UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración de Empresas

**FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE AFECTAN LA
ATENCIÓN DE LOS ASESORES AL USUARIO FINAL EN EL
CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE (CAC) DE CLARO**

TESIS

**Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de
Empresas**

AUTORES

Hurtado Canelo Fiorella (0000-0001-9683-8163)

Torres Monteagudo Giuliana Adela (0000-0001-5392-216X)

ASESOR DE TESIS

Barrantes Ramírez, Jacqueline (0000-0002-8481-7995)

Lima, julio de 2018

*“El éxito en la administración requiere aprender
tan rápido como el mundo está cambiando”.*

Warren Bennis

Dedicatoria

Fiorella:

Esta tesis va dedicada a mi familia y amigos, quienes han sido un pilar fundamental en mi educación y formación como profesional.

Giuliana:

Esta tesis va dedicada a mi esposo, mis hijas y mi madre, quienes siempre me han apoyado en mis estudios. Gracias por su amor, paciencia y comprensión.

Agradecimientos

Fiorella:

Con cariño y amor a mis padres, sustento en todo momento para este trabajo.

A Sarinha, Milagros, Claudia y Barbara,
y a todos quienes contribuyeron con un granito de arena a este trabajo.

Giuliana:

A todos aquellos que compartieron mis años de estudio, con amanecidas y muchos dolores de cabeza, apoyándonos mutuamente para seguir adelante.

A mi familia y amigos que siempre estuvieron alentando mi esfuerzo y contribuyeron para que sea una realidad la presente investigación.

Resumen

La empresa Claro es una multinacional mexicana de servicios de comunicaciones. Tiene presencia en el Perú a través de una filial. Es la segunda empresa más grande entre las cuatro empresas de telefonía celular en el país y forma parte del Grupo América Móvil, ofreciendo a sus clientes los productos: telefonías móvil, fija y pública, internet, televisión por cable digital, televisión por satélite y accesorios.

La presente investigación eligió como objeto de estudio a esta importante organización por su incidencia en el sector comunicación local, dando empleo a miles de peruanos y marcando la pauta de una exitosa empresa internacional.

Nuestro estudio se centró en los factores internos y externos que afectan la atención de los Asesores y el impacto en el usuario final del Centro de Atención al Cliente CAC Plaza Norte, uno de los más importantes de la empresa. El objetivo fue analizar los factores internos y externos que impactan en el desempeño de los asesores y, por ende, en el nivel de satisfacción de los clientes. La finalidad es proponer recomendaciones para un Plan Estratégico de trabajo para fortalecer la labor del personal de Claro, ofrecer una atención de mayor calidad y eficiencia al cliente que acude al CAC Plaza Norte, aumentar la fidelización e incrementar la rentabilidad de la empresa.

Palabras clave: servicio al cliente, desempeño laboral, comunicación, conflicto, percepción del servicio y clima laboral.

Abstract

Claro is a Mexican multinational communications services company. It has presence in Peru through a subsidiary. It is the second largest company among the four mobile phone companies in the country and is part of the América Móvil Group, offering customers the following products: mobile, fixed and public telephony, internet, digital cable television, satellite television and accessories.

This research chose this important organization as object of study because the impact on the local communications sector, employing thousands of Peruvians and setting the standards of a successful international company.

Our study focused on the internal and external factors that affect the attention of the Consultants and the impact on the final user of the CAC Plaza Norte Customer Service Center, one of the most important in the company. The objective was to analyze the internal and external factors that impact on the performance of the advisors and, therefore, on the level of customer satisfaction. The purpose is to propose a strategic work plan to strengthen the work of the Claro staff, to offer a higher quality and efficient service to the customer that comes to the CAC Plaza Norte, increase loyalty and increase the profitability of the company.

Key words: customer service, job performance, communication, conflict, service perception and work environment.

Contenido

Introducción	1
CAPÍTULO 1 Situación problemática inicial	2
1.1. Problema.....	2
1.2 Pregunta	2
1.3 Objetivo general.....	2
1.4 Objetivos específicos	2
1.5 Situación problemática inicial	2
CAPITULO 2 Marco teórico y conceptual	7
2.1. Historia de Claro	7
2.2. Visión de Claro.....	9
2.3. Misión de Claro	9
2.4. Valores de Claro	10
2.5. Responsabilidad social	11
2.6 Centro de Atención Claro (CAC).....	12
2.7. Descripción del organigrama.....	16
2.8. Entrevista.....	166
2.9 Factores internos y externos que impactan en el desempeño laboral.....	17
2.10 Cultura de servicio.....	27
2.11 Liderazgo transformacional.....	27
2.12. Visión y Misión de la empresa.....	27
2.13. Estándar de pago por desempeño.....	29
2.14. Motivación laboral.....	29
2.15. Manejo de las relaciones y la comunicación en la organización.....	30
2.16. Factores externos.....	31
2.17 Mapa conceptual.....	33
CAPITULO 3 Metodología de la investigación	34
3.1 Planteamiento de la investigación	34
3.2 Contexto	35
3.3 Muestra.....	379

3.4 Identificación de la estructura de la entrevista.....	39
3.5 Segmentos.....	455
3.6. Categorías.....	466
3.7 El instrumento de investigación.....	46
CAPITULO 4 Procesamiento de la información.....	47
4.1 Centro de Atención Plaza Norte.....	47
4.2 Resultado de la encuesta del CAC Plaza Norte.....	74
4.3 Conclusiones generales.....	77
4.4 Centro de Atención al Cliente Jirón de la Unión.....	79
4.5 Resultado de la encuesta del CAC Jirón de la Unión.....	80
4.6 Conclusiones generales.....	98
CAPITULO 5 Hallazgos, conclusiones y recomendaciones.....	103
5.1. Hallazgos	1033
5.2. Conclusiones.....	1044
5.3 Recomendaciones.....	1107
Referencias	1122
Anexos.....	1166

Gráficos

Figura 1. Evolución de satisfacción a nivel nacional en los últimos 4 meses	5
Figura 2. Presencia de América Móvil en la Región	8
Figura 3. Organigrama general.	¡Error! Marcador no definido.4
Figura 4. Organigrama del Área de Atención al Cliente. ¡Error! Marcador no definido.5	no
Figura 5. Organigrama del CAC	¡Error! Marcador no definido.5
Figura 6. Resultados de Clima Laboral de América Móvil 2017.	22

Tablas

Tabla 1. Dimensiones de la encuesta	23
Tabla 2. Guía de Preguntas.....	41

Anexos

Anexo 1. Bitácora de contexto segmento Jefe de Venta CAC	1166
Anexo 2. Bitácora de contexto segmento Jefe del CAC Plaza Norte.....	1177
Anexo 3. Bitácora de contexto segmento Supervisores del CAC del Plaza Norte.....	1188
Anexo 4. Bitácora de contexto segmento Asesores Medium time CAC Plaza Norte	12020
Anexo 5. Bitácora de contexto segmento Asesores Full time del CAC Plaza Norte	1222
Anexo 6. Bitácora de contexto segmento Jefe del CAC Jirón de la Unión.....	1244
Anexo 7. Bitácora de contexto segmento Supervisores del CAC Jirón de la Unión.....	1255
Anexo 8. Bitácora de contexto segmento Asesores Full time del CAC Jirón de la Unión.....	1266
Anexo 9. Bitácora de contexto segmento Asesores Medium time del CAC Jirón de la Unión	1277
Anexo 10. Matriz de Consistencia.....	128

Introducción

La presente tesis para optar la licenciatura en Administración de Empresas tiene como título de la investigación: *Factores internos y externos que afectan la atención de los asesores al usuario final en el Centro de Atención al Cliente (CAC)*, de Plaza Norte, de la empresa de servicios de comunicación Claro, registrada como América Móvil Perú SAC, en nuestro país.

Este estudio consta de un Resumen de la Investigación, Introducción y cinco Capítulos:

Capítulo 1: resumidamente se expone las interrogantes planteadas para la investigación.

Capítulo 2: se aborda el marco teórico, la historia y organización de la empresa Claro y su filial peruana; así como, los factores que inciden en el desempeño de los asesores de la empresa, la percepción y satisfacción del cliente y la calidad del servicio, entre otros ítems.

Capítulo 3: se explica la metodología de la investigación; se plantea los fundamentos teórico-prácticos, las características e instrumentos y herramientas, para un exhaustivo estudio que cumple los estándares internacionales de la ciencia administrativa y gobernanza.

Capítulo 4: se detalla la recolección de la información cuantitativa y cualitativa, la medición, tabulación, análisis e interpretación de los indicadores, con técnicas modernas logrando los objetivos y fines planteados en el presente estudio.

Capítulo 5: se informa los hallazgos producto de la investigación, se expone las conclusiones; y, finalmente, las recomendaciones para que la empresa Claro desarrolle una mejor gestión, en pro de un servicio de excelencia a los clientes, la consecución de los objetivos y metas de la organización y el desarrollo de la comunicación en bien del Perú.

CAPÍTULO 1

Situación problemática inicial

1.1. Problema

Factores internos y externos que afectan la atención de los asesores y el impacto en el usuario final del Centro de Atención al Cliente CAC Plaza Norte.

1.2 Pregunta

¿Cuáles son los motivos que impactan en la atención de los asesores del CAC Plaza Norte y cuál es su relación con el nivel de satisfacción de sus clientes?

1.3 Objetivo general

Analizar factores internos y externos que impactan en los asesores del CAC Plaza Norte y la relación con el nivel de satisfacción de sus clientes.

1.4 Objetivos específicos

- 1.4.1 Identificar fuentes de conflicto de los colaboradores del CAC Plaza Norte que impactan en la atención a los clientes, procedimientos y acciones que se ponen en práctica respecto a reglamentos y estatutos laborales de este CAC.
- 1.4.2 Conocer el clima y cultura organizacional del CAC Plaza Norte.
- 1.4.3 Verificar el nivel de satisfacción de los clientes que solicitan servicios en el CAC Plaza Norte.
- 1.4.4 Proponer un plan de trabajo y propuesta de acciones correctivas para el personal del CAC Plaza Norte.

1.5 Situación problemática inicial

- 1.5.1 Encuesta de satisfacción al cliente (*Net Promoter Score*)

Net Promoter Score (NPS) es una métrica inventada y registrada como marca a principio del siglo XXI por Frederick F. Reichheld. Es una herramienta que mide la fidelidad de un cliente respecto a una empresa. Es una métrica alternativa de la satisfacción de cliente, tema que en los últimos años se ha convertido en una de la más relevante para las empresas. (Innovando, 2015).

Actualmente, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganar un lugar en la "mente" de los consumidores; y, por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener “satisfecho a cada cliente” ha traspasado las fronteras del departamento de la mercadotecnia, para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas. Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitados para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción. (Thompson, 2016)

América Móvil realiza una encuesta de satisfacción a los clientes atendidos, a través de la línea celular, por medio de un mensaje de texto, con las siguientes preguntas.

Pregunta 1: Satisfacción

¿Qué tan satisfecho está con la atención de (nombre corto del asesor)? Responda del 0 al 10, donde 10 es la calificación más alta (sms sin costo)

Pregunta 2: Solución

¿Su consulta o solicitud fue resuelta durante su visita? Si fue resuelta responda 1, en caso contrario responda 0. (América Móvil, 2017).

Los resultados de esta evaluación se comunican al personal a través de reuniones mensuales de revisión de resultados, para realizar un plan de acción y mejorar las oportunidades.

Para conocer la satisfacción y lealtad de sus clientes, la empresa América Móvil (Claro) realiza mensualmente la encuesta NPS (*Net Promoter Score*) en todos los CAC de Lima y provincia, en la cual se obtiene un porcentaje del 75% de satisfacción de atención al cliente. Se debe mencionar que muchas veces hay variabilidad en los resultados mostrados, debido a factores como: cantidad de público, problemas masivos de facturación, estacionalidad, problemas con la caída del sistema, entre otros.

Gráfico 1

Evolución de satisfacción a nivel nacional en los últimos 4 meses.

Fuente: Boletín de Planificación Presencial, América Móvil 2017

Resultado del NPS de los últimos 4 meses del año 2017

Región	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Región Centro	78.97%	78.01%	79.45%	78.64%
Región Lima	76.91%	78.05%	75.33%	75.92%
Región Norte	77.54%	76.79%	76.44%	76.19%
Región Sur	76.07%	74.16%	73.20%	66.51%
Nacional	77.00%	76.75%	75.53%	74.28%

Fuente: Claro

En la tabla se observa que el resultado promedio de satisfacción al cliente es de 75%. Este porcentaje indica que los clientes no están necesariamente dispuestos a recomendar a la empresa.

Estas encuestas se realizan mensualmente para evaluar la mejora de resultados

en los procesos.

Adicionalmente mostramos un cuadro de los CAC evaluados, los cuales muestran que los clientes que visitan el CAC Jirón de la Unión se sienten mejor atendidos que los clientes de Plaza Norte. Este indicador podría explicarse debido a que en Plaza Norte existe un público variado, y en el Jirón de la Unión la mayoría de clientes es atendido por personal de oficinas aledañas al CAC.

**Resultado del NPS de los últimos 4 meses del 2017 de los Centros de
Atención al Cliente de Plaza Norte y Jirón de la Unión**

REGIÓN	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Plaza Norte	76.54%	78.10%	79.50%	78.03%
Jirón de la Unión	78.21%	81.02%	83.90%	79.85%

Fuente: Boletín de Planificación Presencial, América Móvil 2017

CAPÍTULO 2

Marco teórico y conceptual

2.1. Historia de Claro

CLARO es la marca comercial a través de la cual América Móvil opera en el Perú. El 10 de mayo de 2005 CLARO adquirió una licencia PCS de 1900 MHz, para ofrecer servicios de comunicaciones personales en el Perú. El 10 de agosto del mismo año, América Móvil anunció la adquisición del 100% de TIM Perú, y el 11 de octubre lanzó "CLARO" la marca que identifica sus operaciones en el país.

CLARO es el operador móvil con mayor cobertura de redes GSM (transmisión de voz y mensajes de texto) y GPRS/EDGE/UMTS/HSDPA (transmisión de datos a alta velocidad) en Perú.

Asimismo, con la adjudicación de la frecuencia de 850 MHz, ha construido una moderna red de 3,5G HSDPA (*High Speed downlink packet access*), lo que lo convirtió en el primer operador móvil en el Perú en lanzar comercialmente esa nueva tecnología. Esto permite a CLARO brindar servicios como Internet, video llamada de CLARO a CLARO, con una gama de modernos terminales, colocando de esta manera a CLARO en los más altos estándares mundiales.

Esta tecnología de actualización constante, permite ofrecer a los clientes servicios de avanzada en telecomunicaciones, con altos niveles de calidad y seguridad. CLARO cuenta con el sólido respaldo institucional del Grupo América Móvil y despliega su mayor esfuerzo en ofrecer una inversión eficiente en el Perú, cobertura de alta calidad, servicios innovadores y una atención de primera a sus clientes. (Intranet, 2018)

Gráfico 2
Presencia de América Móvil en la Región

Fuente: Boletín de Planificación Presencial, América Móvil 2017

En el cuadro se observa la presencia de América Móvil en 18 países, distribuidos en Norte América, Centro América, el Caribe y Sudamérica, con más de 262 millones de suscriptores celulares, 67 millones de clientes en servicios fijos y más de 350 mil clientes corporativos.

En julio del 2011, CLARO Perú absorbió las operaciones de TELMEX, ampliando con ello su cartera de productos y servicios dentro del mundo fijo. De este modo, consolida su presencia en los clientes del mundo empresarial y residencial. Gracias a dicha fusión se dieron una serie de sinergias tanto operativas como comerciales. Dentro de las más relevantes se pueden comentar:

- **Unificación de las redes:** esto habilitó grandes capacidades de comunicación a través de las redes de fibra óptica que conformaban la red Core de Telmex Perú. Es así, que cientos de estaciones base celulares incrementaron su capacidad de backhaul, posibilitando así el salto tecnológico de las mismas de 2G o 3G a

capacidades de 3.5G, dejando libre el camino adicionalmente a 4G o LTE. Por otro lado, estas nuevas estaciones base potenciadas, multiplicaron los puntos de presencia de la red fija, ampliando de modo importante la capilaridad de tener 80 puntos de presencia o PoPs a más de 1000 a finales del 2013. Adicionalmente, se sumaron otras redes a la red móvil original, tales como redes WIMAX y Satelitales que acompañan hoy el crecimiento de la oferta corporativa a todos los segmentos del mercado nacional.

- **Eficiencia Operativa:** del mismo modo se compartieron una serie de recursos de red, tales como centrales telefónicas, redes inteligentes, equipos de Core, etc. Estas eficiencias se trasladaron también al ámbito administrativo, pues se potenciaron las distintas áreas de la empresa, los cuales ajustaron sus procesos con el fin de lograr la mayor cantidad de eficiencias producto de la sinergia.
- **Crecimiento del canal comercial:** todo este crecimiento operativo y de redes, fue acompañado del crecimiento profesional de la fuerza de ventas, que pasó a ser multiproducto. Con un enfoque por segmentos se habilitaron nuevos canales, que llevan hoy la oferta a empresas corporativas hasta la pequeña y micro empresa. (América Móvil, 2018)

2.2. Visión de Claro

Ser la empresa líder en telecomunicaciones en el Perú.

2.3. Misión de Claro

Proveer servicios de telecomunicaciones con la más alta calidad, más amplia cobertura y constante innovación, para anticiparse a las necesidades de comunicación de los clientes; generando el mayor bienestar y desarrollo personal y profesional de los trabajadores; proporcionando bienestar y desarrollo a la comunidad para exceder los objetivos financieros y de crecimiento de los accionistas.

2.4. Valores

2.4.1 Honestidad

Como personas y como empresa, CLARO actúa y toma decisiones dentro de lo que indica la ley, el código de ética y los valores de la empresa. La honestidad tiene que ver con la honradez, la decencia, la transparencia, la rectitud, la confiabilidad, y el respeto hacia la empresa y hacia las demás personas, dentro y fuera de ella.

2.4.2 Manos en la operación

Todos los niveles de la operación participan y conocen los detalles del área de la cual son responsables. Buscan conocer el mercado y negocio con información de primera mano; no toman decisiones basadas exclusivamente en conceptos teóricos.

2.4.3 Actitud de servicio

La actitud de servicio tiene que ver con cuidar los intereses del cliente (interno y externo), con amabilidad, disposición a servir, rapidez, proactividad, y el privilegiar al cliente antes que al interés personal. Las áreas y las personas dentro de la empresa se relacionan entre sí como clientes y proveedores; por ello, es indispensable y obligatorio que cada quien conozca su rol en esta relación. Una empresa sin cultura de servicio al cliente interno no podrá satisfacer las necesidades del cliente final. La atención a los usuarios es responsabilidad de todos los empleados de la empresa.

2.4.4 Orden y disciplina

El orden y disciplina tiene que ver con eficiencia, con dinamismo, con acatar las políticas y lineamientos de la dirección. Reflejan el grado de compromiso que las personas tienen con la empresa y son la base para obtener resultados de manera más rápida. La rapidez es un elemento indispensable para ser competitivo en la industria.

2.4.5 Eficiencia

Se busca la eficiencia y rentabilidad en todas las acciones, sobre todo en períodos de prosperidad. Los gastos se enfocan en lo estrictamente necesario para alcanzar el éxito de la operación.

2.5. Responsabilidad social

2.5.1 Medio ambiente

CLARO se compromete con el desarrollo de las comunicaciones en el país, la comunidad en general y el medio ambiente. Maneja un programa integral de Responsabilidad Social Empresarial, sostenido en acciones que impulsan cultura a través de la música, la salud, el deporte, la conservación del medio ambiente y la ayuda social a través de acciones de voluntariado corporativo.

2.5.2 Yo reciclo, yo soy Claro

En febrero de 2010 CLARO lanza su programa “Yo Reciclo, yo soy CLARO”, iniciativa que educa a la población respecto a la disposición responsable de los celulares, baterías y accesorios en desuso, independientemente de su marca u operador.

2.5.3 Puntos de acopio

CLARO ha dispuesto alrededor de 200 puntos de recepción para el acopio de residuos electrónicos, distribuidos en Centros de Atención al Cliente de CLARO a nivel nacional, Supermercados Plaza Veja, Vivanda y Tottus, algunas de las más concurridas estaciones de servicio Repsol, Electro tiendas Marcimex, Tiendas Estilos y la Municipalidad Distrital de Bellavista en el Callao.

2.5.4 Territorio Claro

Este concepto, introducido por CLARO a inicios de 2009, refleja la estrategia de negocios impulsada por la empresa con el objetivo de acercar las telecomunicaciones cada vez a más peruanos en las zonas más alejadas del país. Que una localidad sea incorporada al Territorio CLARO implica la implementación de la infraestructura necesaria para la prestación de servicios de

telefonía fija inalámbrica, telefonía móvil e internet en esta zona, lo que a su vez se traduce en mayores oportunidades de progreso para sus pobladores. Claro es el operador con la mayor cobertura celular del país.

Diversas empresas privadas, el gobierno central, los gobiernos regionales y los municipios distritales, trabajan de manera conjunta con CLARO para llevar estos beneficios a sus comunidades.

2.5.5 Antenas

CLARO cumple con la normativa vigente. Considerando que dos de los rubros que merecen atención especial en términos de cuidado ambiental son las radiaciones electromagnéticas y los desechos industriales. Por ello, para el caso de las Radiaciones No Ionizantes (RNI) en telecomunicaciones, CLARO cumple con la normativa internacional. En el caso de los desechos industriales propios de la operación (como baterías, teléfonos, aceites, refrigerantes, entre otros). De igual manera, CLARO se preocupa por disponer de los mismos responsablemente y en beneficio de la comunidad. (Intranet América Móvil, 2018)

2.6. Centro de Atención Claro CAC

Se refiere a un establecimiento que tiene América Móvil (CLARO) para generar una experiencia memorable en solucionar los problemas del cliente

La empresa América Móvil (CLARO) cuenta con los Centros de Atención al Cliente (CAC) ubicados en las siguientes zonas: Lima, Región Sur, Región Centro y Región Norte, según el siguiente detalle:

- **CAC en Lima:** ubicados en los distritos de Surquillo, San Isidro y Breña, Chorrillos, Cercado de Lima, Surco, La Molina, Miraflores, San Juan de Miraflores, Independencia, San Borja, Jesús María y San Miguel.
- **CAC en Región Sur:** ubicados en los departamentos de Arequipa, Moquegua, Tacna, Ancash, Cajamarca y Amazonas.
- **CAC en Región Centro:** ubicados en los departamentos de Ica, Ayacucho, Junín,

Pasco, Huánuco.

- **CAC en Región Norte:** ubicados en los departamentos de Tumbes, Piura, La Libertad y Lambayeque.

Se debe indicar que América Móvil (Claro) también cuenta con Centros de Atención al Cliente externos, estos son DAC y PAC para localidades pequeñas; principalmente se encuentran en provincia.

A continuación una breve descripción de los centros de atención:

- CAC: Centro de Atención al Cliente.
- CAP: Centro de Atención al Cliente de Distribuidores (ahora llamado DAC con Servicio al cliente o CAC externo DAC)

Ambos se encuentran ubicados en el territorio nacional y mantienen la misma infraestructura, uniformes del personal y políticas de atención al cliente. (Fuente propia – Planificación presencial, 2017).

En el presente trabajo se estudiará y evaluará el CAC de Plaza Norte, porque es el establecimiento con mayor población de colaboradores.

Gráfico 3
Organigrama General

Fuente: Boletín de Recursos Humanos, América Móvil 2017.

Gráfico 4
Organigrama del Área de Atención al Cliente

Fuente: Boletín de Recursos Humanos, América Móvil 2017.

Gráfico 5
Organigrama del CAC

Fuente: Boletín de Recursos Humanos, América Móvil 2017.

2.7. Descripción del Organigrama

El organigrama está compuesto por:

2.7.1 Jefe de Centro de Atención al Cliente

Planifica y desarrolla las estrategias enfocadas en las experiencias de los clientes y al desarrollo de las personas, con la finalidad de superar sus expectativas; controla la correcta aplicación y el cumplimiento de las políticas y procesos de post venta; y, asegura y mantiene el óptimo funcionamiento del CAC.

2.7.2 Supervisor de Centro de Atención al Cliente

Asegura que todas las operaciones (venta y post venta) dentro del CAC sean una experiencia memorable para el cliente, cumpliendo con los procedimientos y políticas establecidas, a fin de lograr la eficacia en los procesos internos y externos y de ese modo superar las expectativas del cliente.

2.7.3 Asesor de Servicio

Se anticipa a las necesidades de los clientes, ofreciendo soluciones efectivas con la finalidad de convertir el CAC en un centro que brinda una experiencia positiva para el visitante.

Promueve, impulsa, vende productos y servicios de acuerdo a las estrategias establecidas y en función a las necesidades del cliente (servicios móviles y fijos, servicios de valor agregado e internet)

2.8. Entrevista

Luego de algunas coordinaciones con la empresa América Móvil Perú (CLARO) se logró una primera entrevista, para desarrollar el estudio en mención.

El día viernes 12 de enero de 2018 se realizó la primera entrevista al señor Javier Vásquez de Velasco, jefe de Venta de los CAC, quien fue designado por el Director del

área de Atención al Cliente, señor Harold Lynett, para brindar apoyo en el desarrollo de este estudio.

El entrevistado brindó información de los CAC que tiene CLARO distribuidos dentro de todo el Perú, que no solo son propios, sino que también pueden pertenecer a un distribuidor autorizado, Sin embargo, este debe mantener todo el formato base de los CAC directos; el formato de estos no solo debe ser en infraestructura sino también en uniformes y niveles salariales ofrecidos a sus empleados.

Cabe mencionar que en la ciudad de Lima hay catorce (14) CAC propios. Además de doce (12) externos o distribuidores autorizados.

De acuerdo a lo informado por el entrevistado, los CAC existen con la finalidad de atender al público en todas sus solicitudes y reclamos.

Adicionalmente, el entrevistado informó sobre el organigrama de los CAC y funciones del mismo.

Al finalizar la entrevista se agradeció el apoyo a Javier y se le informó que de acuerdo al avance del estudio se solicitaría una segunda entrevista con la finalidad de conocer un poco más los Centros de Atención Claro. (Fuente propia, 2018)

2.9. Factores Internos y Externos que impactan en el desempeño laboral

2.9.1 Factores internos que impactan en el desempeño laboral

Existen tres tipos de condiciones laborales según Chiavenato, estas son: condiciones ambientales de trabajo (iluminación, temperatura, ruido, etc.); condiciones de tiempo (duración de la jornada, horas extras, periodos de descanso, etc.); y, condiciones Sociales (organización informal, estatus, etc.). (Universidad de Guayaquil, 2014).

a) Condiciones Ambientales de trabajo

Se refiere a las condiciones físicas en las que el trabajador desempeña sus funciones, como por ejemplo:

Iluminación

Ha de ser la adecuada y deberá adaptarse a las características de la actividad. Siempre que sea posible, se dispondrá de iluminación natural, la cual deberá

completarse con la iluminación artificial. Además, se debe contar con colores claros en paredes y techos que permitan aprovechar al máximo la luz natural y reducir el nivel de iluminación artificial (Prevención de riesgos laborales, 2011) En el caso del CAC Plaza Norte la iluminación es la adecuada brindando comodidad al personal y a los clientes.

Ruido

El ruido desde el punto vista ocupacional puede definirse como el sonido que por sus características especiales es indeseado o que puede desencadenar daños a la salud. Aunque el sonido puede ser muy agradable, si supera los límites recomendados por los estándares internacionales, se debe considerar ocupacionalmente expuesto a ruido. (Universidad Antonio José de Sucre, 2010).

b) Condiciones de Tiempo

Se refiere a la jornada de trabajo, horas extras, períodos de descanso, etc. que el trabajador está obligado a cumplir efectivamente. Se debe aclarar que jornada y horario de trabajo no son lo mismo; siendo la jornada el número de horas que el trabajador debe prestar servicio; y, horario de trabajo, como el horario de entrada y salida de cada trabajador. (Universidad de Guayaquil, 2014.)

Se debe mencionar que los asesores de servicio de CLARO laboran 5 días y descansan 2 días a la semana.

Con la nueva política del Día de Capacitación en los CAC, que son los viernes (ese día ningún asesor de servicio descansa), el horario de trabajo tiene 3 bloques de días de descanso:

Lunes y martes

Miércoles y jueves

Sábado y domingo

Estos bloques de días de descanso tienen frecuencia rotativa (salvo que el asesor de servicio siga estudios, en ese caso puede negociar días específicos, también hay trato especial en casos como horario de lactancia, entre otros).

Los asesores de servicio trabajan 48 horas semanales.

Los jefes y supervisores trabajan 5 días y descansan 2 días a la semana.

El horario es variable, hay quienes aperturan o cierran en función al horario del CAC; los jefes o supervisores deben trabajar un sábado o domingo al mes.

Los horarios de trabajo son los siguientes:

- Horario de Trabajo
 - 9:00 am a 5:00pm Full time
 - 11:00am a 7:00pm Medium time
- Refrigerio
 - 1 hora Full time
 - 1 hora Medium time

En cuanto a las instalaciones:

- El personal que labora dentro de los CAC tiene *lockers* asignados para poder dejar sus objetos personales.
- Se cuenta con un comedor en cada CAC, equipado con horno microondas para el refrigerio del personal.

c) Condiciones Sociales

Son las que surgen de las relaciones sociales e interacciones espontáneas entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización. Estas se forman a partir de las relaciones de amistad o del surgimiento de grupos informales que no constan en el organigrama. (Universidad de Guayaquil, 2014).

Otros factores internos que pueden afectar las laborales de los asesores del CAC son:

2.9.2 Clima laboral

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del personal y, por lo tanto, en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la Alta Dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona el terreno adecuado para un buen clima laboral. Se debe mencionar también que el Clima Organizacional es una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su

organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización. (Rubio Elena, 2018)

2.9.3 Indicadores de un buen clima laboral

a) Liderazgo: mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa que permite y fomenta el éxito. La calidad del liderazgo en la organización es percibida por los clientes.

b) Implicación: es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

c) Reconocimiento: se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

d) Igualdad: la igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. (Castillo Juan, 2015).

2.9.4 Clima y subclima laboral

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente. Por supuesto que hay dificultades, diferencias y retos de interacción, pero lo que no se puede olvidar es que la gestión comercial es interdependiente y que es la compañía lo que el vendedor representa. Cada colaborador, sea de ventas o de otra área, en cada interacción es la cara de la organización. La compañía es una sola y en su correcta articulación es donde logran consolidarse los diferenciales, para que sea una propuesta ganadora. (Gómez David, 2016).

Según Juan Castillo, (2015) si no se cuida el clima laboral, la empresa se arriesga a la fuga de talento. El primer mecanismo para mejorar el ambiente laboral es conocer realmente la situación en la empresa. La herramienta más habitual para medir el ambiente laboral es a través de encuestas a los empleados, que deben ser de forma anónima y deben combinar preguntas abiertas y cerradas. Dentro de esta medición se suele contar con la fase de diseño, la comunicación, la propia realización de la encuesta y el análisis y comunicación de resultados. El entorno laboral es uno de los pocos escenarios en los que la persona apenas tiene capacidad de decisión.

Gráfico 6

Resultados de la Encuesta Clima Laboral de América Móvil 2017

Fuente: Boletín de Recursos Humanos, América Móvil 2017

En el gráfico líneas arriba se muestra que la medición de clima laboral se realiza a través de semáforos a partir de 69% rojo, lo que supone que hay un mal manejo del clima laboral, 79% amarillo, el clima laboral es aceptable y 80% se refiere a que hay un buen clima laboral en la organización.

Se percibe una mejora en los resultados de la Encuesta de Clima Laboral del 2016 al 2017, porque un porcentaje de esta evaluación impacta en los resultados de las jefaturas. Además, desde el año 2016 se realiza reuniones con cada Dirección para dar a conocer los respectivos resultados.

En América Móvil (Claro) la Encuesta de Clima Laboral se realiza en el mes de noviembre y se realiza una vez al año. Se monitorea constantemente a través de

un *Focus Group* y reuniones de revisión de planes de acción con cada una de las Direcciones.

Para el caso de América Móvil (CLARO) la Encuesta de Clima Laboral permite aumentar la productividad, promover el sentido de pertenencia y el compromiso, facilitar la buena comunicación a todo nivel y aumentar la creatividad; así como, nuevas ideas para generar áreas más efectivas.

Tabla 1
Dimensiones de la encuesta

<u>Dimensión</u>	<u>Detalle</u>
Ambiente de Trabajo	Condiciones físicas, recursos y carga laboral
Comunicación organizacional	Comunicación entre colaboradores y jefes entre las áreas y a nivel organizacional
Objetivos	Planificación y revisión de objetivos claros para el logro de objetivos
Cultura Organizacional	Nivel de identificación y estima hacia el estilo y las formas de la organización
Desarrollo profesional	Herramientas y oportunidades de crecimiento y desarrollo que la empresa brinda a sus colaboradores
Aprendizaje	Fomento del aprendizaje a través de diversas actividades de desarrollo
Logro de resultados	Mantener un trabajo planificado y alineado dentro de las diferentes áreas de la empresa para alcanzar los objetivos
Satisfacción Organizacional	Desarrollo de capacidades y condiciones que garanticen un balance de vida y trabajo
Trabajo en equipo	Fomento de la colaboración y sinergia en las diferentes áreas y equipos
Orientación a las personas	Orientación al servicio con equidad, transparencia y eficacia con nuestros clientes internos

Fuente: Boletín de Recursos Humanos, América Móvil, 2017.

Además se debe mencionar que la encuesta es anónima, las respuestas se procesan de manera grupal y los resultados se envían por Direcciones.

Todo el personal de planilla y practicantes que hayan ingresado a la etapa de evaluación en la empresa, hasta junio del año, participan en la encuesta.

En el caso del CAC las encuestas se refieren al personal al cual cada colaborador reporta.

2.9.5 Cultura Organizacional

Chiavenato define la cultura organizacional como “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”

Por su parte García y Dolan definen la cultura como “(...) la forma característica de pensar y hacer las cosas (...) en una empresa (...) por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...”

Juntando los conceptos de ambos autores se puede proponer que la cultura define lo que una organización es. Está relacionada a los pensamientos, formas de relacionarse y a la manera en cómo se hacen las cosas.

Se puede decir que los elementos de la cultura son tres: los artefactos, los valores y las creencias o supuestos. (Mandú, 2017).

a) **Los artefactos:** el primer nivel de cultura se conoce como el de los artefactos y se refiere a todo lo que se puede ver, oír y sentir en una organización. Cuando una empresa quiere cambiar de cultura comete el error de empezar a generar artefactos en lugar de ir a las raíces o creencias. Por ejemplo, es típico ver que una vez que se definen los valores de una empresa, empiezan a colgarlos en todas las paredes. Estos símbolos son artefactos, pero los artefactos no forman la cultura, pueden reforzarla o contradecirla. Por ejemplo, imagínese una empresa que solo se orienta a los resultados y nada a las personas y quiere cambiar esta cultura. Si para hacerlo coloca un poster diciendo: "las personas son lo más importante", lo único que generará es cinismo. El artefacto, contradice lo que ocurre realmente como parte de la cultura y en lugar de ayudar, generará burlas. (Fischman, 2015).

b) **Valores en la organización:** para que los valores sean una ventaja

competitiva, su práctica debe notarse en la productividad de la empresa, en el ambiente de trabajo, en la rentabilidad de la empresa, en las relaciones humanas, en la forma de dirección, en la calidad del servicio, en el clima de confianza y credibilidad en las personas, en el estilo de dirección, en la forma de realizar el trabajo, en el manejo del tiempo, en el trabajo en equipo, en la amistad que genera el compañerismo, en el optimismo y buen humor que suaviza las asperezas normales de la vida profesional.

Cuando se trabaja por valores y con valores, el trabajo se transforma en una poderosa fuente de realización personal. Esto quiere decir que, como consecuencia, deben mejorar los niveles de rendimiento, la gestión con calidad integral, el clima organizacional, la satisfacción de la gente y la proyección de la empresa en su entorno.

Para convertir los valores en una ventaja competitiva hace falta, entre otras cosas: propiciar el desarrollo de los individuos a través de su ejercicio personal, aprender a aplicarlos en el trabajo profesional, generar un sentido de compromiso y pertenencia basado en la participación, y crear una cultura de calidad, servicio, compromiso, respeto, justicia y equidad. Hay que elaborar estrategias de desarrollo humano y organizacional que ayuden a crear una cultura basada en valores. (Torrecilla Oscar, 2005).

La importancia de los valores en la cultura organizacional radica en que se convierten en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano; definen el carácter fundamental y definitivo de la organización, crean un sentido de identidad del personal con la organización. Son importantes porque describen lo que es primordial para sus implicados, identifican los resultados que la mayoría espera, determina si la organización tendrá éxito. También lo son

porque, cuando los valores están en línea se obtienen varios beneficios como: moral, confianza, colaboración, productividad, éxito y resultados. Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas, sociales y culturales. Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización. (Medina, 2012).

c) **Creencias:** son suposiciones acerca de qué y cómo es la organización y de cómo debería ser. Al igual que los valores, señalan los modos de actuar de los empleados. (Psicología y empresa, 2013)

2.9.6 Impacto de la cultura organizacional en el equipo de trabajo

La cultura organizativa afecta la conducta de los empleados. Ellos necesitan cumplir con el rol esperado por la empresa. El sentimiento de pertenencia, hace que los individuos, readapten sus valores y quieran corresponder con lo requerido. Uno de los ítems que forma parte de la cultura son las reglas. Ellas pueden afectar a todos los integrantes o solo algunos de ellos. Esto depende de cada uno de los individuos. Ellos ya tienen ciertos valores y también ciertas expectativas relacionadas con sus trabajos. Si las reglas coinciden con lo que ellos necesitan o se ajusta a sus propias reglas, las que imparta la empresa no los afectará porque saben de antemano cuáles son las reglas del juego; pero si no coinciden con su propia escala, seguramente ocasionará ciertos conflictos tanto a nivel laboral como emocional. Las relaciones entre los miembros, también se debe observar, particularmente si los integrantes tienen una conducta individualista, muchas veces compiten con sus compañeros para ver si le puede ganar en alguna idea o en la preparación de un proyecto o si la relación se basa en la cooperación e interacción para desarrollar las tareas en conjunto, aportando cada uno su granito de arena. (Marcos Loren, 2012)

2.10. Cultura de Servicio

La cultura del servicio significa ayudar a otros, interesarse significativamente por los demás y obtener un beneficio mutuo. La cultura de servicio en una organización es un marco de valores compartidos y creencias que le dan sentido a sus miembros y les confieren las pautas de conducta dentro de ella. Es un conjunto de expresiones, ideas y creencias que tienen los miembros de la organización, donde existen una serie de ideales compartidos que se constituyen en normas y lineamientos aplicados al quehacer y al trabajo diario.

La cultura de servicio está orientada a la satisfacción del cliente o usuario del servicio mediante una atención esmerada y efectiva por parte de los miembros de la organización y esto debe hacerse de manera que se premie la satisfacción del cliente en un marco de respeto y justicia hacia los valores de la organización, orientados tanto hacia el cliente como para los miembros del grupo u organización. (Focus Internacional, 2015).

2.11. Liderazgo Transformacional

Este tipo de liderazgo huye del clásico modelo de jerarquías que convierte a los empleados en una herramienta económica más. El liderazgo transformacional apuesta por realizar un profundo cambio en las estructura de la empresa y las personas que la componen, pero no imponiendo los criterios del líder, sino convenciendo a la organización de realizar los cambios, incluyendo la opinión de todos. Para lograr el cambio es necesario llevar a cabo las siguientes acciones:

- Sentir pasión por el trabajo.
- Predicar con el ejemplo.
- Cuidar y motivar a cada miembro del equipo de trabajo (Ejecutivos Centrum, 2016)

2.12. Visión y Misión de la empresa

2.12.1 Misión

La misión define principalmente cuál es la labor o actividad de la empresa en el mercado; además hace referencia al público hacia el que va dirigido, menciona una particularidad o factor diferencial de la empresa, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de la empresa se deben responder las

siguientes preguntas ¿Qué hacen?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores? (Espinoza, 2012).

La Misión de una empresa describe la actividad de la empresa, dicha identidad es clave en la organización para el logro de su visión, que son las metas o logros que constituyen la razón de ser de la empresa.

Se trata de la razón fundamental de un negocio y el objetivo que tiene, siempre visto a largo plazo. El concepto de misión es fundamental y debe estar en total consonancia con la visión de futuro que se quiere alcanzar. Una forma sencilla de explicar lo qué es la misión, sería encontrar la respuesta al por qué. (Florido, 2017)

2.12.2 Visión

La visión define las metas que se pretenden conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de la empresa ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación? (Espinoza Roberto, 2012)

La visión de una empresa se denomina como el sueño; es una declaración de aspiraciones de la empresa a mediano o largo plazo; es la imagen a futuro de cómo se desea que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado. Parte de la idea de dibujar en un papel cuál es el momento actual en el que se encuentra el negocio y luego trata de dibujar la imagen mental futura del mismo. En definitiva se trata de encontrar qué se necesita conseguir para obtener un mayor sostenimiento y crecimiento del negocio. (Florido, 2017)

Es importante que todos los colaboradores de la organización conozcan la visión y misión de la empresa porque si no se perderá eficiencia en el trabajo que ocasionará confusión a todos los niveles de la Organización. Si la Misión no es

definida correctamente por los líderes de las Organizaciones, y no es explicada y compartida con los miembros de la organización, fácilmente se perderá el camino no alcanzando los resultados deseados y la visión que se ha proyectado para el futuro. (Ruano Victoria, 2018)

2.13. Estándar de pago por desempeño

Cada vez más organizaciones establecen los objetivos de compensación como base de un estándar de pago por desempeño. Este término se refiere a las diversas opciones de compensación, como el pago basado en: méritos, bonos, comisiones sobre salarios, incentivos, etc., con el propósito de separar el pago del empleado promedio y del que sobresale, como una forma de incentivo y motivación, resaltando su esfuerzo y desempeño. Es importante recalcar que la falta de satisfacción del personal puede reflejarse en la productividad de la organización ; así como, un deterioro en el entorno laboral. En casos en los cuales el empleado desee obtener mejores compensaciones podría provocar la disminución del desempeño, un aumento en las quejas y hasta ausentismo. (Universidad de Guayaquil, 2014)

Este es el rango salarial para el caso de CLARO.

- Jefe de Centro de Atención al Cliente: Sueldo: S/ 5,500
Comisión: S/ 1,000
- Supervisor de Centro de Atención al Cliente: Sueldo: S/ 2,800
Comisión: S/ 500
- Asesor de Servicio Full Time: Sueldo: S/ 1,700
Comisión: S/ 300
- Medium Time: Sueldo: S/ 1,400
Comisión: S/ 300

2.14. Motivación Laboral

La motivación laboral supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, contribuye a mantener un ambiente agradable y proactivo en la organización. Además la motivación laboral suma los siguientes beneficios a la empresa:

- Mayor compromiso con la empresa.
- Mayor rendimiento laboral.
- Más ideas de mejora.
- Mayor competitividad empresarial.
- Mejor imagen de la empresa como buen empleador (De Jesús, 2015)

Se puede comentar también que la motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetivos de la organización. Los factores necesarios para la motivación laboral son:

- La creación de condiciones de trabajo consideradas por el empleado como amigables, estableciendo un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral.
- Oportunidad de crecimiento dentro de la organización, creando un ambiente de cooperación y recompensa entre ellos.
- Lograr que los valores y visión de la empresa sean compartidos por sus empleados, creando un sentido de pertenencia y un vínculo entre los colaboradores.

Estas prácticas deberán mantenerse en el tiempo, pues la motivación es un músculo que debe trabajarse todos los días y que además tiene un valor incalculable para las organizaciones, ya que promueve altos niveles de creatividad, productividad y competitividad. (Zambrano, 2017)

2.15. Manejo de las relaciones y la comunicación en la organización

El propósito de las relaciones interpersonales en la organización está orientado al cumplimiento de objetivos y metas empresariales. La confianza y la credibilidad son factores por medio de los cuales esta mediada esta relación y, por tanto, pueden determinar el estilo de comunicación. En la relación con los jefes, el llamado principio de autoridad podría convertirse en una fuente de conflictos que impactan en la manera cómo se relaciona el equipo de trabajo entre sí y con los jefes; si esta es mal, interpreta a la hora de ser aplicada. La comunicación entre jefe y empleado debe ser amplia y suficiente, de

tal manera que se puedan expresar las expectativas de cada una de las partes permitiendo así que se fortalezca el vínculo. Así mismo, es importante considerar que la escucha empática debe ser predominante, puesto que al ponerse en el lugar del otro se intenta ver la realidad desde otro marco de referencia. (Universidad de Guayaquil, 2014).

La comunicación interna dentro de los CAC se realiza a través de reuniones que se dan una vez por semana, de acuerdo al criterio de cada jefe de CAC. Adicionalmente se dan capacitaciones a los asesores de manera constante.

2.16. Factores Externos

Para obtener un buen desempeño laboral es muy importante que los colaboradores de la empresa entiendan cuáles son sus funciones y/o tareas específicas, procedimientos a seguir, políticas que se deben respetar, objetivos que se deben cumplir, entre otros.

El colaborador puede tener muy claros sus objetivos y todos los aspectos mencionados anteriormente. Sin embargo, existen otros factores que desvían la atención del colaborador y disminuyen su rendimiento como:

2.16.1 Factores ambientales e higiénicos

Como el insomnio, el clima, alimentación, entre otros. Estos aspectos influyen en el colaborador y actúan como factores desmotivadores, siendo importantes potenciadores de estrés.

2.16.2 Vida personal

La vida familiar y personal de los empleados puede impactar directamente en el comportamiento de ellos en el trabajo, creando conflictos con compañeros del mismo nivel y jefaturas.

2.16.3 Ingresos

Este punto es referente a la capacidad de cubrir los gastos familiares con el salario que el colaborador recibe en la empresa.

2.16.4 Educación

Nivel educativo del colaborador y su entorno familiar.

2.16.5 Acceso geográfico

Nivel de accesibilidad del trabajador a su centro de trabajo.

2.16.6 Condiciones de vivienda

Este punto se refiere a adecuación y ambientes de la vivienda, seguridad y habitabilidad de la vivienda, suministros de agua y energía. (Villafuerte, 2015)

2.16.7 Condiciones de vida

Se refiere a exposición y control de violencia del medio en el que vive el colaborador, alimentación, uso del tiempo libre, entre otras. (Bucci y Luna, 2014)

La organización debe cuestionarse si realmente conoce la importancia que tienen los factores internos y externos en los colaboradores, ya que esto traerá como consecuencia el cumplimiento de sus objetivos y metas propuestas por la organización. La organización debe tener en cuenta que debe haber un equilibrio entre estos; es decir, de acuerdo con las responsabilidades y competencias de cada empleado se debe tener la remuneración económica apropiada.

La empresa debe cuestionarse si realmente le ha brindado el acompañamiento y reconocimiento adecuado a sus colaboradores.

Es fundamental que la empresa tome en cuenta la implementación de estrategias para mantener un alto nivel motivacional de los empleados; es necesario que al momento de implementar estas estrategias se cuente con la participación de todos los empleados, directivos y demás miembros de la organización. Es de vital importancia resaltar en la organización el factor humano en todos los aspectos. (Revista electrónica Psyconex, 2016)

2.17 Mapa conceptual

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 3

Metodología de la investigación

3.1 Planteamiento de la investigación

Con la presente investigación se plantea analizar factores internos y externos que impactan en los asesores del CAC de Plaza Norte e identificar la relación con el nivel de satisfacción de sus clientes.

3.1.1 Propósito de la investigación

- a) Identificar las fuentes de conflictos de los colaboradores del CAC de Plaza Norte, que impactan en la atención a los clientes, procedimientos y acciones, que ponen en práctica respecto a reglamentos y estatutos laborales de este establecimiento.
- b) Analizar el clima y cultura organizacional del CAC de Plaza Norte.
- c) Analizar el nivel de satisfacción de los clientes que solicitan los servicios en el CAC de Plaza Norte.
- d) Elaborar un Plan de Trabajo y propuesta de acciones correctivas para el personal del CAC de Plaza Norte.

3.1.2 Tipo de investigación

Para el presente trabajo se realizará una investigación cualitativa a través del método exploratorio. Las herramientas que se usarán para la investigación serán: la entrevista con preguntas estructuradas que permitirá realizar un análisis en base a la teoría fundamentada, ya que la finalidad de realizar la investigación es conocer e interpretar la opinión que los miembros del CAC tienen respecto a su lugar de trabajo, y a la relación entre compañeros y superiores.

3.1.3 Preguntas de la investigación

La entrevista se realizará según los siguientes puntos:

- Concepto de conflicto
- Diferencia ente conflicto interno y externo.
- Origen de los conflictos. Mencionar si son por carga laboral, condiciones sociales, condiciones ambientales, accesibilidad al trabajo, diferencias en el trabajo.
- Política de solución de conflictos.
- Conocimiento de reglamentos y estatutos laborales (como horas trabajadas, horas de *break*, política revisión de objetos personales al ingreso y salida de cada turno, política de uso del celular, política de uso del uniforme, entre otros).
- Cumplimiento de reglamentos y estatutos laborales.
- Conocimiento de los conceptos de clima y cultura laboral.
- Conocimiento de la visión y misión de la empresa.
- Solicitar la opinión de los entrevistados respecto a liderazgo, reconocimiento o política de ascensos, igualdad, salario, motivación.
- Grado de identidad e identificación de los empleados con la organización (integración de áreas, relación con y entre niveles jerárquicos)

3.2 Contexto

El CAC Plaza Norte esta ubicado en el Centro Comercial Plaza Lima Norte, segundo

piso, local 202, cruce de la carretera Panamericana Norte y la Av. Tomas Valle, Urb. Panamericana Norte, distrito de Independencia, provincia de Lima. Tiene un aforo de 134 personas.

Este CAC opera desde el 2002 y cuenta con dos ATMs con Biométrico; adicionalmente, cuenta con cuatro (4) mesas de experiencia, ocho (8) equipos celulares c/u y dos (2) pedestales de tabletas. Posee un teléfono con línea fija y servicio de cable.

En cuanto a la infraestructura de atención, cuenta con una zona de espera con siete (7) bancas blancas y una (1) banca roja. También cuenta con treintaitres (33) módulos de atención, entre los cuales tiene dos (2) módulos de filtro y dos (2) módulos de caja.

A nivel de jefatura, existe un (1) módulo de jefe y cuatro (4) de supervisores.

El personal del CAC cuenta con un (1) lactario de dos (2) posiciones y una (1) zona de *kitchenet* con televisor.

Horario de atención

Lunes a viernes	Sábado	Domingo	Responsable
10:00 a 21:00 horas	10:00 a 21:00 horas	10:00 a 19:00 horas	Jefe: Maritza Montalvo
			Sup. Hugo Vidal
			Sup. Irma Mendoza
			Sup. Enrique Zegarra
			Sup. Redher Benites
			Sup. Fanny Marquez
			Sup. Cynthia Puga

Los días no laborables son: Viernes santo, 25 de diciembre y 01 de enero.

Se debe mencionar también que se identifica ausencia de personal durante la jornada laboral de los fines de semana.

Este establecimiento ofrece los siguientes servicios:

- Venta de líneas nuevas y portabilidad, cambio de equipos (renovación) y migración de plan.
- Servicios HFC (telefonía, cable e internet) y línea (modem).
- Servicio post venta.
- Cambio de equipos (renovación) y explicación de uso de equipos CLARO a través de representante de la marca.
- Reclamos, facturación y funcionamiento del servicio.
- Pago de recibos.

3.2.1. Descripción del contexto interno y externo

El CAC de Plaza Lima Norte presenta las siguientes características:

- Cuenta con 69 asesores (52 en constante atención), 52 de ellos son full time y 17 medium time, todos a cargo de 1 jefe y 6 supervisores.
- Todo el personal se encuentra en planilla.

Este es el rango salarial para el caso del CAC:

- Jefe de Centro de Atención al Cliente: sueldo: S/ 5,500
Comisión: S/ 1,000
- Supervisor de Centro de Atención al Cliente: sueldo: S/ 2,800
Comisión: S/ 500
- Coordinador de Atención Presencial: sueldo: S/ 2,500
Comisión: S/ 300
- Asesor de Servicio Full time: sueldo: S/ 1,700

Comisión: S/ 300

– Medium time: sueldo: S/ 1,400

Comisión: S/ 300

Todo el personal del CAC Plaza Norte recibe un uniforme de invierno (2 pantalones 3 camisas dos sacos y corbatas) y un uniforme de verano (2 pantalones y 3 camisas) Los uniformes se entregan gratuitamente a todo el personal.

El CAC de Plaza Lima Norte tiene algunas políticas de trabajo como:

- Política de Break, una hora de refrigerio.
- Política de uso del celular, no está permitido pero si pueden tener el celular al costado.

Además se debe mencionar que América Móvil (CLARO) realiza las siguientes actividades recreativas a nivel empresa:

- Campeonatos de futbol de hombre y mujeres.
- Concurso de pintura para los hijos de los colaboradores.
- Programa ASUME (programa de superación personal)
- Se realizan dos fiestas al año (en agosto por el aniversario y en diciembre por fin de año)

Sin embargo, los colaboradores del CAC no participan de estas actividades debido a los horarios de trabajo y a la locación de los eventos.

En cuanto a la infraestructura del CAC se debe mencionar que este establecimiento cuenta con dos (2) baños internos, un (1) locker para cada dos colaboradores, un (1) kitchenet pequeño, dos (2) refrigeradores, dos (2) hornos microondas, un (1) dispensador de agua y un (1) televisor con cable.

Además cuenta con aire acondicionado y personal de limpieza permanente.

3.3 Muestra

3.3.1 Descripción de la muestra

Para la presente investigación se trabajará con una muestra no probabilística debido al cronograma de trabajo planteado que se debe cumplir oportunamente. Se trabajará a través del muestreo por cuotas, porque la finalidad de la investigación es conocer la opinión de varios segmentos de colaboradores, como los que trabajan Medium y full time y los que ocupan cargos gerenciales de jefatura o coordinación. La entrevista se aplicará al siguiente personal:

- 1 jefe o encargado de CAC.
- Supervisores.
- Asesores full time.
- Asesores médium time.

La edad de los asesores está entre los 22 y 28 años; ellos no necesitan experiencia previa, pero si estudios técnicos concluidos o estudios universitarios no concluidos y/o en proceso.

Mientras que los supervisores deben de tener más de 30 años y una carrera universitaria concluida para ocupar esa posición en la empresa.

Los jefes son mayores de 35 años y deben tener una carrera universitaria concluida

El estado civil y el sexo no son factores excluyentes al momento de realizar la selección de personal, aunque el 95 % de ellos tienen hijos.

La posibilidad de realizar línea de carrera es mínima, ya que solo el 1% de la población ha logrado un ascenso postulando a las diferentes convocatorias internas. Este CAC no tiene un índice elevado de rotación de personal, ya que el tiempo promedio de permanencia del personal en el CAC es de 3 años.

Se ha identificado que los asesores de servicio viven en zonas aledañas, mientras que los supervisores y jefes no necesariamente.

3.4 Identificación de la estructura de la entrevista

Se debe mencionar que se realizarán entrevistas personales según el siguiente detalle.

a) Presentación

El entrevistador se presentará con el entrevistado y le explicará que hará algunas preguntas con la finalidad de completar un trabajo de investigación, que ha sido

solicitado por la universidad; luego presentará a su compañero e informará que se grabará un audio de la entrevista. Finalmente, solicitará autorización del entrevistado para empezar con el cuestionario.

Duración de la presentación: 5 minutos.

b) Cuerpo de la entrevista

Luego de realizar la presentación, el entrevistado empezará con el cuestionario en el cual se mencionará preguntas para evaluar el clima laboral, cultura organizacional y fuentes de conflictos internos y externos de los colaboradores. Además, se quiere conocer procedimientos, acciones, estatutos y reglamentos laborales.

Duración de la entrevista: 30 minutos.

c) Cierre de la entrevista:

El entrevistador y su compañero darán las gracias al entrevistado, escucharán comentarios del entrevistado, si los hubiera; y, finalmente, se despedirán y se retirarán.

Duración del cierre de la entrevista: 5 minutos.

En total la entrevista durará 40 minutos. Se aplicará la misma mecánica para todos los entrevistados.

3.4.1 Tabla 2

Guía de preguntas

Categoría	Jefe de Venta del CAC	Jefe del CAC	Supervisor 1	Supervisor 2	Supervisor 3	Asesor medium time 1	Asesor medium time 2	Asesor medium time 3	Asesor full time 1	Asesor full time 2	Asesor full time 3
Clima y cultura organizacional	¿Qué es lo que más valora de la empresa? ¿Por qué?	¿Qué oportunidades de crecimiento tienes en la empresa?	¿Qué oportunidades de crecimiento crees que tienes en la empresa?	¿Qué oportunidades de crecimiento crees que tienes en la empresa?	¿Qué oportunidades de crecimiento crees que tienes en la empresa?	Menciona un ejemplo de dos valores que se practiquen en Claro.	Menciona un ejemplo de dos valores que se practiquen en Claro.	Menciona un ejemplo de dos valores que se practiquen en Claro.	Si tuvieras que recomendar el trabajo que haces a tus amigos, ¿cómo lo harías?	Si tuvieras que recomendar el trabajo que haces a tus amigos, ¿cómo lo harías?	Si tuvieras que recomendar el trabajo que haces a tus amigos, ¿cómo lo harías?
	Coméntame un par de ejemplos de procesos que realiza la empresa para mejorar el clima laboral.	¿Qué es lo que recuerdas de la última encuesta de clima laboral en la que participaste?	¿Cómo aportas al crecimiento de tu equipo de trabajo?	¿Cómo aportas al crecimiento de tu equipo de trabajo?	¿Cómo aportas al crecimiento de tu equipo de trabajo?	¿Qué es lo que recuerdas de la última encuesta de clima laboral en la que participaste?	¿Qué es lo que recuerdas de la última encuesta de clima laboral en la que participaste?	¿Qué es lo que recuerdas de la última encuesta de clima laboral en la que participaste?	¿Qué es lo que recuerdas de la última encuesta de clima laboral en la que participaste?	¿Qué es lo que recuerdas de la última encuesta de clima laboral en la que participaste?	¿Qué es lo que recuerdas de la última encuesta de clima laboral en la que participaste?
	Cuéntame alguna idea con la que hayas aportado mejoras al trabajo que se realiza en los CAC.	Cuéntame ¿Qué oportunidades has tenido para apoyar a tu equipo de trabajo?	¿Qué mejorarías de tu puesto de trabajo?	¿Qué mejorarías de tu puesto de trabajo?	¿Qué mejorarías de tu puesto de trabajo?	¿Qué apoyo has recibido de tus jefes para desarrollar tus funciones?	¿Qué apoyo has recibido de tus jefes para desarrollar tus funciones?	¿Qué apoyo has recibido de tus jefes para desarrollar tus funciones?	¿Qué apoyo has recibido de tus jefes para desarrollar tus funciones?	¿Qué apoyo has recibido de tus jefes para desarrollar tus funciones?	¿Qué apoyo has recibido de tus jefes para desarrollar tus funciones?
						Cuéntame ¿cuál es la	Cuéntame ¿cuál es la	Cuéntame ¿cuál es la	Cuéntame ¿cuál es la	Cuéntame ¿cuál es la	Cuéntame ¿cuál es la

					visión y misión de la empresa?	visión y misión de la empresa?	visión y misión de la empresa?	visión y misión de la empresa?	visión y misión de la empresa?	visión y misión de la empresa?	visión y misión de la empresa?
Menciona ¿cuál es la misión y visión de la empresa?	Cuéntame ¿cuál es la visión y misión de la empresa?	Cuéntame ¿cuál es la visión y misión de la empresa?	Cuéntame ¿cuál es la visión y misión de la empresa?	Cuéntame ¿cuál es la visión y misión de la empresa?	¿Sientes que tu trabajo es cada vez mejor?	¿Sientes que tu trabajo es cada vez mejor?	¿Sientes que tu trabajo es cada vez mejor?	¿Sientes que tu trabajo es cada vez mejor?	¿Sientes que tu trabajo es cada vez mejor?	¿Sientes que tu trabajo es cada vez mejor?	¿Sientes que tu trabajo es cada vez mejor?
¿Cómo te identificas con la empresa?	¿Cómo te identificas con la empresa?	¿Cómo te identificas con la empresa?	¿Cómo te identificas con la empresa?	¿Cómo te identificas con la empresa?	¿Cómo te identificas con la empresa?	¿Cómo te identificas con la empresa?	¿Cómo te identificas con la empresa?	¿Cómo te identificas con la empresa?	¿Cómo te identificas con la empresa?	¿Cómo te identificas con la empresa?	¿Cómo te identificas con la empresa?
¿Cómo aportas al crecimiento de tu equipo de trabajo?	¿Por qué crees que eres un ejemplo a seguir en el CAC?	¿Qué opina el personal que tienes a tu cargo sobre tu trabajo?	¿Qué opina el personal que tienes a tu cargo sobre tu trabajo?	¿Qué opina el personal que tienes a tu cargo sobre tu trabajo?	¿Cómo es la relación con tu jefe?	¿Cómo es la relación con tu jefe?	¿Cómo es la relación con tu jefe?	¿Cómo es la relación con tu jefe?	¿Cómo es la relación con tu jefe?	¿Cómo es la relación con tu jefe?	¿Cómo es la relación con tu jefe?
Menciona un ejemplo de cultura organizacional de la empresa.	Menciona dos ejemplos de cultura organizacional de la empresa.	Menciona dos ejemplos de cultura organizacional de la empresa.	Menciona dos ejemplos de cultura organizacional de la empresa.	Menciona dos ejemplos de cultura organizacional de la empresa.	Menciona dos objetivos de tu puesto de trabajo.	Menciona dos objetivos de tu puesto de trabajo.	Menciona dos objetivos de tu puesto de trabajo.	Menciona dos objetivos de tu puesto de trabajo.	Menciona dos objetivos de tu puesto de trabajo.	Menciona dos objetivos de tu puesto de trabajo.	Menciona dos objetivos de tu puesto de trabajo.
Menciona el concepto de líder y ejemplo a seguir.	Para ti ¿qué es lo que hace un líder?	Cuéntanos ¿qué es lo que hace un buen líder?	Cuéntanos ¿qué es lo que hace un buen líder?	Cuéntanos ¿qué es lo que hace un buen líder?	¿Cómo es el ambiente en el que trabajas?	¿Cómo es el ambiente en el que trabajas?	¿Cómo es el ambiente en el que trabajas?	¿Cómo es el ambiente en el que trabajas?	¿Cómo es el ambiente en el que trabajas?	¿Cómo es el ambiente en el que trabajas?	¿Cómo es el ambiente en el que trabajas?

Fuente: elaboración propia.

3.4.2 Tabla 2

Guía de preguntas

Categoría	Jefe de Venta del CAC	Jefe del CAC	Supervisor 1	Supervisor 2	Supervisor 3	Asesor medium time 1	Asesor medium time 2	Asesor medium time 3	Asesor full time 1	Asesor full time 2	Asesor full time 3
Fuentes de conflictos internas y externas de los colaboradores. Procedimientos y acciones con reglamentos y estatutos laborales	Menciona un ejemplo de un conflicto que haya sucedido en la organización.	Menciona un ejemplo de un conflicto que haya sucedido en la organización.	Menciona un ejemplo de un conflicto que haya sucedido en la organización.	Menciona un ejemplo de un conflicto que haya sucedido en la organización.	Menciona un ejemplo de un conflicto que haya sucedido en la organización.	¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo?	¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo?	¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo?	Menciona ejemplos en los que te gusta mucho tu trabajo.	Menciona ejemplos en los que te gusta mucho tu trabajo.	Menciona ejemplos en los que te gusta mucho tu trabajo.
	¿Cómo se solucionó el conflicto?	¿Cómo se solucionó el conflicto?	¿Cómo se solucionó este conflicto?	¿Cómo se solucionó el conflicto?	¿Cómo se solucionó el conflicto?				¿Cómo es el grupo con el que trabajas?	¿Cómo es el grupo con el que trabajas?	¿Cómo es el grupo con el que trabajas?
	¿Qué casos consideras como conflicto en los CAC?	Menciona casos en los que el personal ha manifestado buenas opiniones sobre tu trabajo.	Menciona ejemplos en los que has tenido que atender asuntos del trabajo en tus días libres.	Menciona ejemplos en los que has tenido que atender asuntos del trabajo en tus días libres.	Menciona ejemplos en los que has tenido que atender asuntos del trabajo en tus días libres.	¿Qué herramientas o equipos usas para hacer tu trabajo?	¿Qué herramientas o equipos usas para hacer tu trabajo?	¿Qué herramientas o equipos usas para hacer tu trabajo?	¿Qué ubicación recomendarías para el CAC en el que trabajas?	¿Qué ubicación recomendarías para el CAC en el que trabajas?	¿Qué ubicación recomendarías para el CAC en el que trabajas?
		Menciona casos en los que el personal ha manifestado descontento sobre su trabajo.				Coméntame en qué eventos de la empresa has participado	Coméntame en qué eventos de la empresa has participado	Coméntame en qué eventos de la empresa has participado	¿Qué herramientas o equipos usas para hacer tu trabajo?	¿Qué herramientas o equipos usas para hacer tu trabajo?	¿Qué herramientas o equipos usas para hacer tu trabajo?

					últimamente	últimamente.				
Menciona dos estatutos del reglamento de la empresa.	Menciona dos estatutos del reglamento de la empresa.	Menciona algunos estatutos del reglamento de la empresa.	Menciona algunos estatutos del reglamento de la empresa.	Menciona algunos estatutos del reglamento de la empresa.	Menciona algunos estatutos del reglamento del CAC.	Menciona algunos estatutos del reglamento del CAC.	Menciona algunos estatutos del reglamento del CAC.	Menciona algunos estatutos del reglamento de la empresa.	Menciona algunos estatutos del reglamento de la empresa.	Menciona algunos estatutos del reglamento de la empresa.
Define el concepto de ambiente de trabajo.	¿Cuál es el mejor CAC? ¿por qué?	¿Cómo es el espacio físico del CAC en el que trabajas?	¿Cómo es el espacio físico del CAC en el que trabajas?	¿Cómo es el espacio físico del CAC en el que trabajas?	¿Te gustaría ocupar otro puesto en el trabajo?	¿Te gustaría ocupar otro puesto en el trabajo?	¿Te gustaría ocupar otro puesto en el trabajo?	¿Te gustaría ocupar otro puesto en el trabajo?	¿Te gustaría ocupar otro puesto en el trabajo?	¿Te gustaría ocupar otro puesto en el trabajo?
¿Qué cambiarías en tu lugar de trabajo?	¿Qué cambiarías en tu lugar de trabajo?	¿Qué cambiarías en tu lugar de trabajo?	¿Qué cambiarías en tu lugar de trabajo?	¿Qué cambiarías en tu lugar de trabajo?	¿Qué cambiarías en tu lugar de trabajo?	¿Qué cambiarías en tu lugar de trabajo?	¿Qué cambiarías en tu lugar de trabajo?	¿Qué cambiarías en tu lugar de trabajo?	¿Qué cambiarías en tu lugar de trabajo?	¿Qué cambiarías en tu lugar de trabajo?

Fuente: elaboración propia.

3.5 Segmentos

Se trabajarán con los siguientes segmentos:

a) Jefe de Venta del CAC

Responsable de la planificación y el desarrollo de las estrategias de los CAC. Se enfoca en el crecimiento del personal a cargo y la atención a los clientes. Además, controla la evolución de las ventas y la post venta de cada CAC, verifica la evolución del NPS en cada CAC y analiza los resultados para plantear mejoras en los procedimientos de atención

b) Jefe de Centro de Atención al Cliente

Planifica y desarrolla las estrategias enfocadas en las experiencias de los clientes y desarrollo de personas, con la finalidad de superar sus expectativas. Controla la correcta aplicación y el cumplimiento de las políticas y procesos de post venta.

Asegura y mantiene el óptimo funcionamiento del CAC.

c) Supervisor de Centro de Atención al Cliente

Asegura que todas las operaciones (venta y post venta) dentro del CAC sean una experiencia memorable para el cliente, cumpliendo con los procedimientos y políticas establecidas, con el fin de lograr la eficacia en los procesos internos y externos para superar las expectativas del cliente.

d) Asesor de Servicio

Se anticipa a las necesidades de los clientes, ofreciendo soluciones efectivas con la finalidad de convertir el CAC en un centro que brinda una experiencia positiva para el visitante.

Promueve, impulsa y vende productos y servicios de acuerdo a las estrategias establecidas y en función a las necesidades del cliente (servicios móviles y fijos, servicios de valor agregado e internet)

Lista del personal:

- Jefe de venta del CAC: Javier Vásquez
- Jefe: Rosario Herquinio
- Supervisor 1: Hugo Vidal
- Supervisor 2: Irma Mendoza
- Supervisor 3: Enrique Zegarra
- Supervisor 4: Redher Benites
- Supervisor 5: Fanny Márquez
- Supervisor 6: Cynthia Puga

3.6. Categorías

La entrevista se trabajará con las siguientes categorías:

- Fuentes de conflictos internos y externos de los colaboradores y procedimientos y acciones relacionados a estatutos laborales.
- Clima y cultura organizacional.

3.7 El instrumento de investigación

Esta investigación se trabajará a través de una entrevista estructurada en la que se ha elaborado una serie de preguntas para cada entrevistado en base a los objetivos de la investigación a realizar, la entrevista será individual y se realizará personalmente porque no solo se quiere evaluar respuestas, sino que también es muy importante evaluar el comportamiento de los entrevistados.

Se debe mencionar también que se aplicará una encuesta a los clientes que visiten el CAC para evaluar el nivel de satisfacción en la atención de los diferentes servicios solicitados. La encuesta en mención tendrá tres preguntas:

- ¿Qué servicio realizó hoy?
- Siendo del 1 al 5, 1 muy bueno y 5 muy malo ¿cómo calificaría la atención que recibió hoy?
- ¿Recomendaría este Centro de Atención al Cliente?

CAPÍTULO 4

Procesamiento de la información

4.1. Centro de atención Plaza Norte

4.1.1 Respuestas de los entrevistados del CAC Plaza Norte

Categoría	Jefe de Venta del CAC Nombre: Javier Vásquez Edad: 36 años Distrito: Los Olivos Estado Civil: casado con dos hijos Profesión: ingeniero industrial Tiempo de trabajo en Claro: 12 años	Jefe del CAC Nombre: Maritza Montalvo Tiempo de trabajo en Claro: 10 años
Clima y cultura organizacional	¿Qué es lo que más valora de la empresa? ¿Por qué? Valoro que la empresa es cambiante. Yo me adapto al cambio; vengo de una empresa monopólica y me gusta el ritmo de Claro, porque tenemos que avanzar con el cambio. Es lo que pide el mercado. No perdemos competitividad.	¿Qué oportunidades de crecimiento tienes en la empresa? ¿Ha sido fácil o has luchado para poder crecer? Hay oportunidad de crecimiento. Yo estuve como asesora de servicio muchos años, porque era joven y no tenía proyección de crecimiento. No fue difícil, pero si me tomó tiempo y aprendizaje, porque tuve que estudiar otras cosas aparte de mi carrera. Me ayudaron las conexiones (compañeros de trabajo) y el apoyo de mi jefa, quien me recomendó con la postulación. A veces uno quiere estar en algún puesto, pero no cumples con los requisitos y todo mi crecimiento fue por el área de Atención al Cliente.
	Menciona un par de ejemplos de procesos que realiza la empresa para mejorar el clima laboral. Cursos alternativos. Como colaborador se podría hacer más como carrera, alguna ayuda mayor, la empresa pide estudios en paralelo según el desarrollo de cada chico. Hay cursos de un día hasta de un mes. A ellos les gusta, y yo estoy al tanto para ayudarlos Por otro lado el cambio del seguro me ha	¿Qué es lo que recuerdas de la última encuesta de clima laboral? Era sobre el tema de liderazgo. Preguntaban si mi líder me daba el soporte que necesitaba; y si mi líder bajaba la información importante de la empresa ; y si había equidad en el trabajo. Preguntaban también si delegaban funciones o si te daban oportunidades de crecimiento en el trabajo.

ayudado, y a mi familia también. Hay buena atención y este beneficio me da tranquilidad profesional y personal.	
<p>Comenta ¿cuál es la misión y visión de la empresa ?</p> <p>La visión es ser la primera empresa de telecomunicaciones en el Perú; y la misión, es cumplir objetivos comerciales, maximizar ganancia y otorgar un servicio. Ser reconocida como una empresa que brinda buena atención. La sé más o menos porque hicimos un trabajo y nos enfocamos en la misión, visión y valores. Acoplamos Claro con la gerencia y trabajamos en la estrategia de canal.</p>	<p><u>Cuéntame ¿Qué oportunidades has tenido para apoyar a tu equipo de trabajo?</u></p> <p>Si, ha habido oportunidades de apoyar al equipo. He conversado con el personal y preparé a una asesora que estaba postulando a supervisora. Le expliqué qué lineamientos tenía que trabajar y qué responsabilidades tenía que asumir en el trabajo. Los apoyé para el crecimiento en la empresa y para que estén alineados con los procedimientos y reglamentos de la empresa. También he dado referencias a mis jefes de los asesores que estaban postulando a otros puestos. Siempre les he dicho las cosas claras.</p>
	<p><u>Cuéntame ¿Cuál es la visión y misión de la empresa?</u></p> <p>La visión es ser la empresa líder en telecomunicaciones en Perú. La misión (ahí si me agarras)</p>
<p>¿Cómo te identificas con la empresa?</p> <p>Si, soy camiseta. Claro me ha dado mucho, la familia, las cosas que tengo. Pero sí hay cosas que mejorar: como los sueldos que se han quedado en el tiempo, en todo nivel, no solo en asesores sino también en coordinadores. En cuanto a gente, es complicado tenerlos alineados y el cambio es complicado conforme pasa el tiempo.</p>	<p>¿Cómo te identificas con la empresa?</p> <p>Claro me ha dado la oportunidad de crecer profesional y personalmente; adicionalmente me ha dado los mejores amigos que han sido compañeros, supervisores o jefes. Tengo vivencias bonitas. Me enseñó a asumir retos porque me fui a vivir sola a provincia; me ayudó a darme cuenta que hay oportunidades y no solo acá sino también afuera, pero esas oportunidades necesitan que yo esté preparada.</p>
<p>¿Cómo aportas al crecimiento de tu equipo de trabajo?</p> <p>Los invito a estudiar y a permanecer en constante capacitación.</p>	<p>¿Por qué crees que eres un ejemplo a seguir en el CAC?</p> <p>Yo siento que todavía hay cosas que mejorar. Yo tengo un jefe que es mi visión de líder, y no sé si yo llegue a eso. A través de mi experiencia, los asesores saben que hay opciones abiertas; yo creo que pueden seguir mi ejemplo; ellos creen en el trabajo que yo hago porque</p>

		siempre hay compromiso y ambos avanzamos juntos.
	Menciona un ejemplo de cultura organizacional de la empresa. Los recursos de la empresa no deben ser malgastados. En años anteriores hemos gastado dinero en cosas que no necesitábamos; ahora estamos mejorando.	Menciona dos ejemplos de cultura organizacional de la empresa. No lo sé
	Menciona el concepto de líder y ejemplo a seguir. Un líder enseña el camino, actúa y está presente para sus seguidores. Para mí, es importante respetar el horario de trabajo; no me gusta abusar de ellos.	Para ti ¿qué es lo que hace un líder? Saca lo mejor de las personas, las moldea y las repotencia; hace acompañamiento, comparte la sabiduría y experiencia que tiene para enriquecer el trabajo de otras personas. Es estrategia para lograr los objetivos, ser honesto, transparente, ser sincero, respetar a los demás; reconocer el valor de las personas que trabajan contigo.

Categoría	Jefe de Venta del CAC Nombre: Javier Vásquez Edad: 36 años Distrito: Los Olivos Estado Civil: casado con dos hijos Profesión: ingeniero industrial Tiempo de trabajo en Claro: 12 años	Jefe del CAC Nombre: Maritza Montalvo Tiempo de trabajo en Claro: 10 años
Fuentes de conflictos internas y externas de los colaboradores. Procedimientos y acciones	Menciona un ejemplo de un conflicto que haya sucedido en la organización	Menciona un ejemplo de un conflicto que haya sucedido en la organización En la empresa hay un área de servicio técnico que siempre coordinaba con Novo, y en la reunión que tuvimos a fin de año se les dijo que ya no iban a pertenecer al área de Atención al Cliente y se iban al área de Finanzas, pero se los comunicaron ese mismo día; nadie les había dicho nada

<p>Actualmente no tengo conflictos; pero sí sucedió uno muy importante para mí que es el apoyo en las vacaciones. Normalmente cuando te vas de vacaciones hay alguien que te cubre, pero cuando yo salgo de vacaciones no me cubren y siempre me llaman. Una vez salí del país, hubo un problema y no se solucionó hasta que yo regresé.</p>	<p>antes. Por lo que percibí, la gerente no se sentó con ellos para explicarles por qué estaban haciendo el cambio y se lo dijeron delante de todos. Los integrantes de esa área se veían sorprendidos y cuando les pidieron sus comentarios, todos agradecieron el apoyo de las personas que habían conocido, pero hubo una chica que dijo que bueno, ya no vamos a ser los olvidados del área. Y todos comenzaron a reír, pero yo me sentí mal. Además, ella dijo que nosotros tenemos un <i>chat</i> que se llama « los sin padre ». Ahora ya vamos a ponerle un nombre como Gerencia Finanzas. Yo percibí que ellos nunca se sintieron <i>parte de</i>, porque siempre los cambiaban de posición y de área. A mí no me gustaría pasar por eso y tenía ganas de pedir disculpas, porque ellos también coordinaban con el área de Atención al Cliente. No recuerdo que la jefa haya dicho algo en ese momento. Solo el jefe Harold dijo que ese cambio se tenía que dar y que esa reunión era una despedida sorpresa para ellos.</p>
<p>¿Cómo se solucionó este conflicto?</p> <p>No se solucionó porque mi par no justificó el poco apoyo que dio durante mis vacaciones.</p>	<p>¿Cómo se solucionó este conflicto?</p> <p>No sé si luego hablaron con los jefes para preguntar por el cambio; pero si sé que todos lo asumieron y se fueron al área de Finanzas.</p>
<p>¿Qué casos considera como conflictos externos en los CAC?</p> <p>Los clientes se sienten insultados, sienten que les robamos y hay muchos conflictos por facturación.</p>	<p>Menciona casos en el que el personal ha manifestado buenas opiniones sobre su trabajo.</p> <p>Si puedo mencionarlo. Cuando estaba en Huánuco tenía como 17 asesores y dentro de ese grupo había una asesora que era muy callada. Yo siempre hablaba con todos y cuando me acercaba a ella, siempre respondía con respuestas puntuales y cortas. Entonces, en la reunión de despedida que hicieron, todos hablaron y cuando le tocó el turno a ella yo me pregunté qué dirá esta chica. Ella era abogada y quería venir a Lima a trabajar y yo le recomendé que era más fácil moverse a nivel de atención al cliente ; pero igual, le dije que iba a averiguar con una abogada con la que trabajé para ver si necesitaba</p>

	<p>una practicante (y cuando salían las convocatorias siempre le dábamos los permisos para que venga a Lima a participar de los procesos). Entonces, ella dijo que agradecía el tiempo, la paciencia y la intención de querer que ella surja; reconoció mi trabajo como bueno. Eso es lo que yo recuerdo y lo que me gustó.</p>
<p>¿Qué casos considera conflictos internos en los CAC?</p> <p>Las condiciones de trabajo en muchos CAC no son adecuadas, inclusive no hay baño. El asesor siente que no es reconocido, postulan a un puesto de trabajo que ya tiene nombre, no hay oportunidad para ellos</p>	<p>Menciona dos estatutos del reglamento de la empresa.</p> <p>Yo se las políticas de amonestaciones. Siempre lidiamos con el tema de la puntualidad; hay procedimiento para hacer las amonestaciones de acuerdo al grado, como amonestación verbal por e-mail, escrita, según la gravedad de las amonestaciones.</p>
<p>Menciona dos estatutos del reglamento de la empresa.</p> <p>Horario de trabajo, la no discriminación que no se cumple, porque la gente de RRHH tiene abandonados a los CAC.</p>	<p>Menciona los casos en los que el personal ha manifestado descontento con tu trabajo.</p> <p>Hay una tienda en Santa Anita que es un Centro de Atención chico: tiene 4 módulos y un <i>kitchenette</i>; antes estaba tercerizado, pero un día nos avisaron a última hora que estaban asignando ese CAC al equipo de atención al cliente; y para cubrir los horarios colocamos a dos asesoras que vivían en Santa Anita, pero trabajan en Plaza Norte y Megaplaza. Estas asesoras trabajan solas, no tienen supervisor cercano y solo dan informes. A mí me asignaron ese CAC y voy de vez en cuando a hablar con las chicas. Entonces, para el Viernes Santo vi la posibilidad de cerrar ese día, para evitar el pago extra del feriado y también iba a ser complicado monitorear durante el feriado.</p> <p>Con la intención de ayudarlas, ellas descansan una semana: jueves, viernes; y la otra semana: sábado y domingo; y se van turnando. Entonces les avisé que el viernes íbamos a cerrar y resulta que las chicas se quejaron por el descanso, porque si cerrábamos el viernes una de ellas iba a descansar tres días de largo; y la chica que se quejó también quería sus tres días de descanso. Entonces me llamaron para quejarse y exigir la compensación del</p>

	<p>tercer día de descanso y me dijo: "la estas beneficiando a ella". Yo le dije que mi intención no era beneficiar a nadie sino darles facilidades y le dije que no podía darle otro día, y para evitar inconvenientes iba a avisar al Centro Comercial que mejor se trabaja el Viernes Santo. Entonces llame a la otra asesora y le expliqué que se iba a trabajar normal y le pedí las disculpas del caso. La primera se enteró de la llamada y me mandó un <i>chat</i> pidiendo que también me disculpara con ella. Yo no me iba a poner a discutir por <i>chat</i>. Entonces le dije: «mañana hablamos por el anexo y conversamos» (no fui hasta el CAC, porque por el tráfico no iba a llegar). Al otro día las llamé y les dije que se iba a trabajar el Viernes Santo; les mandé el mail con la información y luego empezamos a ver otros temas. Luego me puse a pensar: y si se en verdad se pudo malinterpretar y hago <i>mea culpa</i> por eso.</p>
<p>Define el concepto de ambiente de trabajo.</p> <p>Hay mucho desarrollo; para mí el ambiente va vinculado al crecimiento y reconocimiento de la gente, recibir y otorgar información, sobretodo la información de los CAC.</p>	<p>¿Cuál es el mejor CAC? ¿Por qué?</p> <p>Yo creo que todos están por mejorar y todos son diferentes; no hay ningún CAC que sea modelo. Si, creo que se puede lograr tener un mejor CAC y me gustaría hacerlo.</p>
<p>¿Qué cambiarías de tu lugar de trabajo ?</p> <p>La línea de carrera no es adecuada; pero con estos cambios podría mejorar, los sueldos se han quedado en el tiempo.</p>	<p>¿Qué cambiarías de tu lugar de trabajo?</p> <p>Cambiaría los horarios. El horario en Centro Comercial es muy pesado: trabajamos desde las 10:00 a.m. hasta las 9:00 p.m. o 10:00 p.m., es mucho tiempo. Y yo, que he estado en la torre: allá se trabaja 40 horas y acá 48 horas. Acá tengo la responsabilidad, tengo la llave, la clave, tengo todo y siempre hay pendientes que hacen que todo se retrase. A veces viene Hermes y tengo que estar desde temprano esperándolos y casos como esos nos obligan a estar mucho tiempo en el CAC. Es complicado que haya dos jefes. Tenemos supervisores con los que compartimos el trabajo; pero es diferente,</p>

	porque como supervisor ellos ven temas operativos y, como jefes, coordinamos más y tenemos que hablar con el personal. Eso toma tiempo y necesita de tu análisis para ver el <i>feedback</i> , tipo de trabajo, qué apoyo le voy a dar para que mejore sus indicadores. Sin embargo, con una buena organización se puede lograr un equilibrio.
--	--

Categoría	Supervisor. Nombre: Hugo Vidal Edad: 34 años Distrito: Los Olivos Estado Civil: conviviente, con dos hijos de 9 y 6 años, respectivamente. Profesión: Tiempo de trabajo en Claro: 8 años Tiempo de trabajo en CAC PLN: 6 meses	Supervisor. Nombre: Enrique Zegarra Edad: 35 años Distrito: Los Olivos Estado Civil: casado, con un hijo Profesión: médico veterinario Tiempo de trabajo en Claro: 5 años Tiempo de trabajo en CAC PLN: 2 años	Supervisor. Nombre: Cinthya Purga Edad: 28 años Distrito: Cercado de Lima Estado Civil: divorciada, con una hija de 7 años Profesión: técnica en marketing Tiempo de trabajo en Claro: 5 años Tiempo de trabajo en CAC PLN: 3 años
Clima y cultura organizacional	¿Qué oportunidades de crecimiento crees que tienes en la empresa? Sí, hay varias. Percibo –en el tiempo que tengo acá trabajando– que sí hay oportunidad de crecimiento. Me parece que es más asequible en el nivel de atención del cliente, aparte que es un poco más sencillo que en algún otra área específica, que entiendo que por cantidad o por cupos es un poco más cerrado. Así que, sí tengo una buena perspectiva, de ese lado. Yo empecé a comienzos del 2009 como asesor de servicio; igual, después de más o menos dos años ascendí a supervisor, y desde el 2011, mediados del 2011 o un poquito más, agosto del 2011, para ser exacto, desde la fecha vengo siendo supervisor del centro de atención. He estado en varios centros de atención: Mega Plaza, Santa Anita, Bellavista, Jirón de la Unión y, bueno, ahora último éste. En octubre llegué a Plaza Norte.	¿Qué oportunidades de crecimiento crees que tienes en la empresa? Me gusta la atención al cliente. La intención al entrar a Claro era ser capacitador porque me gusta enseñar, pero descubrí que no era lo mío. Me gusta el puesto que tengo porque siempre estoy ocupado, estar en movimiento y seguir escalando para ser un jefe de CAC, y seguir creciendo porque trabajo todos los días duro y parejo. La empresa sí da oportunidad de crecimiento. Me gusta que hablen de mi trabajo y siempre he conseguido todo en base a mi esfuerzo, siempre hay posibilidades.	¿Qué oportunidades de crecimiento crees que tienes en la empresa? Te da diversas oportunidades, depende de tu actitud. Se han promovido nuevos puestos en áreas administrativas.
	¿Cómo aportas al crecimiento de tu equipo de trabajo?	¿Cómo aportas al crecimiento de tu equipo de trabajo?	¿Cómo aportas al crecimiento de tu equipo de trabajo?

<p>Trato de captar habilidades de los asesores. He aprendido en los últimos años a tratar de desarrollar a las personas, porque es lo que me va a servir; porque si yo logro que ellos se desarrollen, ellos tienen un muy buen resultado y, yo, mis números; es un resultado en cadena. Aparte, si ves a un asesor bajo, se trabaja directamente con él para que mejore o para que se vuelva a levantar. De hecho, a veces son asesores antiguos que ya han perdido la motivación ya no quieren trabajar; y con ellos hay que empezar otra vez.</p>	<p>Hay que convivir y ver que cada persona es un mundo diferente. La intención es que el grupo esté motivado y tener claro el objetivo; y trato de apoyar para que lo logren. Yo siempre los escucho y los atiendo y les doy las indicaciones para que puedan lucirse con la atención.</p>	<p>El trabajo es bastante integral y complejo, porque se cumplen muchas funciones. Se debe tener una visión macro para poder tener un mejor resultado; se debe trabajar de manera personalizada con cada asesor y formarlos para desempeñar cualquier función, para que tengan más oportunidades. Ellos, como asesores, tienen más oportunidad de desarrollo. Aquí aprendes a trabajar con clientes, procesos, hasta temas legales. Yo tuve la oportunidad de hacer una pasantía en el área de Tecnología de la Comunicación y fue una experiencia nueva y distinta. Aprendí mucho de esa área y creo que esa pasantía me dio la oportunidad de ser supervisora, porque hice muchos contactos. Se presentó la oportunidad, fui a la entrevista y creo que me tomaron por mi desenvolvimiento.</p>
<p>¿Qué mejorarías de tu puesto de trabajo?</p> <p>Mira, a mí me gusta mucho mi trabajo. Lo que nosotros mejoraríamos es el tema de horario, al menos los que tenemos familia. A mí me pesa venir a trabajar un domingo. Los chicos me dicen: "Hugo, por qué no podemos tener un horario de Banco". Digo, ¡sería genial!, porque a veces tienes que trabajar todos los días hasta las más de las 9:00 p.m., y los Bancos trabajan los sábados hasta el mediodía y descansan</p>	<p>¿Qué mejorarías de tu puesto de trabajo?</p> <p>Mejoraría el sueldo, porque para la gestión que hace un supervisor debería ser un poco más; debería ser de acuerdo a las funciones y a lo que cada uno tiene a cargo. Además, siempre nos aumentan cosas y nunca nos hemos quejado de la carga laboral; siempre hay disposición al cambio. Otra cosa que cambiaría es mejorar el sistema para que sea más rápido y directo y tener mejor soporte, porque</p>	<p>¿Qué mejorarías de tu puesto de trabajo?</p> <p>Tenemos bastante autonomía para aportar ideas y modificar sistemas que nos den soporte al trabajo. Por ahora, estamos limitados al ascenso por los estudios, porque nos piden estudios universitarios y es complicado estudiar por los horarios que tenemos. Entonces, para los ascensos no deberían evaluar estudios sino más bien actitudes, indicadores y experiencia del supervisor.</p>

<p>los domingos. El único banco que conozco que trabaja los domingos es el Interbank de Plaza Vea.</p>	<p>hay áreas que no trabajan sábados y domingos, y nos quedamos sin ser atendidos y esto impacta en la calificación de atención al cliente, que a veces tiene que esperar un poco más para solucionar sus inconvenientes. Hay asesores que por antigüedad ganan casi lo mismo que yo; y, ellos, tienen menos carga laboral. No hay capacitación previa o es muy rápida para los nuevos cambios en el sistema o funciones; casi siempre se aprende en el camino, pero la jefa siempre nos apoya y nos ayuda. Somos una familia.</p>	
<p>Cuéntame ¿cuál es la visión y misión de la empresa?</p> <p>Es ser la empresa número uno de telecomunicaciones; esa es la visión, si no me equivoco. No me acuerdo la misión.</p>	<p>Cuéntame ¿cuál es la visión y misión de la empresa?</p> <p>La visión es ser el operado número uno de telecomunicaciones; y la misión es brindarle al cliente las mejores opciones para que se sienta cómodo y nos elija como empresa operadora.</p>	<p>Cuéntame ¿cuál es la visión y misión de la empresa?</p> <p>La visión es mantenerse como primera empresa en el mercado de las telecomunicaciones cuidando la calidad de servicio al cliente; y la misión es cuidar al cliente interno y externo en temas de calidad.</p>
<p>¿Cómo te identificas con la empresa?</p> <p>Soy bien camiseta, trato de vender siempre la marca en mi barrio, mi casa, mi familia y hago de todo. A veces hay que ser medio técnico, hay que estar corriendo a caja. Yo soy bien proactivo y me ocupo de todo.</p>	<p>¿Cómo te identificas con la empresa?</p> <p>Claro es una parte muy importante de mi vida y me siento orgulloso. No me gusta que hablen mal de la empresa en la que trabajo. Tengo la camiseta no puesta sino más bien pegada.</p>	<p>¿Cómo te identificas con la empresa?</p> <p>Claro es la mejor opción para crecer profesionalmente, desarrollar actitudes y manejo de emociones, saber qué decir y en qué momento decirlo. Hay buen trato con el personal, RR.HH. te escucha, en el equipo hay personas experimentadas que te apoyan y el trabajo es bastante organizado; y tienes que alinearte al plan de acción de la empresa; y el enfoque está en la calidad.</p>

<p>¿Qué opina el personal que tiene a su cargo sobre su trabajo?</p> <p>Tengo asesores que rinden muy bien y tengo asesores que no despegan, por más que uno trabaje con ellos y les des <i>feedback</i>. Y eso, refleja mi trabajo. El 70% dice que el trabajo es bueno; el otro 30% son como ovejitas.</p>	<p>¿Qué opina el personal que tiene a su cargo sobre su trabajo?</p> <p>Ellos piensan que hago un buen trabajo; la mayoría de los asesores recurren a mí por ayuda y yo los apoyo; porque lo aprendí de los jefes que tuve. Un modelo de jefe es Evelyn Tejada.</p>	<p>¿Qué opina el personal que tiene a su cargo sobre su trabajo?</p> <p>Considero que trato de dar el 100%; comparto con ellos más que en casa y esta es mi familia; y siempre he tenido la suerte de tener el cariño y respaldo de ellos; nunca he tenido una queja en la línea de denuncia. Soy joven respecto a otros supervisores y eso me da la oportunidad de acercarme con más facilidades a los asesores.</p>
<p>Menciona dos ejemplos de cultura organizacional de la empresa.</p> <p>No lo sé.</p>	<p>Menciona dos ejemplos de cultura organizacional de la empresa.</p> <p>Tal vez sepa cuál es la cultura organizacional, tal vez no como título, pero si me das un ejemplo lo puedo decir. No lo sé, pero me gustaría saberlo.</p>	<p>Menciona dos ejemplos de cultura organizacional de la empresa.</p> <p>Es el conjunto de tradiciones, actitudes, conductas, valores, algo con lo que se deben identificar todos los grupos. Ahora todo apunta al tema de la calidad, debemos prestar atención a todos los detalles, somos la cara de la empresa y de nosotros depende la atención al cliente. Para promover la calidad la empresa hace <i>focus group</i>, se otorga pasantía en la torre para los mejores asesores. Y la mayoría de veces, se concentran todas las actividades en la torre y es lejos para ir hasta allá. Deberíamos de tener cupones de descuento o <i>gift card</i>. Siento que no nos incluyen en sus actividades.</p>
<p>Cuéntanos ¿qué es lo que hace un buen líder?</p> <p>Un buen líder guía y desarrolla habilidades, desarrolla con el ejemplo.</p>	<p>Cuéntanos ¿qué es lo que hace un buen líder?</p> <p>Sabe escuchar, sabe guiar, sabe entender las necesidades de las otras personas. Tiene que ser un ejemplo a seguir. Los</p>	<p>Cuéntanos ¿qué es lo que hace un buen líder?</p> <p>Escucha, no juzga, critica de manera constructiva; debe ser humild. Se debe trabajar mucho con los asesores antiguos, porque ellos no se sienten reconocidos por la</p>

		asesores deben sentir que quieren ser como el líder.	compañía; sienten que no se les da oportunidades. Hay el caso de dos supervisores antiguos que conocieron al director y él vió ciertas habilidades en ellos y les dio la oportunidad de trabajar en el proyecto Acciona, y después de mucho tiempo ellos tienen una oportunidad distinta. Es necesario promover ese tipo de acciones. En el CAC el 20% tiene carrera universitaria y el resto, no; y es porque no hay tiempo para estudiar por los horarios de trabajo.
--	--	--	---

Categoría	Supervisor. Nombre: Hugo Vidal Edad: 34 años Distrito: Los Olivos Estado Civil: conviviente, con 2 hijos de 9 y 6 años Profesión: Tiempo de trabajo en Claro: 8 años Tiempo de trabajo en CAC PLN: 6 meses	Supervisor. Nombre: Enrique Zegarra Edad: 35 años Distrito: Los Olivos Estado Civil: casado con un hijo Profesión: médico veterinario Tiempo de trabajo en Claro: 5 años Tiempo de trabajo en CAC PLN: 2 años	Supervisor. Nombre: Cinthya Purga Edad: 28 años Distrito: Cercado de Lima Estado Civil: divorciada, con una hija de 7 años Profesión: técnica en marketing Tiempo de trabajo en Claro: 5 años Tiempo de trabajo en CAC PLN: 3 años
Fuentes de conflictos internos y externas de los colaboradores. Procedimientos y acciones con reglamentos y estatutos laborales	Menciona un ejemplo de un conflicto que haya sucedido en la organización Yo no he tenido conflictos, pero si he visto conflictos entre asesores y supervisores. Responden mal, no dejan que se les corrija errores. A veces el supervisor también pierde la calma; con el tiempo se aprende a conversar con los demás.	Menciona un ejemplo de un conflicto que haya sucedido en la organización Sucedió que fui denunciado por primera vez en la línea de denuncia. Yo no creo haber cometido abuso. Considero que soy una persona que viene a trabajar, no a pasar la hora. Trato de que todos pensemos lo mismo y llega un momento en el que necesitas que todo camine rápido, porque todo el día estas acá y no ves a tu hijo y a tu esposa, porque cuando llegas a tu casa ellos están durmiendo. Vi a una asesora que no estaba haciendo nada y le pedí que atendiera a un cliente y me dijo: «ya me fui». Entonces le pedí que marque su salida, pero me dijo que no lo iba a hacer porque le faltaba terminar con sus administrativos; y eso es algo que ella debe hacer dentro de su horario de trabajo. Si ella se quedaba ahí sentada, los clientes pensarían que nos los quieren atender. Ella se alteró y empezó a grabar todo e insistía que le repita lo que le había dicho. Yo le volví a decir que todo se tiene que hacer dentro del horario de trabajo. Si hay algo que no terminó se pone en modo <i>back office</i> y avanza sus pendientes en el horario respectivo. Lo que yo hice fue mandar un mail con lo sucedido; y	Menciona un ejemplo de un conflicto que haya sucedido en la organización Hay muchos descansos médicos y esto genera malestar, porque a veces no hay flexibilidad con los horarios. No hay autorización para validar el origen del certificado médico y solo queda recibir y gestionar el descanso médico.

		al día siguiente, ella puso la denuncia, diciendo que se había cometido abuso de autoridad. Yo envié todo con sustento. Considero que no se cometió una injusticia.	
¿Cómo se solucionó este conflicto? Se tiene que conversar con las personas y no dejarlo pasar.	¿Cómo se solucionó este conflicto? Después de lo sucedido no se pudo hablar con la asesora, porque se fue de vacaciones y, luego, la cambiaron de CAC. Solo alcancé a despedirme y le dije que lo sucedido no fue nada personal, son cosas del trabajo y le desee que le vaya bien. Ella solicitó el cambio de CAC porque quería estar más cerca a su casa.	¿Cómo se solucionó este conflicto? No hay pruebas para confrontar al asesor por presentar el descanso médico, solo se recibe y se procesa el documento. Estas inasistencias generan mucho malestar con los clientes porque se quejan por las posiciones vacías y la cantidad de clientes en el CAC.	
Menciona ejemplos en los que has tenido que atender asuntos del trabajo en tus días libres. Yo me desconecto, salvo que me llame mi jefe y sea muy urgente contesto el teléfono. Cuando uno empieza, primero, pone al trabajo y, luego, a la familia. Mis jefes inmediatos respetan mis horarios; pero si me llama personal de otras áreas, que como no tienen los horarios del CAC no saben que me llaman en mi día de descanso.	Menciona ejemplos en los que has tenido que atender asuntos del trabajo en tus días libres. Siempre atiendo temas laborales. Mi esposa se queja, porque siempre estoy pendiente del trabajo. Es que yo soy muy metido; por ejemplo, hay un tema de INDECI y la capacitación se programó cuando estaba en mis días de descanso y tuve que ir a la capacitación de 9:00 a.m. a 1:00 p.m., pero me compensaron las horas. Luego pasó que llegaron los de INDECI y yo estaba de descanso y tuve que apoyar con las llamadas al Centro Comercial para que nos ayuden con el ingreso. Todos me llaman,	Menciona ejemplos en los que has tenido que atender asuntos del trabajo en tus días libres. Si, tengo que atender llamadas, porque nuestros números de teléfono son compartidos con otras áreas de la organización; pero ellos no saben el cronograma de trabajo y te llaman. Yo, sí contesto todas las llamadas y apoyo con todo lo que sea necesario; también recibo llamadas de los asesores. Claro nos da un equipo para estar en contacto.	

		supervisores y también de otros CAC. Soy una persona muy activa, hasta he venido a trabajar estando enfermo.	
Menciona algunos estatutos de los reglamentos de la empresa. Puntualidad, no usar herramientas de trabajo para tu propio beneficio.	Menciona algunos estatutos de los reglamentos de la empresa . Hay un Manual de Ética, hay indicadores de venta, de satisfacción, honestidad y transparencia, proactividad y trabajo en equipo.	Menciona algunos estatutos del reglamento de la empresa. Autogestión, tardanzas no justificadas, adelanto de líneas a los colaboradores del CAC. No se puede compartir información de la empresa, no se puede acceder a la base de datos de la empresa, no hay acceso a promociones.	
¿Cómo es el espacio físico del CAC en el que trabajas? Este CAC es el que más me gusta. Es nuevo y moderno. A veces hay temas con el aire acondicionado, pero eso pasa en todos los CAC.	¿Cómo es el espacio físico del CAC en el que trabajas? Es excelente, me encanta este CAC: la distribución, los espacios que tiene, la iluminación.	¿Cómo es el espacio físico del CAC en el que trabajas? El espacio es adecuado, cómodo, grande.	
¿Qué cambiarías de tu lugar de trabajo? El horario. Si tú me dices te voy a premiar con un almuerzo u horas libres, yo prefiero las horas libres. No deberíamos trabajar los domingos.	¿Qué cambiarías de tu lugar de trabajo? Me gustaría que cada supervisor tenga su máquina y su propio espacio físico, porque comparto con una supervisora y ella es desordenada; no encuentro las cosas como las dejé. Además, a veces hay urgencias y necesito enviar correos, pero no puedo hacerlo porque el sitio está ocupado. Hay 6 supervisores y solo 4 posiciones. A veces, estamos los 6 a la vez o a veces estamos 5 a la vez; siempre hay más supervisores que posiciones; y también, se deben optimizar las PC.	¿Qué cambiarías de tu lugar de trabajo? Colocaría una sala de esparcimiento y descanso para escuchar música con muebles más cómodos para descansar.	

Categoría	Asesor: Medium time Nombre: Sandra Zeta Edad: 23 años Distrito: Los Olivos Estado Civil: casada Profesión: administradora de empresas Tiempo de trabajo en Claro: 1 año Tiempo de trabajo en CAC PLN: un año	Asesor: Medium time Nombre: Victor Bernal Hoyos Edad: 34 Distrito: San Juan de Lurigancho Estado Civil: casado Profesión: ingeniero Electrónico Industrial Tiempo de trabajo en Claro: 3 años y medio Tiempo de trabajo en CAC PLN: un año y tres meses	Asesor: Medium time Nombre: Katherine Flores Edad: 27 años Distrito: Callao Estado Civil: soltera, con una hija de un año Profesión: Licenciado en Ciencias de la comunicación (Universidad Cesar Vallejo) Tiempo de trabajo en Claro: 3 años Tiempo de trabajo en CAC PLN: Plaza Norte (3 años)
Clima y cultura organizacional	Dame un ejemplo de dos valores que se practiquen en Claro. Aquí no se pierden las cosas. Han devuelto dinero. Hay unión, hacemos colecta para comprar las tortas por los cumpleaños, hay compañerismo, nos apoyamos para llegar a la cuota de venta.	Dame un ejemplo de dos valores que se practiquen en Claro El trato con los jefes es bueno, hay herramientas para el trabajo, compañerismo. Por ejemplo, si faltas, alguien te puede cubrir y hay confianza de manera horizontal.	Dame un ejemplo de dos valores que se practiquen en Claro. El principal valor es el respeto. Es necesario para que haya una convivencia armoniosa entre jefes y compañeros. Otro valor es la lealtad que hay entre los compañeros.
	¿Qué es lo que recuerdas de la última encuesta de clima laboral en la que participaste? Te preguntaban cosas sobre los supervisores, como el trato, si te ayudan con problemas en el trabajo. La última encuesta fue hace dos meses y fue por web. No nos dan los resultados, pero si nos indican quienes participaron de la encuesta.	¿Qué es lo que recuerdas de la última encuesta de clima laboral en la que participaste? Siempre hay calificaciones buenas, y los resultados salen de manera general a nivel nacional. La encuesta se da por correo y en papel, y fue hace 3 meses.	¿Qué es lo que recuerdas de la última encuesta de clima laboral en la que participaste? Es la que hacen por sistemas, es para evaluar a nuestros jefes directos y a la empresa. Hay preguntas generales como : si nos sentimos bien con el clima laboral, si el jefe nos respalda; también preguntan sobre el área laboral y la parte ambiental. La última fue el año pasado y no nos dieron los resultados.
	¿Qué apoyo has recibido de tus jefes para desarrollar tus funciones? Recibo bastante apoyo. Cuando empiezas todo es nuevo y ellos te ayudan.	¿Qué apoyo has recibido de tus jefes para desarrollar tus funciones? El apoyo del jefe es bueno. Por ejemplo, a veces uno tiene un cliente difícil y pide	¿Qué apoyo has recibido de tus jefes para desarrollar tus funciones? Siempre he tenido el respaldo de mis supervisores, mis jefes han sido flexibles con el horario ; así como nosotros

También te ayudan a solucionar problemas con los clientes.	hablar con el supervisor, y el supervisor ayuda a controlar la situación con el cliente.	también con los jefes. Y siempre hay un apoyo cuando hay inconvenientes con el cliente.
Cuéntame ¿cuál es la visión y misión de la empresa? La visión es ser la empresa libre en el rubro de telecomunicaciones y la visión es ser una empresa con muchos valores.	Cuéntame ¿cuál es la visión y misión de la empresa ? En la visión el cliente debe estar satisfecho con el servicio; y la misión, es ser la mejor la empresa a nivel nacional en comunicaciones.	Cuéntame ¿cuál es la visión y misión de la empresa? No la recuerda
¿Sientes que tu trabajo es cada vez mejor? En este trabajo cada día aprendes algo nuevo y eso es bueno ; pero deberían de haber cursos para hacerlos desde la computadora. Siento que hago un buen trabajo, porque los clientes se van contentos.	¿Sientes que tu trabajo es cada vez mejor? Con la experiencia ganada ahora es más fácil manejar a un cliente. Al principio no sabía qué hacer, pero con el tiempo aprendí, y todos los días siempre hay un aprendizaje nuevo.	¿Sientes que tu trabajo es cada vez mejor? Los procedimientos llegan todos los días y cambian, pero siempre nos capacitan. El enriquecimiento de conocimientos es diario en nuestro trabajo, porque todo se actualiza. Yo apporto con la calidad de atención al cliente.
¿Cómo te identificas con la empresa? Estar aquí no es fácil y siento que es un reto para mi. Debes ser perseverante y tener ganas de aprender, Claro es mi segunda casa y me gusta venir a trabajar.	¿Cómo te identificas con la empresa? Estoy muy contento y agradecido con la empresa, con todas las cosas que día a día nos ofrece como empleados.	¿Cómo te identificas con la empresa? Es una buena empresa, nos respalda, nos da las herramientas para poder trabajar y salir adelante. Tiene un buen clima laboral.
¿Cómo es la relación con tu jefe? La relación es buena, siempre nos apoyan y nos dan recomendaciones para cumplir los objetivos	¿Cómo es la relación con tu jefe? Mi jefe directo es Rosario Espino, pero está en post parto. Con ella la relación es superbuena. Ella siempre está pendiente y está abierta al diálogo.	¿Cómo es la relación con tu jefe? Tengo un buen trato con los supervisores y jefes. Hay confianza.
Menciona dos objetivos de tu puesto de trabajo. El primero, es tener el contrato indefinido ; y, el otro objetivo, es seguir aprendiendo y postular a otra	Menciona dos objetivos de tu puesto de trabajo. El cliente debe estar 100% satisfecho con la atención y que en líneas generales tenga una buena atención. Hay	Menciona dos objetivos de tu puesto de trabajo. Objetivos de venta, satisfacción y retenciones, los cuáles funcionan como indicadores de medición. Así

	<p>área. Otro objetivo es ser la asesora número uno del CAC porque cada mes hay un asesor que es el asesor del mes.</p>	<p>clientes que llegan predispuestos a armar problemas y solo queda escucharlo.</p>	<p>también, tenemos indicadores de error. Esto quiere decir que, si no tenemos ningún error, la empresa nos da comisiones por dicho logro.</p>
	<p>¿Cómo es el ambiente en el que trabajas?</p> <p>Tenemos baño, comedor para poder almorzar o pasar el tiempo, tenemos una buena infraestructura.</p>	<p>¿Cómo es el ambiente en el que trabajas?</p> <p>La infraestructura es buena, tiene las herramientas que necesitan, el sistema es un poco lento.</p>	<p>¿Cómo es el ambiente en el que trabajas?</p> <p>Es bueno, es amplio, tiene servicios higiénicos, pero fallan las computadoras y las impresoras. Las computadoras son lentas.</p>

Categoría	<p>Asesor: Medium time Nombre: Sandra Zeta Edad: 23 años Distrito: Los Olivos Estado Civil: Casada Profesión: Administración de empresas Tiempo de trabajo en Claro: 1 año Tiempo de trabajo en CAC PLN: un año</p>	<p>Asesor: Medium time Nombre: Victor Bernal Hoyos Edad: 34 Distrito: San Juan de Lurigancho Estado Civil: Casado Profesión: Electrónica Industrial Tiempo de trabajo en Claro: 3 años y medio Tiempo de trabajo en CAC PLN: un año y tres meses</p>	<p>Asesor: Medium time Nombre: Katherine Flores Edad: 27 años Distrito: Callao Estado Civil: Soltera con una hija de un año Profesión: Ciencias de la comunicación (Universidad Cesar Vallejo) Tiempo de trabajo en Claro: 3 años Tiempo de trabajo en CAC PLN: Plaza Norte (3 años)</p>
Fuentes de conflictos internos y externos de los colaboradores. Procedimientos y acciones	<p>¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo?</p> <p>Mi relación es buena. A los nuevos se les da la bienvenida. Nos reunimos con supervisores y asesores que nos informan que será parte de la familia Plaza Norte y los apoyamos, tratamos de ayudarlos.</p>	<p>¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo?</p> <p>Con los compañeros la amistad es muy buena, no hay conflictos y siempre hay compañerismo.</p>	<p>¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo?</p> <p>Somos una familia, siempre hay un apoyo.</p>

<p>¿Qué herramientas o equipos usas para hacer tu trabajo?</p> <p>Nos brindan computadoras, impresoras, todo tipo de material, todos los útiles. Cada uno tiene sus útiles, pero si alguien se olvida les prestamos.</p>	<p>¿Qué herramientas o equipos usas para hacer tu trabajo?</p> <p>El sistema, el computador, los aplicativos, impresoras y las herramientas que uno necesita a diario</p>	<p>¿Qué herramientas o equipos usas para hacer tu trabajo?</p> <p>La computadora, impresoras, lapiceros, maquetas de equipo.</p>
<p>Coméntame ¿en qué eventos de la empresa has participado últimamente ?</p> <p>Todos los años tenemos la Fiesta de Claro, pero es muy lejos; además, al otro día tenemos que trabajar. Los campeonatos son por la avenida Brasil y los hacen en el horario de oficina. Si descansas puedes ir o puedes hacer un cambio para poder participar. Realizan charlas para capacitarnos; los viernes también hay charlas motivacionales, a las 7:00 a.m.</p>	<p>Coméntame ¿en qué eventos de la empresa has participado últimamente?</p> <p>La Fiesta Claro se da entre Navidad y Año Nuevo y en el aniversario, donde nos brindan comida, bebida y orquesta. La última fiesta fue la de Navidad. La fiesta es después de las 6 p.m., pero los que tenemos horarios amplios salimos antes.</p>	<p>Coméntame ¿en qué eventos de la empresa has participado últimamente?</p> <p>Al año hacen dos fiestas: la de fin de año y el aniversario de las fiestas. No he ido a ninguna fiesta, porque las hacen lejos (Jockey Plaza); y al día siguiente tengo que venir a trabajar temprano. Por lo general, las realizan en zonas que están más cerca a las áreas administrativas. También hay campeonatos entre áreas internas. A veces hay concursos, como para la Canción Criolla o para Halloween, y el premio fue horas libres. También hacemos shows en el mismo CAC para el Día de la Madre o del Padre.</p>
<p>Menciona algunos estatutos de los reglamentos del CAC.</p> <p>La información que tenemos de un cliente no se debe hacer pública; solo la empresa la maneja y debes de ser sincero, honesto y no perjudicar a la empresa.</p>	<p>Menciona algunos estatutos de los reglamentos del CAC.</p> <p>El silencio administrativo para no compartir información del CAC, cumplimiento de horarios, justificación de tardanzas.</p>	<p>Menciona algunos estatutos de los reglamentos del CAC.</p> <p>Por ejemplo, a caja solo puede ingresar la persona autorizada. Los objetos de la empresa que no deben salir del centro claro.</p>
<p>¿Te gustaría ocupar otro puesto en el trabajo?</p> <p>Estoy terminando mi carrera y me gustaría ser coordinadora de ventas. Estudié en un instituto y</p>	<p>¿Te gustaría ocupar otro puesto en el trabajo?</p> <p>Ocupar un puesto en redes y electrónica,. En Claro si hay oportunidad de crecimiento, pero solicitan estudios</p>	<p>¿Te gustaría ocupar otro puesto en el trabajo?</p> <p>Hay convocatorias internas constantes, pero para todo te piden que la carrera universitaria haya sido</p>

<p>ahora quiero hacer universidad, este año. Si hay oportunidad de crecimiento, pero piden carrera universitaria y conocimientos de excel.</p>	<p>universitarios y conocimiento de excel, y muchas veces uno no puede estudiar por los horarios.</p>	<p>culminada o tengas un año o más de antigüedad o que hayas sido elegido como el asesor del mes.</p>
<p>¿Qué cambiarías en tu lugar de trabajo?</p> <p>Cambiaría el tema de caja, para que el cliente pueda pagar en efectivo. Le pondría un cajero para que no tenga que salir a buscar efectivo.</p>	<p>¿Qué cambiarías en tu lugar de trabajo?</p> <p>Para evitar largas colas Claro debería educar a los clientes para que realicen más transacciones por internet, así ahorran tiempo.</p>	<p>¿Qué cambiarías en tu lugar de trabajo?</p> <p>Cambiaría el sistema para que las computadoras no se cuelguen.</p>

Categoría	Asesor Full Time Nombre: Claudia Alcedo Edad: 31 años Distrito: Independencia Estado Civil: divorciada, con una hija de 2 años y 7 meses. Profesión: técnica cajera bancaria Tiempo de trabajo en Claro: 5 años Tiempo de trabajo en CAC PLN: 2 años	Asesor Full Time Nombre: Rosy Coronación Edad: 23 años Distrito: San Martín de Porras Estado Civil: soltera sin hijos Profesión: Estudiante de Contabilidad, 5to ciclo (Univ. SMP) Tiempo de trabajo en Claro: 5 años Tiempo de trabajo en CAC PLN: 2 años	Asesor Full Time Nombre: José Luis Shigueto Edad: 32 Distrito: Carabayllo Estado Civil: soltero sin hijos Profesión: administrador técnico Tiempo de trabajo en Claro: 1 año Tiempo de trabajo en CAC PLN: 1 año
Clima y cultura organizacional	Si tuvieras que recomendar el trabajo que haces a tus amigos ¿cómo lo harías? Tiene un buen ambiente laboral, se necesita vocación de servicio, hay flexibilidad de horario, el sueldo no es malo, hay cercanía del trabajo al domicilio.	Si tuvieras que recomendar el trabajo que haces a tus amigos ¿cómo lo harías? Me gusta ayudar y orientar al cliente. El trabajo es bueno, tenemos seguro, buen ambiente, se preocupan por el personal, es una empresa conocida y te abre las puertas.	¿Si tuvieras que recomendar el trabajo que haces a tus amigos ¿cómo lo harías? Hay personas amenas, el sueldo es bueno, trabajas con clientes en forma directa, da gusto trabajar aquí.
	¿Qué es lo que recuerdas de la última encuesta de clima laboral en la que participaste? Se hizo una encuesta por sistema para evaluar a supervisores, jefa de CAC; y se podía dar sugerencias. Preguntaban si la jefa daba la información correcta, si compartía las ideas de los asesores, si había transparencia en la información, si daban oportunidades de mejora. También preguntaban por la relación entre asesor, supervisor y jefe. La encuesta se hizo en enero.	¿Qué es lo que recuerdas de la última encuesta de clima laboral en la que participaste? Fue un test, como papelitos que enviaban a ciertas personas. A mí no me llegó. Mis amigos me comentaron que era para evaluar a la jefa. A mi compañera le dieron y ella me dijo que la ayude a llenar, porque ella no tenía tiempo y yo la ayudé. Preguntaban el trato del jefe, apoyo para llegar al cumplimiento de objetivos. Me parece que también participé en una encuesta que enviaron en el sistema, hace como medio año. Hace tiempo enviaron un <i>word</i> que me pareció bueno para evaluar a cada supervisor.	¿Qué es lo que recuerdas de la última encuesta de clima laboral en la que participaste? Pasé una encuesta. Me preguntaron cómo me siento en la empresa, cómo me identifico, el trato con los jefes.
	¿Qué apoyo has recibido de tus jefes para desarrollar tus funciones?	¿Qué apoyo has recibido de tus jefes para desarrollar tus funciones?	¿Qué apoyo has recibido de tus jefes para desarrollar tus funciones?

Ellos te dicen eres bueno para esto o tienes que mejorar aquello. Por ejemplo, le dije a mi jefa que quería ir a otra área, pero piden excel, y mi jefa me dijo que aquí dictan esos cursos gratuitos. Ya salieron los cursos, pero no los he tomado por problemas personales. Nos dan otros cursos, como redacción, y otros cursos para gente con carrera culminada. Mi jefa me apoya para llevar los cursos.	Me informan cómo voy en mi cuota, qué debo reforzar, qué debo mejorar, qué debo hacer para llegar a mis objetivos, y me orientan si algo no entiendo bien.	He recibido todo el apoyo, sobre todo en las dudas; no me puedo quejar. Si hay algún caso que yo no pueda resolver me puedo acercar a cualquiera de los asesores y me apoyan para solucionar el caso.
Cuéntame ¿cuál es la visión y misión de la empresa?	Cuéntame ¿cuál es la visión y misión de la empresa?	Cuéntame ¿cuál es la visión y misión de la empresa?
La conozco más o menos (no respondió cuál es la visión y misión)	Si, me acuerdo de la visión y misión. La visión la había leído en la página: es hacer que cada persona del país esté conectado y comunicado ; y la misión es: ser la empresa líder, brindar servicio al cliente y mejor cobertura. Está en la página web; ahí lo estaba leyendo	La visión: ser la mejor empresa de telecomunicaciones en Perú; y la misión: es el trato al cliente.
¿Sientes que tu trabajo es cada vez mejor?	¿Sientes que tu trabajo es cada vez mejor?	¿Sientes que tu trabajo es cada vez mejor?
Si, es mejor, por los horarios. Yo ya sé qué día tengo que descansar. Por ejemplo, una semana es lunes y martes, la otra semana es miércoles y jueves, la otra semana sábado, domingo; y la siguiente lunes y martes. A veces se juntan cuatro días y eso es bueno, porque aquí la mayoría somos papás. Por otro lado, trabajamos muchas horas en el día y el horario es matado, sobretudo porque trabajamos con clientes. Hoy, por tener reunión, entré a las	Veo bastante cambio. Es que yo entré como cajera y mi jefe me cambió a asesora muy rápido y ahora tenemos que ganarnos al cliente, porque nos monitorean. La atención tiene que ser impecable, y es bueno porque estamos en otra época, aunque a veces nos estresan y como persona se me queda eso. Tienes que ser lo más recto, lo más correcto.	Si es cada vez mejor porque hay mejoras para el tema de creaciones. Se está implementando muchas cosas y las herramientas que te da Claro van acorde a la labor.

<p>7:00 a.m. y me voy a las 3:00 p.m.. En un horario normal trabajamos 12 horas, porque entras a las 10:00 a.m. u 11:00 a.m; y el horario de salida depende de la cantidad de clientes que se queden adentro, luego que cierran la puerta. Se hace eso porque trabajamos 5 días a la semana y tenemos que cubrir 48 horas a la semana. Los domingos cerramos a las 7:00 p.m., dos horas más temprano; pero no es por la empresa, es por reglamentación del Centro Comercial. Personalmente apoyo a mis compañeros por el tiempo que tengo en el CAC. Tengo libertad para apoyar.</p>		
<p>¿Cómo te identificas con la empresa?</p> <p>Me gusta estar aquí porque me dejan trabajar con el cliente y me gusta la atención y el servicio.</p>	<p>¿Cómo te identificas con la empresa?</p> <p>Ha habido cambios. La empresa trata de mejorar, ya no trabajamos en base a productos o promociones, sino en base a calidad; y como persona también tienes que esforzarte y lograr ser alguien en la vida, tienes que mejorar para tener calidad al igual que en la empresa.</p>	<p>¿Cómo te identificas con la empresa?</p> <p>Me identifico bien, hay capacitaciones constantes para hacer un buen trabajo, es importante para la información que se actualiza en cada momento</p>
<p>¿Cómo es la relación con tu jefe?</p> <p>Mi jefe directo es un supervisor, y también la jefa del CAC, que también se involucra con nosotros Me llevo bien; no solo son jefes sino amigos, te aconsejan, no imponen, te dejan decir las cosas tal cual, nos escuchan bastante. No solo es un jefe sino también un amigo.</p>	<p>¿Cómo es la relación con tu jefe?</p> <p>Mi relación es cordial con mi jefes y con otros, no. A mí me dijeron: tienes 6 o 7 supervisores y tienes que trabajar con todos; pero lo ideal sería trabajar solo con uno, porque he tenido problemas. Sería bueno trabajar bien con todos, pero he tenido dificultades porque hubo un mal entendido. Eso me indicaron, lo tomaron</p>	<p>¿Cómo es la relación con tu jefe?</p> <p>Muy bien, mi jefe es Enrique Zegarra, en verdad con todos los jefes, la relación es buena.</p>

	<p>como que yo no quería trabajar, cuando yo había apoyado. Lo comenté con Hugo Vidal, que estaba en ese momento, y me explicó que de repente el otro supervisor no había entendido el tema, pero yo me sentía atacada por el tono de voz. Aunque me digan engreída a mí nadie me ha gritado No me gustó el trato que me han brindado. Aparte que yo soy de las personas que no tomo descansos médicos; la responsabilidad es lo primero para mí y aunque a veces me siento un poco mal vengo. Desde el primer momento en que firmé mi contrato sabía que mi tiempo ya no era mío sino que era de la empresa y, así, es como yo lo tomo, pero en alguna ocasión. Cuando me he sentido mal y me dijeron puedes hacer esto, y dije no puedo, porque me siento mal. Yo siempre vengo a trabajar y está el historial médico, porque me pasé la noche en la clínica. Cuando me rompa una pierna ya no vendre a trabajar, y así han comentado que yo no quiero trabajar. Entonces pido que se entienda cuando me siento mal y no estoy en posibilidad de ayudar; y dijeron que yo no quería trabajar, hubo mala información. Y cuando quise hablar me dijeron que tenía que tener pruebas y yo no tengo esas pruebas. Mi supervisora es Cinthya Puga. Ella es directa.</p>	
<p>Menciona dos objetivos de tu puesto de trabajo.</p> <p>Dar una buena atención al cliente y la cuota que tenemos mensual</p>	<p>Menciona dos objetivos de tu puesto de trabajo.</p> <p>Llegar a mis ventas, satisfacción.</p>	<p>Menciona dos objetivos de tu puesto de trabajo.</p> <p>El principal es la atención al cliente, trato y satisfacción. Otro,</p>

<p>en ventas, líneas nuevas, renovaciones, productos estratégicos, seguro para equipos, asesoramiento técnico. Ya no solo somos asesores. Aprendemos cosas diferentes. Ahora también cobramos solo con tarjeta. Yo ya se esto, pero hay gente que tuvo que aprender. Nos dieron dos días de capacitación, fue algo rápido en las mañanas. Para mí no fue difícil, pero para otros compañeros si y me preguntaban; yo estaba dispuesta ayudar.</p>	<p>Nos miden tiempo de atención y retenciones.</p>	<p>es lograr el objetivo de ventas sin afectar la satisfacción del cliente.</p>
<p>¿Cómo es el ambiente en el que trabajas?</p> <p>La infraestructura: a veces si, a veces no; porque a veces no funciona el aire, no funcionan las pantallas que llaman a los clientes. Y ahora nosotros tenemos que llamar al cliente; está malograda desde el año pasado. De ahí me parece que todo bien, ya nos cambiaron las sillas, tenemos servicios para hombre, mujer hay un lactario y un <i>kitchenett</i> bastante amplio; las impresoras no funcionan, tenemos que movernos de nuestros sitios.</p>	<p>¿Cómo es el ambiente en el que trabajas?</p> <p>En este CAC me siento más cómoda, porque estuve en Megaplaza y si te retirabas de tu sitio ya no encontrabas tu asiento y eso era incómodo. Aquí es más moderno. En Megaplaza tuve un inconveniente porque me paré y un compañero me cambió la silla por una rota y me caí cuando me senté; me golpeé un poco, pero más era la vergüenza, porque mi cliente me vio y una compañera me ayudó. Acá es más cómodo.</p>	<p>¿Cómo es el ambiente en el que trabajas?</p> <p>Tranquilo, no he tenido problemas con nadie. Hay buen clima entre nosotros, tenemos un equipo de futbol y siempre está el compañero que te ayuda.</p>

Categoría	Asesor: Full Time Nombre :Claudia Alcedo Edad: 31 años Distrito: Independencia Estado Civil: divorciada, con una hija de 2 años y 7 meses Profesión: técnica cajera bancaria Tiempo de trabajo en Claro: 5 años Tiempo de trabajo en CAC PLN: 2 años	Asesor: Full Time Nombre: Rosy Coronación Edad: 23 años Distrito: San Martin de Porras Estado Civil: soltera, sin hijos Profesión: estudiante de Contabilidad, 5to ciclo (Univ. SMP) Tiempo de trabajo en Claro: 5 años Tiempo de trabajo en CAC PLN: 2 años	Asesor: Full Time Nombre: José Luis Shigueto Edad: 32 Distrito: Carabayllo Estado Civil: soltero, sin hijos Profesión: técnico en Administración Tiempo de trabajo en Claro: 1 año Tiempo de trabajo en CAC PLN: 1 año
Fuentes de conflictos internas y externas de los colaboradores. Procedimientos y acciones con reglamentos y estatutos laborales	Menciona ejemplos por lo que te gusta mucho tu trabajo. Cuando el cliente te agradece, porque pudiste solucionar y ayudarlo o cuando el cliente vuelve y te trae un regalo por tu atención. Tenemos y podemos solucionar los problemas nosotros mismos. Hay cosas muy fuertes en las que el supervisor tiene que hablar con el cliente.	Menciona ejemplos por lo que te gusta mucho tu trabajo. Me gusta ayudar a los clientes.	Menciona ejemplos por lo que te gusta mucho tu trabajo. Cuando haces algo bien que te lo reconocen con premios; la gratitud del cliente. Hay clientes que se van contentos y te hacen sentir bien, porque estás haciendo bien tu trabajo. Trato de hacer lo mejor con cada cliente; aunque sea crítico o venga con reclamos trato de buscar una solución ; si no lo puedo ver yo mismo lo puedo escalar.
	¿Cómo es el grupo con el que trabajas? Son excelentes, nos llevamos bien, hablo con todos, hay apoyo, todos te reciben bien.	¿Cómo es el grupo con el que trabajas? El ambiente con los compañeros es bueno, es nuestro segundo hogar. Conoces a muchas personas, haces muchos amigos; con mis jefes bien hasta el inconveniente que comenté porque no tenía pruebas, sino hubiera llamado a la línea de denuncia, y siento que desde ahí se siente incómodo. Sientes que te puso la cruz, que te estuvo observando, no puedes hacer el más mínimo movimiento porque se va a ir contra ti y es la primera vez que me pasa. Si preguntas a mis jefes siempre he sido responsable. Hasta ahora me siento incómoda, no me puedo mover, no puedo ir mucho tiempo a los servicios. No he tenido oportunidad de conversarlo porque escuché rumores. Dicen que soy una asesora conflictiva y si he dicho no puedo hacer esto, es porque me he sentido mal y hay un historial clínico e hice un esfuerzo en venir, porque yo sé que si faltó voy a afectar el trabajo. Ya no he hablado, porque siento que va a ser peor; yo no he tenido antes ningún inconveniente, ni acá ni en otro trabajo. Ellos no te preguntan qué pasó, no se sientan contigo y no averiguan.	¿Cómo es el grupo con el que trabajass Es bien unido. Hoy tuvimos una reunión en equipo para ver indicadores y hemos dicho para reunirnos, aunque sea una vez al mes.

<p>¿Qué ubicación recomendarías para el CAC en el que trabajas?</p> <p>En el mismo Centro Comercial, pero en el primer piso, al costado de la calle; porque tendríamos más permisos del Centro Comercial. Por ejemplo, solicitaron permiso para descansar en Semana Santa y no nos dieron permiso; en cambio si estuviera en el primer piso si nos daría permiso como a los Bancos.</p>	<p>¿Qué ubicación recomendarías para el CAC en el que trabajas?</p> <p>Llevaría el CAC a un lugar cerca a la playa, porque yo siento que el cliente se acerca por malestar y viene molesto por el tráfico o porque pasó otra cosa. Nosotros somos la cara, no es lo mismo que llamar por teléfono y te exigen solución; tienes que tratar de mostrar interés, tratar de entender.</p>	<p>¿Qué ubicación recomendarías para el CAC en el que trabajas?</p> <p>Yo pienso que está bien ubicado, es céntrico para el Cono Norte.</p>
<p>¿Qué herramientas o equipos usas para hacer tu trabajo?</p> <p>La computadora, impresora; no uso mucho el teléfono personal y tenemos un beneficio en el Plan, no cobran mucho. Mi jefa no me llama mucho y tenemos un grupo de <i>wathsapp</i>, y por ahí, nos informan todo. No me llaman en mis días de descanso.</p>	<p>¿Qué herramientas o equipos usas para hacer tu trabajo?</p> <p>Kit de útiles, Pc, nos envían papeles, documentaciones, aire acondicionado.</p>	<p>¿Qué herramientas o equipos usas para hacer tu trabajo?</p> <p>Computadora, impresora, aplicaciones, biométricos, apoyo en caja.</p>
<p>Menciona algunos estatutos de los reglamentos de la empresa.</p> <p>Presentación uniformados; cómo es la atención; cómo ingresar los descansos médicos...</p>	<p>Menciona algunos estatutos de los reglamentos de la empresa.</p> <p>No podemos gestionar trámites en horario de atención; no podemos atender familiares; no podemos adquirir promociones.</p>	<p>Menciona algunos estatutos de los reglamentos de la empresa.</p> <p>No se usan los sistemas para beneficio propio, sería una falta grave. Faltas injustificadas y sanciones</p>
<p>¿Te gustaría ocupar otro puesto en el trabajo?</p> <p>Me gustaría ir a Recaudación; Caja es tipo contable, me gusta eso y ya tengo experiencia.</p>	<p>¿Te gustaría ocupar otro puesto en el trabajo?</p> <p>Si, claro, me gustaría ascender, sería un reto más y, así, aprendes más. Me gustaría ascender a supervisora; creo que el crecimiento está estancado para supervisores. Tenemos que postular a otras áreas; por ejemplo, me gustaría el área de Finanzas, pero no se abre para esa área. Para mi carrera he visto dos convocatorias en cinco años.</p>	<p>¿Te gustaría ocupar otro puesto en el trabajo?</p> <p>Claro, más adelante, ir ganando la experiencia que se necesita y logrando el estudio que me falta; un cargo de supervisor o analista de call center (ir a la torre)</p>
<p>¿Qué cambiarías de tu lugar de trabajo?</p> <p>No cambiaría nada. Todo está bien</p>	<p>¿Qué cambiarías de tu lugar de trabajo?</p> <p>La experiencia al cliente, cómo calmar al cliente, colocar café, vasos de agua. Aquí ponen clarovideos y claromúsica. Deberían poner videos con tutoriales para que puedan realizar transacciones en sus teléfonos.</p>	<p>¿Qué cambiarías de tu lugar de trabajo?</p> <p>Las computadoras. Es que a veces se cuelgan.</p>

4.2 Resultado de la encuesta del CAC Plaza Norte

Pregunta 1

¿Qué servicio realizó hoy?

Respuesta	Porcentaje
Portabilidad	15%
Reclamo por facturación	13%
Renovación	12%
Cambio de equipo	12%
Compra de línea	10%
Pago	10%
Corte de línea	7%
Reclamo	7%
Servicio técnico	5%
Compra de chip	4%
Solución por robo	2%
Dar de baja a una línea	2%
Cambio de plan	1%
Total	100%

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a las encuestas realizadas se puede analizar que los clientes se acercan al CAC para solicitar servicio de portabilidad en su mayoría en un 15%, seguido de reclamo por facturación 13% y otros servicios como: renovación, cambio de equipo de líneas, otros pagos, servicio técnico, cambio de chip, entre otros.

Pregunta 2

Del 1 al 5, siendo 1 muy bueno y 5 muy malo ¿cómo calificaría la atención que recibió hoy?

Calificación	Porcentaje
1. Muy bueno	4%
2. Bueno	12%
3. Regular	35%
4. Malo	38%
5. Muy malo	11%
Total	100%

Fuente: elaboración propia

El 38% de los clientes entrevistados opinan que la atención en el CAC es mala; mientras que el 35% opina que la atención es regular ; y solo el 12% y el 4% opina que la atención es buena y muy buena, respectivamente.

La mala atención se debe principalmente a la demora en los procesos de atención, las largas colas que los clientes tienen que hacer para ser atendidos y los sistemas lentos.

Pregunta 3

¿Recomendaría este Centro de atención?

Respuesta	Porcentaje
Si	63%
No	37%
Total	100%

Fuente: elaboración propia

A pesar que los clientes se quejan de la demora y de la atención recibida, el 63% de los clientes si está dispuesto a recomendar el CAC, porque expresan que los asesores son amables. Además, comentan que la demora en la atención no es solamente responsabilidad de los asesores, sino también, por los sistemas lentos.

4.3 Conclusiones Generales

El servicio más solicitado en el CAC Plaza Norte es portabilidad, seguido de reclamo por facturación; y es este servicio el que más quejas presenta, porque los asesores no pueden solucionar el problema al instante. Piden al cliente que regresen dos o tres veces más al CAC, razón por la cual los clientes piensan que la atención en el CAC es mala; sin embargo, ellos saben que muchas veces el problema proviene del sistema y no por la atención de los asesores que son muy amables y, siempre, están dispuestos a colaborar con el cliente, por eso los clientes recomiendan y volverían al CAC Plaza Norte.

4.3.1 Matriz de Procesamiento de información CAC Plaza Norte

Jefe de CAC

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Valora el constante cambio de la empresa. • Le interesa los cursos que se dictan en la empresa para la capacitación del personal. • Aprecia el beneficio del seguro médico que ofrece la empresa. • Conoce la Visión y Misión de la empresa. • Se identifica con la empresa. • Apoya al personal a su cargo. • Se considera un líder. • Resalta la importancia del respeto de los horarios de trabajo. • Valora su horario de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No le gusta que las empresas sean estáticas o se mantengan en la misma posición. • Los sueldos se han quedado en el tiempo. • A veces es complicado que todo el personal entienda los lineamientos de la empresa. • A menudo los recursos de la empresa son mal usados. • Tuvo algunos conflictos con su reemplazo durante el periodo de vacaciones. • Condiciones inadecuadas en algunos CAC. • No considera que haya crecimiento para el personal de la empresa. • No hay mucha presencia del área de Recursos Humanos en los CAC.

Jefe de CAC Plaza Norte

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Hay crecimiento en la empresa. • Considera importante la evaluación interna, porque permite conocer el avance de cada colaborador. • Brinda apoyo a todo su personal. • Comunica cuando se abre un proceso para algún ascenso. • Conoce la Visión de la empresa. • Considera que en la empresa si hay oportunidad de crecimiento. • Ha recibido felicitaciones y elogios por su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opina que muchas veces los ascensos dependen de las recomendaciones de otras personas. • No conoce la misión de la empresa. • No conoce el concepto de Cultura Organizacional. Considera que a veces no se toma en cuenta al personal del CAC para los ascensos. • Tiene algunas dificultades con las tardanzas y faltas injustificadas de los asesores. • El horario de trabajo es un poco pesado.

Supervisor de CAC

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Si hay oportunidades de crecimiento; se dan luego de varios meses de desarrollar el trabajo. • El CAC tiene buena infraestructura. • Tienen autoridad y poder de toma de decisiones en el CAC. • Conoce la Visión de la empresa. • Se identifica con la empresa. • Le gusta trabajar en ese CAC. • Considera a Claro como parte de su familia. • Reconoce el trabajo que realizan las demás personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un buen espacio de trabajo para los supervisores; tienen que compartir escritorio y computadoras. • No conoce la misión de la empresa. • No está conforme con su horario de trabajo. • A veces le cuesta ganarse el respeto de los asesores. • No tienen tiempo extra para otras actividades. • Sientes que la torre central brinda poco apoyo administrativo y operativo.

Asesor de CAC

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Recomendaría su puesto de trabajo. • Mantienen buenas relaciones con sus compañeros; los apoya cuando es necesario. • Siente que cada día aprende algo nuevo. • Se identifica con la empresa. Le gusta trabajar en ese CAC. • Respalda el trabajo de la jefa del CAC. • La infraestructura del CAC es buena. • Se sienten bien cuando los clientes reconocen su trabajo. • Cuenta con herramientas de trabajo. • Conoce sus objetivos de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No conoce la Visión ni la Misión de la empresa. • Piensa que el ascenso es difícil de conseguir por los requisitos que la empresa solicita. • No puede estudiar ni compartir tiempo con la familia y amigos, por los horarios de trabajo. • No se identifica con la empresa. En general ellos sienten que solo deben trabajar para cumplir los objetivos del CAC. • No tiene contacto con personal administrativo de la torre central y muestra interés por tenerlo. • El sistema se cuelga con mucha frecuencia y las impresoras no están operativas al 100%

4.4 Centro de atención al cliente Jirón de la Unión

Para poder contrastar la información recolectada a través de las entrevistas y encuestas realizadas en el CAC Plaza Norte se realizó el mismo estudio en el CAC Jirón de la Unión, que tiene una población de personal y cantidad de clientes muy parecido al CAC Plaza Norte.

Horario de atención del CAC Jirón de la Unión

Lunes a viernes	Sábado	Domingo	Responsable
10:00 a 17:00 horas	10:00 a 14:00 horas	No hay atención	Jefe: Roxana Pizarro
			Sup.: Maricell Callupe
			Sup.: Magaly Delgado
			Sup.: Juana Avilés

Se entrevistó a los siguientes segmentos:

- Jefe de Venta del CAC.

- Jefe de Centro de Atención al Cliente.
- Supervisores de Centro de Atención al Cliente.
- Asesores de Servicio.

Al igual que el CAC de Plaza Norte también se aplicó una encuesta con las siguientes preguntas para conocer el nivel de satisfacción de los clientes.

- ¿Qué servicio realizó hoy?
- Siendo del 1 al 5, 1 muy bueno y 5 muy malo ¿cómo calificaría la atención que recibió hoy?
- ¿Recomendaría este Centro de Atención al Cliente?

Se obtuvieron los siguientes resultados:

4.5 Resultado de la encuesta del CAC Jirón de la Unión

Categoría	Supervisora a cargo del CAC Roxana Pizarro	Supervisor. Nombre: Magaly Delgado Edad: 41 Distrito: San Juan de Lurigancho Estado Civil: casada, con una hija Profesión: superior incompleta Tiempo de trabajo en Claro: Tiempo de trabajo en CAC Jirón de la Unión	Supervisor. Nombre: Juana Avilés Edad: 47 Distrito: Callao Estado Civil: soltera, con una hija Profesión: superior incompleta Tiempo de trabajo en Claro: Tiempo de trabajo en CAC Jirón de la Unión:
Clima y cultura organizacional	<p>¿Qué oportunidades de crecimiento tienes en la empresa? ¿Ha sido fácil o has luchado para poder crecer?</p> <p>Para mi es una empresa que te da oportunidades de mejora. Yo empecé como asesora medium time, luego full time; y luego supervisora; y ahora me han asignado este CAC; y ya aspiro una jefatura. Primero te asignan un CAC y luego te evalúan para seguir avanzando.</p>	<p>¿Qué oportunidades de crecimiento crees que tienes en la empresa?</p> <p>La empresa me ayuda a estudiar; vengo de Telmex por la fusión con Claro, y pude crecer gracias a eso.</p>	<p>¿Qué oportunidades de crecimiento crees que tienes en la empresa?</p> <p>Ahora veo que hay varios jefes que se van a otra área. Creo que si hay oportunidad de avanzar. Antes era más difícil. Hay que postular, tener estudios y a veces en la torre ya tienen al personal seleccionad; pero igual, la empresa nos da cursos, como excel.</p>
	<p>¿Qué es lo que recuerdas de la última encuesta de clima laboral?</p> <p>La encuesta era para saber cómo me siento con mi jefe directo. He conocido mucha gente, jefes y</p>	<p>¿Cómo aportas al crecimiento de tu equipo de trabajo?</p> <p>Aporto en el tema personal, les comento que hay cosas que se pueden lograr, les digo que aprovechen las oportunidades. No</p>	<p>¿Cómo aportas al crecimiento de tu equipo de trabajo?</p> <p>Primero tengo que informarme bien para poder ayudarlos. Hay que</p>

	asesores. A veces tienes que ser psicólogo y aprendes a manejar diferentes situaciones, hasta con los clientes. También aprendí a lidiar con varios jefes.	deben tomar las cosas a la ligera. A veces se dejan guiar por las cosas que dicen, porque no les explican los beneficios y las oportunidades. Les hago ver que gracias al trabajo ellos pueden avanzar personal y profesionalmente. No solo deben venir a trabajar porque les pagan, deben proyectarse siempre.	conversar con ellos, ver la parte humana, porque a ellos les gusta que tu te preocupes; son como mis hijos y a veces hay que ponerles un alto.
		¿Qué mejorarías de tu puesto de trabajo? Yo me siento cómoda, pero si hay que ver el horario de trabajo. Yo he trabajado en Centro Comercial y hay que organizarse bien, porque hay que compartir tiempo con la familia. En mi caso, tengo dos hijos y les tengo que dedicar tiempo; mi día libre es para ellos; y, además, siempre hay que estar pendiente de ellos. Ahora tengo otro horario y es más manejable para tener más tiempo en familia y me puedo organizar mejor; y aquí tengo que compartir tiempo con mis otros hijos que son los chicos del CAC.	¿Qué mejorarías de tu puesto de trabajo? Pienso que deberían darnos más oportunidades, como estas clases, porque ahora nos están formando más; porque nos ayudan a crecer y a orientar a los chicos. Más capacitación y, también, depende de la disposición que tengamos para seguir creciendo.
	Cuéntame ¿cuál es la visión y misión de la empresa? La visión: ser la primera empresa de telecomunicaciones en el Perú; y la misión: brindar un buen servicio de telecomunicaciones a nuestros clientes.	Cuéntame ¿cuál es la visión y misión de la empresa? La visión: ser una empresa líder en telecomunicaciones; y la misión: igual, ser una empresa en cuanto a todo lo que es comunicaciones, tener buenos colaboradores, buen clima, ser una empresa constituida para que sea líder.	Cuéntame ¿cuál es la visión y misión de la empresa? Visión: es ser la mejor empresa operadora; y la misión: es algo parecido.
	¿Cómo te identificas con la empresa? Yo me pongo la camiseta, es como si fuera mi empresa; trato de auto motivarme y estoy orgullosa de la empresa en la que estoy. Yo pienso que si la empresa no es justa conmigo, yo me voy. Eso lo converso siempre con los chicos, porque ellos podrían encontrar su lugar en otra empresa. Aquí es tranquilo por el tipo de cliente y los horarios son cómodos, de lunes a viernes de 10:00 a.m. a 7:00 p.m, los sábados de 10:00 a.m. a 2:00 p.m. y descansamos los domingos. Se puede llegar a la meta.	¿Cómo te identificas con la empresa? Es mi segundo hogar, porque estoy más tiempo aquí que en mi casa.	¿Cómo te identificas con la empresa? Yo estoy agradecida, contenta, me entusiasma y me siento agradecida. Siempre que salgo menciono a Claro, me identifico bastante.

	¿Por qué crees que eres un ejemplo a seguir en el CAC? Porque hemos empezado como los asesores, en la misma función, en la misma posición. Ellos observan todo lo que yo hago; hay que ser coherente entre lo que se dice y se hace.	¿Qué opina el personal que tiene a su cargo sobre su trabajo? Muchos chicos te dicen una cosa y si les haces caso en todo lo que ellos quieren (por ejemplo piden permiso para todo), pero si tu los detienes, para ellos eres mala. No siempre les caigo bien a todos, y para ellos eres la mala. Uno siempre debe tratar de llevar un buen clima, según los reglamentos, y hay que enseñarles y ayudarlos a crecer como persona.	¿Qué opina el personal que tiene a su cargo sobre su trabajo? Empoderamiento, porque antes no nos daban la oportunidad de tomar decisiones; además, nos evaluaron cuando la supervisora no nos conocía mucho y su perspectiva era diferente. La evaluación debería ser con el jefe que haya tenido por lo menos 6 meses con el equipo.
	Menciona dos ejemplos de cultura organizacional de la empresa. Cultura organizacional es lo que la empresa tiene establecido para todos; por ejemplo, el uniforme. Hay un protocolo de vestimenta: la infraestructura y los colores que identifican a la empresa.	Menciona dos ejemplos de cultura organizacional de la empresa. La cultura organizacional es valores, el desempeño de los asesores.	Menciona dos ejemplos de cultura organizacional de la empresa. No sé
	Para ti ¿qué es lo que hace un líder? Es hacer que la gente te siga, es hacer que la gente trabaje porque les gusta y se identifique con el líder; porque las acciones de los asesores impactan en el líder.	Cuéntanos ¿qué es lo que hace un buen líder? Un buen líder orienta, enseña, te guía, no grita, siempre está dispuesto a enseñar, te instruye y pone el hombro para decirte vamos a salir adelante, te lleva de la mano.	Cuéntanos ¿qué es lo que hace un buen líder? Es tener al equipo de trabajo contento con armonía para que vengan a trabajar contentos y eso se refleje con el cliente.

Categoría	Supervisora a cargo del CAC Roxana Pizarro	Supervisor Nombre: Magaly Delgado Edad: 41 Distrito: San Juan de Lurigancho Estado Civil: casada, con una hija Profesión: superior incompleto Tiempo de trabajo en Claro: Tiempo de trabajo en CAC Jirón de la Unión	Supervisor Nombre: Juana Avilés Edad: 47 Distrito: Callao Estado Civil: soltera, con una hija Profesión: superior incompleto Tiempo de trabajo en Claro: Tiempo de trabajo en CAC Jirón de la Unión
Fuentes de conflictos internos y externos de los colaboradores	Menciona un ejemplo de un conflicto que haya sucedido en la organización Más que todo con un cliente; no	Menciona un ejemplo de un conflicto que haya sucedido en la organización He visto conflictos; con los	Menciona un ejemplo de un conflicto que haya sucedido en la organización

	<p>estuve involucrada en conflictos con asesores ni otros supervisores, pero sí vi que un asesor golpeó al cliente. El asesor dice que fue porque el cliente lo insultaba. El asesor se paró en el módulo y le pegó un puñete al cliente. Me acerqué inmediatamente y alejé al asesor y le pedí que subiera; dos asesores lo ayudaron a subir. El cliente se quejó sin reconocer que estuvo faltando el respeto al asesor. El cliente me dijo que iba a presentar la denuncia y quería ver que lo botemos, se atendió al cliente en otro módulo y luego se fue a poner la denuncia.</p>	<p>clientes lo vemos a diario. Hay clientes con los que se puede conversar y hay clientes que desde que llegan tiran la puerta o tiran el teléfono y lo rompen; también nos han insultado y tuvimos que llamar a un policía, porque nosotros no podemos hacer nada; sientes como si estuvieran ofendiendo a un hijo; debes pensar con la cabeza fría para resolver esa situación y que el cliente y el asesor no se vean afectados. También me ha tocado asesores que han discutido y mi posición ha sido imparcial, sin favorecer a nadie. A veces tenemos que ser un poco psicólogas para solucionar problemas. Los cursos sobre manejo de personal y solución de conflictos son buenos pero a veces se olvidan los conceptos en la práctica y deberían reforzarlos, sobre todo porque la energía se agota y ya no puedes controlar las emociones y hay que tratar de controlar estas situaciones. Yo hago que los chicos respiren y se relajen.</p>	<p>Hace poco unas asesoras discutieron, se fueron afuera a pelear. Yo les dije que no pueden hacer ese tipo de cosas con el uniforme, por la imagen de la empresa.</p>
	<p>¿Cómo se solucionó este conflicto?</p> <p>Yo escuché al cliente y lo ayudé a terminar con su transacción; luego, hablé con el asesor y le dije que se retirara. Lo reporté y lo despidieron por la falta grave por lo sucedido. Hay temas estipulados: cuando un cliente está molestando, el asesor debe avisar al supervisor; no debo enfrentar al cliente; hay otras acciones que se pueden tomar. Al final, pasé mi informe y lo despidieron. Solo tuve una línea de denuncia, porque estuve a cargo de un CAC y para ese tiempo se había creado un cargo de asesor mixto para que reemplace en caso de refrigerios, etc. Cuando este proyecto se lanzó preguntaron a todos los CAC la cantidad de asesores a necesitar; en mi caso eran 6; y también nos indicaron que tenían que ser asesores medium time. Yo entendí que todos podían aplicar. Entonces los llamé a la oficina y fueron llegando por grupos y fui diciéndoles lo de la posición. Los chicos empezaron a hacer preguntas y la mayoría dijeron que</p>	<p>¿Cómo se solucionó este conflicto?</p> <p>No especificó</p>	<p>¿Cómo se solucionó este conflicto?</p> <p>Se tomó la decisión de hacer un cambio. Hay que cambiarlas a CAC diferentes, para evitar inconvenientes.</p>

	<p>lo iban a pensar, y como me faltaba cubrir posiciones inscribí a los que estaban de descanso y vacaciones y mandé la lista. Entonces, una de las asesoras que estaba de vacaciones pensó que yo había querido beneficiar a algunas personas y le dije que no había sido intencional; le dije que podía incluirla para una evaluación o por si hay alguien que rechazaba la opción. Ella me decía que debió ser la primera opción por ser cajera. Reconozco que me equivoqué y pude hacerlo de otro modo. Al día siguiente, solicité las siete posiciones. Y por este tema ella me puso en la línea de denuncia. Yo sustenté todo con documentación. Al fina, se hizo la evaluación y ella no quedó seleccionada.</p>		
	<p>Menciona casos en los que el personal ha manifestado buenas opiniones sobre su trabajo.</p> <p>Hay de todo. Nadie me ha dicho que no le gusta mi trabajo. Hubo un asesor que me mencionó –en una entrevista que le hicieron– porque yo soy bastante comunicativa. Siempre escucho e indago sobre los problemas de los asesores; siempre trato de hacer <i>feedback</i>. En general, no solo comento sobre cumplimiento de objetivos, sino también sobre temas personales. Yo siempre tengo mi puerta abierta para escuchar a todos. Otro asesor me dijo que le daba gusto de que estuviera en el CAC, por el perfil y por la atención que les doy. También les doy el detalle de sus comisiones y les explico todo. Es bueno tomarse el tiempo para explicarles todo; tenemos que enterarnos de todo para poder responder las consultas como debe ser.</p>	<p>Menciona ejemplos en los que has tenido que atender asuntos del trabajo en tus días libres.</p> <p>No siempre atiendo; me olvido del celular cuando estoy atendiendo a mi familia; y ya luego reviso y llamo. Me pasaba cuando estaba en otro CAC. Yo siempre respondía y mi familia me escondía el celular. Pensaba: los estoy dejando solos y si necesitan me ayudan; pero ahora trato de no mezclar trabajo con familia, salvo que sea muy urgente.</p>	<p>Menciona ejemplos en los que has tenido que atender asuntos del trabajo en tus días libres.</p> <p>A veces te llaman los chicos porque se estresan; entonces, tienes que ayudarlos, pero son cosas que no me molestan.</p>
	<p>Menciona dos estatutos del reglamento de la empresa.</p> <p>Horario de trabajo, imagen de la empresa, política de uso de uniforme.</p>		

	<p>Menciona algunos estatutos de los reglamentos de la empresa.</p> <p>Puntualidad, porque la mayoría llega tarde; hay que tomar precauciones, porque es una falta de respeto para los demás. Hay personas que no tienen vergüenza por llegar tarde y la excusa de siempre es el tráfico. Ya sabemos también quién y cuándo va a tomar descanso médico, no hay respeto y casi siempre son las mismas personas. A pesar de que hay un concurso para que el asesor descansa un poco más o salga más temprano, no disminuye el promedio de descansos médicos.</p>	<p>Menciona algunos estatutos de los reglamentos de la empresa.</p> <p>Faltas injustificada, venir correctamente uniformados. A veces los asesores llegan tarde por cualquier cosa. Los descansos médicos son terribles y son las mismas personas. Yo pienso que son personas que ya no quieren trabajar aquí porque vienen de mala gana y contagian a las demás personas; también los supervisores debemos tener un poco de tolerancia, porque a veces somos nosotros los que fallamos.</p>
<p>¿Cuál es el mejor CAC? ¿por qué?</p> <p>Yo creo que no hay uno mejor. Todos cumplimos con la atención al cliente; cada uno tiene sus fortalezas; es un trabajo bastante dinámico; es un ambiente bonito.</p>	<p>¿Cómo es el espacio físico del CAC en el que trabajas?</p> <p>Es un ambiente grande, tiene todas las comodidades, tengo un escritorio. Hay lugares en los que no todos los supervisores tienen su escritorio, igual; y siempre estamos en movimiento; casi me he caído varias veces por subir y bajar las escaleras; y llegas cansada al cierre.</p>	<p>¿Cómo es el espacio físico del CAC en el que trabajas?</p> <p>Esta posición no me gusta mucho. Cuando estaba en el primer piso te sientas y te golpeas con la madera y molesta la espalda. Tenemos una computadora por supervisor y, eso, nos ayuda a avanzar más rápido y también impacta en la percepción del cliente.</p>
<p>¿Qué cambiarías de tu lugar de trabajo?</p> <p>Me gustaría solucionar al momento, no dejar pendientes por depender de otras áreas y atención al cliente queda mal, porque el cliente se queja de nosotros.</p>	<p>¿Qué cambiarías de tu lugar de trabajo?</p> <p>A veces los supervisores ganamos menos que los asesores porque depende de la antigüedad de los asesores. El monto es mucho más respecto al sueldo básico; también ofrecen bonos económicos por afiliarse al sindicato.</p>	<p>¿Qué cambiarías de tu lugar de trabajo?</p> <p>Me gustaría que entren los micros hasta aquí. Para mí es cerca, pero para caminar es lejos; sobretodo porque cierran las calles. Los cierres de las calles perjudican la venta y la atención. Falta integración entre los dos pisos; parece que hubiera dos CAC diferentes. El personal rota de posiciones. A veces hay apoyo de la torre, estamos bien saturados por facturación; y por los horarios de atención de la torre no podemos solucionar y esto impacta en las encuestas de los chicos. Hay NPS percibido cuando el cliente califica y está el permitido según el criterio y desempeño.</p>

Categoría	Asesor: Medium time Nombre: Leila Caycho Edad: Distrito: San Miguel Estado Civil: soltera, con una hija Profesión: Tiempo de trabajo en Claro: 4 años Tiempo de trabajo en CAC Jirón de la Unión: 1 año	Asesor: Medium time Nombre: Erick Huamán Edad: 31 años Distrito: Los Olivos Estado Civil: soltero, sin hijos Profesión: Estudios de Administración de Negocios. Tiempo de trabajo en Claro: 5 años Tiempo de trabajo en CAC Jirón de la Unión: 3 meses
Clima y cultura organizacional	Dame un ejemplo de dos valores que se practiquen en Claro. La buena atención y honestidad, compañerismo; porque no he tenido ningún problema; bromas entre amigos; creo que los chicos tienen una buena educación.	Dame un ejemplo de dos valores que se practiquen en Claro. La seguridad, la confianza e implementarlo en el trabajo; la responsabilidad, conocimiento de procesos para brindar una buena atención.
	¿Qué es lo que recuerdas de la última encuesta de clima laboral en la que participaste? Preguntaron temas personales para conocernos más. En este CAC hay dos pisos y, a veces, no nos conocemos entre pisos y esto sirvió para compartir más con todos.	¿Qué es lo que recuerdas de la última encuesta de clima laboral en la que participaste? Realizábamos dinámicas, conversábamos para mejorar el ambiente, proponíamos reuniones de confraternidad para generar confianza y brindar un buen servicio al cliente y realizar coordinaciones. La última dinámica fue cuando estaba el jefe Esteban, pero siempre hacemos reuniones los viernes, en el pre turno o dos horas antes de apertura. Atendemos temas de trabajo y una pequeña dinámica.
	¿Qué apoyo has recibido de tus jefes para desarrollar tus funciones? En realidad con todos es igual, no hay favoritos. Si nos falta material siempre nos están ayudando; ahora en mi estado tengo mis permisos; pero ahora que han cambiado de jefe me dan el permiso, pero me recuerdan que tengo que llegar a mi cuota del mes. Me dan a entender que si no llegaba a la cuota iba a perder la cita el doctor, que es una vez al mes. Eso no me pareció y no le respondí, pero igual salí a la hora que tenía que salir.	¿Qué apoyo has recibido de tus jefes para desarrollar tus funciones? El apoyo es mutuo, entre todos nos apoyamos y damos de nuestra parte para integrarnos. Cuando hay problemas con el cliente acudimos al supervisor o jefe para brindar otra opción y solución.
	Cuéntame ¿cuál es la visión y misión de la empresa?	Cuéntame ¿cuál es la visión y misión de la empresa?

	<p>Visión: ser la empresa número uno de telecomunicaciones. No se la misión.</p>	<p>La visión: ser la empresa número uno a nivel nacional; y la misión: es que los clientes siempre salgan satisfechos, siempre escuchándolos y dándoles la solución correspondiente.</p>
	<p>¿Sientes que tu trabajo es cada vez mejor?</p> <p>Mi trabajo personal si es mejor, mis indicadores me ayudan bastante, hay mayor conocimiento, mayor fluidez para atender al cliente.</p>	
	<p>¿Cómo te identificas con la empresa?</p> <p>A mí, me gusta mucho. Siempre he estado involucrada en atención al cliente, me gusta explicarles y ver que se van tranquilos. No soy muy camiseta. Aprendí a decir que no trabajo en Claro, porque luego mis amigos y gente que no veo hace tiempo me hacen preguntas.</p>	<p>¿Cómo te identificas con la empresa?</p> <p>Claro es una casa, aprendo de las personas que están a mi alrededor, hay agrado de atender al cliente, me gusta escucharlos y ayudarlos. La prioridad es atender al cliente y darle una solución. La gente con la que trabajo es buena, chévere, se puede intercambiar ideas.</p>
	<p>¿Cómo es la relación con tu jefe?</p> <p>Roxana sigue las pautas que Esteban dejó y está aprendiendo, porque es nueva. El mes pasado llegamos a la cuota con Esteban; ahora con ella nos cuesta un poco, pero estuvo de vacaciones y se está poniendo al día. Imagino que a ella la presionan; no tengo mucho contacto con ella, porque yo estoy en el segundo piso y, ella, está en el primer piso, porque los jefes siempre están ahí, porque tiene que ver temas de venta que es lo que más les importa. Nosotros en el segundo piso no vemos ventas, pero nos dan una cuota menor; nosotros vemos servicio técnico, reclamos y consultas. Por ejemplo, ofrecemos renovación o vendemos chip y eso ayuda. Por ejemplo, abajo la cuota es 150 y aquí es 40. La diferencia de cuota no perjudica el pago del incentivo. La relación no es muy fluida por la distribución del CAC. Aquí hacen rotación de supervisores y conocemos a todos, pero los jefes no están siempre aquí. Teníamos una jefa que si venía y nos acompañaba; con Roxana no mucho, porque ella recién ha llegado.</p>	<p>¿Cómo es la relación con tu jefe?</p> <p>Antes, era Esteban; pero se ha ido a la torre por trabajo y actualmente está Roxana. Recién la conozco, pero si tengo una relación buena, porque me apoya en algunas cosas que no sabía y me orientó para resolver problemas.</p>

	Menciona dos objetivos de tu puesto de trabajo. La buena atención al cliente, porque a veces el cliente globaliza; a veces no se acuerda tu nombre, por eso trato de solucionar el inconveniente. Y otro, sería poder seguir escalando y creciendo. Me gustaría ser supervisora; no veo como algo negativo que el supervisor gane menos que un asesor. Hasta algunas veces me han dejado encargada por un momento y siempre me ha gustado. No me incomoda el horario de trabajo de un supervisor.	Menciona dos objetivos de tu puesto de trabajo. Hay indicadores en ventas, satisfacción y retención para que el cliente no se vaya; además de brindarle ofertas, promociones descuentos... Satisfacción, es la atención o solución que se le da al cliente; y ventas, es ofrecer las promociones y asesorar al cliente. Hay comisión por cumplimiento de indicador.
	¿Cómo es el ambiente en el que trabajas? El ambiente es bueno, tengo bastante confianza con las supervisoras y siempre me apoyan. Si me ven mal me mandan a la clínica, ven el lado humano y trabajo.	¿Cómo es el ambiente en el que trabajas? Es cálido, tranquilo, todo está en su sitio, hay <i>kitchenette</i> , me siento cómodo.

Categoría	Asesor: Medium time Nombre: Leyla Caycho Edad: Distrito: San Miguel Estado Civil: soltera, con una hija Profesión: Tiempo de trabajo en Claro: 4 años Tiempo de trabajo en CAC Jirón de la Unión: 1 año	Asesor: Medium time Nombre: Erick Huamán Edad: 31 años Distrito: Los Olivos Estado Civil: soltero, sin hijos Profesión: estudios de Administración de Negocios Tiempo de trabajo en Claro: 5 años Tiempo de trabajo en CAC Jirón de la Unión: 3 meses
Fuentes de conflictos internas y externas de los colaboradores. Procedimientos y acciones con reglamentos y estatutos laborales	¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo? No tenemos mucho contacto con los chicos de abajo, solo nos cruzamos en la hora de almuerzo, pero si hay compañerismo, no hay problemas. Hay chicos nuevos que recién estamos conociendo, porque están en la parte de abajo. Cuando llegan chicos nuevos no los presentan, los vamos conociendo en el trabajo; también, hay muy pocos grupitos de amigos que salen juntos. No hay quien organice los <i>baby shower</i> . Antes celebraban los cumpleaños, comprábamos la torta, los globos; en cambio ahora no, solo damos cuota y regalamos una <i>gift card</i> .	¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo? Es buena, todos se apoyan, incluso hacemos las reuniones por los cumpleaños.

	<p>¿Qué herramientas o equipos usas para hacer tu trabajo?</p> <p>Las computadoras fallan bastante porque se cuelgan, en la última semana no había hojas, no hay cultura de ahorro ni reciclaje. La memoria de las computadoras es insuficiente, no se pueden trasladar carpetas a otras computadoras y la información se acumula porque nos cambian de módulo. Lo ideal sería tener laptop o computadoras con mayor capacidad.</p>	<p>¿Qué herramientas o equipos usas para hacer tu trabajo?</p> <p>Me dan todas las herramientas, material de trabajo, fotocheck, lapiceros, hojas bond, lapiceros, impresoras.</p>
	<p>Coméntame ¿en qué eventos de la empresa has participado últimamente?</p> <p>No me acuerdo, porque el año pasado no fui. Creo que fui a la del 2016. No voy a los campeonatos, porque no me gusta el deporte, pero si ayudé en la organización de un evento que hubo en julio. Iría a los eventos si no tuviera que trabajar al día siguiente. Yo si iba antes. No importa el evento, yo voy porque voy a ver a otras personas y a conocer nuevas personas. Debería haber un <i>full day</i> del CAC.</p>	<p>Coméntame ¿en qué eventos de la empresa has participado últimamente?</p> <p>Por el aniversario de la empresa haces eventos para compartir con todos los compañeros de diferentes CAC. La fiesta se hace en la misma central. Yo he ido a la fiesta, es un ambiente cálido, me sentí cómodo; y, también, puedes conversar con los jefes. Esos eventos son después del trabajo, entonces si podemos ir. Es un poco lejos ir hasta allá, pero eso no es un problema.</p>
	<p>Menciona algunos estatutos de los reglamentos del CAC.</p> <p>Puntualidad. Me mandaron carta por incumplimiento de labores. Ahí dice que no cumples tus labores como asesora, dice que no estoy capacitada como asesor; entonces pedí que se fijen mis indicadores. Eso sucedió cuando yo estuve un mes por vacaciones y luego salí embarazada. Entonces le pedí a mi jefe que entendiera mi estado y, básicamente, fue por eso.</p>	<p>Menciona algunos estatutos de los reglamentos del CAC.</p> <p>Puntualidad, la disciplina, cordura y criterio para atender a los clientes, tratar de solucionar siempre.</p>
	<p>¿Te gustaría ocupar otro puesto en el trabajo?</p> <p>Si, me gustaría. Trato de apoyar, de resolver dudas, ayudo a mis compañeros, hablo mucho con las supervisoras; porque ya he trabajado antes con ellas. Cuando se libera un puesto en el CAC traen a otro personal de otro CAC. Por ejemplo, aquí se fue Wendy a la Torre y quedaba ese puesto; y quien vino fue Roxana. Cubren puestos con el mismo personal.</p>	<p>¿Te gustaría ocupar otro puesto en el trabajo?</p> <p>Me gustaría un puesto administrativo, debido a lo que estudié y a mi experiencia. Me gustaría ocupar un puesto en la torre. Cuando la torre hace convocatoria pide estudios, pero también depende del puesto.</p>
	<p>¿Qué cambiarías de tu lugar de trabajo?</p> <p>Hay algunos compañeros que son un poco más secos, pero no nos llevamos mal. Quizá que el jefe debe ser más como un compañero de trabajo, que haya más unión. No tengo mucho vínculo con mi jefa, no hay la confianza para contarle algunos temas personales. Sería bueno trabajar</p>	<p>¿Qué cambiarías de tu lugar de trabajo?</p> <p>En realidad no cambiaría nada, porque estoy cómodo, en un buen ambiente, es una mejora para mí mismo. Si yo me siento tranquilo y feliz trabajando aquí, es más que suficiente para sentirme cómodo.</p>

	<p>cerca a la casa o al centro de estudios. Hay compañeros que usan su descanso médico para descansar, pero hay otros compañeros que trabajan todo el año. Si hubiera un talonario o unos vales con promociones o facilidades para nosotros sería bueno: como mediodía libre, visitas a la torre, etc. Claro ve todo por el lado laboral. Nosotros tenemos otro tipo de estrés porque trabajamos con el cliente. También me cansa la posición, me dio lumbalgia. Ahora hay un sistema de pausa activa en la que se descansa tres minutos, pero el cliente te mira y piensa que no haces nada, entonces no se puede tomar esa pausa. Pero si se puede hacer una pausa para comer algo rápido o tomar café. A veces los compañeros abusan de los beneficios; yo valoro mucho tener este horario.</p>	
--	--	--

Categoría	Asesor Full Time: Nombre: Miriam Calderón Edad: 32 años Distrito: Cercado Estado Civil: soltera sin hijos Profesión: Administrador de Empresas (UTP) Tiempo de trabajo en Claro: 4 años Tiempo de trabajo en CAC Jirón de la Unión: 1 año	Asesor Full Time: Nombre: Shellah Ortiz Edad: 41 Distrito: San Martin Estado Civil: divorciada, con una hija Profesión: Tiempo de trabajo en Claro: - Tiempo de trabajo en CAC Jirón de la Unión: -
Clima y cultura organizacional	Si tuvieras que recomendar el trabajo que tu haces a tus amigos ¿cómo lo harías? Les recomendaría tener paciencia y vocación al servicio. Hay que asesorar e instruir al cliente. Claro tiene un buen ambiente laboral, tiene beneficios como EPS, hay descuentos con empresas, beneficios con equipos y planes. Ya no recibimos utilidades desde hace un par de años, pero cumplen con los pagos. Los sueldos son buenos y hay opción de pasar a otras áreas como Recaudación, Cobranzas, fuera del CAC, hay opción de desarrollo.	Si tuvieras que recomendar el trabajo que tu haces a tus amigos ¿cómo lo harías? Deben tener mucha paciencia, tolerancia, empatía. La atención al cliente es súper complicada. Hay clientes que vienen con la idea de que tú eres el dueño de la empresa.
	¿Qué es lo que recuerdas de la última encuesta de clima laboral en la que participaste? Preguntaban si te sientes a gusto en el ambiente laboral, si escuchan tus opiniones, si la jefa te hace <i>feedback</i> y escucha tus problemas. La encuesta fue en octubre del año pasado y fue virtual.	¿Qué es lo que recuerdas de la última encuesta de clima laboral en la que participaste? Fue fría, porque fue por la web. Te piden calificar del 1 al 5 y tú no sabes si la información va a ser plasmada y si va a llegar a la persona correcta. Sería mejor que fuera personal, porque es la única forma en la que puedes expresar lo que sea; porque en la web te ponen comentarios y tienes 40 caracteres para poder colocar lo que piensas.
	¿Qué apoyo has recibido de tus jefes para desarrollar tus funciones? Mis jefes se encargan de solucionar los casos de los que no nos podemos hacer cargo. Ellos están para apoyarnos e incentivarnos para llegar a las cuotas; por ejemplo, hacen concursos y nos dan el sábado libre.	¿Qué apoyo has recibido de tus jefes para desarrollar tus funciones? En este CAC ninguna; en el otro CAC tenía la opción de proyectarme a otras áreas, tiempos de estudio. Aquí aprovechan mi capacidad para su beneficio. Me gusta lo que hago, me gusta la atención al cliente. Me gustaría que hubiera otro tipo de opciones para crecer como asesor, como niveles de asesor, por ejemplo. Yo estoy encargada de retenciones y me gusta manejar grupos, porque el supervisor está enfocado a la parte administrativa. A mí me gusta hablar con los clientes.

		Podrían haber asesores de retenciones, tecnológicos y que haya encargados en esas áreas, modificar la visión del asesor. Además, los supervisores ganan menos que un asesor. Si tú eres asesor antiguo ganas más que un supervisor. A mí no me conviene irme a la torre, pierdo tiempo y dinero. Cuando me dicen que habrán cambios ruego para que no me manden a la torre. Quiero proyectarme más como asesora; pero si me interesa otro puesto, si el nivel de sueldo es mejor; porque no quiero más responsabilidades con un mismo sueldo.
Cuéntame ¿cuál es la visión y misión de la empresa?	Cuéntame ¿cuál es la visión y misión de la empresa?	Cuéntame ¿cuál es la visión y misión de la empresa?
La visión: ser la empresa de telecomunicaciones más grande a nivel nacional; y la Misión: es llegar a todos los hogares para brindar los servicios al nivel adecuado para los clientes.	La visión es ser el primer operador en latinoamericana; pero no se la misión; porque la verdad es que hay tantas misiones que no las cumplen.	
¿Sientes que tu trabajo es cada vez mejor?	¿Sientes que tu trabajo es cada vez mejor?	¿Sientes que tu trabajo es cada vez mejor?
Las comunicaciones se desarrollan de acuerdo a la competencia, si nos dan herramientas y promociones. Claro que podría ser mejor, pero tendrían que evaluar costos. En ofertas y promociones, si; en temas familiares y salud también apoyan. También hay capacitaciones en proceso todos los días, es virtual; también hay capacitaciones de marca y de otras áreas.	En lo personal, yo estoy mejorando, estoy puliendo mi trabajo, pero creo que la empresa no mejora los procesos. Piden que los asesores se esfuercen, pero las otras áreas no lo hacen. Nosotros damos la cara al cliente, y si hay demoras en las otras áreas, yo tengo que asumirlo frente al cliente. Las áreas no cumplen con sus procedimientos, somos la parte más débil.	
¿Cómo te identificas con la empresa? Claro es mi segunda familia, me brindan apoyo, me dan trabajo, me siento bien y hay posibilidades de desarrollo.	¿Cómo te identificas con la empresa? En mi anterior trabajo yo era hincha; tenía Celima por todos lados. El día que se enteraron que me casaba con el que es el papá de mi hija, me despidieron y desde ahí aprendí a no ser hincha de la empresa. Cumpro porque tengo que trabajar. Me siento identificada, pero no hablo del trabajo fuera del CAC.	¿Cómo te identificas con la empresa?
¿Cómo es la relación con tu jefe?	¿Cómo es la relación con tu jefe?	¿Cómo es la relación con tu jefe?
Ahora mi jefa es Roxana, porque mi otro jefe se ha ido a hacer una pasantía. Todos los jefes nos apoyan, nos dan respaldo, la relación es buena.	Es buena, es cordial. La conozco desde que era asesora, pero a veces yo paso el límite de la confianza y soy muy directa.	
Menciona dos objetivos de tu puesto de trabajo.	Menciona dos objetivos de tu puesto de trabajo.	Menciona dos objetivos de tu puesto de trabajo.
Hay tres indicadores: satisfacción,	Excelencia en la atención y buenas	

	<p>ventas y retenciones. Antes tenías que llegar a los tres para cobrar comisión, pero ahora lo han separado. Así es más fácil. La evaluación es por mensaje de texto. Le llega al cliente según el servicio que solicitó y nos califica: si te ponen un cero estas jalado, de 5 a 8 no cuentan, solo cuentan de 9 a 10.</p>	<p>experiencias, son los objetivos que tenemos como asesores. La importancia ya no es captar clientes sino mantenerlos.</p>
	<p>¿Cómo es el ambiente en el que trabajas? Es grande, es relativamente nuevo, tiene buena infraestructura, tenemos baños pero hubo un problema porque no trabajamos por la cumbre y también a veces cierran el centro de Lima. El problema es que se malogró la bomba de agua y estuvimos algunos días sin agua. Este es un CAC con puerta a la calle y no trabajamos feriados, tenemos ese beneficio; por ejemplo, en Semana Santa descansamos jueves y viernes, no trabajamos los domingos, y los sábados hasta las 2:00 p.m.</p>	<p>¿Cómo es el ambiente en el que trabajas? Estuvimos una semana sin agua, explotó la bomba de agua y fue horrible; aparte de que la gente se relajó porque iban a usar otros baños y se daban una vuelta. La infraestructura es muy buena, a pesar del aire acondicionado.</p>

Categoría	<p>Asesor Full Time: Nombre: Miriam Calderón Edad: 32 años Distrito: Cercado Estado Civil: soltera, sin hijos Profesión: Administrador de empresas (UTP) Tiempo de trabajo en Claro: 4 años Tiempo de trabajo en CAC Jirón de la Unión: 1 año</p>	<p>Asesor Full Time: Nombre: Shellah Ortiz Edad: 41 Distrito: San Martín Estado Civil: divorciada, con una hija Profesión: Tiempo de trabajo en Claro: Tiempo de trabajo en CAC Jirón de la Unión: -</p>
Fuentes de conflictos internas y externas de los colaboradores. Procedimientos y acciones con reglamentos y estatutos laborales	<p>Menciona ejemplos en los que te gusta mucho tu trabajo</p> <p>Todos están enfocados en la venta, no hay mucha relación por los horarios. Aquí está dividido por piso y la escalera está ahí nomás, y no pasas por todo el CAC. Por ejemplo, hoy han hecho un concurso y no ha venido toda la barra del segundo piso y los demás han bajado. Normalmente llegas y te ubicas en tu posición, pero digamos que cuando hay reuniones todos participamos.</p>	<p>Menciona ejemplos en los que te gusta mucho tu trabajo</p> <p>Me gusta cuando atiendo viejitos, me gusta negociar y tengo paciencia para trabajar con los clientes.</p>
	<p>¿Cómo es el grupo con el que trabaja?</p> <p>Cuando atiendes a la gente mayor y los ayudas y se van felices. El tema de atención es buena cuando atiendes a personas que se van tranquilas. Yo atendiendo servicio post venta, móvil servicios, servicio técnico, reclamos. Igual está separado por tickets que salen por tipo de servicio retención, consulta, servicio técnico. Abajo los derivan y la prioridad de ventas es abajo. En los últimos 6 meses estoy en la misma posición pero a veces rotamos.</p>	<p>¿Cómo es el grupo con el que trabaja?</p> <p>Yo me adapto al grupo y a la situación, si a alguien no le gusta hablar yo no hablo; si alguien te saluda saludo. El ambiente laboral es bueno, te dejan trabajar tranquila; es tan bueno que a veces la gente se relaja demasiado. Yo siento que somos una isla pero RR.HH nos hace sentir así. Por ejemplo, ellos dicen ven a disfrutar de la combi sanguchera a las 4 p.m. en el comedor, y el que está en el CAC no puede llegar, es eso. Yo, siento que nos excluyan. Hacen buenas actividades como el pierde-peso, pero mi cita con el doctor era a las 11 a.m. No pude asistir por la apertura que era a las 10 a.m.; el doctor no quiso cambiar la cita y, aquí, no me dieron permiso para ir. Pero otros jefes si apoyan.</p>
	<p>¿Qué ubicación recomendarías para el CAC en el que trabajas?</p> <p>Lo llevaría a Centro Cívico, que sea puerta a la calle, porque hay gente. Ahí hay un CAC, pero no trabajan para la planilla de Claro y siempre hay</p>	<p>¿Qué ubicación recomendarías para el CAC en el que trabajas?</p> <p>Lo pondría entre la cuadra 6 y 7 que es más céntrico, porque si estas cerca de las plazas siempre cierran las calles. Ayer y antes de ayer estuvo cerrado y</p>

	colas afuera. También se le informa a esos clientes que está el CAC en jirón de la Unión pero no vienen igual y aquí no hay mucha gente.	los policías te hacen dar una vuelta para llegar; eso demora tu hora de ingreso. Hubo una manifestación, y cerraron la cuadra, o cierran también cuando pasa el presidente; y los policías tienen poco criterio para eso. Y, por eso, a veces no podemos llegar a las metas; a la semana cierran 4 veces o sino abren por horas.
	¿Qué herramientas o equipos usas para hacer tu trabajo? Sistemas, aplicativos; hay problemas en el sistema, se cuelga porque están haciendo algunos cambios. Digamos que estamos en el servicio 6 y están cambiando al sistema 7, entonces se puede colgar y se pone lento. También tenemos un sistema retomo como apoyo, por si se cuelga el sistema o se malogra alguna impresora.	¿Qué herramientas o equipos usas para hacer tu trabajo? La PC, equipo de prueba, la impresora si funciona, el ascensor para servicio técnico y almacén. Hay 4 pisos pero solo se usan dos, cuando arriba podríamos realizar otros servicios. El ascensor siempre se cae y es peligroso, y pasan 15 días sin arreglo.
	Menciona algunos estatutos de los reglamentos de la empresa. Tardanzas injustificadas si son 3; a la tercera copian a colaboradores CAC y puede ser tema de despido. No divulgar información confidencial.	Menciona algunos estatutos de los reglamentos de la empresa. Horarios, uniforme, imagen, respeto, cumplimiento de los procedimientos, registros de horarios, refrigerios, descansos médicos.
	¿Te gustaría ocupar otro puesto en el trabajo? Si, me gustaría ocupar otro puesto de trabajo en la torre. Últimamente no se ha abierto ese puesto, pero cuando hay piden carrera terminada, un año en la empresa, excel. Pero si van a buscar en el CAC no hay mucha experiencia en eso, porque todos tenemos experiencia en atención al cliente. En la torre hay dos tipos de puesto: administrativo y analista; en administrativo piden carrera técnica, en el otro carrera universitaria. Si hay oportunidad de crecimiento	¿Te gustaría ocupar otro puesto en el trabajo? Me gustaría que mi trabajo sea más interesante. Como te comenté: si me van a ofrecer otro sueldo, si; porque yo puedo dar más si tú me das más. Porque no me dan a dar más trabajo por el mismo sueldo, mi sueldo no es malo, porque un supervisor entra a las 9 y sale a las 9 o por ser personal de confianza los pueden mandar a cualquier lado, lejos de tu casa. Me da miedo que me cambien de lugar si asciendo y ese cambio afectaría mi rutina.
	¿Qué cambiarías de tu lugar de trabajo? Por ahora aquí todo está bien, está cómodo. Acá, en este CAC tenemos el tema del horario, hay presión de venta pero es tema del trabajo. La relación con los compañeros en normal, no cambiaría nada.	¿Qué cambiarías de tu lugar de trabajo? Cambiaría el aire acondicionado, porque a veces no lo limpian y da alergia. Cambiaría el color blanco, porque me da migraña; en el verano entra mucha luz por las ventanas, yo las taparía.

4.5.1 Resultado de la entrevista del CAC Jirón de la Unión

Pregunta 1

¿Qué servicio realizó hoy?

Respuesta	Porcentaje
Portabilidad	13%
Reclamo por facturación	15%
Renovación	8%
Cambio de equipo	6%
Compra de línea	6%
Pago	13%
Corte de línea	10%
Reclamo	5%
Servicio técnico	8%
Compra de chip	3%
Solución por robo	0%
Dar de baja a una línea	5%
Cambio de plan	5%
Total	100%

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a las encuestas realizadas se puede analizar que los clientes se acercan al CAC para solicitar reclamo por facturación en su mayoría, en un 15%, seguido por portabilidad y servicios de pago en un 13% y otros servicios como: renovación, cambio de equipo de líneas, otros pagos, servicio técnico, cambio de chip, entre otros.

Pregunta 2

Del 1 al 5 siendo 1 muy bueno y 5 muy malo ¿cómo calificaría la atención que recibió hoy?

Calificación	Porcentaje
1. Muy Bueno	25%
2. Bueno	28%
3. Regular	21%
4. Malo	16%
5. Muy Malo	8%
Total	100%

Fuente: elaboración propia

El 16% de los clientes entrevistados opinan que la atención en el CAC es mala; mientras que el 21% opina que la atención es regular; y, solo el 28% y el 25% opinan que la atención es buena y muy buena, respectivamente.

Pregunta 3

¿Recomendaría este Centro de Atención?

Respuesta	Porcentaje
Si	75%
No	25%
Total	100%

Fuente: elaboración propia

El 75% de los clientes si está dispuesto a recomendar el CAC Jirón de la Unión; mientras que el 25% de los entrevistados no lo recomendaría por la demora en la atención o porque el sistema se cuelga constantemente.

4.6 Conclusiones Generales

El servicio más solicitado en el CAC Jirón de la Unión es reclamo por facturación. Es este servicio el que mayor porcentaje de quejas tiene por la demora con la que se atienden los reclamos; sin embargo, el asesor siempre brinda un servicio amable, lo que hace que el cliente califique la atención del servicio como buena y recomiende el CAC Jirón de la Unión.

4.6.1 Matriz de procesamiento de la información CAC Jirón de la Unión

Jede de CAC

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce que la empresa ofrece oportunidades de crecimiento. • Aprovecha las oportunidades de desarrollo que le brinda la empresa. • Se siente a gusto con el cargo que ocupa. • Resalta la importancia de la evaluación de desempeño y clima laboral. • Conoce la visión y misión de la empresa, entiende el rumbo hacia el cual debe ir y los objetivos a cumplir. • Se identifica con la empresa como si fuera suya, se siente orgullosa de su trabajo. • Se siente tranquila en su trabajo. • Se considera un ejemplo a seguir. • Conoce lo que es un conflicto y puede manejarlo. • Conoce los estatutos y reglamentos del CAC, lo cual permite que se desarrolle un ambiente de trabajo basado en el respeto por el CAC y la organización. • La distribución del CAC es buena, ofrece un espacio amplio y cómodo para todos los colaboradores. • Se siente cómoda con la infraestructura del CAC, lo cual es un soporte para el buen desempeño de sus labores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuvo que ser constante y pasó por varios procesos de evaluación para ocupar ese cargo. • No siempre comunican los resultados de las encuestas de clima laboral. No hay <i>feedback</i>. • No comparte la visión y misión de la empresa con su equipo, porque ellos no la conocen. • No explica la razón de ser de los reglamentos al personal que tiene a cargo. • El CAC está dividido en dos niveles, lo que no permite la integración de todo el personal. • A pesar de la infraestructura, todavía hay algunas oportunidades de mejora, como optimizar los sistemas para que la atención sea más rápida.

Supervisor

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Considera que si hay oportunidad de crecimiento en la empresa. Identifica que se puede hacer línea de carrera. Siente el apoyo de la empresa (con cursos como excel) que aportan a su desarrollo profesional. • Conoce la visión de la empresa, lo que le permite orientar sus acciones al cumplimiento de los objetivos de la organización. • Siente entusiasmo por su trabajo. • Puede tomar decisiones, lo que hace que los asesores confíen en ellos. • Considera que Claro tiene buenos líderes, lo que ha permitido su crecimiento y desarrollo en la organización. • Consideran que la ubicación del CAC es céntrica. • Los supervisores opinan que el CAC está bien distribuido, es grande y cómodo, lo que les permite trabajar a gusto 	<ul style="list-style-type: none"> • No comparten las experiencias de crecimiento profesional con los asesores. Los supervisores conversan con los asesores, los apoyan y hasta a veces los capacitan, pero no les hacen ver las oportunidades de desarrollo que podrían tener en cualquier área de la empresa. • No conocen la misión de la compañía, por lo tanto no se identifican con la empresa. No se desarrolla el liderazgo de los supervisores y no hay sentido de permanencia en la empresa. • Prefieren no mencionar que trabajan en Claro por miedo a recibir quejas de amistades o familiares. • No conocen la cultura organizacional de la empresa, lo que genera que los asesores tampoco la conozcan y no se identifiquen con la organización. • El CAC está ubicado en la Plaza de Armas y siempre se presentan conflictos ajenos al CAC (como huelgas o protestas) lo que ocasiona el cierre. • El CAC está dividido en dos niveles, lo que no permite la integración de todo el personal • Los supervisores mencionan que les gusta su lugar de trabajo; sin embargo, cambiarían algunos aspectos como el sueldo.

Asesor de CAC

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Consideran que si es una buena empresa para trabajar. • Claro les brinda beneficios y el CAC de Jirón de la Unión tiene un buen horario de trabajo • Opinan que las encuestas de clima laboral ayudan a mejorar procesos en toda la organización. • Mejorarían el ambiente de trabajo en el CAC y la relación de trabajo con los jefes. • Opinan que las encuestas de clima laboral ayudan a mejorar procesos en toda la organización. • Los asesores se sienten apoyados por los supervisores; además sienten el respaldo de ellos ante cualquier situación o inconveniente que se presente en el CAC. • Conocen la visión de la empresa y conocen el objetivo por el cual deben trabajar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los asesores consideran que es necesario tener vocación de servicio, mucha tolerancia y paciencia para trabajar en esa posición. • Opinan que no cualquier persona podría ocupar esa posición. • Los asesores no reciben los resultados de las encuestas de clima laboral. • Los asesores de servicio no conocen la misión de la empresa, por lo tanto, no hay mucha relación o identificación con la misma. • Mejoran su trabajo por el avance de la tecnología que va optimizando procesos. Muchas veces el personal aprende de estos procesos en el camino y son autodidactas, porque no reciben la capacitación respectiva.

4.6.2 Flujograma

CAPÍTULO 5

Hallazgos, conclusiones y recomendaciones

5.1. Hallazgos

5.1.1 Primer hallazgo

- En la investigación realizada se halló una cantidad excesiva de descansos médicos de los asesores del CAC.
- Como parte de los aportes recibidos de la jefa y supervisores del CAC, estos sienten que tienen mucha carga laboral durante su jornada de trabajo y en sus días de descanso.
- La infraestructura del CAC es buena y moderna, pero las herramientas de trabajo no son las más adecuadas, los sistemas son lentos, se cuelgan y no tienen respaldo.
- Se encontró que no existe una escala salarial.
- El personal de confianza (jefe de CAC y supervisores) no recibe pago de horas extras ni remuneración especial por el trabajo adicional que realizan.
- En algunos casos se comparte espacio de trabajo.
- Los asesores del CAC trabajan para cumplir objetivos propios y no los de la empresa.

5.1.2 Segundo hallazgo

- Los asesores identifican que no existe oportunidades de crecimiento laboral para ellos.
- Ninguno de los entrevistados conoce el concepto de cultura organizacional, a pesar que se les entrega uniformes y existe una identificación de colores emblemáticos de la empresa.
- Se realizan eventos y actividades organizadas por la empresa, pero el personal del CAC no participa en todos, ya que los horarios no son adecuados de acuerdo a su jornada laboral o a la cercanía del mismo.
- El personal conoce la visión de la empresa pero no conoce la misión.
- No existe una adecuada comunicación entre el personal de los CAC y la oficina principal, donde se encuentra toda el área de administración de la empresa. Además, la comunicación entre los mismo CAC es mínima.
- El personal del CAC siente que la empresa no los conoce, sienten que son olvidados y desatendidos por el personal de RR.HH y otras áreas en común.

5.1.3 Tercer hallazgo

- Los servicios que se brindan en los CAC son diversos, tales como: portabilidad de líneas, reclamo por facturación, cambio de equipo, pagos, servicio técnico, cambio de plan, canje de punto claro, entre otros.
- En cuanto a los reclamos que se tramitan en los CAC, estos son en su mayoría por la facturación de los servicios, los cuales muchas veces no se puede solucionar de manera inmediata y el cliente tiene que regresar nuevamente al CAC por una respuesta.
- No hay un entrenamiento adecuado para el personal; ellos aprenden los temas relacionados con su trabajo durante su jornada laboral.
- Se generan colas de espera muy largas para que los clientes ingresen al CAC y esto produce incomodidad en los clientes y en el personal del CAC.
- Los clientes no saben que pueden realizar consultas y operaciones a través de la web (Mi Claro) de Claro.

5.2. Conclusiones

5.2.1 Primera conclusión

En base al primer objetivo planteado: identificar fuentes de conflicto de los colaboradores del CAC Plaza Norte, que impactan en la atención a los clientes, procedimientos y acciones que se ponen en práctica respecto a reglamentos y estatutos laborales de este CAC.

De acuerdo a lo mencionado en los conceptos de los factores internos y externos que impactan en el desempeño laboral se identificaron las siguientes fuentes de conflictos:

- Condiciones de tiempo: el personal ha manifestado su incomodidad con el horario de trabajo del CAC Plaza Norte. Siempre están a la expectativa de un cambio de horario; así, tendrían tiempo libre para poder ocuparse de temas personales como estudio, salud y familia.
- En el punto de factores externos, se puede mencionar que, si no se completa la satisfacción del trabajo con el desarrollo de vida personal, educación y condiciones de vida, no habrá buenos resultados con el trabajo que desempeña el personal en la organización.
- Respecto a condiciones ambientales, se debe mencionar que la infraestructura de los CAC es buena y moderna y cuentan con ambientes amplios. Sin embargo, los espacios asignados a los supervisores no son los más adecuados porque tienen que compartir un escritorio y

computadora. El espacio es pequeño y abierto, hay mucho ruido alrededor lo que nos les permite concentrarse en sus funciones.

- Referente a lo mencionado sobre el estándar de pago por desempeño, se identificó que el sueldo que recibe el personal del CAC es percibido como un sueldo bajo. El personal estaba acostumbrado a recibir utilidades, las cuales llegaban hasta duplicar sus ingresos, pero con la coyuntura económica y las inversiones hechas por la empresa esta se redujo a menos de un sueldo causando incomodidad en el personal. Además, los supervisores también están inconformes con el sueldo que reciben, porque el trabajo extra que ellos realizan no es remunerado; mientras que un asesor recibe pago por horas extras y, a veces, puede ganar igual que un supervisor por menos cantidad de trabajo.
- También se menciona que el personal del CAC percibe que el personal administrativo, que se encuentra en la oficina principal, no conoce y no da soporte al trabajo que ellos realizan.

5.2.2 Segunda conclusión

En cuanto al segundo objetivo planteado en el trabajo: conocer el clima y cultura Organizacional del CAC Plaza Norte, se puede concluir.

- En cuanto a clima laboral, se debe mencionar que el CAC Plaza Norte brinda a su personal un buen ambiente físico y buenas relaciones interpersonales. Se aplican los conceptos de liderazgo, reconocimiento e igualdad. Todos se llevan bien y cooperan entre ellos sin importar el nivel jerárquico que cada uno tenga en el CAC.

Sin embargo, se identificó la existencia de un subclima laboral, porque el personal considera que cada CAC es una isla. No se integran con otros CAC ni con la oficina principal, sienten que están olvidados; y a pesar de que conocen reglamentos y procedimientos de la empresa trabajan bajo sus propias normas y crean su propio clima laboral, sin llegar a identificarse con la empresa en la que trabajan.

- Según el concepto de liderazgo planteado en el trabajo, se identificó un buen liderazgo transformacional en la CAC Plaza Norte, porque los jefes

y supervisores trabajan hombro a hombro con el personal. Hay apoyo y respaldo en el trabajo que realizan los asesores; hay preocupación de los jefes por el equipo. Los asesores sienten que generan valor con su trabajo que siempre está orientado a la calidad de atención al cliente.

- Respecto a la visión y misión de la empresa, se debe mencionar que el personal conoce la Visión, pero no la Misión de la empresa. Esta falta de conocimiento genera la poca identidad con la organización.
- En cuanto a cultura organizacional, se concluye que no hay una correcta política de cultura organizacional a nivel empresa. A pesar de que la empresa cuenta con artefactos que dan soporte a este concepto, no se refuerza la existencia ni la importancia de la aplicación de los mismos, lo que genera que todo el personal desde los jefes hasta los asesores no se identifiquen con la empresa.

Finalmente se debe mencionar que es necesario reforzar el manejo de relaciones y comunicación en la organización. A pesar de que se encontró una buena relación entre los colaboradores del CAC, se identificó que el personal del CAC no se relaciona con otros CAC ni con personal administrativo. Para ellos es imposible llegar a conocer a la mayoría del personal que labora en la empresa y ven como imposible el relacionamiento con personal de la oficina principal debido a la distancia.

5.2.3 Tercera conclusión

Del tercer objetivo planteado: verificar el nivel de satisfacción de los clientes que solicitan servicios en el CAC Plaza Norte, se concluye lo siguiente:

- Los clientes calificaron la atención recibida en el CAC entre buena y muy buena.
- Los clientes mencionan que hay problemas con la rapidez en la atención y saben que hay oportunidades de mejora en el sistema; sin embargo, esta variable no influyó en la calificación de la atención en el CAC.
- Luego de la evaluación realizada se concluye que los clientes están satisfechos con la atención que reciben el CAC y están dispuestos a regresar y a recomendar el CAC.

5.3 Recomendaciones

5.3.1 Primera recomendación

Según lo mencionado en las conclusiones respecto a condiciones de tiempo y ambientales, se recomienda lo siguiente:

- Ajustar el horario de trabajo y la jornada laboral para que estos sean iguales en todos los CAC y reorganizar el cuadro de horario de trabajo por asesor. En cuanto a los supervisores cuadrar el horario de trabajo para que cada uno tenga un lugar donde desarrollar su función de manera adecuada. De esta manera se optimizará el horario, se aliviará la carga laboral y habrá un correcto uso de las herramientas y espacios que se asignan al personal.

Adicionalmente para lograr el cambio de la percepción del estándar de pago por desempeño se sugiere:

- Plantear un objetivo de horas extras para los asesores del CAC, con esta acción los asesores cumplirán sus funciones durante su horario de trabajo y serán más productivos. Esta acción también ayudará a disminuir la carga laboral de los supervisores y contribuirá a cambiar la percepción de que los asesores ganan más que los supervisores.
- Realizar una campaña para explicar a los colaboradores sobre los detalles de las inversiones que ha realizado Claro y los beneficios de estas. Con esta acción el personal podría entender la razón de las inversiones realizadas.
- Emitir boletines o comunicados sobre los beneficios laborales o corporativos que ofrece al personal. De esta manera, la percepción de sueldos bajos podría cambiar si la equilibra con los todos los beneficios que reciben por parte de la empresa.
- Finalmente, para reforzar el tema de cultura organizacional, se propone mejorar la relación de las áreas operativas con administrativas, para que haya una integración y respaldo entre todos. Se sugiere programar visitas del personal administrativo como recursos humanos, supervisores o

personal de *back office* a los CAC o realizar reuniones de integración para que el personal sienta el respaldo y reconocimiento de otras áreas.

5.3.2 Segunda recomendación

- Para el punto clima laboral se sugiere compartir las buenas prácticas de cada CAC con toda la organización. Se puede realizar un concurso a nivel organización para reforzar la importancia y estandarizar conceptos de clima laboral en la organización.
- Respecto a la existencia de un sub clima laboral en el CAC se propone al área de Recursos Humanos realizar una evaluación en los CAC, para conocer las razones de la existencia del sub clima laboral y, con esta base, plantear acciones para corregir este punto. Es necesario reforzar también la importancia del llenado de la encuesta de clima laboral, así como comunicar los resultados de la misma.
- En cuanto al desconocimiento de la misión de la empresa, se recomienda realizar entrenamientos mensuales con los jefes y supervisores sobre temas de liderazgo, empoderamiento y motivación, para que ellos compartan estos conocimientos con sus equipos de trabajo. Se pueden realizar también talleres con todo el personal para que conozcan la cultura organizacional de la empresa y la pongan en práctica; el cambio debe empezar por los jefes.
- Para reforzar la cultura organizacional se recomienda trabajar un manual sobre este tema y una correcta difusión del mismo. Se puede escoger a un embajador de cultura en cada área y CAC para asegurar la correcta difusión y aplicación de esta. Además, se propone acompañar la acción de un plan de incentivos y realizar activaciones en todos los CAC para que los colaboradores se involucren con el cambio.
- Para mejorar las relaciones y comunicaciones en la organización se plantea realizar reuniones con personal de diferentes CAC, para que se integren y compartan la problemática de sus propios CAC y experiencias con clientes. Así se fomenta el trabajo en equipo. Se sugiere contar con visitas periódicas del área de Bienestar y Recursos Humanos al CAC,

para que entrevisten al personal, los orienten y brinden el apoyo que sea necesario para ellos.

5.3.3 Tercera recomendación

Según las conclusiones mencionadas sobre el nivel de satisfacción de los clientes del CAC Plaza Norte:

- Se recomienda optimizar procesos de reclamos para atender con mayor rapidez a los clientes.
- Se sugiere capacitar al personal en nuevos procesos y tecnología para brindar un mayor soporte al cliente.
- Durante las entrevistas realizadas, el personal manifestó que muchas veces aprenden por cuenta propia el uso de nuevas sistemas, con el que optimizarán su trabajo; porque en el día a día no hay tiempo suficiente para entrenar a todo el personal. Se sugiere asignar a un encargado de entrenamiento en el CAC para que se encargue del adiestramiento del resto del personal.
- Se plantea realizar constantes evaluaciones para verificar que todo el personal conozca procesos y sistemas para brindar una mejor atención al cliente. Las evaluaciones se pueden realizar de forma interna en el mismo CAC o externa a través del personal de Recursos Humanos.
- Se propone contar con personal que asesore al cliente desde la fila de espera, para minimizar tiempos de espera. Se sugiere también realizar activaciones en el mismo CAC, para educar al cliente respecto al uso de servicios a través de la página web de Claro (Mi Claro), que les permitirá optimizar tiempos.
- Finalmente se recomienda a la organización diseñar y aplicar un plan de trabajo que empiece desde conocer el sentir y las diferentes opiniones respecto a la organización del personal de los CAC, para luego armar un plan de acción correctivo que involucre no solo al área de Recursos Humanos y entrenamiento, sino a todas las áreas de la empresa para lograr igualdad, identificación con la empresa y trabajo en equipo a nivel organización.

5.3.4 Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Marco teórico	Metodología	Conclusiones generales	Recomendaciones
¿Qué factores internos y externos afectan la atención de los asesores y cuál es el impacto en el usuario final de CAC Plaza Norte?	Analizar los factores internos y externos que afectan la atención de los asesores y el impacto en el usuario final del CACP Plaza Norte.	El trabajo se fundamenta en dos tipos de factores: Factores Internos Condiciones laborales. Condiciones de tiempo. Clima laboral. Cultura organizacional. Visión y misión. Estándar de pago por desempeño. Motivación laboral. Relaciones y comunicación en la organización.	Investigación cualitativa que se realiza a través del método exploratorio. La herramienta que se usa para la investigación es la entrevista, con preguntas estructuradas. El nivel de satisfacción de los clientes se conoce a través de una encuesta que consiste en tres preguntas: servicio que solicitó, calificación del servicio y recomendación del CAC.	El personal del CAC no conoce la visión y la misión de la empresa, no están identificados con la cultura organizacional de la empresa, no hay integración a nivel de compañía, el personal no se siente reconocido por otras áreas de la empresa.	Es necesario lograr la integración e identificación de los CAC con la empresa. Así también trabajar un plan de capacitación y motivación para el ascenso del el personal.
Problema Específico	Objetivo Específico	Factores externos Ambiente e higiene.		Conclusiones Específicas	Recomendaciones Específicas

No se identifican las fuentes de conflictos y su impacto laboral.	Identificar fuentes de conflicto de los colaboradores del CAC Plaza Norte que impactan en la atención a los clientes, procedimientos y acciones que se ponen en práctica respecto reglamento y estatutos laborales de este CAC.	Vida personal. Ingresos. Educación. Acceso geográfico. Condiciones de vida.		Primera conclusión, segunda, conclusión, tercera conclusión.	Primera y tercera recomendación.
No hay conocimiento de procedimientos e indicadores laborales.	Conocer el clima y cultura organizacional del CAC Plaza Norte.			Primera conclusión, segunda, conclusión, tercera conclusión.	Primera, segunda y cuarta recomendación.
No hay conocimiento de las causas de la percepción de nivel de insatisfacción de los clientes.	Verificar el nivel de satisfacción de los clientes que solicitan servicios en el CAC Plaza Norte.			Los clientes están dispuestos a recomendar los CAC.	Se deben mejorar procesos y optimizar el sistema para brindar una mejor atención a los clientes.

Referencias

- Álvarez del Blanco, R. (2011). *Fusión Perfecta: Neuromarketing*. España: Pearson Educación S.A., 2.º edición.
- Alva, Eduardo y Burgos, Gabriel. (2013) *Mejoras al proceso de atención de acuerdos de servicio de mantenimiento de los sistemas informáticos en una empresa de previsión social*. (Tesis de Titulación, Facultad de Ingeniería, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú). Recuperado de: <https://bit.ly/2sAzpPc> [Consulta: 3 de enero de 2018].
- Apaza, Katiuzca. (2008) *La Derrama Magisterial y sus Problemas de Agencia*. (Tesis de Magister, Facultad de Derecho, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de: <https://bit.ly/2JyC71q> [Consulta: 15 de diciembre de 2017].
- Asociación Internacional de la Seguridad Social (2013). Directrices de la AISS: Buena Gobernanza. Asociación Internacional de la Seguridad Social. Suiza.
- Barra y Serrano (1999) *Principios de la Teoría de las Comunicaciones*. México: Editorial Limusa S.A.
- Barranco, Alejandro. (2016) *Clima Organizacional de un gran lugar para trabajar ¿Depende del departamento de Recursos Humanos?* (Tesis de Magister, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Universidad Pontificia Comillas ICADE-ICAI. Madrid, España). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11531/7426> [Consulta: 10 de mayo de 2018].
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y. y Banchieri, L. (2008) *Funciones de la Administración*. Bahía Blanca, Argentina: Ed. Universidad Nacional del Sur.
- Bueno, J. (2017) Mejores prácticas en el diseño de un programa de NPS. IPSOS VIEWS. Recuperado de <https://bit.ly/2MpuCYd> [Consulta: 1 de junio de 2018].
- Cabanellas, G., (1982). *Diccionario Enciclopédico de Derecho Visual*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Hiasta, 15.ª Ed.

- América Móvil – Boletín de Planificación Presencial, 2017.
- América Móvil, fuente propia, 2018.
- América Móvil. Boletín de Recursos Humanos, 2017
- Boletín de prevención de riesgos laborales, 2011. Condiciones ambientales en lugares de trabajo. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de: http://www.acenoma.org/prl/boletin_3.pdf
- Boletín Focus internacional, 2015. La cultura de servicio en las organizaciones. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de <http://www.focusinternacional.org/2015/05/29/la-cultura-de-servicio-en-las-organizaciones/>
- Boletín psicología y empresa (2013). Elementos que contribuyen a la formación de la cultura organizacional. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <https://psicologiayempresa.com/elementos-que-contribuyen-a-la-formacion-de-la-cultura-organizacional.html>. Recuperado el 10 de mayo de 2018.
- Cesar Villafuerte (2015) Factores Internos y Externos que influyen en el desempeño laboral. Recuperado el 31 de enero de 2018, de <http://prezi.com/wfrzi4nroep/factores-internos-y-externos-que-influyen-en-el-desempeño-la/>
- David Fischman (2015). Los tres niveles de la Cultura Organizacional. Recuperado el 10 de mayo de 2018, de <https://www.effectusfischman.com/articulos/detalle/97/los-3-niveles-de-la-cultura->
- David Gómez, 2016. Cada área de la empresa aporta un diferencial. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de <https://bienpensado.com/cada-area-de-la-empresa-aporta-un-diferencial/>
- Elena Rubio Navarro (2018). Reglas de Oro de un buen clima laboral. Recuperado el 15 de febrero de, 2018 de <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html> 2018
- Ejecutivos Centrum 2016. Para qué sirve el liderazgo transformacional. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de: <http://rpp.pe/campanas/branded-content/para-que-sirve-el-liderazgo-transformacional-noticia-995273>

- Gustavo Medina (2012). Valores en la cultura organizacional. Recuperado el 10 de mayo de 2018, de: <http://comportamientorga.blogspot.pe/2012/08/importancia-de-los-valores-en-la.html>
- Harianlys Zambrano, 2017. ¿Por qué es importante la motivación laboral. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de: <http://fedecamarasradio.com/motivacion-laboral/>
- Intranet Claro (información interna) -2018
- Juan Castillo (2015) Clima Laboral. Recuperado el 04 de enero de 2018, de: <http://www.monografias.com/trabajos96/el-clima-laboral/el-clima-laboral.shtml>
- Loren Marcos (2012) La Cultura Organizacional. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de: <http://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>
- Mandu (2017) La cultura organizacional que las empresas modernas necesitan. Recuperado el 10 de mayo de 2018 de: <https://mandu.pe/blog/la-cultura-organizacional-las-empresas-modernas-necesitan/206>
- Miguel Florido (2017) Cómo definir la visión, misión y valores de una empresa. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de: <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>
- Nunziatina Bucci y Marisabel Luna (2014). Modelo de evaluación de riesgos psicosociales determinado por factores internos, individuales, doble presencia y externos para entornos laborales. Recuperado el 31 de enero de 2018, de: <file:///C:/Users/Mayra/Downloads/Dialnet-ModeloDeEvaluacionDeRiesgosPsicosocialesDeterminad-5161341.pdf>
- Oscar Torrecilla (2005). Clima Organizacional y su relación con la productividad laboral. Recuperado el 31 de enero de 2018, de: <https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>
- Patricia de Jesús 2015. La importancia de motivar a nuestros empleados. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de:

<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/06/la-importancia-de-motivar-a-nuestros-empleados/>

- Reporte financiero y operativo de América Móvil S.A.B al tercer trimestre de 2017.
 - Revista electrónica Psyconex (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. Recuperado el 31 de enero de 2018, de: <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/Psyconex/article/viewFile/326981/20784207>
 - Roberto Espinoza (2012). Welcome to the new marketing Recuperado el 10 de mayo de 2018, de: <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (1996). Metodología de la investigación. Edición McGraw-Hill.
- Universidad: Antonio José de Sucre 2010, Ingeniería del trabajo. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de: <https://ingenieriadeltrabajo042010.wikispaces.com/file/view/Trabajo+de+Ingenier%C3%ADa+del+Trabajo.pdf>
 - Universidad de Guayaquil (2014) Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO). Recuperado el 31 de enero de 2018, de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13659/1/TESIS%20Condiciones%20laborales%20que%20afectan%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%20de%20empresa%20contratada%20para%20prestar%20s.pdf>
 - Victoria Ruano (2018). La importancia de definir la misión y la visión de una organización para definir sus metas. Recuperado el 10 de mayo de 2018, de: <https://www.pdcahome.com/1903/la-importancia-de-definir-la-misión-y-visión-de-una-organización-para-conseguir-sus-metas/>

Anexos

Anexo 1

Bitácora de contexto segmento Jefe de venta CAC

Categorías/ Entrevistados		Jefe de venta CAC
Observaciones antes de la entrevista	Contexto Interno	Javier Vásquez Jefe de ventas CAC
	Contexto externo	La entrevista se realizó en la torre corporativa piso 3, en la oficina del entrevistado que es tipo isla abierta, que no permitió la discreción de la entrevista.
Observaciones durante la entrevista	Clima y Cultura Organizacional	El entrevistado fue muy amable, tuvo mucha disposición para apoyar con la investigación, comentó anécdotas y sus respuestas fueron sinceras.
	Fuentes de conflictos internos y externos de los colaboradores. Procedimientos y acciones con reglamentos y estatutos laborales	El entrevistado no tuvo problemas para responder esta parte del cuestionario, se mostró relajado y confiado en todo momento.
Observaciones después de la entrevista	Observaciones después de la entrevista	La entrevista fue interrumpida dos veces por consultas de personal a su cargo
Percepción de la entrevista	Percepción de la entrevista	El entrevistado tenía mucha disposición para contribuir con el estudio.

Anexo 2

Bitácora de contexto segmento Jefe del CAC Plaza Norte

Categorías/ Entrevistados		Jefe del CAC
Observaciones antes de la entrevista	Contexto interno	Maritza Montalvo Jefe del Centro de Atención al Cliente de Plaza Norte
	Contexto externo	La entrevista se realizó en las instalaciones del Centro de Atención al Cliente de Plaza Norte. La entrevistada nos recibió en su oficina, donde pudimos conversar cómodamente.
Observaciones durante la entrevista	Clima y cultura Organizacional	Desde el inicio de la sesión, la entrevistada mostró mucha disposición para apoyar. Ella comentó sobre su experiencia en atención al cliente. Estaba muy cómoda desde su posición, se observaron gestos con las manos y miraba fijamente a los ojos de las entrevistadoras mientras respondía a las preguntas. Ella escuchaba con mucha atención y no tuvo ningún inconveniente en responder todas las preguntas.
	Fuentes de conflictos internos y externos de los colaboradores. Procedimientos y acciones con reglamentos y estatutos laborales	Cuando se le explicó a la entrevistada los puntos que se mencionarían en esta categoría, ella pensó que la entrevista iba a ser muy extensa y pidió que se repitieran los puntos mencionados. Al principio se mostró nerviosa, pero luego estuvo cómoda, sonreía mientras contaba anécdotas y respondió con mucha seguridad a todas las preguntas que se realizaban.
Observaciones después de la entrevista		La entrevistada fue muy amable y se mostró contenta, agradeció la presencia de las entrevistadoras en el CAC y pidió compartir los resultados de la entrevista.
Percepción de la entrevista		La entrevista se desarrolló sin ningún inconveniente, la entrevista demoró 19 minutos más de lo programado y las entrevistadoras estuvieron muy cómodas en el ambiente que se les asignó para realizar la entrevista.

Anexo 3

Bitácora de contexto segmento Supervisores del CAC del Plaza Norte

Categorías/ Entrevistados		Supervisor 1	Supervisor 2	Supervisor 3
Observaciones antes de la entrevista	Contexto Interno	Hugo Vidal Supervisor del Centro de Atención al Cliente de Plaza Norte	Enrique Zegarra Supervisor del Centro de Atención al Cliente de Plaza Norte	Cinthya Puga Supervisora del Centro de Atención al Cliente de Plaza Norte
	Contexto externo	La entrevista se realizó en las instalaciones del Centro de Atención al Cliente de Plaza Norte. El entrevistado recibió a las entrevistadoras en su posición, que es una pequeña oficina abierta ubicada detrás de los módulos de atención de los asesores. Había mucho ruido alrededor.	La entrevista se realizó en las instalaciones del Centro de Atención al Cliente de Plaza Norte. El entrevistado recibió a las entrevistadoras en su posición que es una pequeña oficina abierta ubicada detrás de los módulos de atención de los asesores. Había mucho ruido alrededor y un par de personas pasaron por el escritorio para solicitar documentos durante la entrevista.	La entrevista se realizó en las instalaciones del Centro de Atención al Cliente de Plaza Norte. La entrevistada recibió a las entrevistadoras en su posición, que es una pequeña oficina abierta ubicada detrás de los módulos de atención de los asesores. Había mucho ruido alrededor y una asesora se acercó a realizar una llamada telefónica desde el anexo de ese escritorio mientras se realizaba la entrevista. La supervisora pidió que realice la llamada desde otro punto porque estaba ocupada.
Observaciones durante la entrevista	Clima y cultura Organizacional	Desde el inicio de la sesión, el entrevistado se mostró relajado y cómodo, fue sincero con las respuestas que dio, siempre sonreía y mantenía contacto visual al momento de responder las preguntas.	El supervisor se veía ocupado cuando se inicio a la entrevista. Parecía como si el entrevistado estuviera terminando algún informe, veía la computadora y no prestaba mucha atención. A la mitad de la primera pregunta dejó de mirar la computadora, se relajó y se concentró en cada pregunta que	Al inicio de la sesión la entrevistada se mostraba un poco nerviosa, pero luego se relajó y se notaba que estaba cómoda en su posición. No se mostró sorprendida por las preguntas y entendió con claridad todo lo que se le preguntó.

			se realizó. Respondió más de lo que las entrevistadoras esperaban.	
	Fuentes de conflictos internos y externos de los colaboradores. Procedimientos y acciones con reglamentos y estatutos laborales	En esta parte de la entrevista, las entrevistadoras tuvieron que repreguntar varias veces, porque el supervisor no daba respuestas puntuales. Sin embargo, no había incomodidad de su parte y respondió todo el cuestionario, no estuvo apurado y respondió con calma cada una de las preguntas.	En esta parte de la entrevista el supervisor estuvo muy cómodo en su posición, mostraba mucha seguridad con cada respuesta y se sintió en confianza al momento de contar sus experiencias en el área de atención al cliente. Mostró su espacio y área de trabajo a las entrevistadoras, abrió los cajones del escritorio para mostrar el orden que el desea mantener en la posición; se sentía un ambiente de mucha confianza.	En esta parte de la entrevista la supervisora se mostraba seria y miraba fijamente a las entrevistadoras, no estaba nerviosa y respondió con seguridad a todas las preguntas que se realizaron.
Observaciones después de la entrevista	Observaciones después de la entrevista	El entrevistado se mostró cómodo y relajado en todo momento y nos apoyó asignando a las entrevistadoras otro supervisor para continuar con las entrevistas.	A pesar de que al principio el asesor se mostraba ocupado y distraído aportó mucho con sus respuestas	La entrevistada se mostró seria y respondió a todas las preguntas sin ningún inconveniente. Luego apoyó a las entrevistadoras enviando a los asesores full y medium time para que puedan continuar con las demás entrevistas programadas para ese día.
Percepción de la entrevista	Percepción de la entrevista	A pesar del ruido de fondo que se presentó durante toda la entrevista se pudo completar el cuestionario. La entrevista duró menos de lo programado y las entrevistadoras estuvieron cómodas con la actitud del entrevistado.	Hubo mucho ruido de fondo durante la entrevista y las entrevistadoras no escuchaban bien al entrevistado. Además de ese inconveniente se menciona que la entrevista duró 15 minutos más de lo programado y se recibió bastante información.	Hubo ruido de fondo, pero la entrevistada hablaba fuerte y las entrevistadoras pudieron entender todas las respuestas, la entrevista duró 15 minutos más de lo programado y las entrevistadoras obtuvieron la información que necesitaban.

Anexo 4

Bitácora de contexto segmento Asesores Medium time del CAC Plaza Norte

Categorías/ Entrevistados		Asesor 1	Asesor 2	Asesor 3
Observaciones antes de la entrevista	Contexto interno	Sandra Zeta Asesora Medium time del Centro de Atención al Cliente de Plaza Norte	Victor Bernal Asesor Medium time del Centro de Atención al Cliente de Plaza Norte	Katherine Flores Asesora Medium time del Centro de Atención al Cliente de Plaza Norte
	Contexto externo	La entrevista se realizó en el lactario del Centro de Atención al Cliente de Plaza Norte. El aire acondicionado estaba muy fuerte y la sala estuvo muy fría.	La entrevista se realizó en el lactario del Centro de Atención al Cliente de Plaza Norte. Hubo varias interrupciones de otros asesores que abrían la puerta constantemente para ingresar a esa área.	La entrevista se realizó en el lactario del Centro de Atención al Cliente de Plaza Norte. La entrevista se realizó sin ningún inconveniente.
Observaciones durante la entrevista	Clima y cultura organizacional	Al inicio, la entrevistada se mostró un poco incómoda por el frío del lactario, pero luego se relajó y la entrevista fluyó sin problemas. La entrevistada se sentía en confianza y sonreía al momento de responder las preguntas.	Desde el principio de la entrevista el asesor se mostró bastante tranquilo, entendió las preguntas que se hicieron y tuvo mucha disposición para responder el cuestionario.	La entrevista se realizó justo cuando la asesora estaba empezando su turno, estaba bastante calmada y su tono de voz era bajo. Sin embargo, respondió todas las preguntas con mucha seriedad y seguridad.
	Fuentes de conflictos internos y externos de los colaboradores. Procedimientos y acciones con	Para esta parte del cuestionario la asesora ya se había relajado completamente, se veía cómoda y tranquila, entendió todas las preguntas que se	En esta parte del cuestionario el asesor se sentía más confiado, estaba muy concentrado en las preguntas que se realizaban y prestaba atención a todo lo que	En esta parte del cuestionario la entrevistada contó un caso personal en el que recibió mucho apoyo

	reglamentos y estatutos laborales	realizaron y tuvo mucha disposición para responder el cuestionario con calma. No se sentía presionada por el tiempo.	las entrevistadoras mencionaban.	de sus jefes, generando un ambiente de confianza en la entrevista. La asesora se mostraba más segura y no dudó al responder todo el cuestionario.
Observaciones después de la entrevista	Observaciones después de la entrevista	La entrevista se realizó con normalidad, la entrevistada mostró mucha predisposición para contestar el cuestionario y brindó su apoyo en todo momento.	El entrevistado estuvo bastante tranquilo. La entrevista se realizó en un ambiente de confianza.	La asesora estaba muy tranquila y fue muy amable con las entrevistadoras.
Percepción de la entrevista	Percepción de la entrevista	La entrevista se realizó en un ambiente más cómodo y privado, permitiendo que la entrevistada se siente en confianza.	Hubo algunas interrupciones durante la entrevista, pero a pesar de eso no hubo inconveniente para completar el cuestionario. El entrevistado colaboró en todo momento.	La entrevista se realizó sin ningún inconveniente en un ambiente adecuado y tranquilo.

Anexo 5

Bitácora de contexto segmento Asesores Full time del CAC Plaza Norte

Categorías/ Entrevistados		Asesor 1	Asesor 2	Asesor 3
Observaciones antes de la entrevista	Contexto Interno	Claudia Alcedo Asesora Full time del Centro de Atención al Cliente de Plaza Norte	Rosy Coronación Asesora Full time del Centro de Atención al Cliente de Plaza Norte	José Luis Shigueto Asesor Full time del Centro de Atención al Cliente de Plaza Norte
	Contexto externo	La entrevista se realizó en las instalaciones del Centro de Atención al Cliente de Plaza Norte, en la posición que ocupa el supervisor, que es una oficina pequeña y abierta, ubicada detrás de los módulos de atención de los asesores. Había mucho ruido alrededor. En un momento la entrevista fue interrumpida por un compañero de la asesora que se acercó a realizar una consulta.	La entrevista se realizó en las instalaciones del Centro de Atención al Cliente de Plaza Norte, en la posición que ocupa el supervisor, que es una oficina pequeña y abierta, ubicada detrás de los módulos de atención de los asesores, había mucho ruido alrededor.	La entrevista se realizó en las instalaciones del Centro de Atención al Cliente de Plaza Norte, en la posición que ocupa el supervisor que es una oficina pequeña y abierta, ubicada detrás de los módulos de atención de los asesores, había mucho ruido alrededor.
Observaciones durante la entrevista	Clima y cultura Organizacional	Desde el inicio de la sesión, la entrevistada se mostró muy tranquila y segura, siempre mencionaba los años de experiencia que tiene trabajando en el área de atención al cliente. Respondió a todas las preguntas	La entrevistada se mostró un poco nerviosa durante la primera parte de la entrevista y hablaba bajo. Sin embargo, mantuvo contacto visual y respondió con mucha seguridad a todas las preguntas que se realizaron.	Durante la entrevista, el entrevistado se mostró tranquilo y muy servicial, respondió a todas las preguntas con calma y sinceridad.

		con sinceridad, sonreía y mantenía contacto visual.		
	Fuentes de conflictos internos y externos de los colaboradores. Procedimientos y acciones con reglamentos y estatutos laborales	En esta parte de la entrevista, la asesora estaba muy cómoda, respondía detalladamente cada pregunta y tenía mucha disposición para colaborar con las entrevistadoras.	Para esta segunda parte de la entrevista, la asesora ya estaba más tranquila y cómoda, mejoró su tono de voz, realizaba gestos con las manos y mostró confianza con las entrevistadoras contando un caso sucedido con un supervisor durante su jornada de trabajo.	El asesor mostró mucha disposición para responder las preguntas y tenía conocimiento de todos los temas que se le preguntaban. Estaba muy interesado en hacer que su trabajo sea cada vez mejor.
Observaciones después de la entrevista	Observaciones después de la entrevista	La entrevistada fue muy amable y se mostró muy segura durante toda la entrevista. Respondió a todas las preguntas con mucha sinceridad.	La entrevistada se mostró seria y algo nerviosa; sin embargo, respondió a todas las preguntas. La percepción de las entrevistadoras fue que la entrevistada necesitaba contarle a alguien más sobre un inconveniente que tuvo con un supervisor.	En todo momento el asesor estuvo sonriente y fue muy amable, era una persona muy positiva. Para él todo estaba bien, pero le faltaban herramientas para que todo sea excelente.
Percepción de la entrevista	Percepción de la entrevista	A pesar del ruido de fondo que se presentó durante toda la entrevista, las entrevistadoras pudieron realizar el cuestionario completo, hubo buena disposición y apoyo de la supervisora para dejar que la asesora realice la entrevista completa sin ningún inconveniente.	A pesar del ruido de fondo y de la interrupción de la supervisora preguntando cuanto más íbamos a demorarla entrevista, se pudo realizar el cuestionario completo.	A pesar de la distracción y ruido que pudo haber durante la entrevista, esta se desarrolló de forma muy agradable y el entrevistado mostró mucha disposición y apoyo en todo momento.

Anexo 6

Bitácora de contexto segmento Jefe del CAC de Jirón de la Unión

Categorías/ Entrevistados		Jefa del CAC Roxana Pizarro
Observaciones antes de la entrevista	Contexto interno	Roxana Jefe del Centro de Atención al Cliente Jirón de la Unión
	Contexto externo	La entrevista se realizó en las instalaciones del Centro de Atención al Cliente Jirón de la Unión, en la oficina que tiene asignada dentro del CAC. Estaba todo tranquilo porque el CAC todavía no aperturaba y los asesores y supervisores estaban en una capacitación.
Observaciones durante la entrevista	Clima y cultura Organizacional	Al principio de la entrevista Roxana se sentía un poco incómoda, pero luego fue relajándose y empezó a colaborar con las respuestas. Conocía muy bien la cultura de la empresa, su misión y visión. Mencionaba constantemente que ella había estudiado y que lo aplica para saber que hacer en la empresa.
	Fuentes de conflictos internos y externos de los colaboradores. Procedimientos y acciones con reglamentos y estatutos laborales	Esta parte fue muy elocuente, ya que contó un caso muy delicado que le tocó vivir con un cliente y lo detalló totalmente; conoce muy bien el reglamento.
Observaciones después de la entrevista	Observaciones después de la entrevista	En conclusión, la entrevista fue muy amable, aunque al principio fue dura, ya que tenía un poco de temor por las preguntas que podrían realizarle y su imagen como jefa debía quedar muy bien
Percepción de la entrevista	Percepción de la entrevista	La entrevista se desarrolló con normalidad.

Anexo 7

Bitácora de contexto segmento Supervisores del CAC de Jirón de la Unión

Categorías/ Entrevistados		Supervisor 1	Supervisor 2
Observaciones antes de la entrevista	Contexto Interno	Juana Avilés Yong Supervisora del Centro de Atención al Cliente Jirón de la Unión	Magaly Delgado Supervisora del Centro de Atención al Cliente Jirón de la Unión
	Contexto externo	La entrevista se realizó en las instalaciones del Centro de Atención al Cliente Jirón de la Unión. En este caso la entrevista se realizó en la posición asignada al supervisor y era un poco incómodo, ya que era un sitio muy pequeño; y además, la entrevista fue interrumpida constantemente por los asesores.	La entrevista se realizó en las instalaciones del Centro de Atención al Cliente Jirón de la Unión. En este caso la entrevista se realizó en una pequeña oficina ubicada en el segundo piso de CAC y no se presentó ninguna interrupción.
Observaciones durante la entrevista	Clima y Cultura Organizacional	La supervisora no conoce la cultura de la empresa, solo sabe la visión y tiene una idea de la misión de la empresa.	La entrevista se dio al principio con mucha reserva para las respuestas, pero luego la supervisora respondió todo de manera muy fluida. Si tiene idea de lo que es cultura organizacional y conoce con claridad la visión y misión de la empresa.
	Fuentes de conflictos internos y externos de los colaboradores. Procedimientos y acciones con reglamentos y estatutos laborales	Hay conflictos entre asesores y supervisores. Deben saber cómo controlar esta oportunidad. Ella dice que dando el ejemplo se cambian las cosas, pero que se debe respetar el centro donde trabajan.	La supervisora mencionó que este CAC no es como los otros, a pesar de que es tranquilo. Los asesores tienen conflictos internos; esto debe mejorar.
Observaciones después de la entrevista	Observaciones después de la entrevista	Esta entrevista fue cordial pero muy interrumpida. La supervisora quiere salir de donde esta y que la consideren más.	En conclusión, fue una buena entrevista, pero se siente que hay un ambiente laboral no muy grato; es difícil trabajar con asesores que no se sienten comprometidos.
Percepción de la entrevista	Percepción de la entrevista	Se presentaron varias interrupciones durante la entrevista.	No se presentó ningún inconveniente con la entrevista.

Anexo 8

Bitácora de contexto segmento Asesores Full time del CAC Jirón de la Unión

Categorías/ Entrevistados		Asesor 1	Asesor 2
Observaciones antes de la entrevista	Contexto Interno	Miriam Calderón Asesora Full Time del Centro de Atención al Cliente Jirón de la Unión	Shellah Ortiz Asesora Full Time del Centro de Atención al Cliente Jirón de la Unión
	Contexto externo	La entrevista se realizó en el comedor del Centro de Atención al Cliente Jirón de la Unión. El ambiente estaba limpio y ordenado, era muy cómodo.	La entrevista se realizó en el comedor del Centro de Atención al Cliente Jirón de la Unión. El ambiente estaba limpio y ordenado, era muy cómodo. Sin embargo, la entrevista fue interrumpida un par de veces por asesores que ingresaron al comedor.
Observaciones durante la entrevista	Clima y Cultura Organizacional	Al inicio de la sesión, la entrevistada se mostró un poco insegura y nerviosa, no había contacto visual, pero respondía con sinceridad a todas las preguntas realizadas.	La entrevista se realizó de la manera más cordial, ya que la Asesora estuvo en todo momento muy dispuesta a responder todas las preguntas realizadas. Como en casi todos los casos, no conocía mucho la cultura y la misión de la empresa. Sin embargo, si tenía clara la visión.
	Fuentes de conflictos internos y externos de los colaboradores. Procedimientos y acciones con reglamentos y estatutos laborales	En esta parte de la entrevista, la asesora ya estaba más tranquila y cómoda, respondía detalladamente cada pregunta y tenía mucha disposición para colaborar con las entrevistadoras.	Conoce que debe respetar el reglamento de la empresa, se adapta a la situación, no se involucra en conflictos y respeta los procedimientos que debe seguir.
Observaciones después de la entrevista	Observaciones después de la entrevista	Conforme se fue desarrollando la entrevista, la asesora se mostró mas confiada y la entrevista se pudo desarrollar sin ningún inconveniente.	La entrevista fue muy agradable y se respondió a todas las preguntas de manera directa. La asesora decía las cosas como las pensaba y sin ningún temor.
Percepción de la entrevista	Percepción de la entrevista	El ambiente que asignaron a las entrevistadoras permitió que la entrevista se lleve a cabo sin problemas, no se presentaron interrupciones durante la sesión.	Fue muy cómoda, cordial y fluida.

Anexo 9

Bitácora de contexto segmento Asesores Medium time del CAC Jirón de la Unión

Categorías/ Entrevistados		Asesor 1	Asesor 2
Observaciones antes de la entrevista	Contexto Interno	Erick Huamán Asesora Medium time del Centro de Atención al Cliente Jirón de la Unión	Leyla Caycho Asesor Medium time del Centro de Atención al Cliente Jirón de la Unión
	Contexto externo	La entrevista se realizó en el comedor del Centro de Atención al Cliente Jirón de la Unión. El ambiente estaba limpio y ordenado, era muy cómodo.	La entrevista se realizó en el comedor del Centro de Atención al Cliente Jirón de la Unión. El ambiente estaba limpio y ordenado, era muy cómodo.
Observaciones durante la entrevista	Clima y Cultura Organizacional	Desde el principio de la entrevista el asesor se mostró con mucha predisposición para colaborar con las entrevistadas. Respondió con mucha seguridad y seriedad.	Esta entrevista fue al principio un poco dura, pero luego se dio muy fluida, ya que luego de algunas preguntas, la asesora estuvo más dispuesta a responder el cuestionario. Como en casi todos los casos, no conocía mucho la cultura y la misión de la empresa.
	Fuentes de conflictos internos y externos de los colaboradores. Procedimientos y acciones con reglamentos y estatutos laborales	Para esta parte del cuestionario el asesor se mostraba entusiasmado y en todo momento comentaba sobre su agrado por el trabajo.	Conflictos ha tenido, pero siempre se han solucionado. Ella siente que el CAC está cada vez más distanciado y que las cosas ya no son como antes.
Observaciones después de la entrevista	Observaciones después de la entrevista	La entrevista fluyó con normalidad y el entrevistado colaboró en todo momento.	En conclusión, la entrevista fue muy amable, aunque al principio fue un poco reservada, parece que por el temor a responder con sinceridad las preguntas que podrían realizarse.
Percepción de la entrevista	Percepción de la entrevista	El ambiente que asignaron a las entrevistadoras estaba muy cómodo; sin embargo, en la misma sala también había una pequeña reunión entre un supervisor y un asesor y distraía la atención de las entrevistadoras.	No hubo problema con la entrevista y al final las entrevistadoras se tomaron casi una hora para cerrar el cuestionario.

Anexo N° 10

Matriz de Consistencia.

Canales de comunicación interna y el impacto en la percepción del servicio al asociado en la Derrama Magisterial, Lima.

Tabla 2. Matriz de Consistencia

Planteamiento del Problema	Objetivos	Hipótesis general	Variables	Muestra	Metodología
Pregunta de Investigación ¿En qué medida los canales de comunicación interna en la Derrama Magisterial impactan en la percepción del servicio al asociado?	Objetivo general: Determinar en qué medida los canales de comunicación interna en la Derrama Magisterial impactan en la percepción del servicio al asociado	La aplicación de una reingeniería de procesos en los canales de comunicación para generar mejoras en el clima laboral y la cultura organizacional de la DM, permitirá mejorar la comunicación y la percepción del servicio al asociado.	Variable Independiente La percepción del servicio al asociado	Once (11) entrevistas a colaborador es y cien (100) encuestas a docentes	La investigación es de tipo descriptivo, con entrevistas a profundidad, con una guía de preguntas semi estructurada Se aplicó la técnica de encuestas aplicando la metodología del <i>Net Promoter Score</i> (NPS).
Preguntas específicas: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el clima laboral? • ¿Cómo es la relación entre las gobernanzas y el enfoque del servicio al asociado? 	Objetivos específicos <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la relación entre el clima laboral y la cultura organizacional • Evaluar si existe relación entre la gobernanza y el enfoque de servicio al asociado 		Variable Dependiente: Los canales de comunicación interna		

Fuente : elaboración propia.