



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Impacto de la Falta de Liderazgo del Supervisor de Operaciones y las Deficiencias en la Comunicación durante los Procesos de Reclutamiento y Selección en la Rotación de Personal en Grupo A365 durante los Primeros 30 Días de Contratación

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Recursos Humanos

AUTOR (ES)

Acosta Icochea, Romina (0000-0002-8605-1647)

Chávez López, Aylin Melissa (0009-0001-3377-7743)

ASESOR (ES)

Patron Torres, Harry (0000-0003-4138-8729)

Lima, 14 de junio de 2024

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a mis seres queridos: a mi abuela Dina, cuya presencia y guía siento desde el cielo en cada paso que doy como profesional. A mi madre, por su constante aliento; a mi tío Rafael, por ser siempre como un padre para mí; y a mi tía Noemí, por ser como una segunda madre. Todos ellos son una fuente invaluable de inspiración y fortaleza en mi vida, tanto personal como profesional.

Romina Acosta Icochea

Dedico este trabajo a mis queridos padres, quienes con su inmenso apoyo y amor me acompañan y alientan a seguir creciendo profesionalmente y hoy comparten conmigo la alegría de cerrar esta etapa profesional. Agradezco también a mis familiares maternos y paternos, quienes han sido fundamentales en mi crecimiento personal y profesional.

Aylin Melissa Chávez Lopez

Agradecimientos

Deseamos expresar nuestro agradecimiento especial a la señora Erika Shiroma Castro, directora de Experiencia y Calidad en el Grupo A365, por facilitarnos los recursos necesarios para la realización de este trabajo profesional. Además, agradecemos su apoyo experto y su calidad humana excepcional.

índice

Resumen	2
Abstract.....	3
Capítulo 1: Presentación de la situación problemática.....	4
1.1 Contexto de la organización.....	4
1.1.1 Aspectos económicos.....	4
1.1.2 Aspectos sociales	4
1.1.3 Aspectos políticos	4
1.1.4 Aspectos tecnológicos.....	4
1.1.5 Aspectos legales.....	4
1.2 Descripción de la organización.....	4
1.2.1 Actividades relevantes	5
1.2.2 Planeamiento estratégico (misión, visión, principios, valores).....	5
1.2.3 Posicionamiento en el sector	5
1.2.4 Certificaciones y reconocimientos	5
1.2.5 Información financiera relevante.....	5
1.3 Diagnóstico de la situación problemática	5
1.3.1 Área funcional en la que se desarrolla la situación problemática	5
1.3.2 Descripción en detalle la situación problemática abordada.....	6
1.3.3 Elementos clave de la situación problemática.....	6
1.3.4 Información relevante y datos estadísticos que respalden la existencia y relevante del problema	6
1.3.5 Descripción del proceso utilizado para recopilar los datos necesarios para el análisis de la situación problemática.....	8
Capítulo 2: Identificación de las Alternativas para la Situación Problemática y Discusión	9
2.1 Contexto de la organización.....	9
2.1.1 Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática	9
2.1.2 Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación.....	9
2.1.3 Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática.....	10
2.1.4 Descripción de la aplicación de las teorías y/o modelos a la organización y situación problemática del estudio	11
2.1.5 Enfoque metodológico.....	11
2.2 Justificación de la relevancia de la situación problemática	11
2.2.1 Análisis de causas, factores internos y externos.....	12
2.2.2 Análisis del impacto de la situación problemática en la organización.....	12
2.2.3 Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización	12
2.3 Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática	12
2.4 Alternativas propuestas	13
2.4.1 Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática	13
2.4.2 Enfoques de las áreas funcionales relacionadas.....	13
2.4.3 Enfoques de las áreas funcionales relacionadas.....	13
Capítulo 3: Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión.....	14
3.1 Análisis comparativo de las alternativas identificadas.....	14
3.1.1 Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa.....	14
3.1.1.1 Viabilidad	15
3.1.1.2 Impacto en la organización	15
3.1.1.3 Costos y recursos.....	15

3.1.1.4 Plazos	15
3.2 Justificación de la alternativa elegida	16
3.2.1 Alineación con los objetivos de la organización.....	16
3.2.2 Factibilidad y viabilidad.....	16
3.2.2.1 Recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros).....	16
3.2.2.2 Análisis de la capacidad de la organización para implementar la alternativa	16
3.2.2.3 Beneficios y resultados esperados.....	17
3.2.2.4 Sostenibilidad y efectos a largo plazo	17
3.3 Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida	18
3.2.1 Alineación con los objetivos de la organización.....	18
3.4 Implicancias de la decisión en la organización.....	19
3.4.1 Alineación con los objetivos de la organización.....	19
3.4.2 Implicancia administrativa	19
3.4.3 Implicancia financiera	19
3.5 Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro	19
Conclusiones	20
Referencias.....	21
Anexo 1	24
Anexo 2	33

Resumen

La presente investigación se sitúa en el contexto de una organización perteneciente al rubro de contact center. El enfoque de este estudio se centra en la elevada tasa de rotación dentro de los primeros 30 días de contratación del personal de asesores de ventas telefónicos de la campaña de ventas Claro Perú en la empresa Grupo A365. Se identifican como principales causas la falta de liderazgo del supervisor de operaciones y las deficiencias en la comunicación interna durante el reclutamiento y la selección. El propósito de este trabajo es explorar las mejores alternativas de solución para reducir la tasa de rotación y proponer estrategias de mejoras que asistirán a los supervisores en el liderazgo de sus equipos. La naturaleza de la investigación es cualitativa. Contiene entrevistas a profundidad llevadas a cabo con los líderes de las áreas involucradas; así como el análisis de investigaciones y literaturas que nos brindarán el soporte para la elaboración de las alternativas.

Palabras clave: Liderazgo; rotación; perfil; reclutamiento; selección; líder

Impact of the Lack of Leadership of the Operations Supervisor and Deficiencies in Communication during the Recruitment and Selection Processes on Personnel Rotation in Group A365 during the First 30 Days of Hiring

Abstract

This research is located in the context of an organization belonging to the contact center sector. The focus of this study is on the high turnover rate within the first 30 days of hiring the staff of telephone sales advisors for the Claro Perú sales campaign in the Grupo A365 company. The main causes are identified as the lack of leadership of the operations supervisor and deficiencies in internal communication during recruitment and selection. The purpose of this work is to explore the best alternative solutions to reduce the turnover rate and propose improvement strategies that will assist supervisors in leading their teams. The nature of the research is qualitative. It contains in-depth interviews carried out with the leaders of the areas involved; as well as the analysis of research and literature that will provide us with support for the development of alternatives.

Keywords: Leadership, rotation, profile, recruitment, selection, leader

Trabajo final.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	8%
2	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	4%
3	iieakoinonia.org Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	1%
5	www.redalyc.org Fuente de Internet	<1%
6	www.scielo.org.co Fuente de Internet	<1%
7	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Mariano Gálvez de Guatemala Trabajo del estudiante	<1%
9	www.clubensayos.com Fuente de Internet	

Capítulo 1: Presentación de la situación problemática

1.1 Contexto de la organización

En el marco del análisis PESTEL se han identificado las siguientes características del contexto en la empresa.

1.1.1 Aspectos económicos

En 2023, la economía peruana enfrentó una recesión, evidenciada por una contracción del 0.6% en su Producto Bruto Interno (PBI) en comparación con el año anterior, según datos del Banco Central de Reserva. Sin embargo, hacia finales de 2023, se registró un crecimiento del 3.2%. Esto pone de manifiesto que la prolongada crisis política que enfrenta el país genera inestabilidad y desconfianza entre los futuros inversores, lo que puede resultar en una reducción en el ingreso de nuevos mercados.

1.1.2 Aspectos sociales

En las organizaciones actuales, existen distintas generaciones, como los baby boomers, la generación X, los millennials y la generación Z o centennials.

Según la investigación realizada por el grupo Adecco, la generación Z prioriza la flexibilidad laboral y el trabajo remoto. Les interesa mantener un equilibrio entre su vida profesional y personal, así como adaptarse a las nuevas tecnologías y buscar constantemente nuevos aprendizajes mediante la rotación continua en el ámbito laboral.

1.1.3 Aspectos políticos

Prialé (2023) plantea en su artículo que la actual presidenta ha asumido un enfoque de liderazgo destructivo, anteponiendo sus intereses personales por encima de las del país, evidenciándose en los acontecimientos de los últimos meses. Se argumenta que el país requiere un gobierno con un liderazgo eficaz, que inicie tomando decisiones bien fundamentadas, comunique de forma transparente a la ciudadanía y coordine la colaboración de los diversos recursos disponibles para alcanzar las metas compartidas.

1.1.4 Aspectos tecnológicos

De acuerdo con Iturbide (2024), "... gracias a la IA el trabajo de los operadores es más agradable, más fácil, más personalizado y además esto conlleva a que muchos KPIs del call center se disparen a la excelencia". Esto significa un escenario favorable para los KPIS de las campañas de ventas que maneja Grupo A365, dado que gracias a la inteligencia artificial se puede cerrar las ventas de manera exitosa.

Un buen ejemplo de esto es la empresa Fortel Customer Experience & BPO que emplea sistemas de inteligencia artificial para mejorar sus operaciones. A través del Data Science, genera modelos de probabilidad de compra. Además, el Speech Analytic y el Social Analytic validan las recurrentes necesidades y malestares de clientes. Por último, mediante la utilización de un Bot, la empresa logra automatizar procesos, optimizando así el tiempo y los recursos disponibles, según se detallan en su página web.

1.1.5 Aspectos legales

Un problema de gran relevancia es la solicitud de aprobación del proyecto de ley N°29571, con respecto a la prohibición de llamadas y mensajes spam; según el diario Gestión; dado que, esto vulnera el derecho a la información y pone en riesgo los puestos de trabajo de miles de colaboradores en contact center y de empresas de diversos sectores que buscan publicitar sus servicios o productos. Además, esta ley impedirá a los consumidores acceder a más ofertas.

1.2 Descripción de la organización

Grupo A365 es un contact center que se dedica a ofrecer una gama completa de servicios especializados a cada cliente mediante el uso de procesos tecnológicos, los cuales facilitan un seguimiento detallado de cada servicio proporcionado. La corporación, fundada por Germán Gallo en Lima, Perú, ha estado activa en el mercado durante más de veinte años. Iniciaron su trayectoria proporcionando servicios de emergencia en el ámbito de la salud.

Los competidores potenciales son las empresas de contact center que forman parte de la Asociación Peruana de Experiencia al Cliente (APEXO), así como aquellas entidades que están incluidas

en el listado de Great Place to Work, ya que fortalecen su marca debido al compromiso demostrado hacia sus empleados.

Para garantizar su correcto funcionamiento, la empresa colabora con los siguientes proveedores: Samma, el cual se encarga de la limpieza de las instalaciones y servicios higiénicos, Global Solution y Jip para la compra de laptops, pcs y monitores, Entel empresas el cual gestiona las líneas corporativas y licencias para correos, Data Com para el apoyo de las impresoras y las empresas de Vicial, Genesis para las llamadas grabadas de los asesores. Así mismo, cabe destacar que la organización Grupo A365 cuenta con personal interno capacitado que se encarga de los mantenimientos y aplicaciones operativos.

Tiene presencia en Estados Unidos, México y Perú, este último con 11 sub-empresas a nivel nacional.

1.2.1 Actividades relevantes

La empresa brinda servicios a sus empresas contratantes como: ventas, post venta, asistencia médica, asistencia en el hogar, asistencia vial y en viajes internacionales, capacitaciones y calidad de servicio. Sus principales clientes son: BBVA, Claro, Entel, BCP, La Positiva, Ford, Mapfre, Maquinarias, Prosegur, Rímac Seguros, entre otras.

1.2.2 Planeamiento estratégico (misión, visión, principios, valores)

La cultura de la compañía está relacionada con la ayuda al prójimo a través de una excelente atención telefónica brindada por parte de los teleoperadores hacia el cliente final. La estrategia funcional de la compañía se basa en la eficiencia de sus recursos para cumplir con la planificación establecida y alcanzar sus objetivos. Esto se logra mediante la adaptabilidad a través de planes especializados, el seguimiento exhaustivo desde el inicio hasta el final para identificar necesidades y soluciones, la flexibilidad, la rapidez y la transparencia en los procesos y negociaciones. La misión de la empresa es: ofrecer una solución integral de servicios de manera especializada a cada usuario, desde la recepción hasta la validación de las interacciones con el cliente, pasando por el registro y la resolución. Los valores organizacionales son: trabajo en equipo, flexibilidad, atención al cliente e integridad. En el anexo 1 se detalla el organigrama de la empresa.

1.2.3 Posicionamiento en el sector

Grupo A365 se encuentra posicionada como una empresa atractiva en el rubro de contact center, gracias a los beneficios que ofrece a sus empleados en áreas como educación, salud y familia. Los beneficios más importantes son: préstamos a sus empleados sin límite de cantidad de veces, los cuales son deducidos mensualmente de sus salarios mediante el sistema de nómina a través de la cooperativa San Miguel, se ofrece la opción de descuento a través de la nómina para adquirir lentes, así como para su renovación y exámenes de la vista realizados por la empresa Ópticas Look, deducción exclusiva en una amplia gama de programas académicos, lo que brinda a los empleados diversas oportunidades para continuar su desarrollo profesional a través de la Universidad Privada del Norte (UPN) y rebajas en la temporada escolar para la compra de materiales educativos, ofreciendo la conveniencia de realizar el pago con descuento a través de la nómina mediante Tai Loy.

1.2.4 Certificaciones y reconocimientos

En un contact center la certificación más importante son las Normas ISO, las cuales miden el conjunto de estándares para brindar el mejor servicio a las empresas contratantes. Grupo A365 cuenta con la certificación de ISO 9001.

1.2.5 Información financiera relevante

Los ingresos de Grupo A365 están alrededor de S/ 11,834,908.80 teniendo como referencia su campaña predominante Claro Perú, el cual tiene una participación del 40% en la compañía.

1.3 Diagnóstico de la situación problemática

Seguidamente, se detalla la situación problemática en la organización Grupo A365.

1.3.1 Área funcional en la que se desarrolla la situación problemática

Se evidencia un problema en el área de operaciones (ventas) de las campañas de Claro Perú.

1.3.2 Descripción en detalle la situación problemática abordada

Durante los últimos seis meses, el departamento de recursos humanos ha notado una alta rotación de asesores de ventas en los primeros 30 días de su contratación. Tras detectar un aumento en el número de ceses bajo el motivo de no superación de periodo de prueba (NSPP) asociándolo a un bajo nivel de productividad, se convocó a una reunión con los supervisores del área de operaciones y el equipo de reclutamiento y selección por separado. En la reunión con los supervisores de operaciones, señalaron que el principal problema radica en que el equipo de reclutamiento y selección (RYS) está contratando personal que no cuenta con el perfil adecuado, ya que no tiene la comunicación respectiva para levantar la información de las características del puesto. Teniendo como consecuencia el incremento de bajas por no superación de pruebas al no cumplir con los indicadores solicitados por la campaña.

Por otro lado, durante la reunión con los líderes de reclutamiento y selección, expresaron que el aumento significativo en el número de ceses se debe a la falta de liderazgo por parte de algunas jefaturas de operaciones con respecto a los nuevos asesores durante su curva de aprendizaje. Esto ha generado una experiencia negativa para los colaboradores y ha contribuido a una reputación desfavorable de la organización.

Después del encuentro con ambas áreas, se evidencia que ninguna de ellas se responsabiliza de la situación, por ende, tampoco toman medidas al respecto, por lo que la alta rotación se mantiene y conduce a pérdidas considerables en la factura del servicio. (Anexo 1)

1.3.3 Elementos clave de la situación problemática

Se han identificado los siguientes elementos claves en la situación problemática: Comunicación interna, Ausencia de liderazgo y Reclutamiento y selección.

- Comunicación interna: La carencia de comunicación entre los supervisores y los reclutadores conduce a la contratación de personal cuyo perfil no se ajusta a los requisitos necesarios. Además, la falta de apoyo por parte de los supervisores en los procesos de selección dificulta la detección oportuna de este personal antes de que inicien el proceso de capacitación.

- Ausencia de liderazgo: La falta de empatía y habilidades blandas como la inteligencia emocional por parte de los supervisores hacia el personal en su curva de aprendizaje, impide el desarrollo laboral de estos nuevos colaboradores. Asimismo, esta falta de empatía puede generar temor en los colaboradores, quienes pueden optar por renunciar debido a la presión o, en su defecto, ser cesados por los supervisores si no alcanzan sus objetivos de ventas.

- Reclutamiento y selección: El departamento de reclutamiento y selección, en su papel de respaldo en la búsqueda de personal adecuado, necesita colaborar estrechamente con el equipo de operaciones. Esto garantiza que el perfil de los candidatos se mantenga al día ante cualquier cambio en los requisitos del puesto. Actualmente, se confirma que se está trabajando con perfiles desactualizados teniendo como consecuencia personal que carece de las competencias y habilidades necesarias para el puesto, así como de la experiencia laboral requerida.

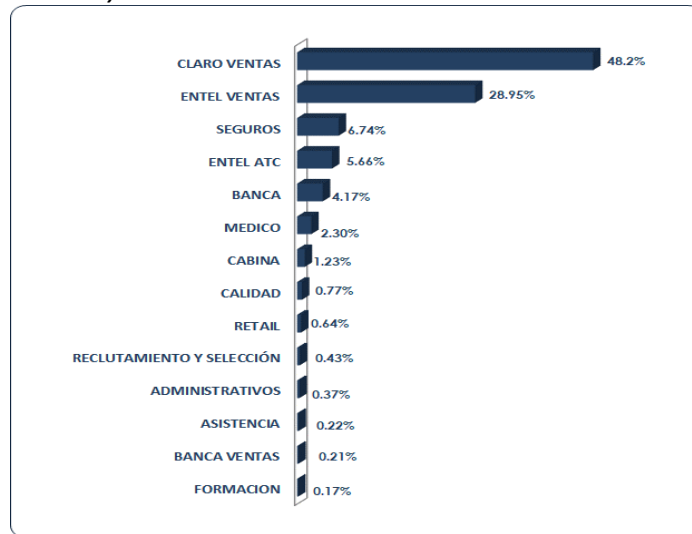
Se valida que en el perfil actual del asesor de ventas se tiene las siguientes partes desfasadas como: las habilidades requeridas, la edad y tiempo de experiencia; de acuerdo con el Anexo 2.

1.3.4 Información relevante y datos estadísticos que respalden la existencia y relevante del problema

Según la información obtenida de los últimos seis meses respecto a los ceses, se evidencia que: i) la campaña Claro ventas presenta un 48.20% de ceses, siendo la campaña con mayor porcentaje de rotación, ii) el 59.70% de colaboradores son cesados por no superación de periodo de prueba (NSPP), iii) de la cantidad de cesados se tiene que el 48.41% pertenecen a la generación Z, iv) se encontró que en su mayoría, las personas con mayor baja en la campaña son del sexo femenino, v) el 84% de las deserciones laborales se dan en colaboradores que se encuentran bajo la modalidad presencial. Se confirma que la terminación de empleo se lleva a cabo en el departamento de operaciones, dado que estas personas han pasado por un proceso de selección y han completado exitosamente la formación inicial.

Tabla N°1

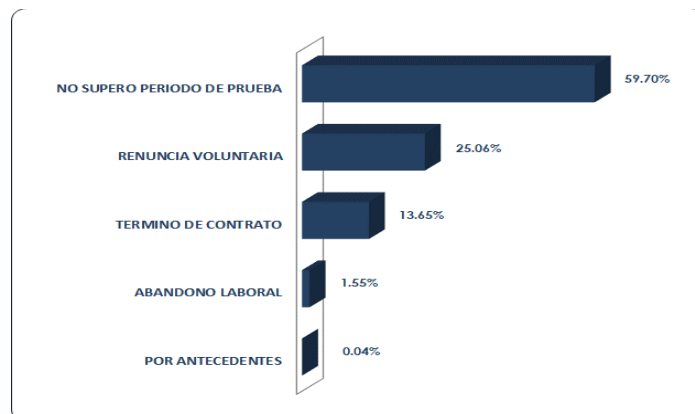
Ranking de campañas con mayores cantidades de ceses



Nota: Data interna extraída del ERP SARA. Elaboración propia

Tabla N°2

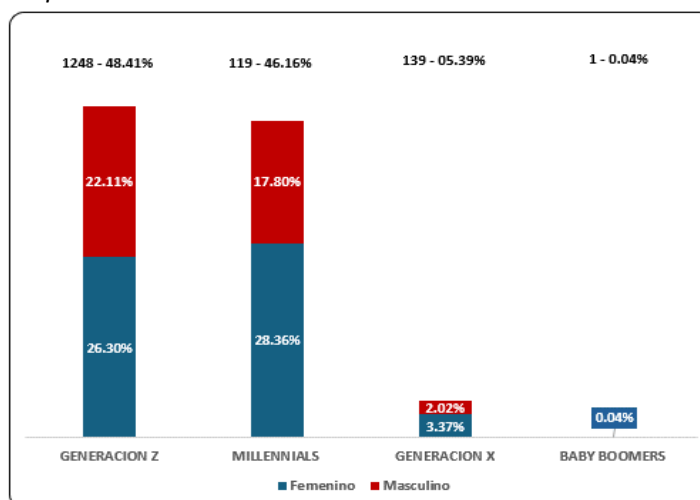
Motivo de Ceses



Nota: Data interna extraída del ERP SARA. Elaboración propia

Tabla N°3

Detalle de generaciones por sexo



Nota: Data interna extraída del ERPSARA. Elaboración propia

1.3.5 Descripción del proceso utilizado para recopilar los datos necesarios para el análisis de la situación problemática

Para analizar la situación problemática, se llevaron a cabo entrevistas a profundidad con supervisores de operaciones, el jefe de reclutamiento y selección, así como el jefe de calidad. Además, se utilizó información interna del área de recursos humanos; los cuales se exportaron de su plataforma Sara para obtener detalles adicionales.

Capítulo 2: Identificación de las Alternativas para la Situación Problemática y Discusión

2.1 Contexto de la organización

Se detallan los antecedentes de la situación problemática.

2.1.1 Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática

Respecto a la rotación de personal, un estudio publicado por Barrera Luna y Estrada García (2023) tuvo como objetivo profundizar las causas que motivan a que un colaborador abandone su puesto laboral enfocando el tema desde dos aspectos claves: la falta de compromiso y un proceso de retención deficiente. En este estudio, se resaltó la necesidad de involucrar a los empleados en los objetivos de la empresa, así como hacerlos sentir valorados y escuchados, y demostrar que la compañía se preocupa por fomentar su crecimiento profesional.

De acuerdo con Suárez (2024) menciona que la rotación de personal en los contact centers suele ser significativamente alta en comparación con otras industrias. Esto se debe a varios factores, incluyendo el estrés laboral, la falta de oportunidades de crecimiento, la monotonía de las tareas y, en algunos casos, la percepción de que el trabajo es temporal. La rotación frecuente no solo afecta la moral del equipo, sino que también tiene un impacto financiero considerable.

Gallup (2020) muestra que el 70% del cambio en la productividad del equipo se debe a la calidad del liderazgo. El informe de Brandon Hall Group en el 2020, revela que el 73% de las empresas que invierten en programas de liderazgo reportan tasas de retención de empleados más altas. La consultora McKinsey, en un estudio del año 2015, descubrió que las empresas con mejores líderes tienen un desempeño financiero cinco veces mejor. Una publicación del Harvard Business Review en el 2017 encontró que las empresas que invierten en programas de liderazgo obtienen un retorno de la inversión (ROI) promedio del 130%. Según Deloitte en su encuesta del 2020, el 84% de los ejecutivos identifican el liderazgo como un área importante para la inversión de recursos.

Por lo mencionado, en el artículo de Vizcaya, D. D. (2023) hace alusión a que, para desempeñarse como un líder efectivo, resulta crucial desarrollar habilidades basadas en el conocimiento y la experiencia, que le permitan dirigir a un equipo en la ejecución de tareas y la resolución de conflictos empresariales. Esto implica mantener relaciones positivas y comprensivas con los colaboradores, con el objetivo último de alcanzar los objetivos de la organización. Asimismo, liderar equipos requiere haber adquirido experiencia a través del conocimiento de los procesos, el estudio, la gestión del estrés en momentos críticos, el manejo de las emociones y la empatía hacia los colaboradores.

Así mismo, Guerrero-Egurrola, D. A. (2021) menciona que el contexto actual de la globalización y la gestión gerencial conlleva a que las organizaciones hoy en día busquen profundizar o cambiar estrategias y políticas, a planear, a crear e innovar métodos para lograr su sustentabilidad y tener capacidad de adaptación ante el entorno demandante que es cada vez más complejo.

Para Pezo (2021) El reclutamiento es un proceso que permite atraer fuerza laboral adecuada a las necesidades de una empresa mediante un sistema de información con el propósito de que el personal cumpla ciertas condiciones respecto al puesto de trabajo.

Para tener un logro en la contratación del personal Hawes, G., & Corvalán, O. (2005) conceptualiza al perfil profesional con el conjunto de rasgos y capacidades que, certificadas apropiadamente por quien tiene la competencia jurídica para ello, permiten que alguien sea reconocido por la sociedad como "tal" profesional, pudiendo encomendar tareas para las que se le supone capacitado y competente.

Una vez obtenido el perfil idóneo se inicia el proceso de selección se fundamenta en una serie de pasos específicos, que se utilizan para decidir qué solicitantes conviene ser empleados. (Werther, 2000).

2.1.2 Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación

- Rotación: Romero (2022) señala que la rotación de personal se refiere al retiro de empleados de la empresa, lo que genera vacantes que necesitan ser cubiertas. Sin embargo, cuando esta rotación se realiza de manera reiterativa, surge un problema que puede perjudicar el rendimiento de la organización. En el presente caso, se analizó los tipos de rotación voluntaria; la cual se realiza por la

decisión de los mismos colaboradores y la rotación involuntaria; siendo sus principales razones un mal desempeño laboral, la falta de compatibilidad del trabajador con la cultura organizacional, problema de comportamiento, entre otros" (Talent2Win, 2022, párr.8).

- Liderazgo: Es un catalizador que potencia los procesos de transformación y cambio en las organizaciones, a partir de la influencia del líder sobre los seguidores con el objetivo que persigan voluntariamente las metas definidas. El liderazgo efectivo y motivador pueden garantizar un excelente desempeño, pues se traduce en resultados positivos en cuanto al rendimiento laboral (Liderazgo Organizacional, 2022). Así mismo, de acuerdo con la perspectiva de Valenzuela (2023) La falta de liderazgo puede tener un impacto directo en la calidad de vida de los trabajadores. Sin líderes fuertes y capaces, los empleados pueden sentirse sin dirección y abandonados en su crecimiento y desarrollo.
- Reclutamiento: Es el proceso de captación de personas para ocupar los puestos vacantes, considerando las especificaciones del puesto y el perfil requerido para la persona.
- Perfil: Es el diseño de un puesto el cual deberá de tener descripción de las cualidades, habilidades, competencias y atributos que cualquier persona deberá de tener. Determina qué tan apto puede estar una persona para realizar las funciones del puesto en función a sus competencias, formación, certificaciones y prácticas. (Torres & Jaramillo, 2000).
- Comunicación interna: Jiménez (1998) destaca que la comunicación interna es un componente clave de la gestión que se emplea para lograr los objetivos corporativos, culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y de comportamiento de la empresa. Se enfatiza que la comunicación interna no representa un fin en sí mismo, sino que actúa como un medio y una herramienta indispensable para el desarrollo de nuevas competencias (p.2).

2.1.3 Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática

En primer lugar, respecto a la rotación de personal, Narvaez (2024) menciona que es un indicador que debe analizarse con gran cuidado, dado que puede indicar altos gastos provenientes de las salidas y la contratación de nuevos colaboradores, además de la probabilidad de un ambiente laboral desfavorable. También, detalla que es fundamental reconocer los distintos tipos de rotación de personal para poder tomar las medidas adecuadas, entre ellas está la rotación involuntaria que es cuando se despide al colaborador, la rotación voluntaria que es cuando el colaborador decide retirarse por decisión propia, la rotación deseable donde se encuentran los colaboradores con bajo desempeño y la rotación indeseable cuando el colaborador es un elemento valioso para la organización pero se retira voluntariamente. Por ello, brinda algunas alternativas que puede utilizarse para evitar una alta tasa de rotación de personal como la renovación del proceso de contratación, mejorar el proceso de integración, capacitación a los líderes, oportunidades de crecimiento, reconocimientos a los mejores colaboradores, promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y la recopilación de retroalimentación frecuente.

En segundo lugar, con relación al liderazgo Santos (2008, 2), lo interpreta como "el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil".

Teniendo en consideración el contexto de este estudio, se define el liderazgo como la aplicación de habilidades y competencias que una persona desarrolla tanto de manera individual como en interacción social y grupal, con el fin de motivar a un grupo de personas para alcanzar metas y objetivos específicos. Ortega (2023), sugiere algunos programas de desarrollo para fortalecer el liderazgo en las organizaciones como la formación formal impartida por especialistas en algún lugar fuera del trabajo, establecer objetivos y ser conscientes de las prioridades de la empresa, implementación de programas de desarrollo de liderazgo, planes de desarrollo personal con los líderes, evaluación 360.

Finalmente, Saba (2024) menciona que una comunicación interna eficaz es la base sobre la que se construye una cultura organizacional sólida y un sentido de pertenencia fuerte en los colaboradores. Cuando la información fluye de manera transparente y oportuna, se genera un ambiente de confianza, compromiso y colaboración. Además, Vicente (2023) aduce que, tener una comunicación efectiva es un aspecto clave en cualquier entorno laboral y es esencial para el éxito de una empresa.

2.1.4 Descripción de la aplicación de las teorías y/o modelos a la organización y situación problemática del estudio

Considerando que el rubro del contact center se enfoca en la motivación, el compromiso, el clima y cultura organizacional y la orientación al cliente, el employee experience aplicaría de manera idónea ante la casuística presentada. Conocida como experiencia del empleado, se define como el conjunto de sentimientos que tiene un trabajador antes, durante y después de ser contratado en la organización. Para aumentar la contratación y retención de los trabajadores, primero es necesario brindarles una experiencia laboral positiva; la relación que se construye con los trabajadores debe basarse en brindarles una experiencia positiva, inspiradora y motivadora que los ayude a superarse y que tengan un grado de pertenencia con la organización. La mejora de la experiencia laboral de los empleados es un factor clave para la tasa de satisfacción de los clientes y del cliente interno, por lo que, los empleados se convierten en los primeros clientes. Ortega (2023).

2.1.5 Enfoque metodológico

La investigación del caso presentado es de carácter cualitativo – exploratoria, puesto que se realizaron encuestas a los colaboradores activos y entrevistas a las jefaturas de las áreas involucradas con la finalidad de tener un análisis de la situación problemática. Para la evaluación del caso se realizaron 290 encuestas a colaboradores de la campaña Claro Perú; así mismo, se realizaron tres entrevistas a los expertos identificados (jefe de operaciones, jefe de calidad y jefe de reclutamiento y selección). Se valida que del total de asesores el 80% que respondieron la encuesta laboran bajo la modalidad virtual. Además, se observa que la generación millennial es la predominante entre aquellos que aún continúan laborando. En cuanto a las preguntas relacionadas con la gestión de reclutamiento y selección, más del 50% mencionó haber recibido explicaciones claras sobre las responsabilidades, objetivos y tareas del puesto. Además, señalaron que la propuesta ofrecida coincidía con la gestión actual, fueron tratados con respeto y cordialidad durante la entrevista, y calificaron el proceso de reclutamiento y selección como bueno. Sin embargo, en las preguntas con respecto al liderazgo de sus supervisores directos, perciben que a veces reciben guía o capacitación de su jefe inmediato, seguimiento adecuado y sin presión exagerada; así como también que consideran que a veces el estilo de liderazgo de su jefe favorece al trabajo en equipo y si en caso se equivocan a veces le dan otra oportunidad con la enseñanza de no cometer el mismo error.

En cuanto a las entrevistas a profundidad realizadas con los líderes de las tres áreas (operaciones, calidad y reclutamiento y selección), se validó que las tres personas entrevistadas son mujeres con más de un año de antigüedad en la organización. Respecto a la pregunta 4, todas las entrevistadas coincidieron en que la rotación en el rubro de contact center ocurre de forma consecutiva y que la herramienta clave para reducirla sería mejorar los beneficios laborales que brinda la organización. En la pregunta 5, las entrevistadas concluyeron que es crucial contar con un líder multifuncional y participativo, que sea empático, capaz de resolver conflictos y que escuche a su personal; además, en la pregunta 6, indicaron que no existe una comunicación adecuada entre el área de operaciones y el área de reclutamiento y selección. Por otro lado, con respecto a la pregunta 8, las tres áreas tienen como proceso validar antigüedad de asesor y experiencia, con la finalidad de realizar un plan de retención; además, con respecto a la pregunta 10 las tres líderes coincidieron que mejorarían en el perfil de ventas telefónico la parte de habilidades comerciales y la experiencia laboral.

2.2 Justificación de la relevancia de la situación problemática

Grupo A365 tiene como cliente principal Claro Perú. No obstante, según lo señalado anteriormente, esta campaña también registra el mayor porcentaje de rotación, siendo un 48.2% de la organización. Teniendo como principales motivos el 59.07% por no superación de prueba y un 25.06% por renuncias voluntarias. Esto implica que, al tener mayor índice de rotación, se generen costos más significativos.

Cada vez que un empleado se va, la empresa incurre en costos directos e indirectos. Los costos directos incluyen gastos de reclutamiento, selección y capacitación de nuevos empleados. Los costos indirectos, aunque más difíciles de cuantificar, son igualmente significativos. Suárez (2024).

El propósito de este trabajo es determinar si la rotación se debe a un deficiente liderazgo por parte del área de operaciones (supervisores) o en efecto se origina por la ausencia de la comunicación entre las áreas de operaciones y Reclutamiento y Selección (RyS) en relación con el perfil que deberán tener los agentes. Una vez detectado el problema, se procederá a brindar alternativas de solución en un periodo de corto, mediano y largo plazo.

2.2.1 Análisis de causas, factores internos y externos

El aumento en la rotación en la campaña de Claro Perú se atribuye a las siguientes causas: La ausencia de liderazgo por parte de los supervisores de operaciones con el personal que recién ingresa a la plataforma de ventas (personal nuevo); debido a la ausencia de apoyo, seguimiento y retroalimentación necesaria durante la curva de aprendizaje del personal nuevo y la deficiencia en la comunicación durante los procesos de reclutamiento y selección con el área de operaciones; se dificulta la determinación del perfil adecuado para cubrir las vacantes disponibles. Desde una mirada interna de la problemática actual se pueden mencionar la inexistencia de un proceso de selección que involucre la participación de un representante del área de operaciones, la ausencia de monitoreo e informes que reflejen la cantidad de seguimientos o refuerzos llevados a cabo por los supervisores; así como también la ausencia de segmentación por niveles de los asesores mediante la separación en cuartiles. En cuanto al factor externo se encuentra la competencia en el mercado laboral, debido a las empresas que brindan el mismo servicio con mejores ofertas salariales.

2.2.2 Análisis del impacto de la situación problemática en la organización

El problema de la rotación, debido a la falta de liderazgo y a la deficiencia en la comunicación entre áreas clave como operaciones y recursos humanos, genera impactos negativos en lo económico y en los tiempos; debido a que, cada colaborador que cesa deja una posición vacante la cual debe ser cubierta, lo cual implica costos significativos para la organización, principalmente en el área de reclutamiento y selección. Esto comienza con la publicación de las vacantes en bolsas laborales y sitios de reclutamiento, seguido del costo del proceso de formación, que incluye el pago al capacitador y los gastos por los días de capacitación de los postulantes que pasaron el proceso de selección.

Por otro lado, la falta de personal completo afecta la operación de la campaña, impidiendo alcanzar los objetivos mensuales de ventas requeridos por el cliente. Esto resulta en penalidades que Grupo A365 debe asumir.

2.2.3 Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización

Es de vital importancia afrontar estratégicamente el problema de la rotación de personal, ya que afecta tanto los objetivos de la empresa Grupo A365 como los de la campaña Claro Perú. El Grupo A365 tiene como misión proporcionar un servicio especializado; sin embargo, la rotación constante de personal en la campaña Claro Perú impacta de forma negativa en el cumplimiento de los requerimientos que exige el cliente, así como el logro de los objetivos de ventas mensuales establecidos. Por otro lado, contar con un equipo completo permitirá alcanzar las metas establecidas, generar rentabilidad y ofrecer mayores beneficios que motiven a los colaboradores para el logro de los indicadores.

2.3 Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática

El área de Operaciones cuenta con dos áreas de apoyo: Capacitación, donde los formadores se encargan de llevar a cabo las capacitaciones iniciales y continuas; y Calidad, donde los monitores realizan auditorías de llamadas. Además, existen subáreas encargadas de brindar soporte a la operación, tales como: Sistemas, quienes se encargan de la solución ante un problema con las herramientas tecnológicas, telefonía y desarrollo de nuevas aplicaciones para la mejora de la atención telefónica; además, se tiene el área de Mantenimiento, que se encarga de la limpieza de las campañas; así como de las herramientas de trabajo. También se incluye el área de Seguridad, que se encarga del cuidado de las instalaciones, así como del control de entrada y salida de los colaboradores y para finalizar se tiene el área de Recursos Humanos que se encarga del clima laboral, así como la revisión de los ceses emitidos y el proceso de reclutamiento y selección.

2.4 Alternativas propuestas

En primer lugar, la organización debe reforzar el liderazgo entre los líderes ejecutando programas de coaching que refuercen las habilidades blandas con el propósito de potenciar las habilidades y competencias de estos. En segundo lugar, programas de conocimientos básicos en temas de indicadores, costo, presupuestos, rentabilidades, facturaciones, entre otros; así como, temas administrativos y legislación laboral. En tercer lugar, la aplicación de un programa de employee experience el cual abarque el feedback cruzado entre asesor - líder, reconocimientos a los líderes con mejores métricas (reforzando como uno de los indicadores principales a evaluación la rotación de personal), reforzamiento de la comunicación interna con las áreas de conexión directa (reclutamiento y selección, calidad, formación) mediante reuniones semanales para abarcar estatus generales y aplicar programas de reforzamientos y la reestructuración de la maqueta de comisiones adicionando el porcentaje de rotación de personal con la productividad. Finalmente, reformulación del proceso de OJT (on the job training) donde los líderes tengan mayor participación para un filtro más minucioso sobre el personal que ingresara a la plataforma de ventas.

2.4.1 Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática

Los supervisores consideran que la rotación se debe a que actualmente el área de RyS está reclutando personal que no cuenta con las habilidades necesarias para el puesto; ya que son cesados dentro de los primeros 30 días por motivo de no superación de prueba, pues consideran que no cuentan con las habilidades de lenguaje ni de negociación para el cierre de las ventas de manera que, se les hace más complejo su curva de aprendizaje y afecta a su indicador de ventas mensual.

2.4.2 Enfoques de las áreas funcionales relacionadas

El área de reclutamiento y selección señala que la causa principal de la rotación es la ausencia de liderazgo por parte de los supervisores de operaciones al trabajar con los nuevos ingresos, quienes se encuentran en una etapa de aprendizaje que requieren mayor cantidad de seguimientos y prácticas intensivas para mejorar su desempeño. Sin embargo, esto no se lleva a cabo debido a que los supervisores están demasiado centrados en sus indicadores de ventas, lo que los lleva a presionar a los asesores para que cierren ventas desde el primer día de ingreso a la operación.

2.4.3 Enfoques de las áreas funcionales relacionadas

Debido a que el objetivo principal del contact center Grupo A365 es brindar una calidad de servicio a todas las empresas contratantes llamadas clientes, es de vital importancia el cumplimiento de los indicadores, en este caso la cantidad de ventas que Claro Perú nos pide como objetivo. Por lo tanto, el programa de coaching para supervisores tiene como objetivo fortalecer el liderazgo en los equipos, reducir la rotación de personal y garantizar un equipo completo, proporcionando las retroalimentaciones necesarias y fomentando la motivación para alcanzar resultados. En segundo lugar, el programa "Employee Experience" se centrará en mejorar la comunicación entre los supervisores y sus equipos, fomentando el trabajo en equipo y motivando a los líderes a seguir mejorando la motivación del personal. También se trabajará en la comunicación entre áreas de apoyo como calidad y capacitación, así como con el departamento de Recursos Humanos. Por último, un proceso adecuado en los programas de OJT garantizando la participación del área de capacitación para el trabajo con los nuevos ingresos y un correcto seguimiento por las 3 áreas en conjunto (capacitación, calidad y operaciones).

Capítulo 3: Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión

3.1 Análisis comparativo de las alternativas identificadas

Se identificaron tres propuestas las cuales de manera global atacan las deficiencias que la organización Grupo A365 está presentando.

- En primer lugar, la implementación del programa de coaching dirigido a los supervisores fortalece el liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación entre los líderes y sus equipos, abordando las deficiencias identificadas en las encuestas realizadas.

- En segundo lugar, la ejecución del programa employee experience abordará de manera directa la confianza entre el equipo y el líder, con el objetivo de que los asesores de ventas se sientan escuchados. Asimismo, se buscará motivar a los supervisores para que continúen desarrollando y aplicando lo aprendido mediante bonos y beneficios otorgados por la empresa. Además, se trabajará en mejorar la comunicación con las áreas de apoyo, especialmente con el área de reclutamiento y selección. Todo esto se evaluará en su matriz de variables.

- En tercer lugar, se reformulará el proceso de OJT. A través de este sistema, se trabajará directamente con los asesores que han completado su proceso de inducción, contando con la participación de tres áreas clave: operaciones, calidad y capacitación.

3.1.1 Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa

En la presente tabla se detallan las ventajas y desventajas de cada propuesta.

Tabla N° 4

Ventajas y desventajas de las alternativas

<u>Alternativas</u>	<u>Ventajas</u>	<u>Desventajas</u>
Programa de Coaching dirigido a supervisores de Operaciones.	Contribuir a un mejor liderazgo por parte de los supervisores con sus equipos; así como también la mejora en feedbacks y seguimientos para el logro de los indicadores	Descuido de algunas de sus funciones operativas debido a la ocupación de su tiempo. Además, el horario de disponibilidad para asistir a estos programas puede ser limitado, ya que están sujetos a un monitoreo continuo por parte del cliente. Costo adicional no presupuestado.
Programa de Employee Experience	Potenciar la comunicación entre el líder y su equipo, así como entre el área de operaciones y las áreas de apoyo (Recursos Humanos, Calidad y Capacitación). Además, busca motivar a los supervisores y realizar una evaluación exhaustiva del cumplimiento a través de indicadores de productividad.	Resistencia en el personal operativo con respecto a los cambios en las maquetas de productividad y control de emociones en la retroalimentación que el equipo brindará al líder.
Reformulación del proceso de OJT	Mejorar los seguimientos, retroalimentación y estatus del personal que pasa de OJT a operaciones, así como fortalecer la comunicación con áreas de apoyo	Exigir el cumplimiento de la cantidad de seguimientos que se solicitará al área de calidad, la cual será una gestión adicional a sus actividades. Tiempos improductivos de asesores para los refuerzos respectivos.

Nota: Elaboración propia

3.1.1.1 Viabilidad. En primer lugar, el programa de coaching para supervisores es viable, ya que puede ser impartido por un formador del área de capacitación que esté certificado en habilidades blandas, lo que evitaría gastos no presupuestados. Para no interferir con la operación, este taller puede llevarse a cabo en horarios distribuidos de manera que se garantice la cobertura de los capacitadores en la plataforma para el apoyo del indicador. En segundo lugar, el programa "Employee Experience" es viable, ya que las reuniones con los equipos de trabajo son indispensables para proporcionar la retroalimentación necesaria. Estas reuniones deben programarse en horarios que no interfieran con la capacidad de contacto. Además, las reuniones con las áreas de apoyo pueden coordinarse entre gerencias. Por último, se pueden solicitar a Recursos Humanos premiaciones similares a las de otras campañas para implementarlas en la operación. Finalmente, la reformulación del proceso de OJT si es viable, dado que para dicha gestión solo se necesita la reunión con las áreas de apoyo.

3.1.1.2 Impacto en la organización. Las opciones propuestas tendrán una repercusión positiva, ya que contribuirán a reducir la rotación de personal debido a la no superación de la prueba, así como renuncias voluntarias. Además, mejorarán la comunicación con las áreas de apoyo, fortaleciendo el trabajo en equipo y optimizando el perfil del personal contratado. También se incentivará a los líderes a seguir aplicando estas estrategias aprendidas, con el objetivo de alcanzar las metas establecidas.

3.1.1.3 Costos y recursos. Para las propuestas presentadas, se requieren costos y recursos, los cuales serán detallados en el siguiente cuadro.

Tabla N° 5

Costos y recursos

<u>Alternativas</u>	<u>Recursos</u>	<u>Proveedor</u>	<u>Costo</u>	<u>Frecuencia</u>
Programa de Coaching dirigido a supervisores de Operaciones.	* Recursos tecnológicos * Materiales de trabajo didácticos * Recurso Humano	Trabajador Interno	S/ 0	2 sesiones
Programa de Employee Experience	* Recursos tecnológicos * Materiales de trabajos en equipo * Participación del área de RRHH para las premiaciones * Recursos Humanos	Trabajador Interno	S/ 2000	Trimestral
Reformulación del proceso de OJT	Debido a que se restructurará todo el proceso de OJT, se necesita recursos humanos (participación de 3 áreas operaciones, calidad y capacitación)	Trabajador Interno	S/ 0	Semestral validando resultados

Nota: Elaboración propia

3.1.1.4 Plazos. Las propuestas tienen plazos proyectados a corto y mediano plazo, ya que no requieren una inversión significativa. A continuación, se detallan:

Tabla N° 6

Plazos

<u>Alternativas</u>	<u>Inicio</u>	<u>Fin</u>
Programa de Coaching dirigido a supervisores de Operaciones.	Se realiza después de detectar al capacitador idóneo para impartir los talleres. A continuación, se elabora el material didáctico y se coordina con los analistas para encontrar los espacios disponibles y agendar las sesiones con los supervisores.	Se llevarán a cabo dos sesiones: la primera será teórica y la segunda práctica - didáctica. Sin embargo, en caso el seguimiento revele que existen deficiencias en las habilidades blandas, se repetirá el ciclo de sesiones.
Programa de Employee Experience	Una vez aprobado el costo por finanzas	El periodo de este programa debe de tener una vigencia de 6 meses, dado que se realizarán modificación en la maqueta variable y se realizará una medición de resultados.
Reformulación del proceso de OJT	Proyectado a realizarse en el siguiente mes, agendando primero una reunión con las 3 áreas involucradas.	Mantener perenne el flujo y mantener reuniones semestrales validando los resultados de los nuevos ingresos

Nota: Elaboración propia

3.2 Justificación de la alternativa elegida

La opción elegida, permitirá mejorar la comunicación interna y el liderazgo de los supervisores de ventas, generando un impacto directo en la rotación de personal que actualmente mantiene la organización, propiciando un cambio considerable en la productividad y el clima laboral.

3.2.1 Alineación con los objetivos de la organización

El objetivo principal es brindar un servicio de excelencia; por tanto, la opción elegida está en consonancia con este objetivo. Por un lado, mejorar la comunicación interna entre áreas funcionales asegura el flujo correcto y brinda el soporte necesario y oportuno para abordar la rotación de personal. Por otro lado, reforzar las habilidades blandas y el conocimiento cognitivo de los líderes de ventas asegura un manejo eficiente de los equipos de ventas permitiendo que reciban un feedback adecuado, que capaces de identificar a tiempo las necesidades de los vendedores y aplicar programas de reforzamiento según la identificación del problema, de esa forma, aumenta el sentimiento de pertenencia del vendedor hacia la organización, se reduce la intención de deserción y mejora la calidad de servicio que se ofrece al cliente.

3.2.2 Factibilidad y viabilidad

En el caso del programa coaching dirigido a los supervisores se puede poner en acción de inmediato porque no requieren un presupuesto específico; sólo se necesita programar a los supervisores en horarios específicos donde no haya afectación en la campaña.

3.2.2.1 Recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros). En este caso, la implementación considera recursos humanos, los cuales son parte de la empresa de Centro de excelencia y experiencia, encargada de dar el taller de coaching y recursos tecnológicos, los cuales serán las herramientas que se utilizarán en el taller.

3.2.2.2 Análisis de la capacidad de la organización para implementar la alternativa.

En la tabla presente se detallan los objetivos a abordar en cada reunión de implementación.

Tabla N° 7

Análisis de la capacidad de la organización para implementar la alternativa

<u>Plan</u>	<u>Objetivos</u>	<u>Miembros</u>	<u>Responsables</u>
-------------	------------------	-----------------	---------------------

Reunion de implementación	<ul style="list-style-type: none"> * Determinar los objetivos y recursos necesario para la implementación * Examinar los procesos y estrategias en vigor para modificarlos de ser necesario * Detectar las falencias de comunicación entre las áreas funcionales * Repotenciar las habilidades cognitivas y blandas de los supervisores de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> *Gte. General *director de Ope. *director de Ope. *director de RRHH *jefe de RRHH *jefe de Clima y Cultura *Gte. de Op. *jefe de Op. *Sub Gte. De Rec. Y Sel. 	<ul style="list-style-type: none"> *Gte. De Op. *jefe de Op. *jefe RRHH *jefe de Clima y Cultura *Sub Gte. De Rec. Y Sel.
Reunion de comunicación personal	<ul style="list-style-type: none"> * Informar sobre los flujos de comunicación e interacción entre las áreas funcionales * Indicar a todos los supervisores de ventas en participar de los nuevos talleres 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los supervisores de ventas de las campañas de Claro Perú 	<ul style="list-style-type: none"> *Gte. De Op. *jefe de Op. *jefe RRHH *jefe de Clima y Cultura *Sub Gte. De Rec. Y Sel.

Nota: Elaboración propia

3.2.2.3 Beneficios y resultados esperados. En base a las opciones de solución propuesta, se espera que la comunicación interna entre áreas funcionales mejore de forma drástica, esto con el propósito de evitar malentendidos, disminuir conflictos, potenciar el trabajo en equipo y enfocar al equipo en el cumplimiento de objetivos. También, se espera que el liderazgo entre los supervisores de ventas mejore a un nivel óptimo con el fin de resolver conflictos de manera efectiva, disminuir la rotación de personal y reforzar la motivación entre los vendedores.

3.2.2.4 Sostenibilidad y efectos a largo plazo. Las alternativas pueden perdurar a largo plazo sin necesidad de inversión financiera, siempre y cuando la empresa aplique consistentemente sus políticas y las supervise regularmente para mejorar la comunicación interna y fomentar el desarrollo continuo del liderazgo. Esto también ayudará a aumentar la satisfacción de los empleados al hacerlos sentir más integrados en la empresa y fortalecer su compromiso con ella. Se realizarán mediciones periódicas en los subprocesos pertinentes para mostrar los cambios y seguir de cerca sus efectos de manera concreta. De esta manera, se podrán identificar tendencias de comportamiento y ofrecer orientación para alcanzar los objetivos corporativos.

Tabla N° 8
Sostenibilidad y efectos a largo plazo

Proceso	Objetivo	Indicadores	Meta	
Administración de personal	Seguimiento a la tasa de retención de personal para evaluar las fortalezas de los empleados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ actual de empleados}}{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores al comienzo del periodo de estimación}}$	x 100	> 85% mensual
	Fiscalizar la tasa de abandono para determinar la capacidad de retención de la organización	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de abandonos}}{\text{Porcentaje de N}^\circ \text{ de empleados}}$	x 100	< 15% mensual
Comunicación interna	Seguimiento a la participación de eventos internos para medir la pertinencia de las propuestas de interés común en la organización	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de participantes}}{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores invitados al evento}}$	x 100	> 90% mensual
	Supervisar la participación en encuestas internas para medir la satisfacción de los trabajadores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de participantes}}{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores encuestados}}$	x 100	100% trimestral
Liderazgo	Aplicar cuestionario 360 para obtener una visión completa de las habilidades de liderazgo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de participantes}}{\text{Porcentaje de satisfacción de los trabajadores}}$	x 100	100% semestral

Nota: Elaboración propia

3.3 Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida

En la presente se analizan los motivos por el cual se seleccionó la alternativa del programa de coaching para los supervisores.

3.2.1 Alineación con los objetivos de la organización

La solución ofrece una propuesta viable, sostenible en el tiempo y que, dada la composición y naturaleza de la organización, debe implementarse. Por un lado, es imprescindible contar con una interacción continua que permita el intercambio de ideas y proyecciones entre áreas, tal como lo menciona Ewin et al. (2019), la mejora en la comunicación interna fortalece las relaciones con los empleados, fomenta su compromiso y colabora en el logro de los objetivos de la organización.

Moreno et al. (2021) proponen que la generación de confianza organizacional es un objetivo clave de la comunicación, aunque afirman que son necesarias las relaciones interpersonales. Por otro lado, contar con líderes preparados tanto en lo emocional como en lo técnico, brinda una ventaja competitiva a la organización, bien como lo refiere Rachma (2014), el liderazgo es un proceso que va más allá de simplemente proporcionar dirección y supervisión a un grupo de personas. Esto implica motivar e inspirar a las personas de una manera que tenga un efecto positivo en la finalización de tareas, las relaciones interpersonales y la motivación personal, en otras palabras, cuanta más influencia

tenga el líder para mejorar las prácticas de los empleados, mejor será para los colaboradores de la empresa desarrollar una visión compartida. (Bester, Stander y van Zyl, 2015; Godoy y Bresó, 2013; Qian, Song, Jin, Wang y Chen, 2018). Considerando todo lo mencionado, se reconoce la importancia de comenzar los talleres de coaching. Esto permitirá que los supervisores adquieran, identifiquen y utilicen las herramientas necesarias para guiar al equipo hacia el logro de sus objetivos.

3.4 Implicancias de la decisión en la organización

A continuación, se describen las consecuencias siguientes.

3.4.1 Alineación con los objetivos de la organización

Las alternativas propuestas pueden generar cierto rechazo inicial por parte de los supervisores, ya que podrían experimentar una carga adicional de trabajo al participar en las sesiones de coaching y estar ausentes en la operación en sus horas laborales. Asimismo, es posible que los asesores de ventas sientan cierta timidez al expresar sus opiniones durante las actividades operativas. Por otro lado, se tiene la participación de Recursos Humanos en los incentivos a los supervisores para la motivación respectiva.

3.4.2 Implicancia administrativa

Las alternativas propuestas implementarán un nuevo flujo que proporcionará una mayor visibilidad y apoyo a los nuevos ingresos que se encuentran en una fase de aprendizaje. Esto se llevará a cabo mediante un proceso ordenado y un seguimiento por parte del área de operaciones, calidad y capacitación, que les informará sobre su estado actual.

3.4.3 Implicancia financiera

Las alternativas presentadas no generan un gasto económico que produzca algún descuento no planificado; puesto que se utiliza el recurso humano y tecnológicos, los cuales ya se tienen en la campaña.

3.5 Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro

El aumento en la rotación surge debido a dos factores clave: la falta de liderazgo y las deficiencias en la comunicación entre las áreas de operaciones y reclutamiento y selección. Se han propuesto inicialmente tres posibles soluciones: en primer lugar, la implementación de un programa de coaching exclusivo para los supervisores de las campañas, tanto para aquellos que ya están trabajando como para los que están en encargatura, es decir, en el puesto durante menos de un mes. En segundo lugar, se propone implementar el programa "Employee Experience Programme", el cual consta de 4 fases destinadas a mejorar la comunicación entre líderes y equipos, motivar a los supervisores, organizar reuniones con las áreas de apoyo y evaluar todo ello a través de su matriz de variables. Por último, para mejorar los procesos de seguimiento, apoyo y validación del estado del personal al finalizar su capacitación, se ha reformulado el proceso de OJT. Debido a que todas las alternativas no generan costo adicional u afectación a finanzas, se consideraron las tres; ya que se utilizó el recurso humano y tecnológico propio. Estas alternativas son recomendadas cuando se tengan problemáticas similares, ya que son viables y perdurables, siempre y cuando tengan un correcto seguimiento y se tenga la predisposición del personal al querer mejorar su indicador.

Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones derivadas del caso analizado:

A partir de los antecedentes de investigación, podemos concluir que en el sector de los contacts center existe una alta rotación de personal. Esto se debe a que los empleados contratados pertenecen a una generación que tiende a cambiar de empleo con frecuencia, priorizando su espacio personal y buscando diversas experiencias laborales, además del estrés continuo inherente a las tareas de gestión que realizan los asesores de call center. Por tanto, seguir las recomendaciones mencionadas anteriormente fortalecerá el clima laboral y, como resultado, ayudará a retener al personal en sus puestos.

En Grupo A365, se observa que una de las campañas con una alta tasa de rotación es la campaña de Claro Perú. El principal motivo de esta rotación radica en la falta de liderazgo por parte de los supervisores de operaciones. Como solución, se propone implementar un programa de coaching, comenzando con aquellos que ocupan cargos de encargatura, es decir, personas recién incorporadas en el puesto. El objetivo es consolidar sus conocimientos y prácticas en liderazgo y trabajo en equipo, ya que a lo largo del caso se ha demostrado la importancia de contar con un liderazgo efectivo para alcanzar los KPIS establecidos.

El liderazgo y la comunicación interna entre áreas de soporte son vitales en una empresa ya que ayudan al clima laboral y por ende genera que los colaboradores de toda organización se encuentren motivados para realizar la labor de sus gestiones y esto es más importante sobre todo en el rubro de contacts center.

En el caso analizado, se ha confirmado la importancia crucial de contratar a personas con el perfil adecuado para las vacantes disponibles. Por lo tanto, es esencial mantener una comunicación efectiva y continua entre los departamentos de operaciones y reclutamiento y selección. Esto permitirá colaborar en la identificación de candidatos con las habilidades necesarias y facilitará una curva de aprendizaje más rápida para los nuevos empleados.

Tras el análisis efectuado, la alternativa más viable es implementar un programa de coaching dirigido a los supervisores de operaciones. Esta opción no conllevará costos adicionales, ya que la empresa cuenta con personal calificado para impartir estas sesiones. Además, abordará de manera directa el problema principal de la falta de liderazgo. No obstante, para garantizar resultados óptimos, se sugiere complementar este programa de employee experience. Esto permitirá fortalecer la comunicación tanto entre los asesores y los supervisores como entre las distintas áreas de la empresa.

Referencias

- APEXO: Proyecto de ley que plantea prohibir llamadas de call centers atenta contra el derecho a la información. (2023, January 1). Perú21. <https://peru21.pe/economia/apexo-proyecto-de-ley-que-plantea-prohibir-llamadas-de-call-centers-atenta-contra-el-derecho-a-la-informacion-noticia/>
- Azurín, A. (2024, febrero 9). Riesgo para inversionistas en Perú es considerado de “nivel medio”. Gestión. <https://gestion.pe/economia/negocios-empresas-allianz-research-riesgo-para-inversionistas-en-peru-es-de-nivel-medio-noticia/?ref=gesr>
- Baldwin y Gorecki, 1989. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/Administracion-de-RH-Werther.pdf>
- Barrera Luna, J. A., & Estrada García, E. D. (2023). Factores Determinantes de la Rotación de Personal en Novus-Globe, Nuevo Laredo, México 2023: Un Estudio Científico. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 4(2). <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.972>
- Bester, Janie, Stander, Marius y van Zyl, Llewellyn (2015), Leadership empowering behavior, psychological empowerment, organizational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division, SA Journal of Industrial Psychology, Año 41, No, 1, pp, 1-14, <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1215>
- Communications. (2023, September 28). ‘Baby boomers’, generación X, ‘millennials’ y ‘centennials’: el talento en cuatro generaciones. BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/baby-boomers-generacion-x-millennials-y-centennials-el-talento-en-cuatro-generaciones/>
- Ewing, M., Men, L. R. y O’Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. International Journal of Strategic Communication, 13(2), 110-132.
- Factorial. (2024, February 1). 10 claves para reducir la tasa de rotación [+ Plantilla]. Factorial. <https://factorialhr.es/blog/disminuir-tasa-rotacion/#10-estrategias-para-retener-el-talento>
- Fortelperu. (2023, October 27). Fortel: El experto en Customer Experience y BPO. Fortel. <https://www.fortelcorp.com/>
- Gallup. (s. f.). Gallup - Workplace Consulting & Global Research. Recuperado 5 de octubre de 2023, de <https://www.gallup.com/home.aspx>
- Gestión, R. (2023, November 27). El 84% de la Generación Z rechazaría un trabajo si este es presencial a tiempo completo. Gestión. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/el-84-de-la-generacion-z-rechazaria-un-trabajo-si-este-es-presencial-a-tiempo-completo-noticia/?ref=gesr>
- Grupo A365. (n.d.). Grupo A365 | LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/grupo-a365/>
- Great Place to Work. (n.d.). Consultoría de cultura. Com.pe. Retrieved April 29, 2024, from <https://www.greatplacetowork.com.pe/>
- Godoy, Rodrigo y Bresó, Edgar (2013), ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? Journal of Work and Organizational Psychology, Año 29, No, 2, pp, 59-64, <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a9>
- Guerrero-Egurrola, D. A. (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. *Gestio Et Productio. Revista Electrónica De Ciencias Gerenciales*, 3(5), 60-78. <https://doi.org/10.35381/gep.v3i5.33>
- Hawes, G., & Corvalán, O. (2005). Construcción de un perfil profesional. *Proyecto Mecesup Tal*, 101, 13-33.
- International Contact Center. (2024, March 16). Eficiencia y Sostenibilidad: Prácticas Ambientales en Centros de Contacto. <https://www.linkedin.com/pulse/eficiencia-y-sostenibilidad-pr%C3%A1cticas-ambientales-adiyf/>

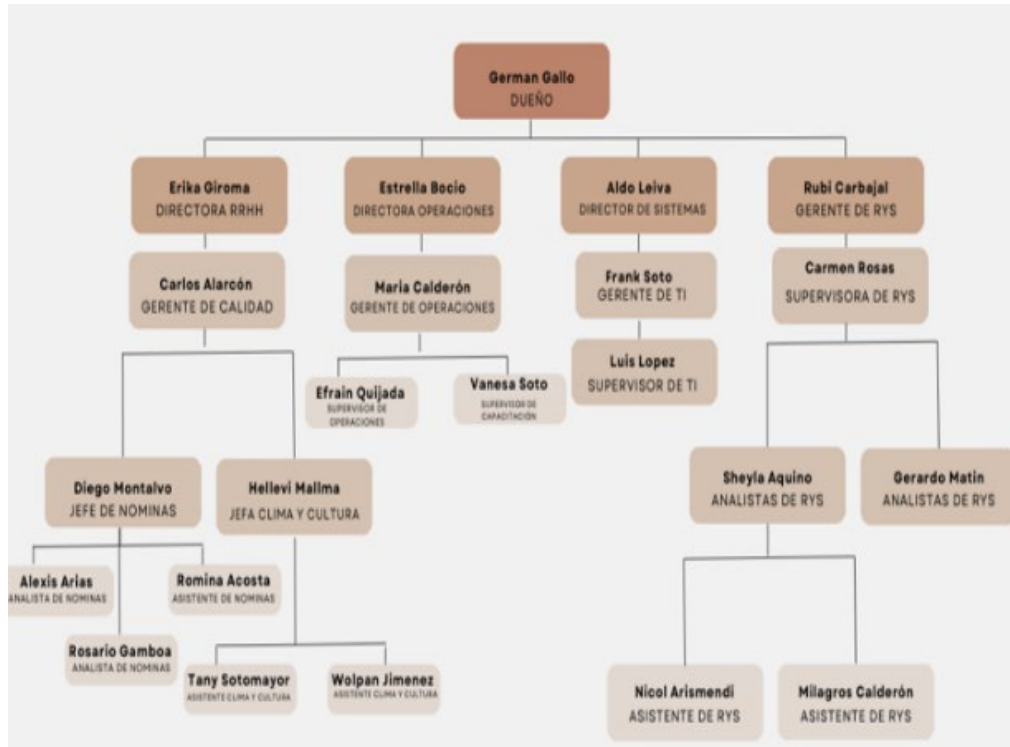
- Iturbide, M. J. (2024b, January 26). Call Center, su pasado y su futuro (¿o su presente?). <https://www.linkedin.com/pulse/call-center-su-pasado-y-futuro-o-presente-manuel-jim%25C3%25A9nez-iturbide-qmj8f/?trackingId=bf6b3PpVSbSIYJswtnB0qQ%3D%3D>
- Jiménez, J. G. (1998). La comunicación interna. Ediciones Díaz de Santos.
- Liderazgo Organizacional (primera edición). (2022). Mónica García Solarte. <https://doi.org/10.25100/peu.7566217>
- Moreno, Á., Tench, R. y Verhoeven, P. (2021). Trust in Public Relations in the Age of Mistrusted Media: A European Perspective. *Publications*, 9(1), 7.
- Narvaez, M. (2024, January 3). Rotación de personal. ¿Cuáles son las causas y cómo reducirla? QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/rotacion-de-personal/>
- (N.d.). Gob.Pe. Retrieved April 27, 2024, from [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/\\$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf)
- Nort. (2022, April 26). *¿Qué es Employee Experience?* Asociación DEC. <https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-employee-experience/39456/>
- Ortega, C. (2023, August 7). Desarrollo del liderazgo: Qué es y cómo aplicarlo. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/desarrollo-del-liderazgo/>
- Ortega, C. (2023a, July 31). ¿Qué es employee experience? QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-employee-experience/>
- Pezo, G. (2021). Factores Laborales que explican la rotación del personal del centro de aplicación Unión, Lima -2019.
- Prialé, M. Á. (2023, February 25). Perú: país en crisis de liderazgo, ¿qué significa y cómo superarla? infobae. <https://www.infobae.com/americas/opinion/2023/02/25/peru-pais-en-crisis-de-liderazgo-que-significa-y-como-superarla/>
- Qian, Jing, Song, Baihe, Jin, Zhuyun, Wang, Bin y Chen, Hao (2018), Linking empowering leadership to task performance, taking charge, and voice: the mediating role of feedbackseeking, *Frontiers in Psychology*, Año 9, pp, 1-11, <https://doi:10.3389/fpsyg.2018.02025>
- Rachma, Asmu'1 (2014), Applying interactive planning on leadership in the organization: the case of transforming public transport services in Banjarmasin, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Año 115, No, 2014, pp, 283-295, <https://doi:10.1016/j.sbspro.2014.02.436>
- Rawung, Ficke; Wuryaningrat, Nikolas; Elvinita, Lenny (2015), The influence of transformational and transactional leadership on knowledge sharing: an empirical study on small and medium businesses in Indonesia, *Asian Academy of Management Journal*, Año 20, No, 1, pp, 123-145, ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/351527447_Factores_Laborales_que_explican_la_rotacion_del_personal_del_centro_de_aplicacion_Union_Lima_-2019
- Saba, C. A. (2024, February 14). Comunicación interna: el motor que impulsa la productividad y el compromiso. <https://www.linkedin.com/pulse/comunicacion-interna-el-motor-que-impulsa-la-y-claudia-agramonte-saba-pasbe/?trackingId=2ZsimsRATXq6FG1USdmkfg%3D%3D>
- Salini, G. O. (2023, May 4). Poder Ejecutivo pone pare a ley que busca prohibir llamadas spam. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/legal-poder-ejecutivo-pone-pare-a-ley-que-busca-prohibir-llamadas-spam-noticia/>
- Santos, José. 2008. El Liderazgo Sintérgico. San Salvador: Retcambio Solutions LLC
ShieldSquare Captcha. (n.d). <https://www.bcrp.gob.pe/busqueda.html?searchword=PBI&searchphrase=all>
- Suárez, J. P. P. (2024, May 29). Rotación de personal y su impacto en la industria de los contact centers. <https://www.linkedin.com/pulse/rotacion-de-personal-y-su-impacto-en-la-industria-los-pel%25C3%25A1ez-su%25C3%25A1rez-fvixe/?trackingId=57n0OvFxThSkHEg5DTiWig%3D%3D>

- Torres, J. L., & Jaramillo, O. (2000). Diseño y análisis del puesto de trabajo: [Herramienta para la gestión del talento humano](#). Universidad del Norte
- Valenzuela, D. Y. D. (2023, March 15). Líderes que se preocupan por el liderazgo de sus líderes. <https://www.linkedin.com/pulse/l%C3%ADderes-que-se-preocupan-por-el-liderazgo-de-sus-daniel-yamid/>
- Vicenté, O. (2023, April 25). La importancia de la comunicación efectiva en el entorno laboral. <https://www.linkedin.com/pulse/la-importanc%C3%ADa-de-comunicaci%C3%B3n-efectiva-en-el-entorno-oswaldo-vicent%C3%A9/>
- Vizcaya, D. D. (2023). *Evolución de los estilos de liderazgo*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/44887>
- Werther, W. (2000). Administración de recursos humanos. [Human Talent Management]. (5ª edición) México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A

Anexo 1

Figura N°1

Título de la figura: Organigrama Grupo A365



Nota: Data interna departamento de RRHH. Elaboración propia

Figura N°2: Resultados entrevista a profundidad

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

	Nombre y apellidos	Sandra Portocarrero	Rubí Carbajal	María Calderon Torres
N°	Cargo	Sub gerente de calidad	Sub gerente de la unidad de gestión de personas	Gerente de Operaciones
	Tiempo de servicio	1 año y medio	5 años	2 años y 11 meses
	1	¿Cuál es el porcentaje de rotación en su área?	En calidad tenemos el 30% de rotación	En reclutamiento y selección tenemos una rotación mínima que normalmente no supera el 5%
2	¿Cuál es su opinión con respecto a las herramientas que brinda la empresa para controlar la rotación? ¿Qué mejoraría en este aspecto?	En general la rotación en un contact center suele ser muy elevada; sin embargo, validando en nuestra organización podrían ser varios factores como salarios y beneficios, liderazgo de supervisores, líneas de carrera y refuerzos continuos	Necesitamos automatizar medidores de indicadores que nos permita agilizar la información y saber dónde se tiene enfocar y hacer mayor esfuerzo, fortalecer el trabajo dinámico entre las áreas dado que reclutamiento recluta al personal, capacitación solo se encarga de dar charlas más no da un seguimiento	El onboarding ya que como empresa deberíamos de participar más y ser más enfático en los procesos de bienvenida, inducción, resaltar beneficios, convenios. Es necesario que la empresa designe un recurso que pueda generar un impacto positivo y tener una gama más amplia de convenios a nivel educativo ya que la mayor cantidad de población se mide en edades de 20 a 25 años, convenios de esparcimiento para uso con sus familias.

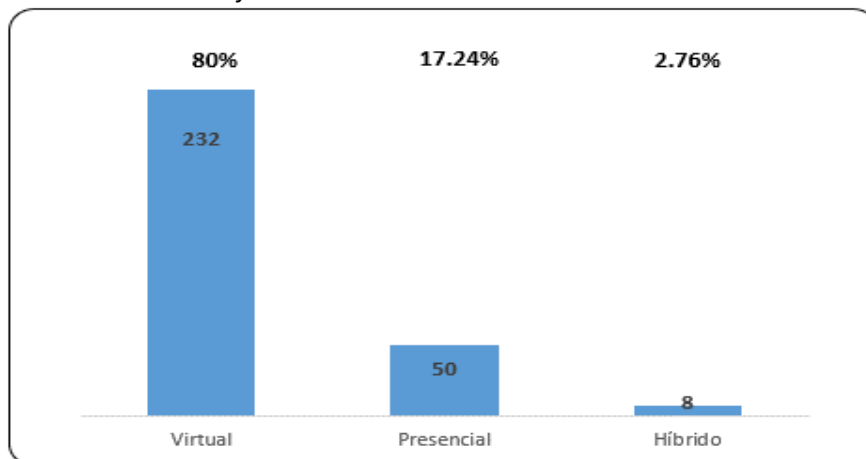
3	¿Cuál considera el mejor tipo de liderazgo para la campaña?	Como la campaña está en constante cambio para mí el líder de la campaña debe de tener una comunicación efectiva al igual que tener una escucha activa, sumándole empatía y apoyo. Alguien que sepa reconocer y motivar al equipo, que tenga la capacidad de resolución de conflictos y tenga el manejo del estrés	Nos funciona tener multifuncional ya que nuestro rubro varía mucho en nivel demográfico, genero, carga familiar y modalidades de trabajo y definitivamente necesitamos diferentes metodologías de liderazgo para poder hacer que las personas hagan un trabajo multifuncional	Liderazgo participativo ya que es importante que las decisiones no solo lo tomen el líder sino se tome en equipo, tomando en referencia las opiniones de los equipos de mandos medio para conocer el impacto
4	¿Puede identificar si los canales de comunicación con el área de RYS son los adecuados? ¿cómo lo mejoraría?	Aquí se tiene un reto ya que la empresa tiene un alto porcentaje de rotación y puedo contribuir que la rotación es responsabilidad en gran parte de rys ya que el personal que trae no cumple con el perfil que corresponde a las campañas por lo que le recomendaría al área de reclutamiento que haga el análisis de perfil de puesto, para que de esta manera se pueda seleccionar al mejor talento de acuerdo a la necesidad de cada servicio y si hay responsabilidad de selección. La persona se termina yendo ya que no tiene el perfil que requiere la campaña y considero que no lo traen por temas de sueldo.	No, ya que actualmente estamos teniendo un desfase en la información con respecto a los puestos que estamos reclutando	la comunicación que se tiene es super rápida y eficiente, claro que si se tiene temas por mejorar
5	¿Cuándo alguno de sus colaboradores manifiesta su intención de renunciar,	Si en caso un monitor solicita renuncia, primero debe de conversar con su supervisor para que se genere	Primero identificar el motivo y se revisa los indicadores si el	2 escenarios, primero se valida el motivo de la renuncia o abandono, se

	como aborda esa situación?	un plan de retención si es por un cambio de campaña, horario o darle todas las herramientas de retención, si el mantiene la decisión de no continuar con nosotros, tienen una entrevista con el coordinador donde se le pide un feedback del supervisor y lo que nos ha pasado últimamente es que la gente se va por una mejor oferta laboral	colaborador lo amerita se hace un plan de retención	valida el desempeño si en caso el asesor está dentro de los primeros cuartiles y tiene antigüedad se le puede brindar diversas alternativas dependiendo su problema, se trata de buscar una alternativa diferente.
6	¿Cuál es el proceso que realiza sus supervisores para la desvinculación de un colaborador?	Primero se evidencia las oportunidades de la persona, por ejemplo, si es un monitor la persona tiene que cumplir una cierta cantidad de evaluaciones si no lo hace recibe una retroalimentación, en caso no continúe se procede a una amonestación luego una suspensión y por último no se le renueva, primero se sigue con todo el proceso y se tiene que tener evidencia de lo trabajado.	primero siempre tiene que ver feedback de por medio, validación de indicadores y al finaliza tratar de que la persona se lleve lo mejor de la empresa.	Si es un tema de desempeño, primero se hace el feedback, procesos de sanción, seguimiento calidad y si es un tema actitudinal se procede con la desvinculación. Si es conocimiento se le realiza los refuerzos si no hay mejora se procede con la desvinculación. Si es una falta grave en automático la desvinculación automática de la campaña.
7	¿Considera que existe una planificación a futuro para controlar la problemática de la rotación?	Actualmente no, justamente realizamos un análisis 360 de calidad y se identifica que en una de las campañas de claro está con un cumplimiento de requerimiento en un 80% en los últimos meses, por lo que se le pide a la operación realizar una evaluación y realizar una	Necesitamos concientizar miradas operativas con respecto al recurso que se tiene, falta tener un plan de fidelización para la retención de los colaboradores que ya tienen tiempo de diferentes áreas, nos falta que todos los	si ya que es un tema muy presente pues al tener una rotación alta nos impacta porque la curva de aprendizaje es amplia y el proceso de capacitación es largo. Se aplica técnicas de

		<p>estrategia distinta, lo que propone por parte de calidad es que se habilite un puesto de un supervisor de retención para que gestione todas las herramientas para que el asesor desista en irse</p>	<p>lideres os juntemos para expresar las falencias y trabajarlos</p>	<p>fidelización para que el personal nuevo no se vaya</p>
--	--	--	--	---

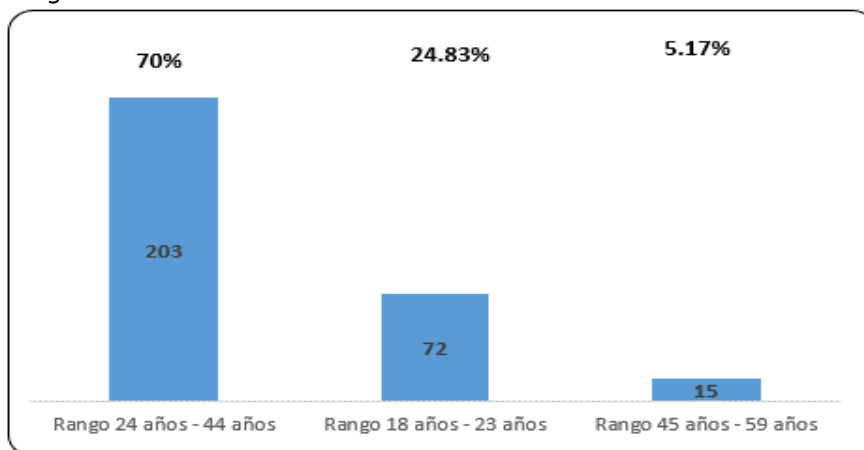
Nota: Data de las entrevistas. Elaboración propia

Tabla N°9
Modalidad de Trabajo



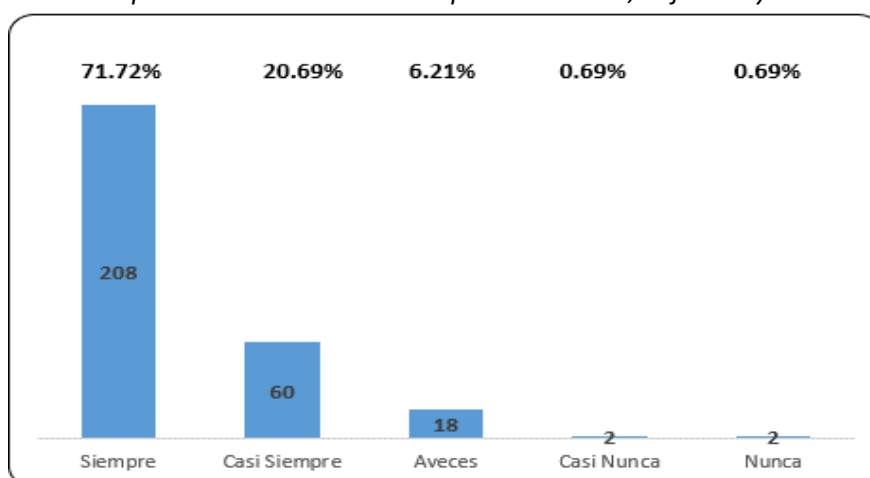
Nota: Data de la Encuesta de Satisfacción elaborada a los asesores de ventas de Claro Perú

Tabla N°10
Rango de edad



Nota: Data de la Encuesta de Satisfacción elaborada a los asesores de ventas de Claro Perú

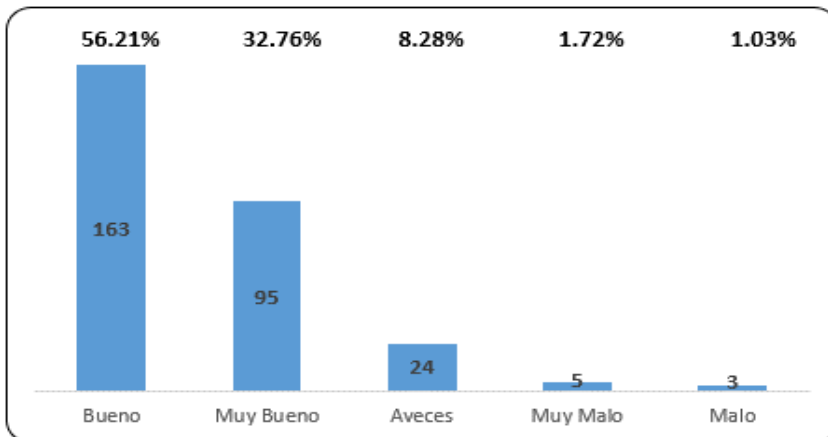
Tabla N°11
Me han explicado con claridad las responsabilidades, objetivos y tareas de mi puesto



Nota: Data de la Encuesta de Satisfacción elaborada a los asesores de ventas de Claro Perú

Tabla N°12

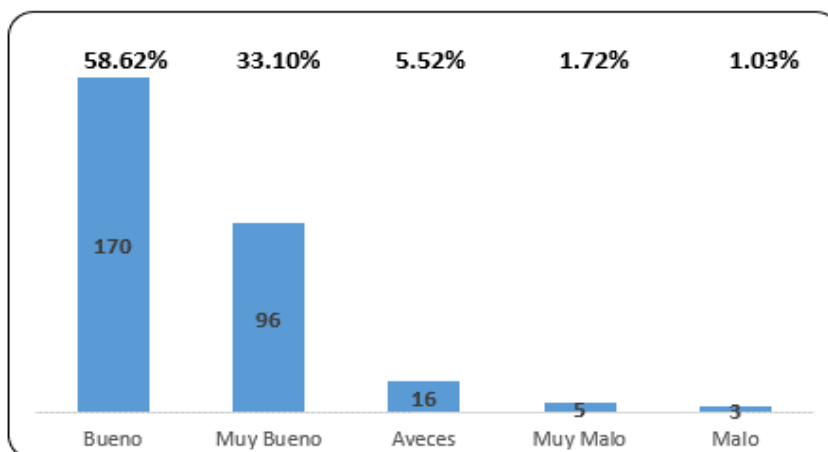
¿Cómo evaluarías el proceso de reclutamiento y selección al momento de brindarte la propuesta laboral?



Nota: La propuesta brindada por selección coincide con mi gestión realizada

Tabla N°13

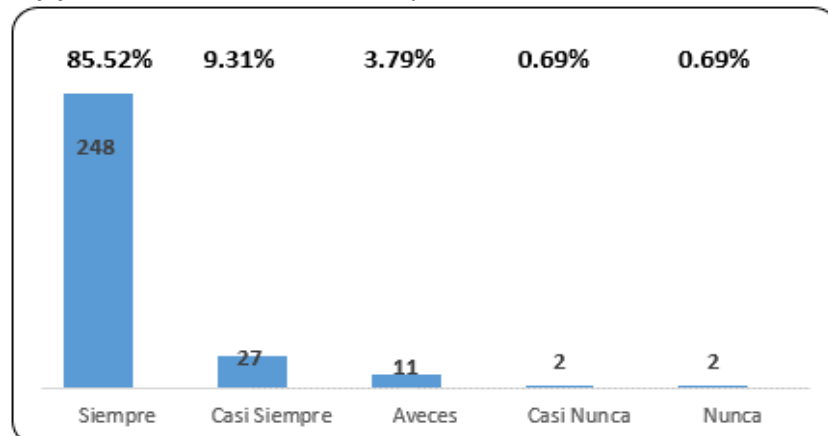
¿Qué impresión te causó el proceso de reclutamiento y selección cuando te presentaron la oferta de trabajo?



Nota: Data de la Encuesta de Satisfacción elaborada a los asesores de ventas de Claro Perú

Tabla N°14

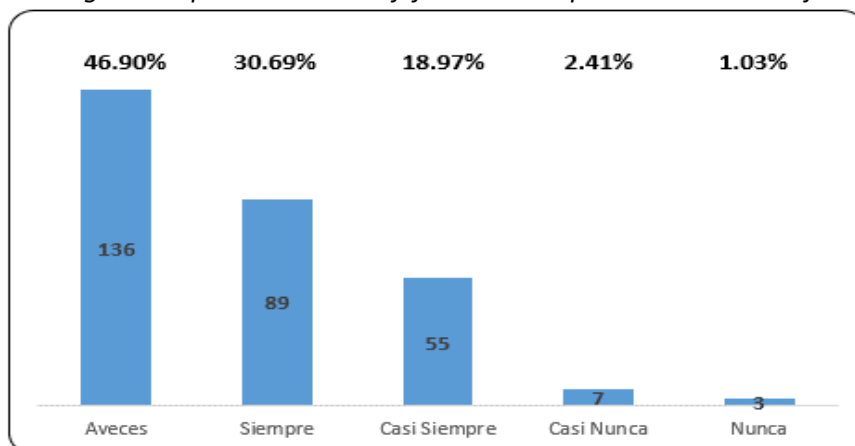
Mi jefe inmediato me trata con respeto



Nota: Data de la Encuesta de Satisfacción elaborada a los asesores de ventas de Claro Perú

Tabla N°15

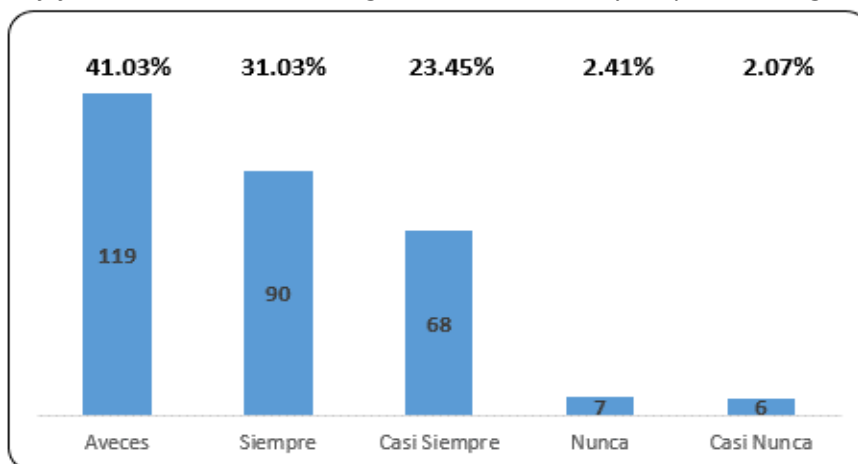
Recibo guía o capacitación de mi jefe inmediato para desarrollar mejor mi trabajo



Nota: Data de la Encuesta de Satisfacción elaborada a los asesores de ventas de Claro Perú

Tabla N°16

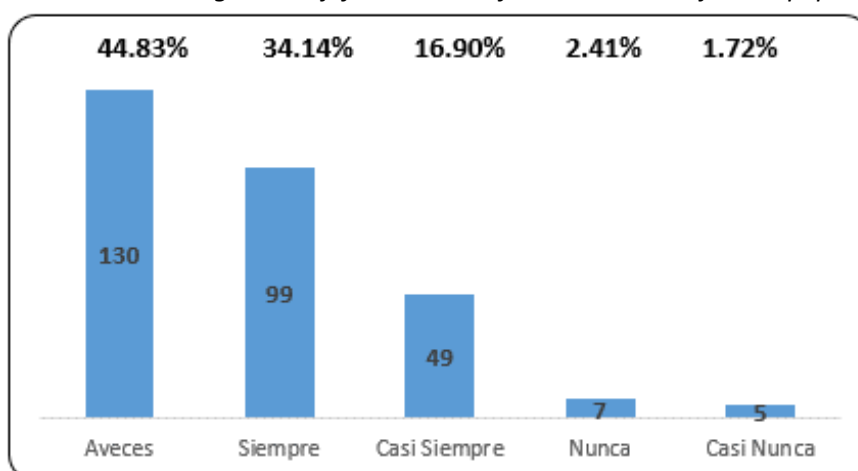
Mi jefe inmediato realiza un seguimiento adecuado y sin presión exagerada



Nota: Data de la Encuesta de Satisfacción elaborada a los asesores de ventas de Claro Perú

Tabla N°17

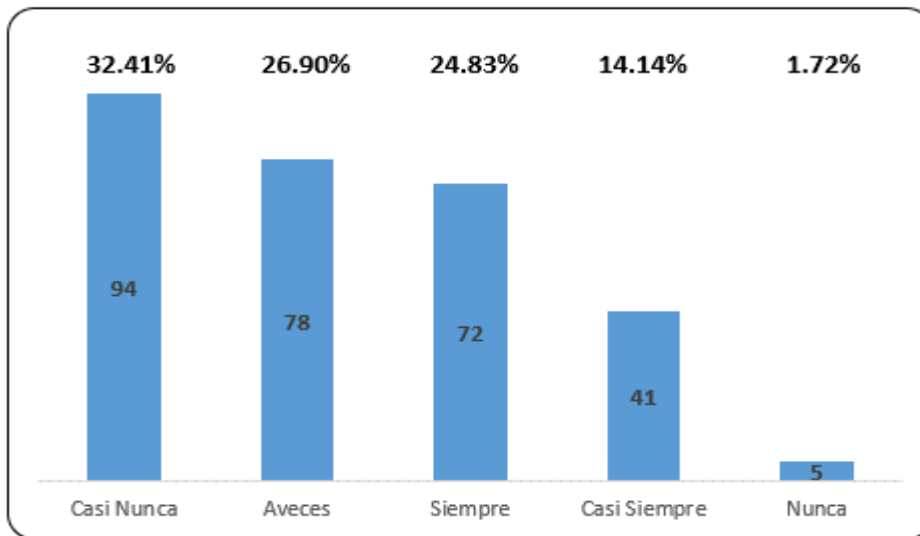
El estilo de liderazgo de mi jefe inmediato favorece el trabajo en equipo



Nota: Data de la Encuesta de Satisfacción elaborada a los asesores de ventas de Claro Perú

Tabla N°18

Si me equivoco, mi jefe inmediato me da otra oportunidad y me enseña cómo no cometer nuevamente el mismo error



Nota: Data de la Encuesta de Satisfacción elaborada a los asesores de ventas de Claro Perú

Anexo 2

Perfil actual de asesor de ventas

	PERFIL VENTAS CALL CENTER			P. A365			
	ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN:	03 de Mayo de 2020		REVISION N°: 3- 19/09/2020			
GENERALIDADES							
Nombre del puesto:	Asesor de ventas Gestión Interna / Hogar Público / Administración de Planilla						
Unidad orgánica:	Operación						
Área:	Ventas						
Reporta a:	Supervisor de Operaciones						
Campaña:	Claro						
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO							
Descripción general del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Generar ofrecimiento a clientes potenciales, poder realizar ventas efectivas a público cliente, y cumplir con los objetivos fijados por la empresa; siguiendo un proceso a través del cual, prospecta clientes, identifica necesidades y diseña una propuesta de servicios a la medida 						
Descripción específica del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • El asesor contacta a clientes potenciales que no pertenecen al operador Claro y que están interesados en algún servicio y/o producto hogar. Los clientes se registran por la web (redes sociales), página oficial de Claro o escriben al WhatsApp. Algunos clientes llaman directamente y el asesor deberá cerrar la venta. 						
Obligaciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar a clientes para informar sobre el producto y/o servicio adicional y lograr el cierre exitoso de la venta. • Generar el ofrecimiento de los servicios y productos. • Identificar las necesidades del cliente. • Realizar seguimiento al servicio post venta que garantice la activación del servicio. 						
REQUISITOS MÍNIMOS							
Educación	Secundaria Completa.						
Formación	Técnicos y/o Universitarios trancos o en curso.						
REQUISITOS PERSONALES							
Edad	20 a 45 años.						
Sexo	Indistinto						
IDIOMA				CONOCIMIENTOS DE OFFICE			
Español	NO	SI	%	Sistema	Usuario	Intermedio	Experto
Hablado		x	90%	Excel	x		
Escrito		x	90%	Word	x		
General		x	90%	Power Point	x		
HABILIDADES REQUERIDAS							
Competencias genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva • Trabajo en equipo • Persuasión • Orientación al cliente • Orientación a resultados • Manejo de emociones • Automotivación 						
HABILIDADES REQUERIDAS							
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva: Entregar un mensaje de manera clara, concisa, que no da lugar a dudas, confusiones o malas interpretaciones. • Orientación a logros y resultados: Tomar decisiones y lograr los objetivos y metas. • Cierre de venta: Obtener un compromiso por parte del potencial comprador. • Rebate de objeciones: Habilidad para direccionar al cliente a una venta efectiva. • Empatía: Capacidad de percibir, compartir y comprender el sentir del cliente. • Escucha activa: Habilidad escuchar atentamente la totalidad de mensaje dirigido por el emisor y devolverle lo que se cree haber recibido (expresado o sobreentendido, verbal o no verbal). • Persuasión: Capacidad o habilidad para convencer a una persona mediante razones o argumentos. 							
EXPERIENCIA LABORAL							
Tiempo:	6 meses						
Rubro:	Telecomunicaciones						
Detalle:	Con experiencia en ventas Hogar Outbound y/o Inbound						
DESCRIPCIÓN DE BENEFICIOS LABORALES							
Sueldo	Básico			Full time: S/. 1025			
	Variable y/o comisiones			Comisiones Aprox. S/. 600 a S/. 1200			
Condiciones contractuales (detallar modalidad de pago)	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso a planilla desde el primer día de conexión. • 15 días de OJT desde el 1er día de conexión. • Pagos quincenales por cuenta bancaria. 						
Beneficios laborales (detallar convenios, descuentos, otros)	Régimen: General / Completa Convenio con la UPN Descuentos en: Look Lentes, Movimiento Bicicletas Ecológicas, Tai Loy Asistencia médica y psicológica						
Documentación que presentará el postulante	<ul style="list-style-type: none"> • C.V. actualizado. • Copia de DNI (ambas caras). • Certificado laboral. • Certificado de estudios. • Copia de recibo de servicio (agua, luz, gas, etc.). • Copia de DNI hijos (ambas caras). • Carnet de Vacunación 						

Nota: Data interna departamento de Reclutamiento y Selección. Elaboración Propia