


Figura 7 Principales características evaluadas por las empresas en la contratación de personal. Fuente propia

Los resultados señalan que las principales características evaluadas por recursos humanos en la contratación de personal son disponibilidad de horario con un 78% (18 de 23), seguidamente de la experiencia previa con un 61% (14 de 23) y el grado académico con el 39% (9 de 23), es preciso señalar, que esto se debe al tipo de perfil y actividades a realizar para los cuales son contratados.

Por otra parte, el 30% (7 de 23) señala que para el empleador no es relevante la presentación personal pues las empresas aprovechan las cualidades de estos, en la medida que estos se sienten bien en el puesto de trabajo proporcionan mayores resultados.

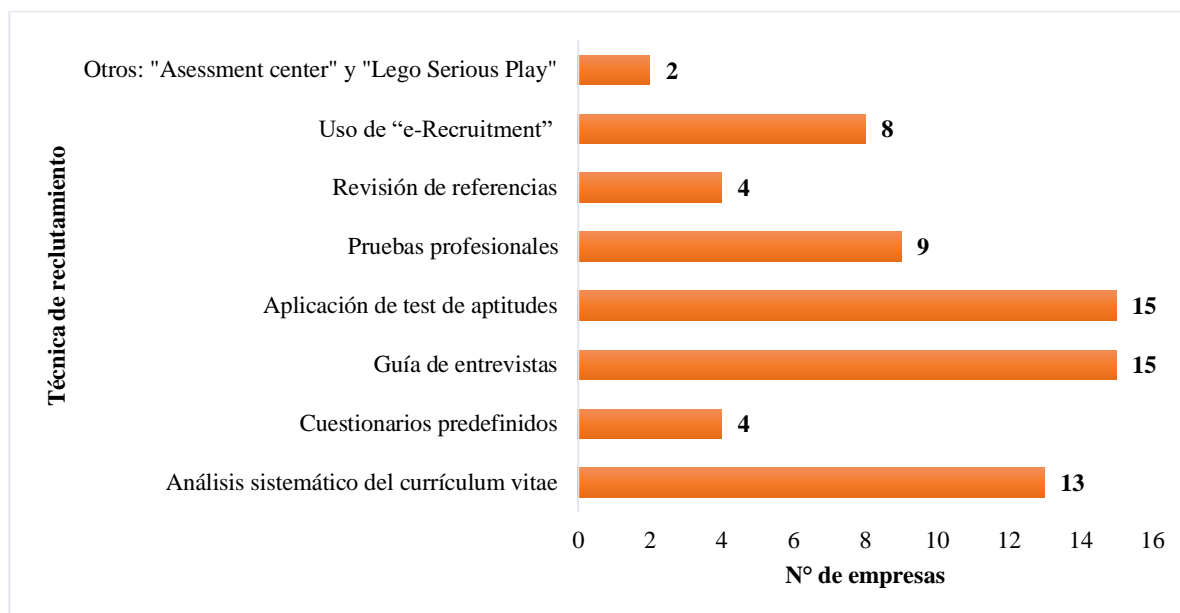


Figura 8 Técnicas de reclutamiento y selección para evaluar aspirantes a las plazas vacantes en las empresas de “Call Center”. Fuente propia

Del total entidades encuestadas, 65% (15 de 23) afirman que la guía de entrevistas y aplicación de test de aptitudes son las técnicas de mayor uso, mientras que el análisis sistemático de curriculum vitae se utiliza en un 57% (13 de 23). Asimismo, las pruebas profesionales y el uso de “*e- Recluitment*” son utilizados en un 39% (9 de 23) y 35% (8 de 23) respectivamente. De acuerdo a lo anterior, en la actualidad se siguen utilizando las técnicas tradicionales. No obstante están incorporando mejoras, con la ayuda de la tecnología; puesto que una entrevista se puede hacer mediante video llamada, la utilización de aplicaciones tecnológicas para las pruebas psicológicas y test de aptitudes tal como se estableció en los antecedentes en el capítulo 1.

Por otra parte, para incorporar a los “*millenials*” se están implementando otras técnicas como el uso del “*e-Recruitment*”, “*assessment center*” y “*Lego serious play*”.

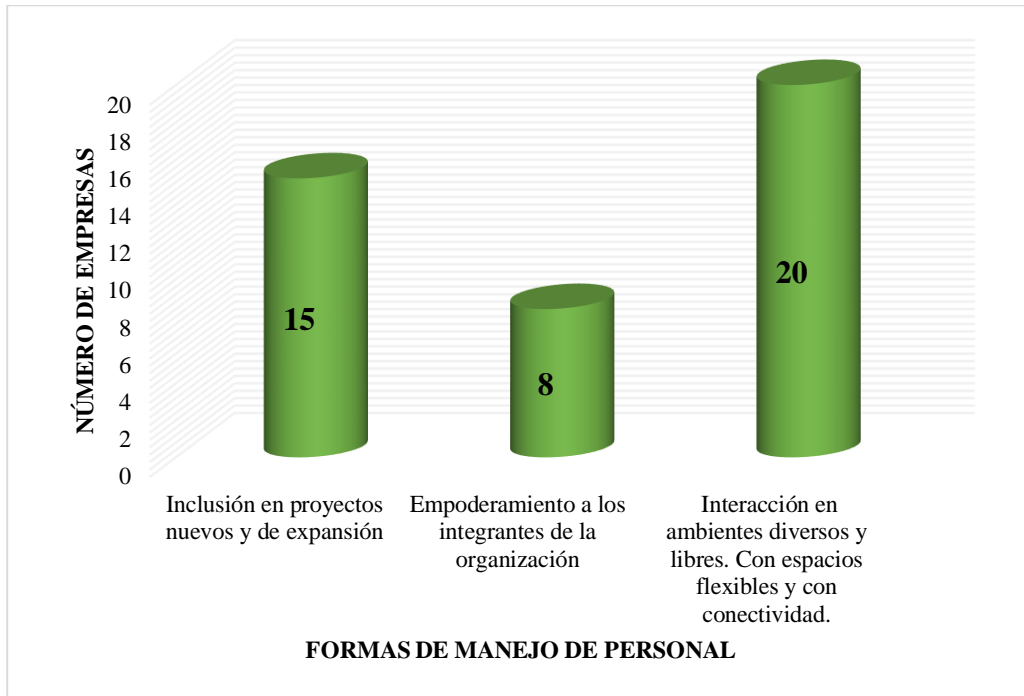


Figura 9 Formas de manejo de personal aplicados en las empresas de “Call Center”.

Fuente propia

Un 87% (20 de 23) de los empleadores facilitan la interacción en ambientes diversos y libres con espacios flexibles y con conectividad ya que los “*millennial*” buscan un ambiente laboral divertido tal como se señaló en el capítulo 2 marco teórico, la diversión que estos tengan en el puesto laboral no está en contraposición a la productividad y los resultados para la entidad. Por otra parte, el 65% (15 de 23) de las empresas para el manejo de personal aplica la inclusión en proyectos nuevos y de expansión, debido a que la incorporación de las nuevas generaciones de empleados se caracterizan por sentirse parte importante dentro de la expansión de la organización. Finalmente, un 35% (8 de 23) de las compañías efectúa un empoderamiento a los integrantes de la organización.

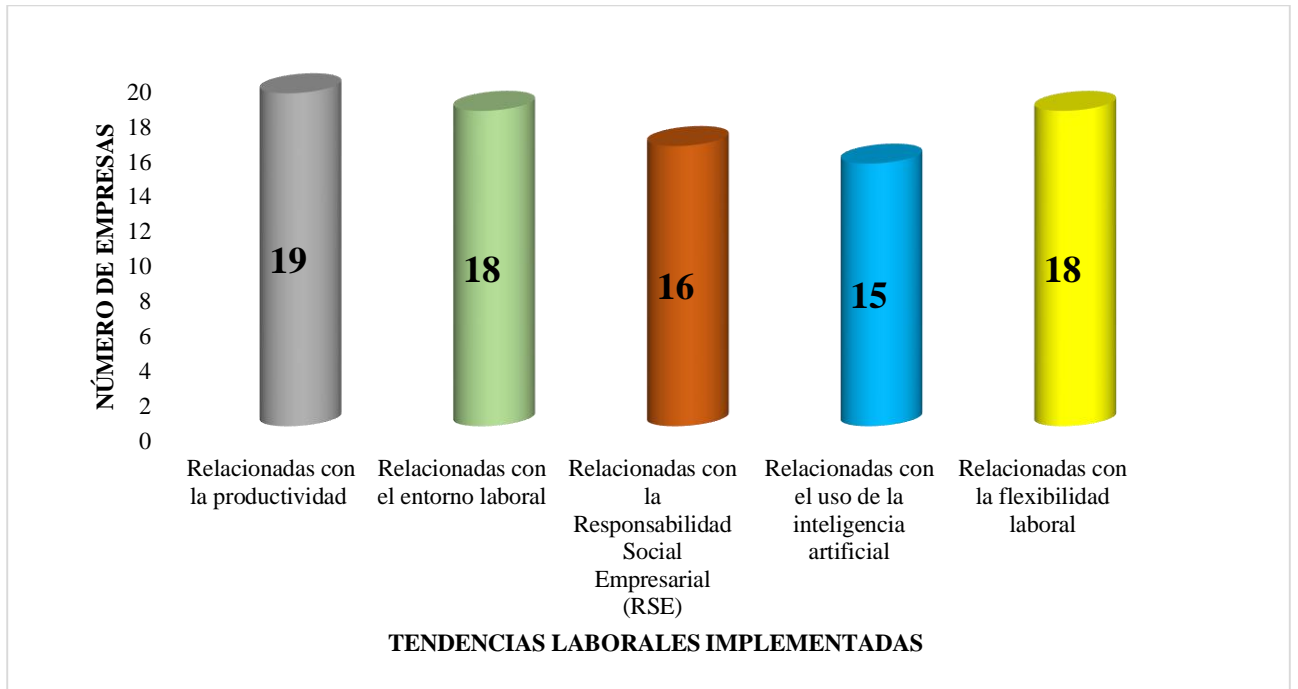


Figura 10 Tendencias laborales implementadas en las empresas de “Call Center”. Fuente propia

Las empresas implementan tendencias laborales principalmente relacionadas con la productividad en un 83% (19 de 23), en congruencia con los resultados de la pregunta 6 ya que aplican técnicas de manejo de personal de inclusión en proyectos nuevos y de expansión permitiendo ser más productivos. Además, 18 de cada 23 entidades coinciden en la aplicación de tendencias relacionadas con la flexibilidad y entorno laboral, pues conocen las características de los empleados que tienen a cargo.

Un 70% (16 de 23) implementan tendencias relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), pues es característico de los “*millennial*” la responsabilidad con el medio ambiente, bienestar social y la mejora en el clima de negocio. Finalmente, en un 65% (15 de cada 23) aplican tendencias relacionadas con el uso de la inteligencia artificial, es decir, el uso de la tecnología para el desarrollo de las labores.

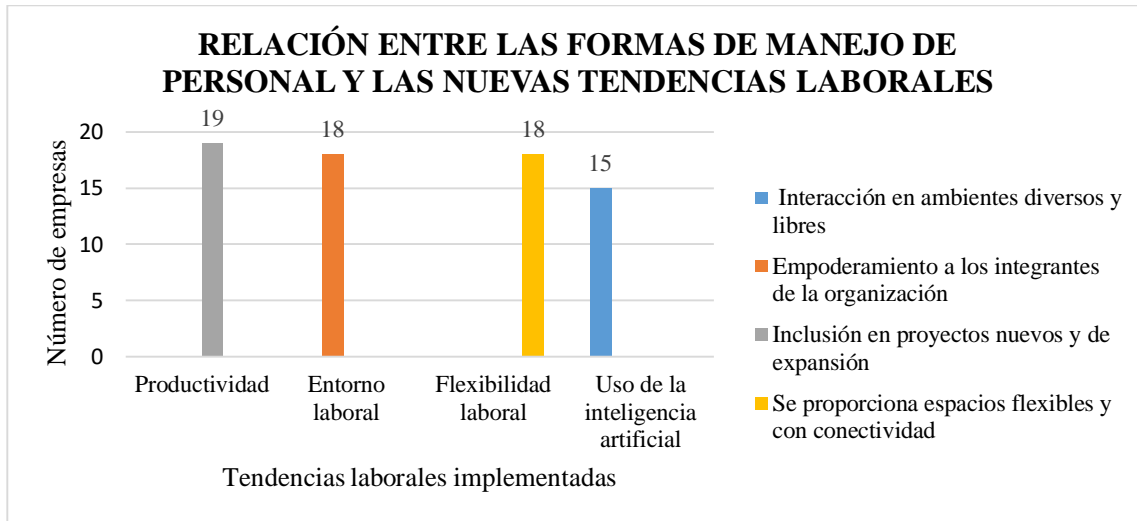


Figura 11 Relación entre las formas de manejo de personal y las nuevas tendencias laborales. Fuente propia

En congruencia de los resultados obtenidos en la pregunta 6 y 7, se puede determinar que las empresas están aplicando nuevas formas de manejo de personal, lo cual les da apertura para la implementación de las nuevas tendencias laborales, teniendo en consideración la cantidad de empleados y las edades, tal como lo señalan las preguntas 1 y 2 respectivamente.

La administración se ve en la necesidad de instaurar otras formas de manejo de personal, en el caso de la interacción de ambientes diversos y libres da paso a la tendencia del uso de la inteligencia artificial, pues la entidad crea aplicaciones propias para satisfacer las necesidades del personal. Asimismo, el empoderamiento de la organización permite aplicar la tendencia de entorno laboral mejorando favorablemente los resultados y el proporcionar espacios flexibles y con conectividad ayudan a la flexibilidad laboral en un 78%, en concordancia con los resultados de la pregunta 4, donde el empleador verifica la disponibilidad de horarios pero una vez contratado el subalterno se les facilita los permisos para su desarrollo. Finalmente, el incluir al

personal en proyectos nuevos y de expansión favorece la productividad tal como lo expresaron el 83% de las empresas encuestadas.

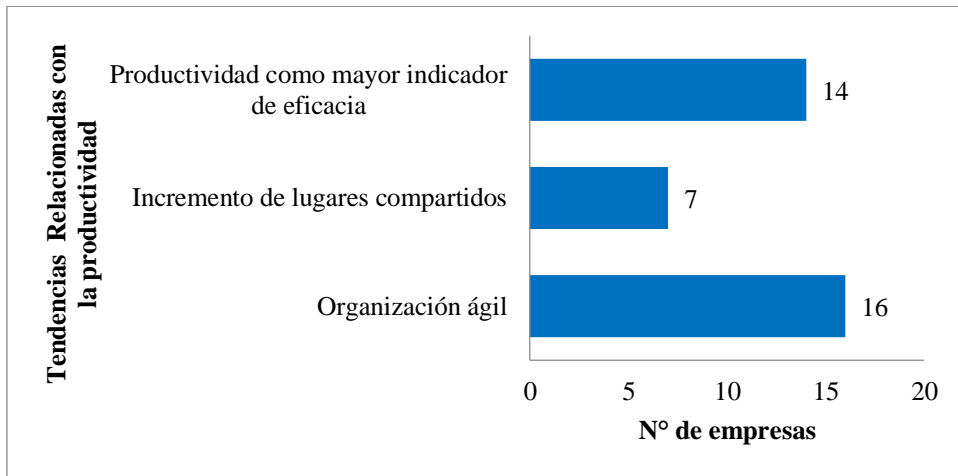


Figura 12 Principales tendencias laborales relacionadas con la productividad implementada en las empresas de “Call Center”. Fuente propia

Las empresas encuestadas manifiestan que las principales tendencias relacionadas con la productividad es la organización ágil con el 70% (16 de 23), 14 de cada 23 consideran la productividad como mayor indicador de eficacia y el 30% ha efectuado un incremento de lugares compartidos, pues se aplican formas de manejo de personal que permiten a los empleados identificarse con la entidad y hacerla más productiva de acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta 6.

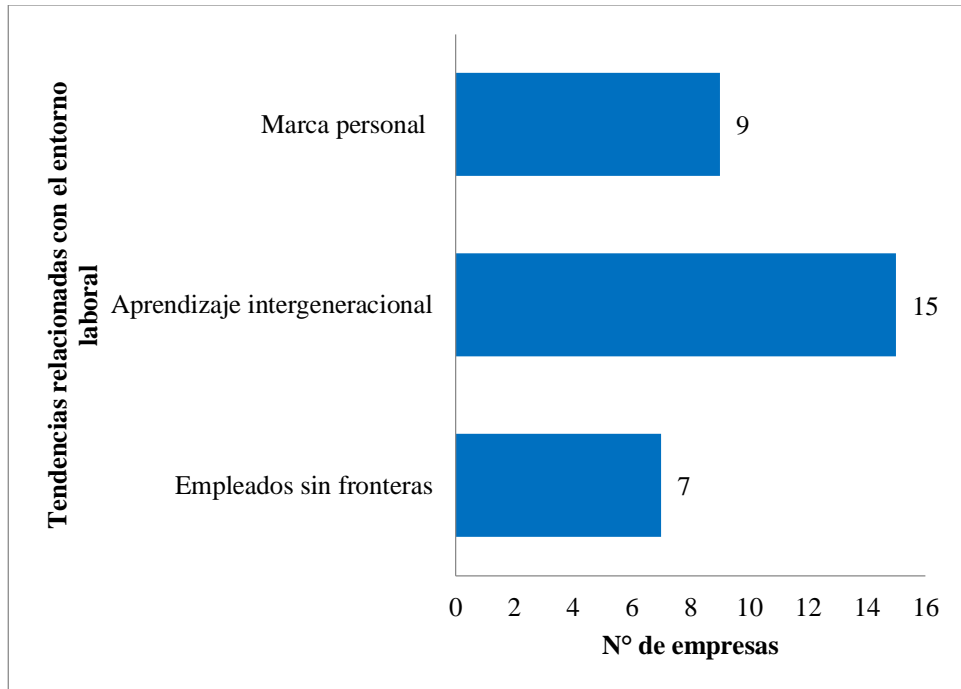


Figura 13 Principales tendencias laborales relacionadas con el entorno laboral

implementadas en las empresas de “Call Center”. Fuente propia

Los resultados muestran que las sociedades implementan tendencias relacionadas con el entorno laboral primordialmente el aprendizaje intergeneracional con el 65% (15 de 23), debido a que la fuerza laboral juvenil busca el desarrollo del talento, 9 de cada 23 promueven la marca personal aprovechando los atributos de estos para la obtención de mejores resultados financieros, y un 30% (7 de 23) hacen uso de la tendencia empleados sin fronteras, es decir, el crecimiento profesional interno dentro de la compañía que no trasciende las fronteras nacionales.

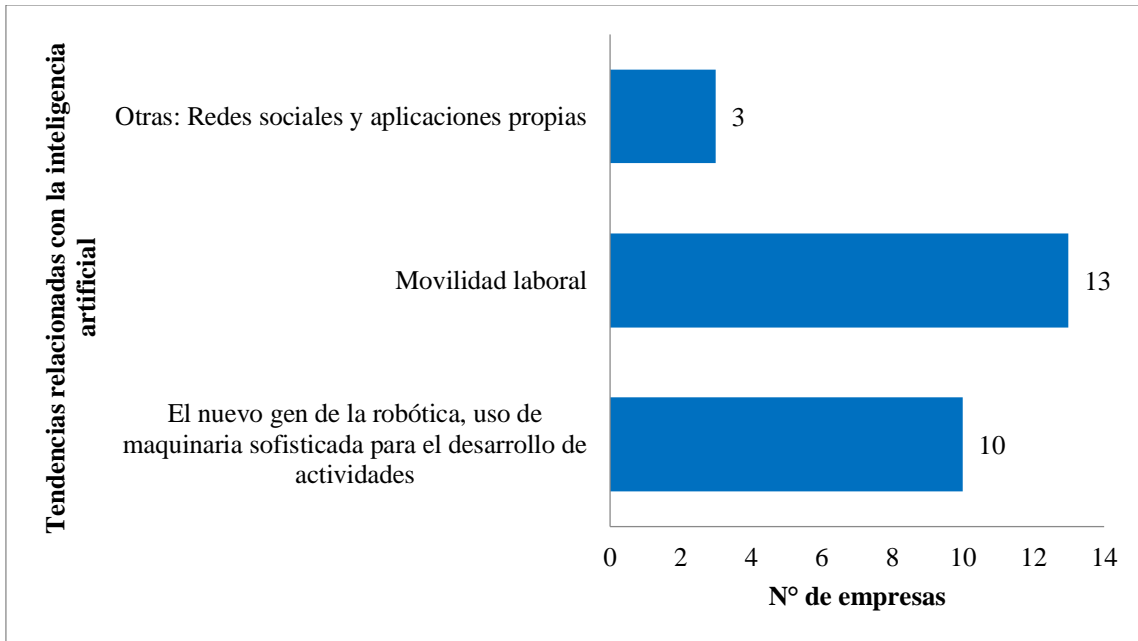


Figura 14 Principales tendencias laborales relacionadas con el uso de la inteligencia artificial implementadas en las empresas de “Call Center”. Fuente propia

Un 57% (13 de 23) implementa la movilidad laboral, es decir, se les facilita a los empleados la posibilidad de acceder a la información laboral fuera de las instalaciones de la entidad, aprovechando los dispositivos móviles logrando eficiencia en el cumplimiento metas, tal como se señaló en el capítulo 2 marco teórico. Por otra parte, 10 de cada 23 compañías aplica la tendencia del nuevo gen de la robótica, uso de maquinaria sofisticada para el desarrollo de actividades, ya que debido al tipo de actividad se requiere equipo tecnológico avanzado que sea amigable en su uso y facilite los controles y gestión de actividades. Sin embargo, algunas compañías (3 de 23) están haciendo uso de la inteligencia artificial mediante la creación de aplicaciones propias con las cuales se sienten identificados los “*millenials*” y uso de las redes sociales.

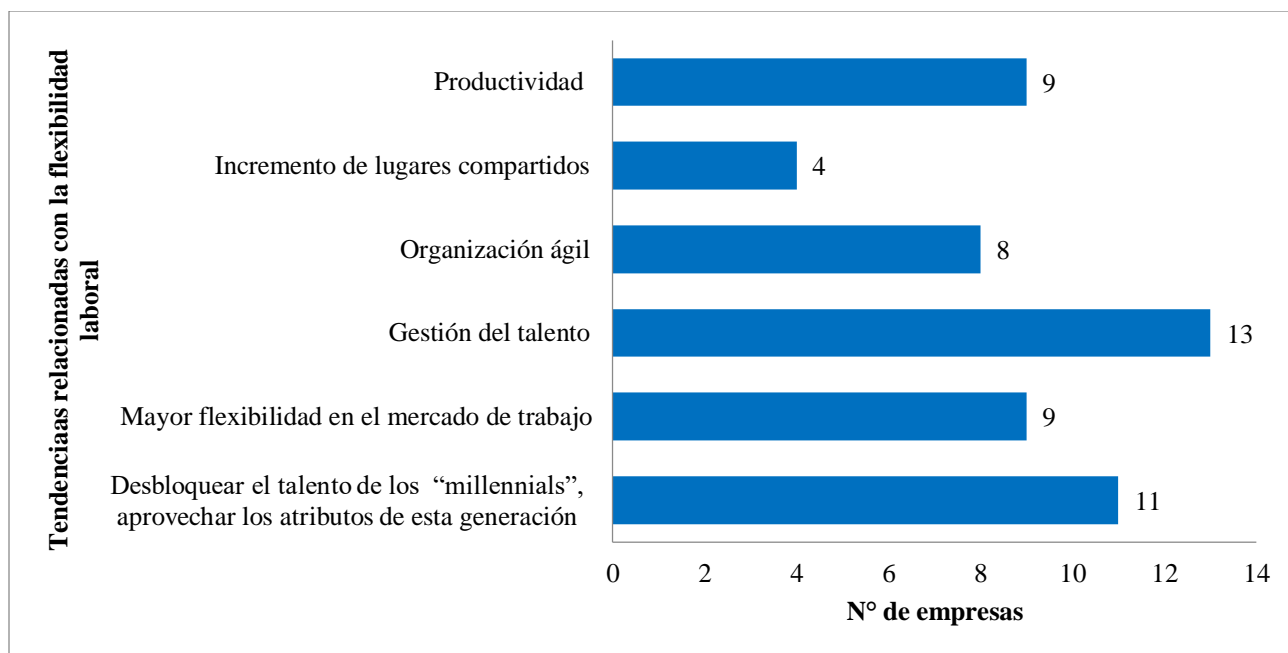


Figura 15 Principales tendencias laborales relacionadas con la flexibilidad laboral implementadas en las empresas de "Call Center". Fuente propia

En base a los resultados se determinó que la flexibilidad laboral es un elemento esencial para las empresas de "Call Center", ya que es característico de los "millennial" sentirse parte de la organización, totalmente conectados, buscan trabajo flexible, tan cómo se estableció en los antecedentes en el capítulo 1. Por tanto, el 57% (13 de 23) implementan la gestión del talento de dichos empleados, fortaleciendo el trabajo en equipo. 11 de 23 empresas buscan desbloquear el talento de los "millennial", aprovechando los atributos de esta generación, es decir, identificar como estos se sienten atraídos por la empresa para contribuir al crecimiento de la misma.

Por otra parte, el 39% (9 de 23) coinciden que la productividad y la mayor flexibilidad en el mercado les facilitara la incorporación de las nuevas generaciones de empleados.

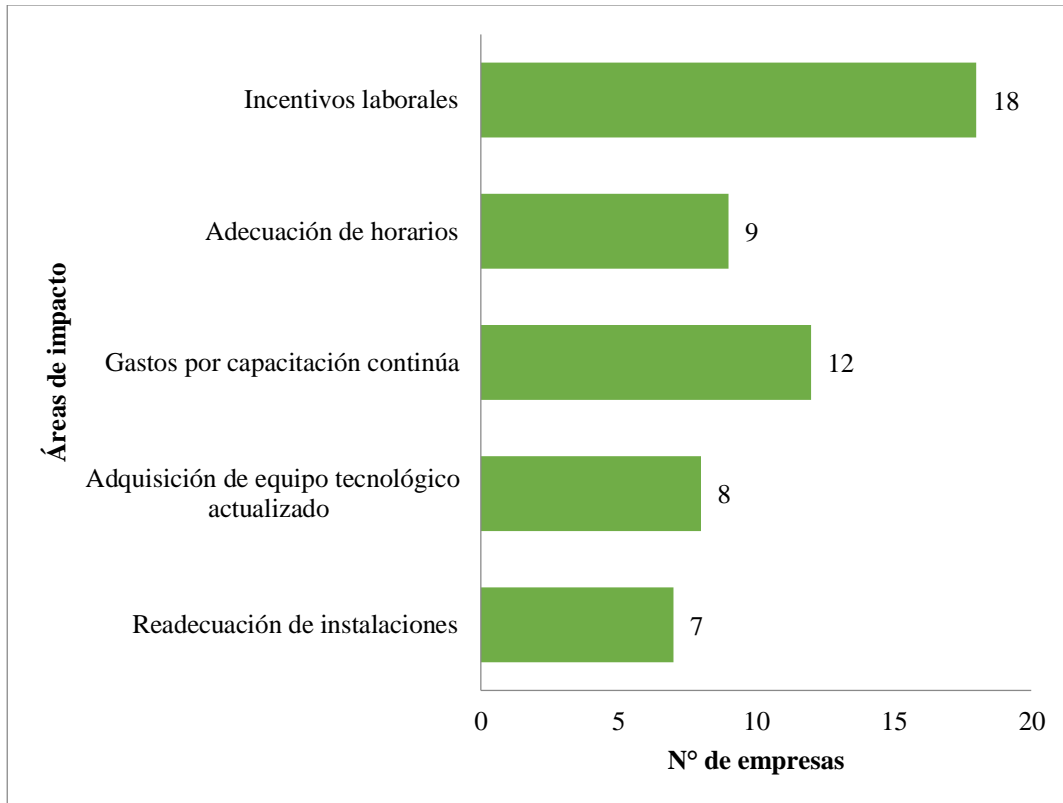


Figura 16 Impacto del uso de las nuevas tendencias laborales en las empresas de “Call Center”. Fuente propia

El 78% (18 de 23) empresas afirma al utilizar las nuevas tendencias se tiene un impacto significativo en los incentivos laborales pues por el tipo de empleados y sus características se les proporcionan incentivos como bonificaciones, viajes, dependiendo de los resultados obtenidos. Por otra parte, 12 de 23 empresas incurren en gastos por educación continua, lo cual se debe al tipo de actividad que desarrolla la empresa de constante innovación y se requiere tener personal capacitado para satisfacer las necesidades de los clientes. Un 39% (9 de 23) compañías hacen una adecuación de horarios debido a que los “*millennial*” buscan un equilibrio entre la parte laboral y familiar.

Otras áreas que se ven afectadas son la adquisición de equipo tecnológico y la readecuación de instalaciones con un 35% y 30% respectivamente.

Tabla 6 *Impacto financiero al aplicar las nuevas tendencias laborales*

Tendencia	Áreas de impacto financiero			
	Incentivos laborales	Adecuación de horarios	Gastos por educación continua	Adquisición de equipo tecnológico actualizado y readecuación de instalaciones
Flexibilidad laboral	18	9		
Entorno Laboral			12	
Productividad				15

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos en la pregunta 12, la implementación de tendencias laborales trae consigo un impacto financiero, ya que al aplicar la tendencia flexibilidad laboral representa un incremento en los incentivos laborales y adecuación de horarios, la gerencia debe llevar un adecuado control para cumplir con las responsabilidades antes los subalternos. Por otra parte, la administración debe gestionar los gastos por educación continua, pues por el tipo de actividad se requiere personal altamente calificado en puestos gerenciales. Respecto a la productividad, las entidades recurren a la adquisición de equipo tecnológico actualizado y efectuar readecuación en instalaciones, dichos gastos deben estar previamente presupuestados a fin de evitar posibles pérdidas.

Tabla 7 Elementos fortalecidos con la implementación de las nuevas tendencias laborales permitiendo la creación de valor

Alternativas	Frecuencia Relativa					Frecuencia Absoluta
	1	2	3	4	5	
Clima laboral	20/23					87%
Mejores relaciones con los proveedores		17/23				74%
Productividad			12/23			52%
Reducción y control de gastos operativos				10/23		43%
Calificación de los usuarios hacia la marca					8/23	35%

Fuente: Elaboración propia.

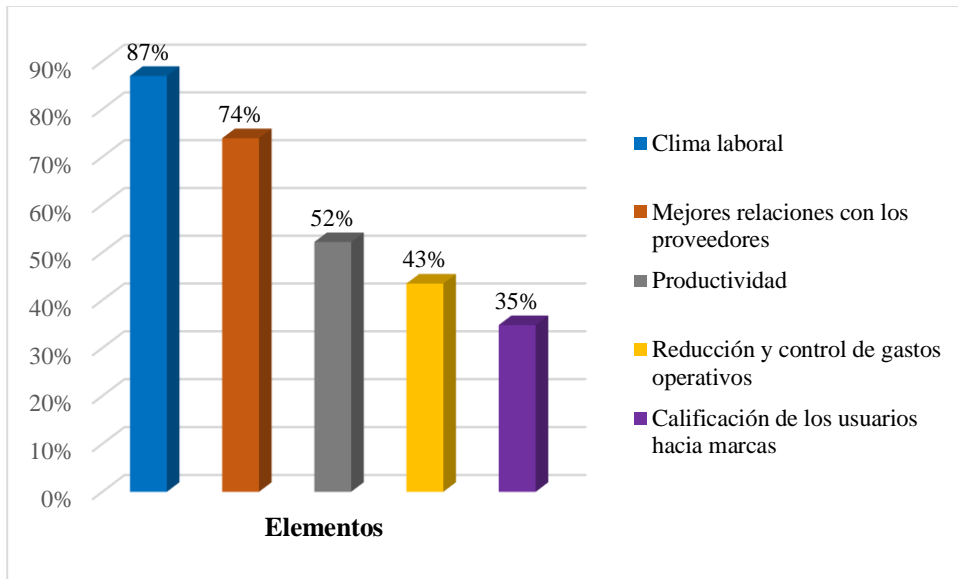


Figura 17 Elementos fortalecidos con la implementación de las nuevas tendencias laborales en las empresas de “Call Center”. Fuente propia

La aplicación de las nuevas tendencias laborales permite el fortalecimiento de distintas áreas en las entidades de “Call Center”, de acuerdo a los resultados obtenidos, el 87% manifiesta obtener un mejoramiento en el clima laboral, ya que se identifican las necesidades de las nuevas generaciones de empleados en congruencia con los resultados de la pregunta 6.

Un 74% considera que se mejoran las relaciones con los proveedores, debido a que si existe un adecuado clima laboral, se conocen a tiempo las necesidades para la operatividad de la empresa y hacer la gestión con el proveedor. Lo cual mejora la productividad si tenemos los recursos en tiempo se logra la eficiencia y eficacia, de tal manera que haya una reducción y control de gastos operativos sin afectar la calificación de los usuarios hacia las marcas. Por lo tanto, todas las áreas mencionadas anteriormente, tienen incidencia en la creación de valor de las empresas y debe efectuarse una adecuada gestión de las mismas.

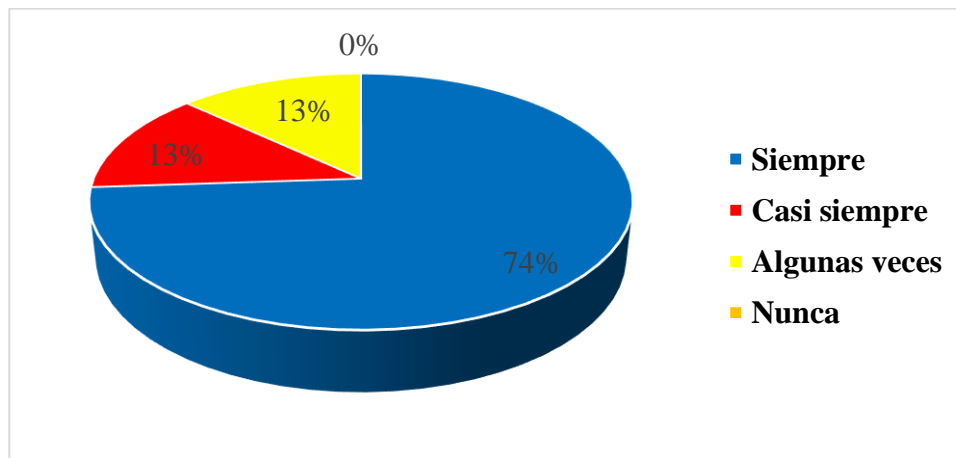


Figura 18 Creación de valor mediante la implementación de las nuevas tendencias laborales. Fuente propia

En base a los resultado, se determinó que el 74% de las empresas de “*Call Center*” consideran que la implementación de nuevas tendencias laborales permiten la creación de valor, pues el recurso humano es un elemento esencial, están ejecutando nuevas formas de manejo de personal según los resultados de la interrogante 6. Asimismo, identifican que se han fortalecido el clima laboral, las relaciones con los proveedores tal como lo muestran los resultados de la pregunta 13, lo cual contribuye a la creación de valor de la entidad.

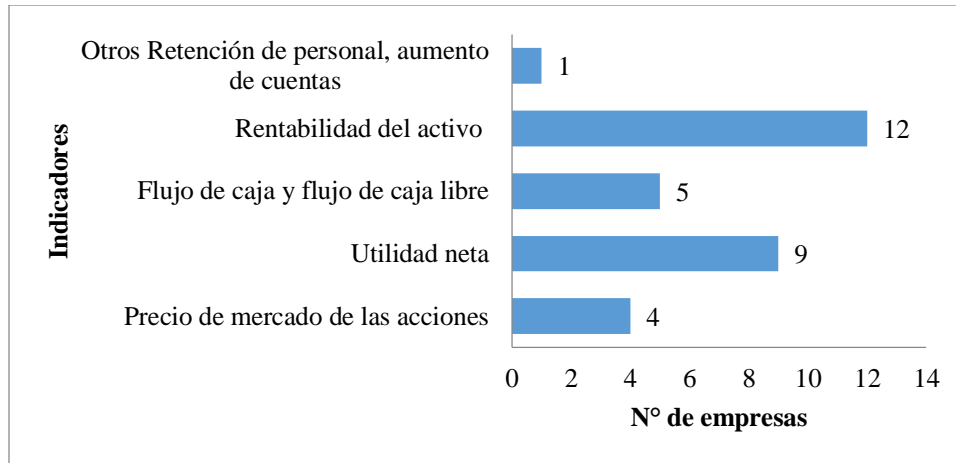


Figura 19 Indicadores para medir la creación de valor. Fuente propia

El 52% (12 de 23) de las empresas de “*Call Center*” utiliza el indicador de rentabilidad del activo ya que les permite determinar la necesidad o no de financiamiento. 9 de 23 compañías hacen uso de la utilidad para verificar la creación de valor, ya que les permite conocer el rendimiento anual por cada unidad de negocio.

Según los resultados, el indicador más utilizado por los gerentes para medir la creación de valor es la rotación de activos y la utilidad neta, sin embargo, es preciso señalar, que dichos indicadores evalúan la empresa en términos contables, pues no se considera el costo del dinero ni el nivel de riesgo con el cual opera el negocio, por tanto según la práctica financiera resulta apropiado utilizar los flujos de caja y flujos de caja libre generados por las compañías, los cuales se clasifican en flujo libre de caja (incluye los flujos que generan las actividades operativas y que están disponibles para ser distribuidos entre los proveedores de capital), flujo de caja de capital (incorpora los flujos que están disponibles para atender, o remunerar, a los accionistas y acreedores de la empresa) y flujo de los accionistas (son los flujos generados por el negocio exclusivamente para el accionista, una vez se han cubierto los costos, gastos, pago de impuesto,

ejecutado inversiones financieras, efectuado las variaciones del capital de trabajo y haber pagado la deuda de los acreedores). No obstante, según los resultados únicamente el 22% (5 de 23 empresas) hacen uso de dicho indicador, considerándose una área a evaluar por la gerencia financiera para obtener un visión clara del valor de la empresa. Finalmente, en menor proporción con el 17% aplica el precio de mercado de las acciones ya que en su mayoría no cotizan en bolsa y el 4% verifica la creación de valor mediante la retención del personal y aumento de cuentas.

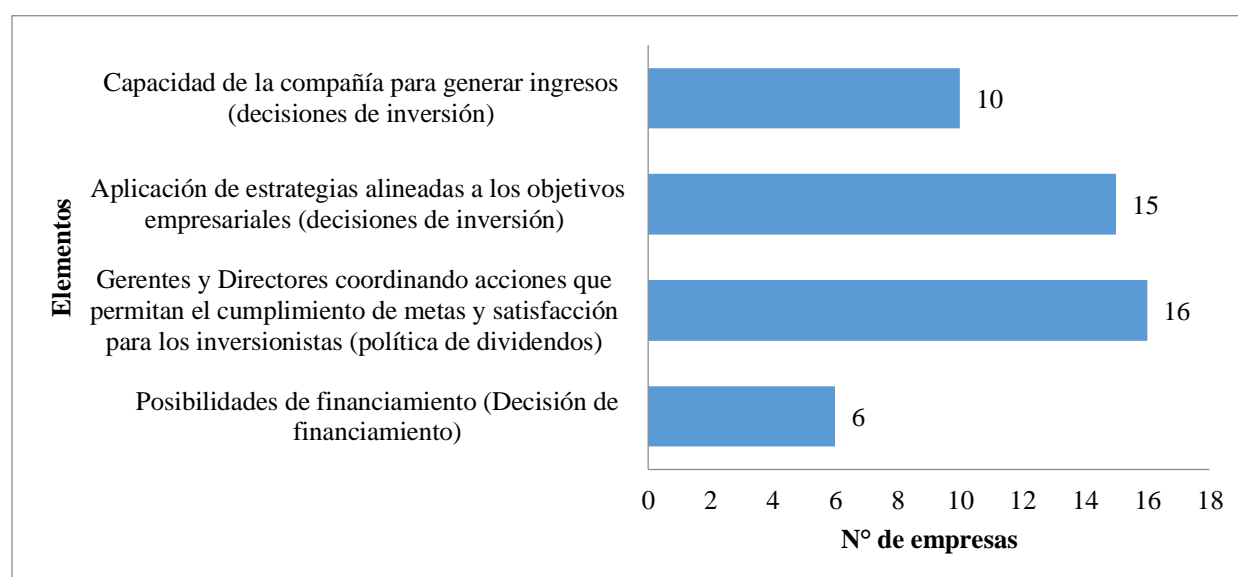


Figura 20 Elementos financieros que inciden en la creación de valor. Fuente propia

De acuerdo a los resultados obtenidos los principales elementos que inciden en la creación de valor, se tienen con el 70% (16 de 23) los gerentes y directores están coordinando acciones que permitan el cumplimiento de metas y satisfacción para los inversionistas, siendo esta una política de dividendos, ya que de acuerdo a los resultados obtenidos se cubren las expectativas de los accionistas. Por otra parte, con un 65% los gerentes manifiestan que la aplicación de estrategias alineadas a los objetivos empresariales incide en la creación de valor, ya que al incorporar las nuevas generaciones de empleados, se inicia el cambio en las formas de manejo de personal tal

como lo señala la pregunta 6, asimismo, se ven fortalecidos el clima laboral, las relaciones con los proveedores según los resultados de la pregunta 13.

Finalmente, tenemos la capacidad de la compañía para general ingresos con un 43%, ya que por el tipo de actividad se especializan en una cuenta de servicios en específico, se está en la búsqueda constante de aperturas de nuevas cuentas, las posibilidades de financiamiento son mínimas, ya que según el posicionamiento a nivel local se decide recurrir al financiamiento.

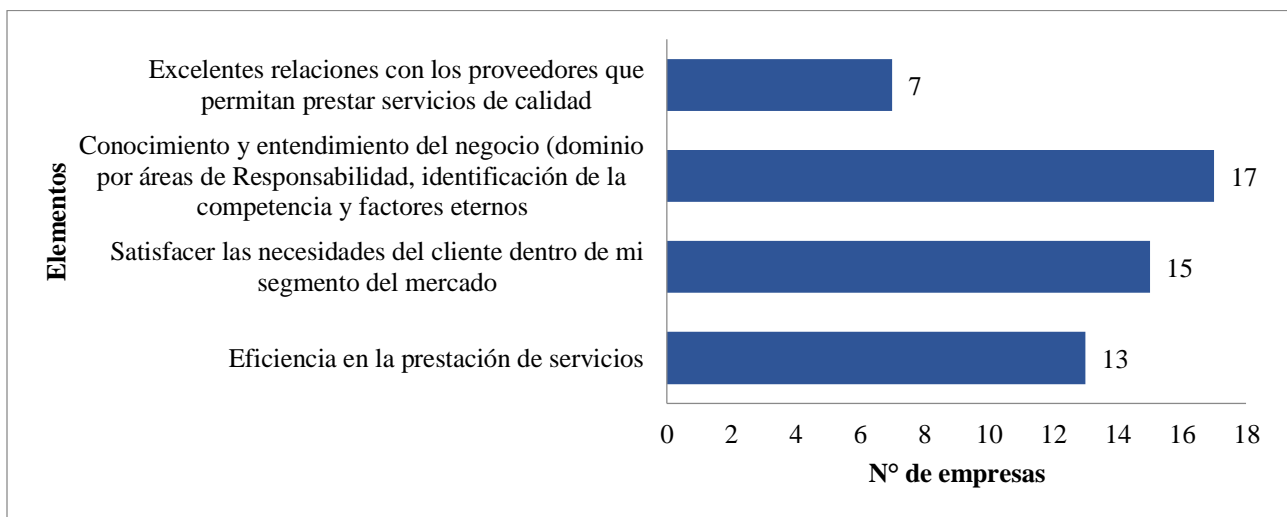


Figura 21 Elementos esenciales en la creación de valor. Fuente propia

Las empresas de “Call Center” consideran como elementos esenciales para la creación de valor, con un 74% (17 de 23) el conocimiento y entendimiento del negocio (dominio por áreas de responsabilidad, identificación de la competencia y factores externos), pues al tener un conocimiento del negocio se obtienen mejores resultados. 15 de 23 compañías buscan satisfacer las necesidades del cliente dentro del segmento de mercado, un 57% la eficiencia en la prestación de servicios y excelentes relaciones con los proveedores que permiten prestar servicios de calidad.

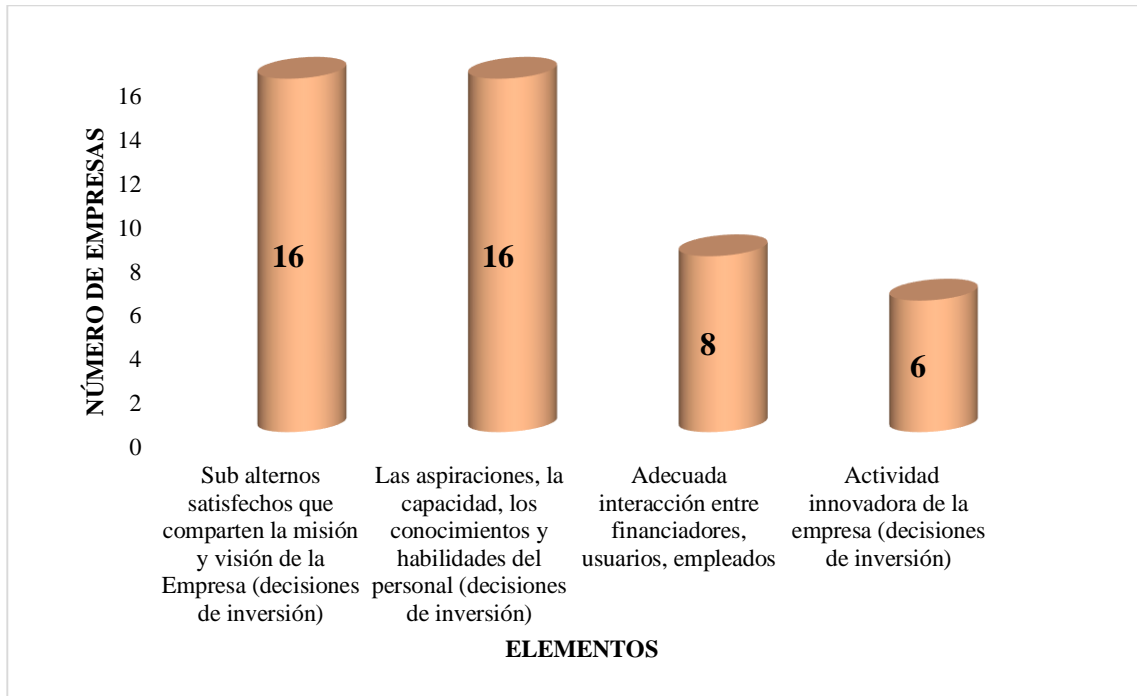


Figura 22 Elementos cualitativos y su incidencia en la creación de valor. Fuente propia

Los resultados revelan que el 70% de los gerentes encuestados consideran que contribuyen a la creación de valor los subalternos satisfechos que comparten la visión de la empresa y las aspiraciones, la capacidad, los conocimientos y habilidades del personal, ya que cuando los empleados se identifican con la compañía, se obtiene resultados favorables.

Por otra parte, 8 de 23 consideran que debe existir una adecuada interacción entre financiadores, usuarios y empleados, pues de esta manera se logran ejecutar los objetivos empresariales. Finalmente, aunque en mínima proporción la actividad innovadora de la empresa con un 26% incide en la creación de valor de la empresa, ya que por giro de estas no es relevante.

En virtud de los resultados obtenidos reflejados en las figuras 4 a la 22, la implementación de las nuevas tendencias laborales incide en la creación de valor de las entidades incorporándose en los flujos de caja generados por las mismas.

Es preciso señalar que los proveedores de fondos para las compañías son los acreedores (deuda) y los accionistas, estos últimos, una vez cubiertas las necesidades de los acreedores y la inversión.

El flujo de caja libre, incluye los flujos generados por las actividades operativas de la empresa disponibles para ser distribuidos entre los proveedores del capital. Se compone de las siguientes variaciones:

1. Como primera medida se registra la generación operativa neta, partiendo de la Utilidad Operacional EBIT.
2. A la utilidad operacional se le agrega el gasto de depreciación del periodo y los gastos de amortización, y otros gastos operativos que no ocasionaron salidas de efectivo, para obtener el EBITDA.
3. Al EBITDA se le resta o suma la variación el capital de trabajo según sea uso o fuente. En este punto se considera la implementación de las tendencias laborales y el impacto positivo o negativo que hayan traído en los resultados reflejados en el capital de trabajo (principal generador de valor para la empresa), específicamente en las cuentas que lo constituyen (cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar). Es decir, las mejoras en el clima laboral, si esto permitió una mejor relación con los proveedores; productividad, logrando satisfacer la demanda teniendo suficiente capacidad para cubrir el inventario requerido y cuentas por cobrar determinando la confianza del cliente para contraer deudas con la entidad. Lo anteriormente expuesto, en contraste con los gastos efectuados (capacitación continua, beneficios a empleados, adquisición de equipo tecnológico, entre otros) para lograr dichos resultados.

4. Al EBITDA restar el flujo fiscal del periodo (se determina multiplicando el EBIT por la tasa fiscal).
5. Al EBITDA se le resta el uso de fondos en activos fijos del periodo (se suma si es fuente) CAPEX. En este punto se verifica la aplicación de la tendencia uso de la inteligencia artificial mediante la adquisición de equipo tecnológico actualizado.
6. El resultado del EBITDA, deduciendo el flujo fiscal (impuestos), el CAPEX, y considerando el efecto de las variaciones del capital de trabajo, más el valor residual, llegamos a determinar el flujo de caja libre de la empresa.

Por otra parte, el flujo de caja de capital se integra de los flujos para atender, o remunerar a los accionistas y acreedores de las empresas. Está compuesto por las mismas variaciones mencionadas en el flujo de caja libre con la diferencia que el flujo fiscal del periodo, es obtenido de restarle al EBIT el gasto financiero y al resultado obtenido multiplicarlo por la tasa fiscal.

El flujo de los accionistas, son los flujos que genera la empresa exclusivamente para el inversionista, luego de cubrir sus costos, gastos, pagar impuestos, ejecutar inversiones en el CAPEX, variaciones del capital de trabajo, y pagar la deuda a sus acreedores. Siendo el remanente de efectivo que le queda disponible para el accionista después de cumplir con todos sus gastos, costos y egresos, como por ejemplo: trabajadores y proveedores (costos), Estado (impuestos), CAPEX, capital de trabajo, acreedores (pago de deudas, capital e intereses). Por tanto, se convierte en el fondo disponible para la política de dividendos constituyendo la creación de valor de la empresa destinada al inversor.

4.2 Prueba de hipótesis

Para hacer la comprobación de hipótesis se realizó el procedimiento de prueba de independencia, utilizando la distribución de Ji Cuadrado (Anderson, 2012), cuya metodología y pasos que deben desarrollarse son los siguientes:

- ✓ Planteamiento de la hipótesis nula y alternativa.
- ✓ Cálculo del estadístico de prueba.
- ✓ Establecer el valor crítico.
- ✓ Establecer la regla de decisión (condición de rechazo de H_0).
- ✓ Concluir.

Desarrollo de cada uno de los pasos:

4.2.1 Planteamiento de la hipótesis nula y alternativa.

Hi: La implementación de nuevas tendencias laborales incide en la creación de valor de las empresas salvadoreñas.

Ho: La implementación de las nuevas tendencias laborales no incide en la creación de valor de las empresas salvadoreñas.

4.2.2 Cálculo del estadístico de prueba.

Para el estudio realizado se tomaron en consideración las preguntas 7, 12 y 13, según la tabla N° 3 relacionadas con la implementación de las nuevas tendencias laborales en la creación de valor, ya que estas proporcionan la base para el planteamiento y prueba de la hipótesis.

El estadístico de prueba se denota por la siguiente expresión (X^2_c) y su forma de cálculo es:

$$\chi^2_c \sum \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$$

Donde:

Fo: Representa la frecuencia observada.

Fe: Representa la frecuencia esperada.

Para obtener los resultados de la frecuencia esperada se utiliza la siguiente formula:

$$Fe_{ij} = \frac{[total\ de\ fila\ i][total\ de\ fila\ j]}{Total}$$

Los datos obtenidos en las respuestas según el instrumento se representan en la siguiente tabla de frecuencia, que para efecto de cálculo se le llama frecuencia observada:

Tabla 8 *Tabla de frecuencias observadas*

Tabla de frecuencias observadas (Fo)				
N°	Indicadores	Si (i)	No (j)	Total
1	Relacionadas con la productividad	19	4	23
2	Relacionadas con el entorno laboral	18	5	23
3	Relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	16	7	23
4	Relacionadas con el uso de la inteligencia artificial	15	8	23
5	Relacionadas con la flexibilidad laboral	18	5	23
6	Incentivos laborales	18	5	23
7	Adecuación de horarios	9	14	23
8	Gastos por capacitación continua	12	11	23
9	Adquisición de equipo tecnológico actualizado	8	15	23
10	Readecuación de instalaciones	7	16	23
11	Clima laboral	20	3	23
12	Mejores relaciones con los proveedores	17	6	23
13	Productividad	12	11	23
14	Reducción y control de gastos operativos	10	13	23
15	Calificación de los usuarios hacia las marcas	8	15	23
Totales		207	138	345

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la frecuencia esperada se obtienen a partir de los totales por filas y columnas de la frecuencia observada, sustituyendo los valores en la fórmula tenemos:

$$Fe_{11} = \frac{[207][23]}{345} = 13.80$$

$$Fe_{12} = \frac{[138][23]}{345} = 9.20$$

Tabla 9 *Tabla de frecuencias esperadas (Fe)*

Tabla de frecuencias esperadas (Fe)				
N°	Indicadores	Si (i)	No (j)	Total
1	Relacionadas con la productividad	13.80	9.20	23
2	Relacionadas con el entorno laboral	13.80	9.20	23
3	Relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	13.80	9.20	23
4	Relacionadas con el uso de la inteligencia artificial	13.80	9.20	23
5	Relacionadas con la flexibilidad laboral	13.80	9.20	23
6	Incentivos laborales	13.80	9.20	23
7	Adecuación de horarios	13.80	9.20	23
8	Gastos por capacitación continua	13.80	9.20	23
9	Adquisición de equipo tecnológico actualizado	13.80	9.20	23
10	Readecuación de instalaciones	13.80	9.20	23
11	Clima laboral	13.80	9.20	23
12	Mejores relaciones con los proveedores	13.80	9.20	23
13	Productividad	13.80	9.20	23
14	Reducción y control de gastos operativos	13.80	9.20	23
15	Calificación de los usuarios hacia las marcas	13.80	9.20	23
Totales		207	138	345

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenida las frecuencias esperadas se procede al cálculo del estadístico de prueba, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 10 *Cálculo de estadístico de prueba*

Fo	Fe	$\frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
4	9.20	2.94
5	9.20	1.92
7	9.20	0.53
8	9.20	0.16
5	9.20	1.92
5	9.20	1.92
14	9.20	2.50
11	9.20	0.35
15	9.20	3.66
16	9.20	5.03
3	9.20	4.18
6	9.20	1.11
11	9.20	0.35
13	9.20	1.57
15	9.20	3.66
19	13.80	1.96
18	13.80	1.28
16	13.80	0.35
15	13.80	0.10
18	13.80	1.28
18	13.80	1.28
9	13.80	1.67
12	13.80	0.23
8	13.80	2.44
7	13.80	3.35
20	13.80	2.79
17	13.80	0.74
12	13.80	0.23
10	13.80	1.05
8	13.80	2.44
		52.97

Fuente: Elaboración propia

Finalmente el estadístico de prueba es de 52.97

El valor obtenido representa el nivel al cual puede rechazarse la hipótesis nula.

4.2.3 Cálculo del valor crítico

El valor crítico se denota por la siguiente expresión: (X_{α}^2)

Para obtener el valor crítico se utilizan los siguientes elementos:

- Nivel de significación α
- Grados de libertad $gl=(\# \text{ de filas} - 1) (\# \text{ de columnas} - 1)$
- Obtención del valor crítico por medio de la Ji cuadrado (Ver anexo figura X)

Nivel de significación $\alpha=5\%$

Grados de libertad= $(\# \text{ de filas} - 1) (\# \text{ de columnas} - 1) = (15-1) (2-1)=14$

Tal como se muestra en la figura 23, la intersección entre la línea que corresponde a la fila 14 y el valor de $\alpha=5\%$, representa el valor crítico, es decir, el resultado es: **23.685**

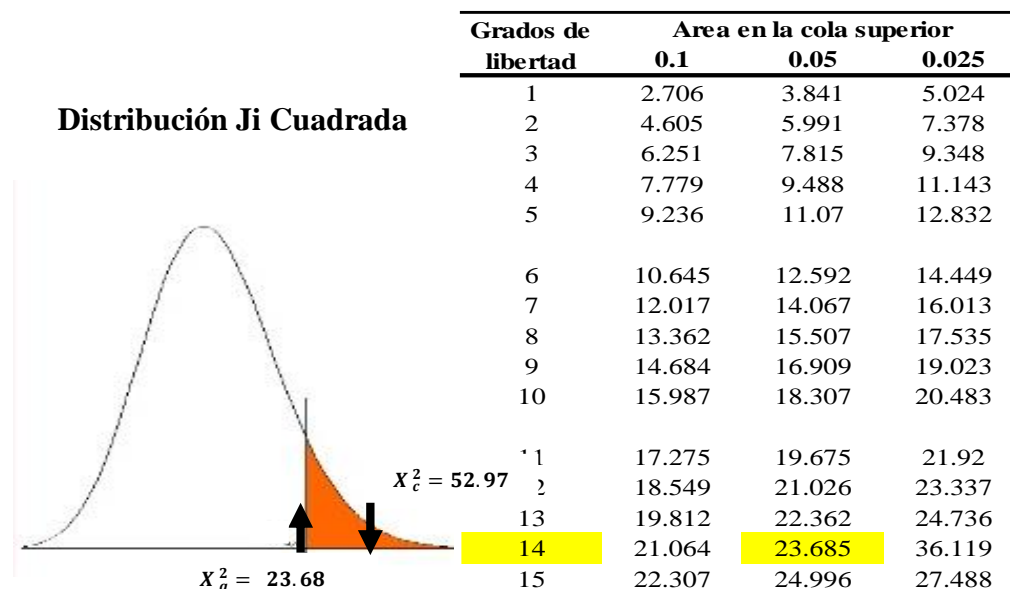


Figura 23 Valores críticos de la distribución Ji Cuadrada. Fuente Anderson 2012

4.2.4 Regla de decisión (condición de rechazo de Ho)

Se rechaza la hipótesis nula, si $X_c^2 \geq X_{\alpha}^2$

Resultado del estadístico de prueba $X^2_c = 52.97$

Resultado del valor crítico $X^2_\alpha = 23.68$

Como se cumple la condición $X^2_c \geq X^2_\alpha$; se concluye que se rechaza la hipótesis nula.

4.2.5 Conclusión

Se rechaza la hipótesis nula, es decir para un nivel de significación del 5% se establece que la implementación de nuevas tendencias laborales incide en la creación de valor de las empresas de “*Call Center*”.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- ✓ Las empresas de “*Call Center*” están implementando las nuevas tendencias laborales lo cual ha traído incidencia en las áreas administrativas (gerencias recursos humanos, operaciones, planificación, financiera, entre otros) ya que con las generaciones de empleados actuales se están implementando otros medios para dar a conocer las plazas vacantes, existe evaluación de disponibilidad de horarios, aplicación de otras técnicas de reclutamiento y selección de personal. Asimismo, el manejo de personal está basado en la interacción de ambientes diversos y libres con espacio flexibles y con conectividad, viéndose los administradores en la necesidad de fortalecer los conocimientos en finanzas corporativas y estrategias financieras que les permita aprovechar las bondades del recurso humano.
- ✓ Los gerentes han iniciado la implementación de las tendencias laborales principalmente las relacionadas con la productividad, entorno laboral, Responsabilidad Social Empresarial (RSE), uso de la inteligencia artificial y flexibilidad laboral, debido a que los empleados denominados “*millennial*” requieren sentirse parte de la organización y atraer la atención de los mismos para obtener mejores resultados.
- ✓ Las nuevas tendencias laborales inciden financieramente en los gastos operativos mediante los incentivos labores, erogaciones por capacitación continua y adecuación de horarios, lo cual se ve compensado significativamente por la mejora en el clima laboral, las relaciones con los proveedores y la productividad.
- ✓ Los indicadores financieros utilizados por las empresas de “*Call Center*” para medir la creación de valor son: la rentabilidad del activo y la utilidad neta, dejando en un nivel

bajo el flujo de caja y flujo de caja libre, lo cual les permitiría obtener una visión más clara del valor de la compañía.

- ✓ Actualmente los gerentes y directores consideran como elementos financieros que inciden en la creación de valor la coordinación de acciones que permitan el cumplimiento de metas y satisfacción para los inversionistas. Asimismo, la aplicación de estrategias alineadas a los objetivos empresariales. Por otra parte, señalan como elementos cualitativos con la misma finalidad el conocimiento y entendimiento del negocio y satisfacer las necesidades del cliente dentro del segmento de mercado al cual pertenecen, es preciso señalar, que ambos elementos contribuyen con la creación de valor, únicamente que los cualitativos tienen mayor aplicación en las empresas de “*Call Center*” por el tipo de actividad y empleados que poseen las mismas.

5.2 Recomendaciones

- ✓ Los gerentes deben definir manuales de políticas y procedimientos, incluyendo nuevas formas de contratación y manejo de personal que les facilite la implementación de tendencias laborales.
- ✓ Los gerentes deben establecer un proceso de incorporación de tendencias laborales a corto, mediano y largo plazo con el propósito de lograr obtener mejores resultados mediante el trabajo en equipo.
- ✓ Fortalecer el proceso de toma de decisiones e incorporar al personal en proyectos de expansión, modernización o diversificación con el propósito que las erogaciones efectuadas en estos por capacitación continua e incentivos laborales sea compensado por mejoras en la productividad, relaciones con los proveedores y el clima laboral fomentando la creación de valor.

- ✓ Los gerentes deben estar inmersos en nuevos cálculos para medir la creación de valor con el propósito de presentar información financiera que permita determinar la creación de valor en la empresa en un periodo determinado.
- ✓ Se recomienda continuar con estudios más especializados sobre las tendencias laborales con el propósito de comprender los aportes de su aplicación en la creación de valor de las empresas.

Bibliografía

- Castillo, M. C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Madrid: Fundación Escuela de Organización Industrial.
- Larrocha, E. (2017). *Nuevas tendencias en los sistemas de información*. Madrid. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Ortega, I. (2014) *Millennials: Inventa tu empleo*. Logroño. Universidad de la Rioja.
- Fernández, P. (2002). *Creación de valores para los accionistas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Albuquerque, M. (2014) *Subcontratación y precarización del trabajo: Un estudio comparativo de la norma laboral brasileña y española*. Ediciones Universidad de Salamanca.
- Morán, J. M., Pérez, C. S., Fundación Largo Caballero., & Fundación Telefónica. (2007). *Nuevas tecnologías, nuevos empleos y nuevas organizaciones: Estudio promovido por la Fundación Telefónica y la Fundación Francisco Largo Caballero*. Barcelona: Ariel.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México, D.F: Pearson.
- Organization, I. L. (2003). *Prácticas óptimas en los sistemas de trabajo flexible y sus efectos en la calidad de la vida laboral en las industrias químicas, Las. Informe para el debate. Programa de Actividades Sectoriales, TMWFCI/2003*. Geneva: International Labour

Organization.

Morán, J. M., Pérez, C. S., Fundación Largo Caballero., & Fundación Telefónica. (2007).

Nuevas tecnologías, nuevos empleos y nuevas organizaciones: Estudio promovido por la Fundación Telefónica y la Fundación Francisco Largo Caballero. Barcelona: Ariel.

Amat, O. (2002). *EVA Valor Económico Agregado: Un enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor.* Bogotá (Colombia: Norma.

Aguiló, C. (1999). Cambios significativos en el mundo empresarial. *Universidad Politecnica de Madrid*, 330(2), 1-8.

Gonzalez, R. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. *Palermo Business Review*, V.5, 67-93

Elzo, J. (2005). Valores e identidad de los jóvenes. Resumen del informe jóvenes españoles. *Fundación Santa María.*

Lafuente, F., Smith, W., Erickson, T. y Kennedy, M. (2009). Choque de generaciones, *Revista Gestión*. V.14

Tapscott D. y Barnard R., (2006). La generación Net llega a las empresas. *Revista Gestión*.

Giacomozzi, A., Gallegos, C. y Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la relación en la creación de valor económico en la empresa, *Revista de Administración Pública*, 42(6), 1213-30.

- Valerio, D. (2011). Análisis de la creación de valor económico para empresas del sector textil, *Tec Empresarial*, Vol. 5(1), 41-48.
- Reina, J. (2017). Importancia e influencia de las nuevas tendencias del entorno en la gerencia de la organización. *Bogotá D.C.* 1-24.
- Pozos, R. (2011). La creación de valor de las empresas. *México*. 1-4
- Deloitte Consulting Group. (2018). Tendencias en Capital Humano 2018 México. El auge de la empresa social. *Deloitte Consulting Group*.
- Deloitte Consulting Group. (2017). Tendencias Capital Humano 2017. Reescribiendo las reglas para la era digital. *Deloitte Consulting Group*.
- Deloitte Touche Press. (2016). Tendencias Globales en Capital Humano 2016. La nueva organización: un diseño diferente. *Deloitte University Press*.
- Canto, J., Bendezu. (2007). Los indicadores financieros y el Valor Económico Agregado (EVA) en la creación de valor. *In data*. 10(1), 42-47.
- Bonmatí, J., (2011). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. *AECE MADRID*. 10-13.
- Thiri6n, M. (2012). El sector de call centers: estructura y tendencias. Apuntes sobre la situaci6n de M6xico Frontera Norte. *Colegio de la Frontera Norte, A.C. Tijuana M6xico*. 24 (47), 145-169. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13623074006>

Anexo 1: Instrumento de investigación

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Encuesta dirigida a: gerentes de recursos humanos, de operaciones y financieros de empresas de “Call Center” del municipio de San Salvador.

Objetivo del cuestionario: Recopilar información sobre la incidencia de la implementación de nuevas tendencias laborales en la creación de valor de la empresa.

Indicación: Seleccione la opción que considere correcta.

1. ¿Cuántos empleados posee la empresa? _____
2. ¿Cuáles son los rangos de edad de sus empleados? (Puede seleccionar más de una opción)
 - a) De 18 a 28 años
 - b) De 29 a 38 años
 - c) De 39 a 58 años
 - d) Más de 58 años
3. ¿Por qué medios da a conocer las plazas vacantes en la compañía? (Puede seleccionar más de una opción)
 - a) Publicación en periódicos
 - b) Publicación en página web institucional
 - c) Publicación en redes sociales
 - d) Otros

4. ¿Qué características evalúa al momento de contratar a nuevos empleados? (Puede seleccionar más de una opción)

- a) Disponibilidad de horario
- b) Experiencia previa
- c) Presentación personal
- d) Grado académico
- e) Otros

5. ¿Qué técnicas de reclutamiento y selección utiliza para evaluar a los aspirantes a las plazas vacantes? (Puede seleccionar más de una opción)

- a) Análisis sistemático del currículum vitae
- b) Cuestionarios predefinidos
- c) Guía de entrevistas
- d) Aplicación de test de aptitudes
- e) Pruebas profesionales
- f) Revisión de referencias
- g) Uso de “e-Recruitment”
- h) Otros

6. ¿Qué formas de manejo de personal se practican en la compañía? (Puede seleccionar más de una opción)

- a) Inclusión en proyectos nuevos y de expansión
- b) Empoderamiento a los integrantes de la organización
- c) Interacción en ambientes diversos y libres. Con espacios flexibles y con conectividad

7. ¿Cuáles de las siguientes tendencias laborales aplican en la compañía?

- a) Relacionadas con la productividad
- b) Relacionadas con el entorno laboral
- c) Relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)
- d) Relacionadas con el uso de la inteligencia artificial
- e) Relacionadas con la flexibilidad laboral

8. ¿Dentro de las tendencias relacionadas con la productividad cuales aplican en la empresa?

- a) Organización ágil
- b) Incremento de lugares compartidos
- c) Productividad como mayor indicador de eficacia

9. ¿Dentro de las tendencias relacionadas con el entorno laboral cuales aplican en la compañía?

- a) Empleados sin fronteras
- b) Aprendizaje intergeneracional
- c) Marca personal

10. Dentro de las tendencias relacionadas con el uso de la inteligencia artificial ¿Cuáles son aplicadas en la empresa?

- a) El nuevo gen de la robótica, uso de maquinaria sofisticada
para el desarrollo de actividades.
- b) Movilidad laboral
- c) Otras

11. Dentro de las tendencias relacionadas con la flexibilidad laboral ¿Cuáles son aplicadas en la compañía?

- a) Desbloquear el talento de los “millennial”, aprovechar los atributos de esta generación para la entidad.
- b) Mayor flexibilidad en el mercado de trabajo
- c) Gestión del talento
- d) Organización ágil
- e) Incremento de lugares compartidos
- f) Productividad

12. ¿En cuál de las siguientes áreas impacta el uso de las nuevas tendencias laborales?

- a) Readecuación de instalaciones
- b) Adquisición de equipo tecnológico actualizado
- c) Gastos por capacitación continúa
- d) Adecuación de horarios
- e) Incentivos laborales

13. A su criterio, seleccione de acuerdo al grado de importancia siendo 1 la más importante y 5 la menos importante, ¿Cuáles de los siguientes elementos se ven fortalecidos con la implementación de las nuevas tendencias laborales permitiendo la creación de valor?

- a) Clima laboral
- b) Productividad
- c) Calificación de los usuarios hacia las marcas
- d) Mejores relaciones con los proveedores
- e) Reducción y control de gastos operativos

14. ¿Considera que la implementación de las nuevas tendencias laborales permite la creación de valor ?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Nunca

15. ¿Cuáles de los siguientes indicadores son más utilizados para medir la creación de valor?

- a) Precio de mercado de las acciones
- b) Utilidad neta
- c) Flujo de caja y flujo de caja libre
- d) Rentabilidad del activo
- e) Otros

16. ¿Cuáles de los siguientes elementos financieros inciden en la creación de valor? (Puede seleccionar más de una opción)

- a) Posibilidades de financiamiento (Decisión de financiamiento)
- b) Gerentes y Directores coordinando acciones que permitan el cumplimiento de metas y satisfacción para los inversionistas (política de dividendos)
- c) Aplicación de estrategias alineadas a los objetivos empresariales (decisiones de inversión)
- d) Capacidad de la compañía para generar ingresos (decisiones de inversión)
- e) Otros

17. ¿Cuáles de los siguientes elementos son considerados de importancia en la creación de valor? (Puede seleccionar más de una opción)

- a) Eficiencia en la prestación de servicios
- b) Satisfacer las necesidades del cliente dentro de mi segmento del mercado
- c) Conocimiento y entendimiento del negocio (dominio por áreas de Responsabilidad, identificación de la competencia y factores Extenos)
- d) Excelentes relaciones con los proveedores que permitan prestar servicios de calidad

18. ¿Cuáles de los siguientes elementos cualitativos inciden en la creación de valor? (Puede seleccionar más de una opción)

- a) Sub alternos satisfechos que comparten la misión y visión de la Empresa (decisiones de inversión)
- b) Las aspiraciones, la capacidad, los conocimientos y habilidades del personal (decisiones de inversión)
- c) Adecuada interacción entre financiadores, usuarios, empleados
- d) Actividad innovadora de la empresa (decisiones de inversión)
- e) Otros