

Universidad de Lima

Facultad de Ciencia Empresariales y Económica

Carrera de Administración



CASO DE ESTUDIO: FACTORES QUE DETERMINAN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LOS CENTROS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Linda Ozlen Latorre Garcia

Código 20132882

Angela Patricia Marquez Mares Paredes

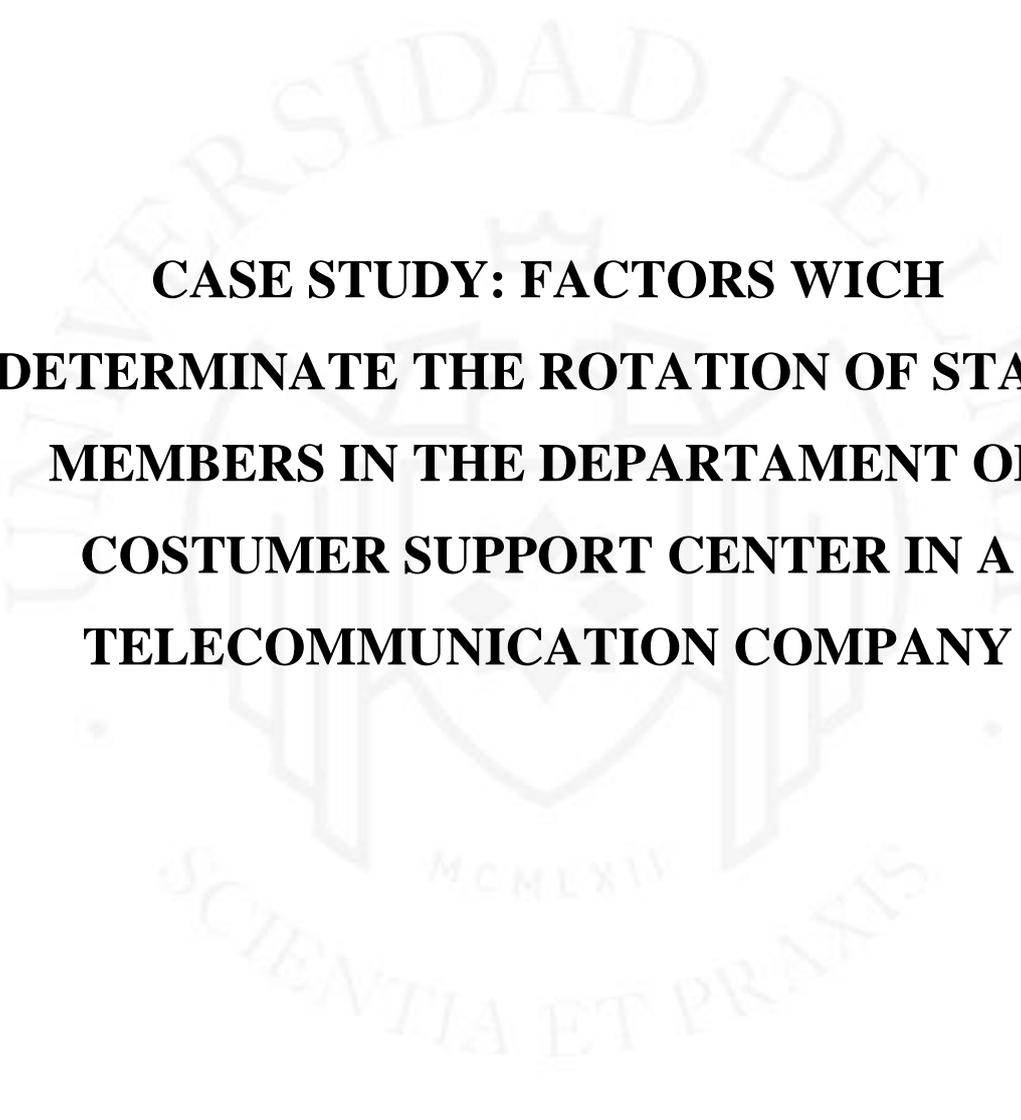
Código 20121931

Asesor

Elizabeth Raquel Otero Ibáñez

Lima – Perú

Diciembre del 2021



**CASE STUDY: FACTORS WHICH
DETERMINATE THE ROTATION OF STAFF
MEMBERS IN THE DEPARTAMENT OF
COSTUMER SUPPORT CENTER IN A
TELECOMMUNICATION COMPANY**

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1 Descripción de la situación problemática.....	2
1.2 Formulación del problema.....	4
1.2.1 Problema General:	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Justificación de la investigación.....	5
1.4.1 Importancia de la investigación.....	6
1.4.2 Viabilidad de la investigación	7
1.5 Limitaciones del estudio.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes de la investigación (Estado del Arte).....	9
2.2 Bases teóricas	17
2.3 Definición de términos básicos	41
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS – VARIABLES	47
3.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas	47
3.2 Variables y definición operacional – Operacionalización de Variables.....	47
3.2.1 Variable dependiente	48
3.2.2 Variables independientes.....	48
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	49
4.1 Diseño metodológico.....	49
4.2 Diseño muestral	49
4.2.1 Unidad muestral	50
4.2.2 Tamaño de la muestra.....	51

4.3	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	52
4.4	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	52
4.5	Aspecto Deontológicos de la Investigación.	52
	CAPÍTULO V: INFORME FINAL	53
	CONCLUSIONES	74
	RECOMENDACIONES	76
	REFERENCIAS.....	78
	BIBLIOGRAFÍA	82
	ANEXOS.....	83



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Costes de Rotación	23
Tabla 2.2 Tipo de Clima Laboral.....	32
Tabla 4.1 Distribución de trabajadores por puesto	51
Tabla 4.2 Tamaño de la muestra.....	51



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Costos de Rotación del Personal (Chiavenato)	22
Figura 2.2 Costos de Rotación del Personal	23
Figura 2.3 Factores que influyen en el desempeño de los colaboradores	25
Figura 2.4 Intenciones de Renuncia.....	26
Figura 2.5 Factores que influyen en el compromiso del colaborador hacia la empresa .	27
Figura 2.6 Proceso de Capacitación (Chiavenato).....	28
Figura 2.7 Componentes que forman un Clima Laboral	33
Figura 2.8 Componentes que forman un Clima Laboral	37
Figura 5.1 Distrito del Centro de Atención al Cliente	53
Figura 5.2 Género	54
Figura 5.3 Edad.....	54
Figura 5.4 Antigüedad en la empresa	55
Figura 5.5 Nivel de Estudios.....	55
Figura 5.6 La empresa cuenta con un plan anual de capacitación que es de conocimiento de todo el personal	57
Figura 5.7 Considero que la capacitación que recibo es la suficiente para poder mejorar mi desempeño.	57
Figura 5.8 Las capacitaciones que brinda la empresa se programan en horas en las que normalmente tengo tiempo.	58
Figura 5.9 Mi jefe o supervisor muestran interés en mí como trabajador.	59
Figura 5.10 Me motiva cuando recibo reconocimiento por mis logros por parte de mi jefe directo	59
Figura 5.11 Me motiva cuando trabajo con mi equipo	60
Figura 5.12 Me motiva la relación que tengo con mi jefe directo.	61
Figura 5.13 La empresa se preocupa por brindar comunicación efectiva para elevar nuestra motivación.....	62
Figura 5.14 Mi retribución es acorde al esfuerzo que realizó en el trabajo.	63
Figura 5.15 Conozco las políticas salariales que maneja la empresa.	64
Figura 5.16 Anualmente mi sueldo se incrementa en un determinado porcentaje	64

Figura 5.17 Recibo bonos y/o comisiones de acuerdo a mi desempeño en el trabajo. ...	65
Figura 5.18 La organización me brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional (convocatorias internas, ascensos por mérito, etc.)	66
Figura 5.19 Siento que para la empresa es muy importante el crecimiento laboral de cada uno de nosotros.	66
Figura 5.20 Conozco la disponibilidad de líneas de carrera relacionadas a mi puesto de trabajo	67
Figura 5.21 Cuento con mayor participación en la toma de decisiones de mi puesto. ...	68
Figura 5.22 Considero que la organización es un buen lugar para crecer laboralmente.	68
Figura 5.23 Existe una atmósfera amical e informal en mi área de trabajo.	69
Figura 5.24 Cuando tengo que hacer mi trabajo puedo validar las decisiones por mí mismo.....	70
Figura 5.25 Mi trabajo es bien recompensado tanto en políticas de promoción y sueldo, como en reconocimientos	70
Figura 5.26 Cuento con el apoyo de mis compañeros y jefes la mayor parte del tiempo.	71
Figura 5.27 Me siento a gusto con el trabajo que realizo día a día.....	72
Figura 5.28 No tengo miedo de expresar mi opinión porque sé que mi equipo de trabajo la tomará en cuenta.	72

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a Coordinadora de Entrenamiento Comercia en la Dirección de Atención Presencial	84
Anexo 2. Entrevista ex asesora de servicio al cliente	92
Anexo 3: Entrevista a colaboradores de los Centros de Atención al Cliente	96
Anexo 4: Portal “Estrategia y Negocios”: Entrevista a Roxana Avalos Subdirectora de Gestión Humana de Claro Perú	100
Anexo 5: Encuesta Al Personal De Los Centros De Atención Al Cliente	104
Anexo 6: Datos Adicionales	108
Anexo 7: Programa de Comisiones	108
Anexo 8: Cálculo de comisiones Claro.....	112

RESUMEN

En el presente trabajo, se busca proponer soluciones y recomendaciones acerca del impacto que generan las dimensiones que influye en la rotación del personal en la empresa de telecomunicaciones. A partir de herramientas de investigación, tales como la encuesta a colaboradores, entrevistas a profundidad a jefes del Centro de Atención al Cliente, los resultados evidencian que existen dos opiniones muy contrastadas con respecto al nivel jerárquico de los encuestados.

Línea de Investigación: 31.b Gestión de Capital Humano

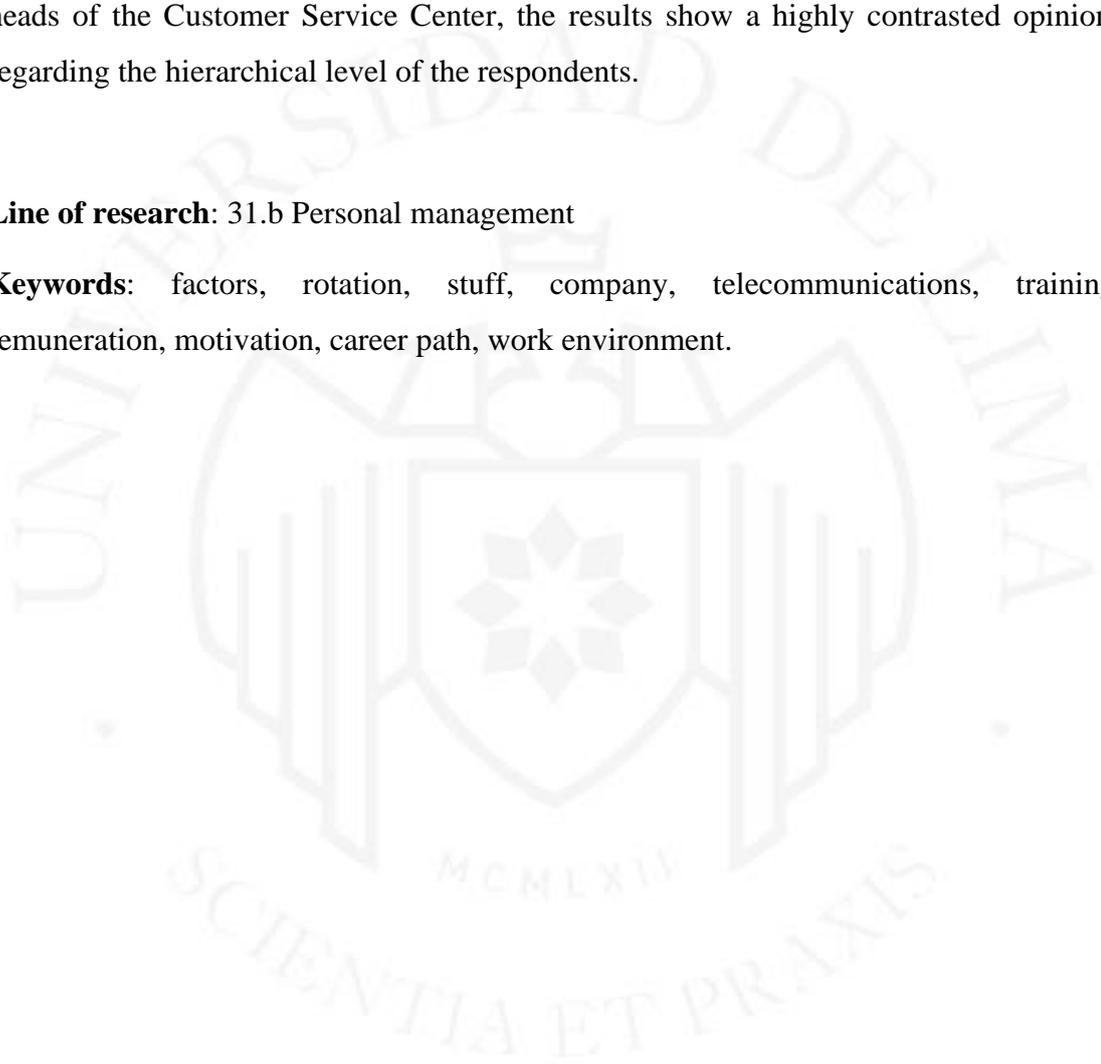
Palabras Clave: factores, rotación, personal, empresa, telecomunicaciones, capacitación, remuneración, motivación, línea de carrera, clima laboral.

ABSTRACT

In this work, we seek to propose solutions and recommendations about the impact generated by the dimensions that influence staff turnover in the telecommunications company. Based on research tools, such as the employee survey, in-depth interviews with heads of the Customer Service Center, the results show a highly contrasted opinions regarding the hierarchical level of the respondents.

Line of research: 31.b Personal management

Keywords: factors, rotation, staff, company, telecommunications, training, remuneration, motivation, career path, work environment.



INTRODUCCIÓN

La presente investigación deduce un análisis de una serie de variables que impactan directamente en la rotación de personal en los Centros de Atención al Cliente de una empresa de telecomunicaciones.

La investigación contribuye a las ciencias empresariales y económicas derivado al área de Recursos Humanos, debido a que se trata de la formación de los colaboradores de los Centros de Atención al Cliente de una empresa reconocida de telecomunicaciones para afrontar situaciones cotidianas que exigen los clientes y que se deben de tomar en consideración para que la empresa se mantenga siempre competitiva frente a la coyuntura cambiante en la que el país atraviesa.

Varios autores internacionales se han dedicado al estudio de las variables involucradas en el problema de investigación, es por ello que se cuenta con un amplio Estado del Arte.

El problema de cómo disminuir la rotación del personal en un Centro de Atención al Cliente es un proceso complejo, ya que depende de una serie de variables. Es por ello que se limitará a cinco de ellas: línea de carrera, capacitación, motivación, clima laboral y remuneración. Estas ayudarán a determinar si impactan o no a la rotación del personal.

Los resultados del estudio fueron obtenidos por medio de encuestas y entrevistas, las cuales fueron realizadas a colaboradores y jefes de distintos Centros de Atención al Cliente. Las preguntas formuladas estuvieron relacionadas con las cinco variables elegidas para para obtener resultados.

Finalmente, obtenemos conclusiones del estudio y recomendaciones sugeridas desde un punto de vista práctico para incluir nuevos elementos de interés para la solución a la problemática abordada.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación problemática

Hoy en día, el rubro de telecomunicaciones a nivel nacional cuenta con una alta competencia y una fuerte regulación por OSIPTEL y por leyes del consumidor. Los rivales del sector de telecomunicaciones presentan servicios y productos muy similares, así como un problema en común: la migración del cliente a otra operadora.

Las personas que trabajan en los Centros de Atención al Cliente son una herramienta fundamental en el proceso de servicio, fidelización y retención de un cliente, ya que gracias a ellos se generan ingresos en la empresa. Es así, que las empresas de telecomunicaciones capacitan a los colaboradores para que estos puedan solucionar las incomodidades y necesidades de los clientes. Además, se está mejorando el clima laboral en el que estos trabajan con el propósito de retener a los colaboradores y que cumplan con el objetivo. Asimismo, el área de recursos humanos viene seleccionando a personas que cuenten con el perfil adecuado para desenvolverse en un Centro de Atención al Cliente.

Esta misma investigación señala que lo que más le atrae a un trabajador es cambiarse de empresa por el sueldo, aunque este no sea el único motivo. Asimismo, se indica que el ambiente de trabajo, la flexibilidad en los horarios y la relación con el jefe son los otros motivos principales. Finalmente, se concluye que los jóvenes son los que están más interesados por cambiar de trabajo (Ipsos 2014).

Existe ineficiencia en las áreas que apoyan directamente a los colaboradores de los Centro de Atención al Cliente, lo que genera agotamiento y retraso en las funciones del asesor.

El 68% de las empresas en el país no consiguen el talento correspondiente para los puestos, lo que genera un mayor incremento en los costos por tratar de buscar colaboradores con el perfil adecuado y por el tiempo usado al involucrar muchos más recursos para atraer personal talentoso como para retenerlo. (Manpower, 2015).

Por otro lado, la rotación laboral afecta a los costos y la productividad de las empresas cuando no es deseada. Una vez retirados los colaboradores, se generan puestos vacantes en la empresa que se va a ocupar difícilmente con un colaborador del mismo nivel, causando retrasos, reducción de la productividad y tiempos muertos (Chiavenato, 2011).

Otro tema importante a tomar en cuenta en esta investigación es el clima laboral, el cual se relaciona en gran medida con el grado de motivación de los colaboradores; la cual, si marca un grado elevado, afecta al indicador clima organizacional de manera positiva, lo cual significa que hay satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. De lo contrario, si la motivación de los miembros es baja, el clima organizacional baja y se caracteriza por depresión, desinterés, apatía e insatisfacción. (Chiavenato, 2011).

Bajo esta vista preliminar, se inicia la presente investigación con el fin de confirmar que en los Centros de Atención al Cliente en la zona 7 de Lima Perú de esta empresa de Telecomunicaciones existen factores que influyen en la alta rotación de colaboradores en dicha área.

Según el diario El Economista (2019), “el índice promedio de rotación laboral llegaba a 20,7% en empresas peruanas, y si de rotación voluntaria se trataba, este llegaba a ser 9,8%, según estudios de Indicadores Saratoga de PricewaterhouseCoopers”. Los asesores de los centros de atención al cliente de empresas de telecomunicaciones deben generar satisfacción y solucionar problemas de los usuarios que cuentan con los servicios. Para ello, deben estar capacitados para brindar información correcta y afrontar cualquier situación frente a los clientes. Para OSIPTEL es de suma importancia tener conocimiento de estas buenas prácticas, dado que tiene la tarea de velar por los usuarios del servicio público de telecomunicaciones como telefonía fija y móvil, televisión por cable, e Internet.

Cabe mencionar que un índice de rotación elevado tiene un impacto en el entrenamiento dado que la calidad de servicio puede verse afectada ya que requiere mayor tiempo de adaptación. Sin mencionar la inversión para atraer, contratar, formar y fidelizar a un nuevo colaborador.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema General:

- ¿Cuáles son los factores que determinan la rotación del personal en los Centros de Atención al Cliente en una empresa de Telecomunicaciones?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es el impacto que tiene la línea de carrera frente a la rotación del personal en una empresa de Telecomunicaciones en los Centros de Atención al Cliente?
- ¿Cuál es el impacto que tienen los programas de capacitación frente a la rotación del personal en una empresa de Telecomunicaciones en los Centros de Atención al Cliente?
- ¿Cuál es el impacto que tiene el clima laboral frente a la rotación del personal en una empresa de Telecomunicaciones en los Centros de Atención al Cliente?
- ¿Cuál es el impacto que tiene la motivación del personal frente a la rotación del personal en una empresa de Telecomunicaciones en los Centros de Atención al Cliente?
- ¿Cuál es el impacto que tiene la remuneración frente a la rotación del personal en una empresa de Telecomunicaciones en los Centros de Atención al Cliente?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

- Identificar qué factores determinan la rotación del personal de los Centros de Atención al Cliente de la empresa de Telecomunicaciones para proponer estrategias para retener a los colaboradores.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar la importancia de la dimensión línea de carrera en la variable rotación del personal en una empresa de Telecomunicaciones en los Centros de Atención al Cliente
- Determinar la importancia de la dimensión capacitación en la variable rotación del personal en una empresa de Telecomunicaciones en los Centros de Atención al Cliente
- Determinar la importancia de la dimensión clima laboral en la variable rotación del personal en una empresa de Telecomunicaciones en los Centros de Atención al Cliente.
- Determinar la importancia de la dimensión motivación en la variable rotación del personal en una empresa de Telecomunicaciones en los Centros de Atención al Cliente.
- Determinar la importancia de la dimensión remuneración en la variable rotación del personal en una empresa de Telecomunicaciones en los Centros de Atención al Cliente.

1.4 Justificación de la investigación

A causa de la gran competitividad actual del mercado en el sector de telecomunicaciones, es necesario implementar una estrategia que eleve los estándares de calidad en el trabajo para brindar atención eficiente a los usuarios de acuerdo a sus necesidades.

Esta investigación beneficiará a la organización de manera significativa, ya que se buscará la reducción de costos por medio de capacitaciones más eficientes, disminución de reclutamiento del personal y contar con un know-how que permita disminuir el tiempo de atención tomando decisiones más certeras de los colaboradores.

Se utilizará una encuesta de Likert como instrumento de medición para analizar las variables a estudiar en base a las respuestas de los colaboradores. Tanto el análisis de la rotación laboral, como la identificación de sus factores influyentes, serán fundamentales para apoyar y reforzar el proceso de mejora continua de la empresa.

Asimismo, la investigación servirá como una base para aplicar y considerar los puntos detallados en un futuro para empresas que ofrezcan el mismo servicio.

1.4.1 Importancia de la investigación

Según el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020), las medidas para contener el avance de la COVID-19, implicaron la adopción del aislamiento social obligatorio, el cierre temporal de fronteras y la restricción a las actividades económicas, con excepción de las esenciales relacionadas con la alimentación, medicamentos y servicios básicos, generando la disminución del empleo y los ingresos de la economía, el consumo final privado disminuyó en -22,1% en el primer trimestre de 2020, por el menor gasto de las familias en bienes duraderos (-45,1%), bienes no duraderos (-17,6%), servicios (-28,5%) y alimentos (-3,1%).

El sector de Telecomunicaciones es una importante fuente de ingresos en el país dada la evolución de conectividad de internet en las casas peruanas. 20 años atrás, solo había 131,380 y, en el 2020, sumaban 3,763,592; representando un incremento del 2,768 %. Del mismo modo, la cantidad de líneas móviles aumentó en 2,667% versus el 2000, periodo en el que se registró 1, 339,667; en la actualidad existen 37, 072,040 líneas.

El aumento desmedido es ocasionado por competencia de alta intensidad, desarrollo tecnológico y facilidades por medio de políticas establecidas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, según el diario El Economista América (2020).

En los centros de atención al cliente de las empresas de telecomunicaciones, la rotación del personal es uno de los retos más importantes dados los distintos conocimientos específicos y perfiles que son demandados en el puesto de trabajo para atender y resolver las necesidades de los clientes.

Es importante realizar un análisis sobre la rotación laboral con la finalidad de encontrar las principales causas de esta, las cuales son generadoras de altos costos en la empresa. Estos son los usados en los gastos de planilla, reclutamiento, selección, entre otros.

De acuerdo con lo descrito líneas arriba, la investigación adquiere importancia en la contribución a la búsqueda de eficiencia en los colaboradores de los centros de atención al cliente al elevar sus estándares de servicio, a través de la gestión de talento,

precisamente en la acertada selección del perfil, comprensión de las funciones, adaptación del puesto y reducción de la rotación que existe en el rubro logístico.

Como consecuencia, la empresa en investigación contará con las herramientas adecuadas para optimizar los procesos de gestión de talento: desde el ingreso hasta la administración del desarrollo profesional del colaborador.

1.4.2 Viabilidad de la investigación

La viabilidad de la presente investigación se encuentra enfocada en la mejora del entorno de los Centros de Atención al Cliente en una empresa de Telecomunicaciones. Se basa en la identificación de los factores que influyen en la rotación de personal. Una vez identificados se pueden deducir las causas por las que los colaboradores no se mantienen fijos en sus puestos de trabajo.

Esto le permitirá a la empresa crear un plan de acción para disminuir el impacto negativo que se da en el entorno laboral del personal que lo lleva a tomar la decisión de dejar la empresa. También para aquellos colaboradores que cuentan con un bajo desempeño y no se sienten motivados a seguir en el puesto.

Esto puede ser un modelo para las empresas ya sea del mismo sector como de otros para que tomen en consideración la investigación.

1.5 Limitaciones del estudio

Esta investigación se circunscribe a una de las empresas de una organización transnacional de origen mexicano, que ofrece servicios de telefonía a las personas. En este ámbito, el estudio se está ejecutando únicamente en los Centros de Atención al Cliente de la empresa de telecomunicaciones, tomando en cuenta a los colaboradores que laboran atendiendo directamente a las personas brindándoles soluciones a los problemas y necesidades que puedan tener respecto al servicio de telefonía.

Analizando las limitaciones que podrían existir en esta investigación, respecto a la recolección de datos de los colaboradores de los Centros de Atención al Cliente, la limitante principal es la validez y veracidad de las respuestas brindadas por las personas encuestadas y entrevistadas para el presente estudio, ya que las respuestas tienen alto peso

en subjetividad. Sin embargo, estos resultados abren paso a un proceso de mejora en las condiciones laborales.

No se presenta ninguna limitación, ya que se cuenta con acceso a la información que se necesita para esta y también la empresa puede conceder entrevistas a los colaboradores directamente.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación (Estado del Arte)

A continuación, se expondrá con brevedad hallazgos de distintas investigaciones relevantes para el tema.

Roberto Flores, M. H. Badii y J. L. Abreu (2008), en su estudio titulado “*Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*”, tuvo como objetivo identificar “los factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas” (Flores, Badii & Abreu, 2008). La hipótesis del artículo es que la insatisfacción laboral aumenta la rotación de personal. En dicho estudio se tomó como método de estudio de casos y con el fin de analizar la realidad. Asimismo, para las encuestas se utilizó un cuestionario Likert indicando los niveles de rotación, desde el más alto hasta el nulo. En base a ese análisis se concluyó que la rotación de personal se ve incrementada en puestos o empresas de baja remuneración, en los que pasaron por un proceso de selección incorrecto o personal con motivación insuficiente. Como aporte a la investigación de la empresa de telecomunicaciones, podría decirse que el tipo de instrumento a utilizar como es el cuestionario tipo Likert puede ayudarnos a evaluar las opiniones y actitudes de una persona. Esta puede adecuarse al tipo de organización y clima laboral.

Según el documento de investigación de Universia Business Review (Sánchez, 2011) “¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa?”, por Sánchez-Vidal, M^a Eugenia; Cegarra-Leiva, David; Cegarra-Navarro, Juan Gabriel, tiene como finalidad definir si el conflicto trabajo-vida personal de un empleado influye en sus labores del trabajo y por lo tanto lo lleva a tomar la decisión de renunciar. El autor define conflicto como aquel vínculo indeseado entre el trabajo y la vida personal del colaborador. Esta investigación examina cómo este conflicto entre lo laboral y la vida privada de los trabajadores perjudica a la empresa aumentando el deseo de renunciar, reduciendo el desempeño en la labor diaria o el compromiso de cara a la organización. En otras palabras, este estudio busca confirmar si la falta de tiempo y fatiga que afectan a los trabajadores en su vida personal, que son ocasionados directamente a causa del

trabajo que desempeñan, afectarán finalmente a variables de importancia en el ámbito empresarial.

Es así que, por un lado, el papel desempeñado en el trabajo hace que el colaborador cuente con un marcado compromiso para con la empresa, lo que conlleva a tener más expectativa del jefe de que sus trabajadores tienen que trabajar jornadas con sobretiempo y darle mayor prioridad a su trabajo que a su vida personal. Por otro lado, el papel desempeñado en el ámbito personal requiere invertir tiempo con la familia, realizar las labores de la casa, a la vez de requerir invertir tiempo para actividades personales y el ocio.

El querer renunciar a la compañía es una variable imprescindible con respecto al ámbito organizacional, ya que está estrechamente vinculada con el índice de rotación o renuncia de los trabajadores de la compañía. Algunos de los costos de la rotación son la pérdida de *know-how* del trabajador, el proceso de reclutamiento y selección entre los postulantes, la curva de aprendizaje del nuevo elemento y el bajo nivel de resultados a causa de lo mencionado anteriormente. Asimismo, se busca evaluar el desempeño de los trabajadores, en el nivel en el que individualmente cumplen lo requerido en su puesto de trabajo. Finalmente, el compromiso conlleva que los empleados: 1) tengan un sentimiento a favor de la empresa, 2) sean respetuosos y tengan lealtad a la empresa y se sientan orgullosos de esta, 3) estén con la disposición de dar un esfuerzo extra por la empresa.

Este documento es muy útil para nuestra investigación, ya que habla sobre cómo el ámbito laboral influye en la vida personal de las personas y muchas veces esto los lleva a querer renunciar. Se hace hincapié en variables como el compromiso de los empleados hacia la empresa, el desempeño de los trabajadores, el querer abandonar la empresa como variable principal y los costos de rotación del personal.

Según la Revista Interamericana de Psicología Ocupacional; Medellín Tomo 33, N.º 2. Pág: 94 – 107, con el título “El rol mediador del Compromiso Organizacional entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia en el sector de Contact Centers” por Elena Espitia (2014), explicar que la rotación del personal es un fenómeno con efectos muy importantes que recaen en la productividad de las organizaciones. El análisis de este documento evidenció que el compromiso organizacional influye en la satisfacción laboral y la intención de permanencia de los trabajadores en la empresa. También, hace referencia

a que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional son precedentes representativos de la rotación de personal.

Dichas variables fueron analizadas, en las que se refirió a la satisfacción laboral como a una reacción personal favorable hacia su trabajo. Es una reacción afectiva que parte de confrontar la percepción de una realidad laboral con lo que el trabajador espera acerca de dicha realidad. Todo lo contrario, la insatisfacción también es una reacción afectiva, desagrado o incomodidad respecto a alguna realidad del trabajo. Se menciona que los predecesores de la satisfacción laboral son: las relaciones entre trabajadores, en especial los jefes directos, el método de dirección de estos, el tipo de contrato, la equidad organizacional, los beneficios y recompensas, la autonomía y el apoyo entre compañeros.

El compromiso organizacional es el grado de identificación del colaborador con la empresa y sus metas. Se caracteriza por: una aceptación de los valores y metas organizacionales, empeño en favor de la organización y esfuerzo por permanecer dentro de la organización. Se propone el modelo de tres dimensiones de Meyer y Allen (1991), el cual indica que el individuo puede presentar varias formas de compromiso hacia la organización: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad.

El compromiso normativo se define como la predisposición del trabajador a formar parte por razones de reciprocidad, de respeto, entrega o de agradecimiento con la compañía, lo que se presenta en un sentimiento de deber moral de permanecer como miembro de la empresa. Finalmente, el compromiso de continuidad es la disposición del trabajador a permanecer en la empresa por los costos que representaría un despido o renuncia voluntaria del mismo.

La última variable estudiada fue la Intención de permanencia que hace referencia a la posibilidad de que el trabajador se mantenga dentro de la empresa por un intervalo preestablecido, también es entendida como la intención de mantener una relación laboral con la compañía. Se mencionan algunas características organizacionales en las que se halló correlación positiva con la voluntad de las personas de retirarse o mantenerse dentro de la organización. Se proponen requisitos como la satisfacción laboral, la equidad salarial interna, el desempeño laboral, el compromiso organizacional, el clima y el apoyo organizacional percibido. También, se plantea que antes de renunciar, el trabajador debe

realizar un test o examen para realizar una comparación de sus expectativas frente al puesto, con el cual se puede evaluarla satisfacción o insatisfacción laboral.

Este documento es importante en la investigación de la empresa de telecomunicaciones, ya que analiza la rotación del personal aduciendo a que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional son causales muy representativos en la rotación de personal, donde finalmente recae en la intención de permanencia del empleado.

Para la investigación de Bedoya, Lina Marcela Guevara; Salazar, Enid Granada (2017), “Percepción de las Prácticas de Gestión Humana y su influencia sobre las Dimensiones Sociales del Clima Organizacional en Empresas Colombianas del Sector Servicios”, por la Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, tiene como objetivo demostrar la relación causal de las prácticas de gestión humana en las diversas perspectivas del clima organizacional. También, sobre cómo las prácticas de gestión humana de alto desempeño tienen relación con un indicador de rotación del personal más pequeño, productividad mayor y mejora en los indicadores financieros.

Según los mismos autores, (Bedoya & Salazar, 2017), Las Prácticas de Gestión Humana son una variedad de prácticas tales como selección, remuneración, capacitación, etc. y que cuentan con el objetivo de aumentar el rendimiento de los empleados mediante la búsqueda de calidad y el desarrollo del personal. Se mencionan 8 sub-variables importantes: (1) vinculación selectiva. (2) Participación de los colaboradores en la evaluación y toma de decisiones en grupo. (3) Remuneración contingente con el desempeño. (4) Capacitación extensiva. (5) Planeación y avance de carrera. (6) Evaluación del desempeño. (7) Estabilidad en el empleo. (8) Reducción de las diferencias de estatus.

Respecto al Clima Organizacional hace referencia al grupo de ideas que se comparte entre los integrantes de la organización que forman las distintas realidades de su trabajo. Se sostiene que el clima organizacional está estrechamente vinculado con la satisfacción, el rendimiento, la motivación laboral, la imagen favorable de la empresa y posicionarse mejor. Se mencionan las siguientes sub-variables: 1) el trato Interpersonal que es el nivel en el que los trabajadores se ayudan mutuamente y sus interacciones son en su mayoría en búsqueda de cooperar y respetarse mutuamente. 2) Soporte del jefe que

es el nivel en que el superior inmediato apoya, motiva y permite que todos los trabajadores participen.

Estas dos variables estudiadas son bastante útiles para la investigación, ya que nos ayudan a saber más a profundidad acerca de las razones principales por las que un trabajador renuncia a la empresa en la cual labora. También, sobre cómo la práctica de diversas estrategias de gestión humana enfocadas en el alto desempeño se relaciona con una menor rotación del personal, una mejor productividad y resultados financieros positivos.

El artículo de Saberi, Morteza¹; Hussain, Omar Khadeer; Chang, Elizabeth (2017), *“Pasado, presente y futuro de los centros de contacto: una revisión de la literatura”* de la Universidad de New South Wales Caberra, mencionan que en las últimas dos décadas, proporcionar un servicio eficiente se ha vuelto esencial para las organizaciones, especialmente los Centros de Atención al Cliente ya que, desde el punto de vista de CRM, los Centros de Atención al Cliente son el foco de interacción entre un cliente y la organización, por medio de un RSC (representante de servicio al cliente =Agente). Los RSC son en gran parte responsables de la experiencia de servicio al cliente, respondiendo a las preguntas, empatizando con sus necesidades, resolviendo sus problemas y manejando sus quejas.

Millard declaró que los RSC deben tener dos tipos diferentes de habilidades y conocimientos cuando responden a consultas por teléfono o en persona. “Primero, deben poder acceder al conocimiento de manera eficiente y rápida; y segundo, deben poder participar en el intercambio de conocimientos, la personalización y la exploración (Millard et al., 2004”)). Esto permitirá una conversación coherente con la persona en el otro extremo. Los gerentes de los Centros de Atención al Cliente deben considerar la calidad del desempeño del RSC para garantizar la satisfacción de los empleados y evitar la rotación de personal.

Los clientes también generan una variedad de expectativas, necesidades, nuevos tipos de quejas y desventajas, que las empresas deben considerar y respetar, tales como permitir a los clientes acceso las 24 horas a los canales de comunicación y la relación no estructurada entre clientes y organizaciones. Esto demuestra que es elemental desarrollar un CAC (Centro de Atención al Cliente) inteligente.

Hay algunos buenos estudios descriptivos en esta área que proporcionan resultados integrales que resaltan los factores importantes en relación al rendimiento de CC (Centro de Contacto). Entre ellos, tocaremos dos importantes:

- Mejor planificación para los centros de contacto: según Koole (2004), los costos de personal representan la mayor proporción de costos de CC, una forma de aumentar el rendimiento de los CC es aumentar la flexibilidad en los contratos y asignaciones de tareas de RSC y emplear RSC con capacitación cruzada.
- El impacto de cuatro factores importantes (dimensiones de CRM) que impactan el grado en que varios productos y servicios satisfacen las expectativas de los clientes: orientación al cliente, organización de CRM, knowledge management (KM) y tecnología basada en CRM (TCRM) (Abdullateef y Salleh, 2013). Los autores concluyeron que Knowledge Management y TCRM están positivamente correlacionados con la satisfacción y expectativa del cliente.

Uno de los problemas en los CC es la alta tasa de deserción de los empleados (Owens, 2014). Whitt menciona que los costos de transición por agente representan lo siguiente: costos de salida; reclutar y entrenar nuevamente; costos de interrupción asociados con el cambio, como el contratar a un empleado temporal; y el costo de los gerentes para hacer frente al cambio, como el realizar entrevistas de salida, costos administrativos de detener las deducciones de beneficios y realizar las inscripciones de beneficios, etc. (Whitt, 2006a).

Según Saberi, Khadeer y Chang, los clientes prefieren interactuar con humanos en lugar de máquinas en este sistema interactivo. Sin embargo, los CC prefieren usar tecnología en lugar de humanos, ya que los humanos representan aproximadamente el 60-80 por ciento de sus costos. Las soluciones son utilizar tecnología avanzada y minería analítica para que mejoren la experiencia de sus clientes.

El propósito de la investigación de Mohammad Imtiazhossain, Krishnavani Muniandy, Nasiruzzaman, Asifmahbub Karim “*Factors Influencing Employee High Turnover Rate at Call Centres: A Case Study on AEON Credit Service Malaysia*” es comprender mejor la causa raíz de la alta tasa de rotación de empleados en Call centers

en Malasia, especialmente en Klang Valley. También determina que reduciría el salto de trabajo del empleado en la empresa, lo que ayudará a reducir los costos de contratación, capacitación y retención.

Esta investigación se basa en datos primarios obtenidos de un centro de contacto de telecomunicaciones en Kalang Vally. Se empleó un diseño de métodos mixtos mediante el cual un cuestionario de encuesta se completó por 100 empleados de Aeon Credit Service Sdn Bhd.

Como conclusión de la investigación, la satisfacción laboral es vital para reducir la alta tasa de rotación en call center en factores internos y externos. En el centro de llamadas, los empleados deben estar satisfechos, para que sirva al cliente con corazón. Los agentes del centro de llamadas son los delanteros que tratan con los problemas del cliente los cuales juegan un papel importante. La administración debe asegurarse de que el entorno del centro de llamadas sea apoyo para que los empleados contesten llamadas. La gerencia debe mejorar los hallazgos destacados para reducir la alta tasa de rotación en el centro de llamadas, como la capacitación provista, reconocer el buen trabajo de los empleados, dar igualdad de trato y el programa de jubilación a un beneficio más atractivo. Como se mencionó anteriormente, al reducir la tasa de rotación en el centro de llamadas en Klang Valley, la gerencia puede sostener un vínculo de largo plazo con el empleado, la organización puede maximizar la producción y reducir la tasa de rotación que se encuentra elevada. Al reducir la tasa de rotación también reducirá el tiempo de prueba de capacitación para nuevos empleados y el costo de la contratación de nuevos empleados. La carga de trabajo de los empleados actuales también aumentará, lo que conducirá a la resignación nuevamente.

Como aporte para la investigación de la empresa de Telecomunicaciones en el Perú, se observa cómo los resultados indican que la satisfacción laboral es vital para reducir la alta tasa de rotación en el Centro de Atención al Cliente. Se pueden utilizar los resultados de este estudio para justificar sus esfuerzos en el rendimiento de mejora. Esto permitirá que las prácticas de recursos humanos sean supervisadas y mejoradas. Esto también puede ayudar a reducir la rotación entre la fuerza de trabajo altamente calificada en esta era de automotivación y extremadamente competitivo ambiente de negocios.

> De Stefano, F.; Bonet, R. & Camuffo, A. (2019). “¿Importa la pérdida de trabajadores temporales? Los efectos Despidos Planeados en Reemplazos y en el Rendimiento en Unidades de Trabajo”.

Temas tocados: rotación, capacitación, trabajadores temporales.

Los Contratos temporales puede asumir diversas formas y duraciones en función a las necesidades organizativas: pueden ser contratos temporales que satisfacen las necesidades de personal durante las temporadas altas, que son normalmente previstas por el empleador, o pueden ser los contratos que la empresa utiliza regularmente para ser más adaptables en caso de un cambio inesperado en el contexto. (Stefano, Bonet, & Camuffo, 2019)

Por ejemplo: Cuando un contrato temporal expira, el gerente de la unidad tiene la oportunidad de reevaluar si necesitan un colaborador para llenar la vacante. Si los trabajadores restantes son suficientes para satisfacer las necesidades del personal, entonces no hay sustitutos contratados en la unidad. Si hay demanda de un trabajador adicional, el administrador puede renovar el contrato temporal o contratar a un trabajador nuevo sobre una base temporal.

La rotación de trabajadores temporales planificados difiere de la reducción, que también está planificado por el empleador. Los contratos temporales no generan expectativas de empleo a largo plazo, y cuando estos se terminan, no debería tener efectos sobre el compromiso de los empleados restantes (Stefano, Bonet, & Camuffo, 2019).

Desventajas en costos: Investigaciones manifiestan que las salidas y reemplazos generan averías en la coordinación y comunicación, ralentizan el aprendizaje organizacional, y desestabilizan las rutinas. Como resultado, el tiempo de espera del cliente normalmente se incrementa, provocando efectos negativos sobre la calidad (a través de la menor satisfacción del cliente) y ventas (Stefano, Bonet, & Camuffo, 2019).

Esto es un problema, ya que el tiempo es un factor crucial de éxito.

No sólo los trabajadores restantes tienen que cambiar sus rutinas de trabajo para acomodar las salidas de sus colegas, sino también tienen que desviar parte de sus recursos residuales a los nuevos trabajadores.

Los trabajadores temporales recién contratados necesitan algún tiempo para aprender y para ser tan productivos como los trabajadores que reemplazaron. Entonces, es necesario brindar conocimientos específicos de la empresa, vínculos sociales y capacitación, sino tendrán que exigir más del resto de los trabajadores.

Es mucho más difícil enseñar el conocimiento tácito, es decir, aquellos trucos que sirven para que el trabajo sea más rápido y eficiente. Tal conocimiento debe ser adquirido observando a otros trabajadores, escuchándolos, leyendo guías de aprendizaje, equivocándose y la práctica colaborativa, que lleva tiempo y esfuerzo por parte de los trabajadores.

2.2 Bases teóricas

Administración

Wilburg Jiménez, Castro (1990). En su libro "Introducción a la teoría administrativa" define a la administración como:

"Una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr". (Castro, 1990)

Adicionalmente, vemos que Koontz y Weihrich conceptualizan la administración como "la dirección de un organismo social y su forma efectiva en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes" (2004).

A principios del siglo XX, la administración científica fue descrita por autores como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lilian Gilbreth como "inhuun modelo en donde la producción, la investigación y el análisis de operaciones empresariales se relaciona con el estudio de tiempos y movimientos, la planeación y el control, la distribución de equipos en las plantas y la administración del recurso humano" (Hernández, 2011, p. 41). Esto lo vemos en la teoría Científica de la Administración.

Los estudios que realizó Taylor son apoyados en "un estudio sistemático sobre las mejores condiciones posibles para el trabajo, el aumento de la productividad por los obreros, combatiendo el mal uso de las máquinas, eliminando el ocio o tiempo

improductivo y buscando una buena relación patrono – obrero” (Gismano & Schwerdt, 2012, p. 4).

La orientación de los estudios de Taylor fue en busca de hacer eficientes los procesos de planificación, control del sistema productivo, operación y diseño para un aumento de productividad.

Según los aportes de Frank y Lillian Gilbreth consideran que “el factor humano en los métodos de trabajo, humanizar el trabajo, es decir, la dirección puede lograr mayor productividad en un ambiente más placentero”

El *fordismo* aportó las bases de la especialización de las tareas realizadas en una posición de trabajo, junto con la modificación del diseño industrial respecto a las posiciones y la disminución de costos; utilizó la estrategia del salario justo para aumentar el nivel de producción, reducir costos unitarios a un nivel competitivo en el mercado que le permitieran la extensión de mercados.

Vidal (2011) citando a Neffa (1989) “articulación *Taylor – fordista* constituye un modo de organizar las empresas, la producción y los procesos de trabajo que por su rigidez e incapacidad de ajuste rápido tienen serias dificultades de adaptación a cambios cualitativos y cuantitativos de la demanda” (p. 125).

Sin embargo, desde el punto de vista de la Escuela Clásica y Neoclásica, se tienen los siguientes enfoques de la Administración:

Hitt, Black y Porter: “es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional” (Robbins & Coulter, 2009).

La teoría Neoclásica de Chiavenato se adapta al modelo de las empresas actuales dentro de un eclecticismo que aprovecha la contribución de todas las demás teorías administrativas.

Es así como podemos decir que Administración, según Chiavenato, es la siguiente:

Interpretación de los objetivos de la empresa y transformación en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del

conocimiento, entre otros) de las actividades realizadas en las diversas áreas de la empresa para conseguir tales objetivos (Chiavenato, 2001).

Capital Humano

“El término capital humano se describe como los conocimientos, habilidades, capacidades y otros atributos de los empleados que tienen valor económico para una organización”. (Bohlander, Snell & Morris, 2018).

Según Bohlander, Snell y Morris (2018), los trabajadores mas no la empresa son dueños de su propio capital humano. En el caso que los colaboradores que ocupan puestos críticos deciden renunciar a la compañía, estarían llevándose su capital humano y todo el dinero invertido en estos en desarrollo y capacitación se pierde (2018).

Rotación del personal

> Según Milkovich, C. y Boudreau, J. (1994) nos indican que hoy en día, la Gestión de Recursos Humanos presenta un gran reto para sus organizaciones y este es el crear herramientas que sean útiles para poder lograr comprometer al personal e integrarlos a la organización. Estas deben ser de largo plazo. Una vez que logran hacer sentir identificados y comprometidos a los colaboradores, esto aumentará las posibilidades de que permanezcan en la misma. El éxito de una organización depende de la destreza que cuenta para integrar los recursos disponibles con sus recursos humanos de manera efectiva. Esto a su vez, refleja la cultura dentro de la organización.

Es por ello que el objetivo del trabajo es poder detectar las causas principales de rotación del personal en los Centros de Atención al Cliente de una empresa de telecomunicaciones. Se necesita identificar y analizar qué factores provocan su interés de permanencia o abandono de la empresa. Para finalizar, lo que se pretende es que la empresa pueda tener un horizonte más amplio de sus colaboradores para poder incentivarlos con aquellos comportamientos que les dan mejores resultados.

P. Robbins, S. y A. Judge, T. (2009), definen la rotación como la separación definitiva de un personal de una empresa u organización, sea de manera voluntaria o acordada. Un indicador de rotación alto representa elevados costos en los procesos tanto de reclutamiento, selección como en capacitación de personal. Actualmente, el mercado laboral es muy volátil, por lo que un nivel razonable de rotación a causa de los mismos colaboradores permite la flexibilidad organizacional y la independencia de estos, también

reduce la tendencia de despidos de personal dirigidos por la administración. No obstante, es usual que la rotación conlleve a la pérdida de capital humano que la empresa no desea perder.

La definición que esta teoría hace respecto al comportamiento organizacional es acerca de cómo afecta al personal, a las agrupaciones y a la estructura respecto a su actuar dentro de la empresa en que se desempeñen, con el objetivo de aplicar lo adquirido para aumentar la eficacia de la organización.

Asimismo, esta teoría se centra en comprender el comportamiento de los colaboradores con respecto de sus puestos, el trabajo desarrollado en sí, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el rendimiento humano y la administración. Es por esto que se debe observar la relación de causa efecto en esta investigación.

Rodríguez Fernández, menciona que la Rotación de personal es el derecho con el que un ciudadano cuenta de buscar oportunidades y mejores fuentes de ingresos económicos o beneficios profesionales para desarrollar su estatus personal o profesional es algo propio del ser humano.

Esta mención acerca de buscar algo mejor para el colaborador se da hoy en día en la mayoría de centros de trabajo. Básicamente, los colaboradores más jóvenes lo que buscan es experimentar nuevos retos para un crecimiento profesional. El mercado laboral cada vez se encuentra más competitivo, es por ello que ponen énfasis en el desarrollo de sus habilidades. Eso se da independientemente del clima organizacional en el que se encuentren.

Según Taylor (1999), la rotación del personal de algún colaborador de la empresa es el abandono de su puesto, pero este puede darse de dos formas: rotación personal interna y externa. La rotación de personal interna implica la reubicación del empleado dentro de la empresa, tanto por una promoción como por el cambio del puesto. En la rotación de personal externa, trata de la salida del colaborador de la empresa en la cual trabaja, para buscar nuevas ofertas de trabajo.

Taylor (1999) plantea 3 clases de desvinculación en las organizaciones. Estas son las siguientes: rotación laboral voluntaria, voluntaria inevitable e involuntaria. Para la primera, menciona que comienza cuando un trabajador decide culminar su relación laboral con la empresa por motivos internos o profesionales. Usualmente puede darse a

causa de una mejor oportunidad laboral, cambio de rubro, invertir tiempo en su familia o para el ocio.

Analizando la situación, esta decisión se puede dar debido a que el colaborador de la empresa actual no está satisfecho con su trabajo debido a bajo sueldo, mala relación con sus compañeros como con el jefe, malas condiciones de trabajo, entre otros.

Con respecto a la rotación laboral voluntaria inevitable, según Taylor, son a causa de decisiones críticas del trabajador que va más allá del manejo del empleador. No obstante, los estudios más recientes prueban que un 80% de las renunciaciones voluntarias son evitables, puesto que la mayoría son por problemas en la contratación o que tanto el empleado como el empleador no estén alineados (1999)

Esta decisión se puede dar debido a factores que escapan de las manos de los colaboradores y que la organización tiene que aceptar, puesto que no hay manera que de su brazo a torcer ni oferta que contrarreste tu decisión.

Finalmente, la rotación laboral involuntaria, según Taylor (1999):

Se produce cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por necesidad económica o un mal funcionamiento entre el empleado y la organización. Las rupturas laborales involuntarias suponen el resultado de decisiones muy difíciles, que tienen un profundo impacto sobre la organización y, sobre todo, sobre el empleado que pierde su puesto de trabajo. (P. 121)

En otras palabras, esto vendría a ser un despido por parte de la empresa. Por lo general, se debe a la falta de resultados en la empresa, a las malas relaciones internacionales, a la falta de ética e integridad, a la falta de apoyo interno por parte del jefe o dirección, a la falta de inflexibilidad con los cambios y a no ser visto como un empleado estratégico. Asimismo, esto se puede dar por razones económicas de la empresa, tales como quebrar, endeudarse, lavados de activos, entre otros.

Herrera (2008) menciona que existen los siguientes tipos de rotación del personal: (1) Baja inevitable, a causa de una jubilación, (2) baja necesaria, en caso el trabajador haya incurrido en infracciones a la ley, (3) baja por cuestiones personales y (4) baja por cuestiones laborales, que hace referencia a que el trabajador no cumple con el perfil de puesto.

Se hace referencia a otras causas de rotación del personal las cuales son útiles para profundizar este tema. Se hace mención sobre la jubilación que es un factor no mencionado anteriormente, que no se puede evitar por la edad con la que cuenta un colaborador.

Según Chiavenato, entre los costos rotación de personal tenemos los siguientes:

Figura 2.1

Costos de Rotación del Personal (Chiavenato)

Costos del reclutamiento	Costos de la selección	Costos de la formación	Costos de la separación
<ul style="list-style-type: none"> Proceso de reclutamiento del empleado Propaganda Visitas a escuelas Atención a los candidatos Tiempo de los reclutadores Estudios de mercado Cuestionarios y costo de procesamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas de selección Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento Aplicación y calificación de test Tiempo de los seleccionadores Verificación de referencias Exámenes médicos y de laboratorio 	<ul style="list-style-type: none"> Programas de integración Inducción Costos directos de la formación Tiempo de los instructores Baja productividad durante la formación 	<ul style="list-style-type: none"> Pago de salarios y liquidación de derechos del trabajo (vacaciones proporcionales, aguinaldo, etc.) Pago de prestaciones Entrevista de separación Costos del <i>outplacement</i> Puesto vacante hasta encontrar sustituto

Nota. De *Administración de Recursos Humanos*, por Chiavenato. 2009.

Según Gomez-Mejía, Balkin y Cardy, sostienen una teoría muy parecida a la de Chiavenato con respecto a los costes: “El coste de la rotación puede diferir entre organizaciones y algunos costes asociados a la rotación pueden ser difíciles de estimar” (2016).

Tabla 2.1*Costes de Rotación*

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Costes de reclutamiento	Los costes que refieren al reclutamiento de un reemplazo tienden a contar con la publicación de posición vacante y el uso de un profesional que visite diversas locaciones. En ciertas ocasiones se puede requerir subcontratar consultoras con el fin de localizar personal calificado para cubrir posiciones de alto rango o complejas. Usualmente, una consultora cobra a la compañía de aproximadamente un 30% del sueldo anual del trabajador contratado.
Costes de selección	Los costes de selección se relacionan a los procesos de selección, contratación y colocación del nuevo elemento a la posición vacante. Realizar el proceso de entrevista a un potencial candidato implica costos relacionados al traslado al local de entrevista, el tiempo invertido en la organización de las mismas, además de las reuniones de coordinación pertinentes para tomar decisiones. Adicionalmente, también hay costos relacionados al desarrollo de pruebas a los trabajadores y a la validación de las referencias brindadas con el fin de asegurar una calificación válida. Finalmente, la organización puede tener que afrontar los costos de reubicación de domicilio, en los que está el traslado de pertenencias, desplazamiento y, en situaciones excepcionales, de su vivienda.
Costes de formación	Es usual que un nuevo colaborador requiera determinada cantidad de horas de preparación específica para desempeñarse en el puesto asignado. Estos costes de formación incluyen además aquellos costes relacionados a la orientación que incluyen valores y cultura organizacional. Finalmente, el proceso de formación causa un nivel de desempeño menor al estándar, lo cual concluye en una pérdida de productividad hasta el momento de la conclusión de la curva de aprendizaje.
Costes de ruptura laboral	Cada vez que un trabajador renuncia o es despedido, se incurren en este tipo de costes, sin importar si habrá un reemplazo o no. El gasto más representativo se ve reflejado en la indemnización por despido, la cual puede alcanzar varios meses de sueldo en función de su experiencia o antigüedad. En menor medida, hay trabajadores que reciben mensualmente prestaciones médicas hasta que encuentren otra oportunidad. Por otro lado, aquellos empleadores que reducen sus planillas deben aumentar su tarifa en los seguros de desempleo.

Nota. Adaptado de *Gestión de Recursos Humanos*. Por Gomez-Mejía, Balkin y Cardy (2016)

Figura 2.2*Costos de Rotación del Personal*

CAPÍTULO 6 • GESTIÓN DE LA RUPTURA LABORAL, REDUCCIÓN DEL TAMAÑO EMPRESARIAL Y RECOLOCACIÓN EXTERNA 207

Costes de reclutamiento	Costes de selección	Costes de formación	Costes de la ruptura laboral
<ul style="list-style-type: none"> • Anuncios • Visitas a campus • Tiempo del profesional que recluta • Honorarios de empresas de búsqueda 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Pruebas • Comprobación de referencias • Traslados 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación • Costes de formación directa • Tiempo del formador • Productividad perdida durante la formación 	<ul style="list-style-type: none"> • Indemnización • Prestaciones • Costes del seguro de desempleo • Entrevista de salida • Servicios de recolocación • Puesto vacante

Nota. De *Gestión de Recursos Humanos*. Por Gomez-Mejía, Balkin y Cardy (2016)

Ambas teorías concluyen que existen costos relacionados con la ruptura laboral, independientemente del tipo. Esta investigación, no está exceptuada a estos modelos, ya

que cuenta con los procesos básicos mencionados anteriormente, tales como reclutamiento, selección, capacitación y ruptura.

Modelos conceptuales en base a la Rotación de Personal: Según diversos autores, existen varios modelos que exponen ciertos de los factores los cuales afectan en la rotación del personal en las empresas. Se tiene los siguientes:

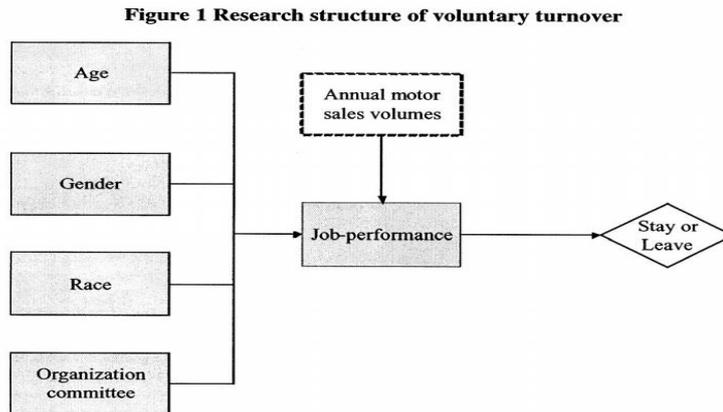
Según el artículo de A Comparative Test of Two Employee Turnover Prediction Models, menciona cuatro factores que influyen en el desempeño de los colaboradores. Los resultados de la investigación proporcionan un contexto conveniente para predecir con precisión la decisión voluntaria de los empleados de alto rendimiento en el futuro. Wei Chiang, Ruey-Ming (2007) mencionan lo siguiente:

El modelo indica que la raza / etnia es un factor importante en el rendimiento laboral que afecta el comportamiento de retirada. Este estudio ofrece una perspectiva diferente, como un factor que afecta el valor percibido de las inversiones de uno en una organización. (...) El género es un factor secundario en la atención a su familia. Las mujeres en Taiwán parecen retirarse según la cantidad de niños y el tiempo requerido para cuidar a sus hijos, de modo que el modelado podría explicar fácilmente la toma de decisiones. Sugiere que el género o la cantidad de hijos son factores que afectan la decisión de rotación de una persona en una organización. La percepción del comité organizador y la expectativa individual son los factores más importantes para comprender y explicar y predecir. (P. 4).

Pese a que esta investigación está dada con una muestra de pobladores de Taiwán, la realidad no está alejada de lo que viven los trabajadores de los Centros de Atención al Cliente de una empresa de Telecomunicaciones. No sólo mujeres son las que se retiran por la situación del cuidado de hijos, sino también hombres y por el cuidado de sus padres. Un porcentaje de trabajadores son de provincia y el encontrarse lejos de sus familias también afecta en la decisión de retirarse de sus trabajos. En esta investigación no se menciona el aspecto académico, puesto que existen trabajadores que tiene la necesidad de superarse profesional y laboralmente, independientemente de su edad, y el horario inflexible de trabajo no les permite poder asistir a clases.

Figura 2.3

Factores que influyen en el desempeño de los colaboradores



Nota. De: *Comparative Test of Two Employee Turnover Prediction Models* por Wei Chiang, Ruey-Ming 2007.

Jonathan Winterton, (2004), luego de realizar estudios, sostuvo que la intención de abandonar la empresa pueda deberse a un compromiso organizacional perjudicado, indistintamente del nivel de satisfacción de los colaboradores, o por el fácil traslado a otra oportunidad el mercado laboral.

Como contraparte, la rotación de personal puede bajar pese a una insatisfacción laboral leve, ya que el compromiso organizacional es elevado y las opciones en el mercado laboral son muy bajas.

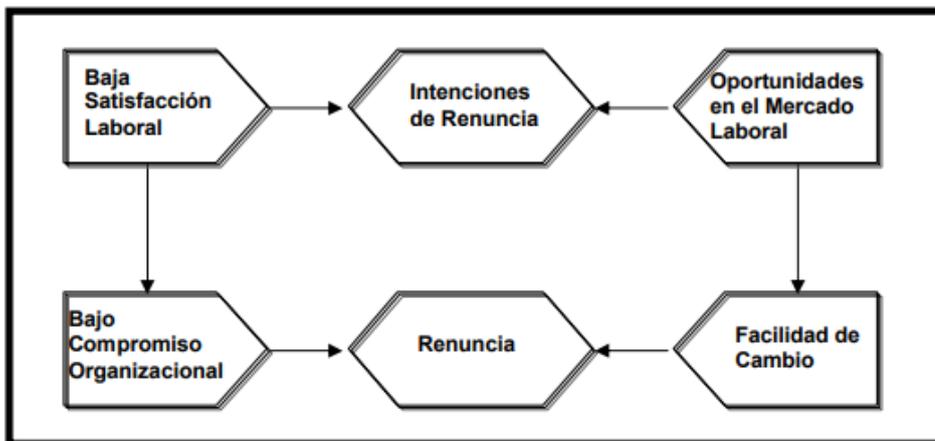
Un objetivo en el desarrollo del modelo fue proporcionar un marco para las acciones para reducir la rotación laboral y promover la retención de habilidades. La discusión anterior sugirió cuatro áreas de acción clave: promover la satisfacción laboral; construcción organizacional compromiso; alterando las percepciones de los empleados; y reduciendo la facilidad de movimiento. De estas cuatro áreas, las dos primeras son invariablemente más susceptibles a la intervención de la administración y han sido una preocupación predominante de la investigación de la rotación laboral. Al promover la satisfacción laboral, se identificaron tres áreas: remuneración, condiciones de trabajo y organización del trabajo. (...) Al construir el compromiso organizacional se propusieron tres acciones adicionales: establecer una cultura organizacional apropiada, mejorando las oportunidades para capacitación y desarrollo e introducción de la participación de los empleados. Para mejorar percepciones del empleado,

se sugirieron tres áreas: mejores prácticas de reclutamiento, comunicación más efectiva y readaptación selectiva de los que regresan. Finalmente, se propusieron acciones para reducir la facilidad de movimiento de trabajadores a otros trabajos, en particular a través de la participación financiera, políticas de empleo favorables a la familia y capacitación en habilidades específicas de la empresa (Winterton, Jonathan, 2004, P. 120).

Esta teoría es favorable para los colaboradores, ya que se enfoca en que para retenerlos se emplearán acciones que los favorezcan y se sientan a gusto trabajando en la organización. En los Centros de Atención al Cliente, no se observan acciones como las mencionadas que motiven a los colaboradores a quedarse, el trato solo se da entre la organización y el colaborador, sin involucrar otras partes.

Figura 2.4

Intenciones de Renuncia



Fuente: Winterton J., 2004. A Conceptual Model of Labour Turnover and Retention. Pp. 375

Nota. De: *Human resource development international: A conceptual model of labour turnover and retention*. Volúmen 7 Página: 371-390, por Winterton, Jonathan, 2004.

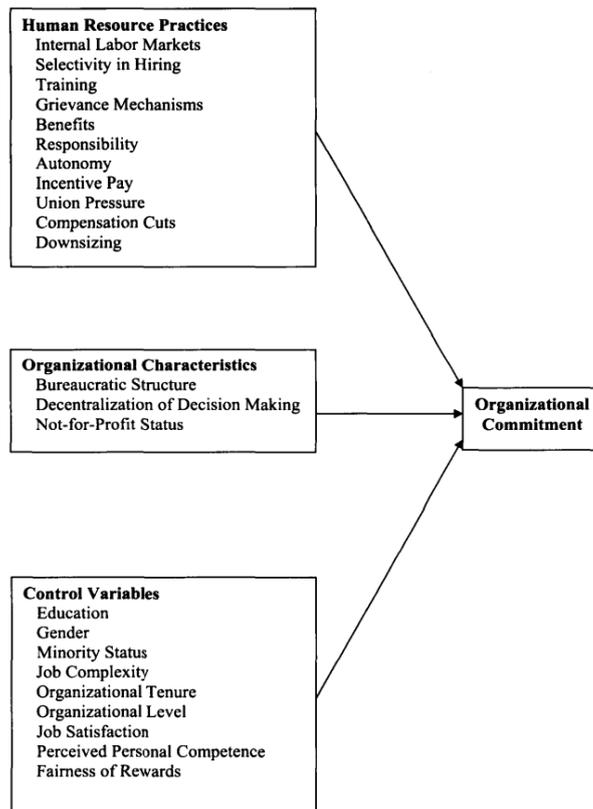
Fiorito, Bozeman, Young, y Meurs (2007), presentan un modelo que comenta acerca cómo los factores, recursos humanos, características personales y variables controladas, intervienen con el compromiso del colaborador hacia la empresa. Si este se encuentra cómodo y repercute favorablemente, concluiría en una reducción de la intención de renunciar a la empresa. Pero, si influye negativamente, la intención de renunciar la empresa es propensa a subir. El modelo es estos autores considera las variables de reclutamiento, capacitación, responsabilidades de empresa y del

colaborador, empoderamiento, compensaciones y el downsizing, como influencia para que el colaborador tome una decisión entre quedarse o salir de la empresa.

Figura 2.5

Factores que influyen en el compromiso del colaborador hacia la empresa

Effects of HR Practices and Organizational Characteristics on Commitment



Nota. De Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics. Revista de Cuestiones Gerenciales Tomo XIX número 2 (Pag. 186-207). Por Fiorito, Jack;Bozeman, Dennis P;Young, Angela;Meurs, James, 2007.

Capacitación

García, J., (2011). Este autor menciona que “tanto la perspectiva del capital humano, como las teorías de la segmentación o la teoría de los mercados internos de trabajo, señalan cómo la rotación resulta importante cuando existen costos de formación que tienen que soportar trabajadores o empresas”. (pág. 59)

En base a la teoría de José Manuel García, se denota a la capacitación como una inversión en sus recursos humanos, más no como un gasto. Esto se rentabiliza en un corto y mediano plazo. Para obtener mejores resultados y proyecciones, es necesario que la empresa tenga una planificación de formación y midan los resultados.

Según el autor, Daniel Poslky (1999), menciona que existe la siguiente clasificación de los requerimientos de la formación en los empleados:

- Necesidad de formación reactiva: se concluye en función del análisis por medio de la observación de problemas puntuales.
- Necesidad de formación preactiva: surge con el fin de prepararse para los próximos requerimientos y desarrollar al equipo para reaccionar ante las innovaciones.

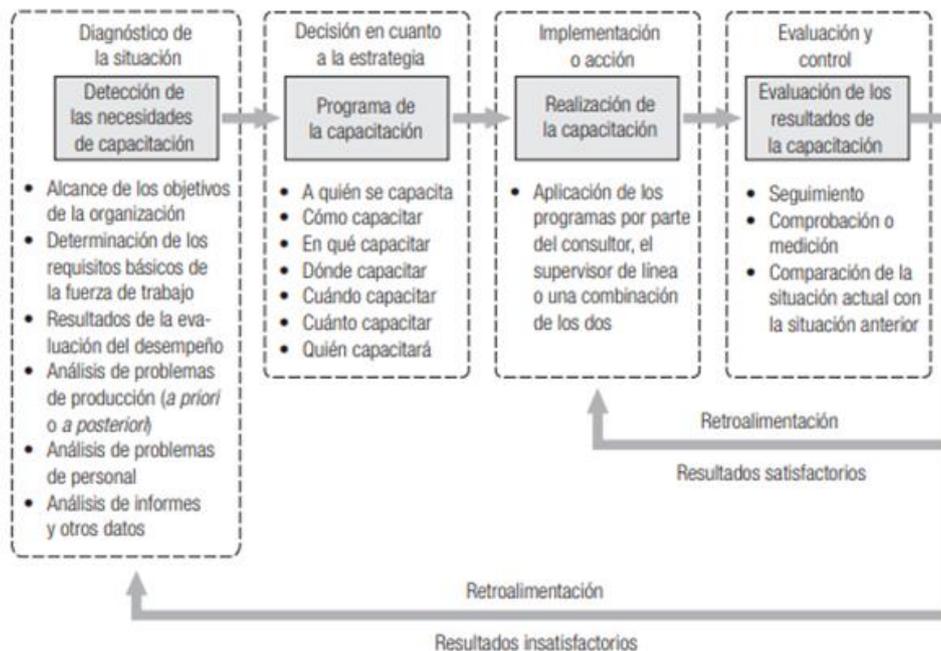
Ambas necesidades se presentan en los empleados de toda la organización, así como en distintos puestos. El nivel de intensidad a aplicar a la formación será directamente dependiente del tipo de vacantes, tareas y sector.

De acuerdo con los autores Paul Milgrom y John Roberts (1993), la capacitación puede tener dos niveles dependiendo de cómo la empresa tiene orientada la formación a sus colaboradores. Estos son los siguientes:

Si se habla de costos, el aprendizaje del nivel altamente específico de capacitación solo será valioso para la empresa, ya que es una inversión para esta misma.

Figura 2.6

Proceso de Capacitación (Chiavenato)



Nota. De. *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*: (pp. 834-848) por Chiavenato, I, 2011. Editorial Mc Graw Hill.

Según Chiavenato (2011), el proceso de capacitación cuenta con cuatro fases:

- Diagnóstico y detección de requerimientos en capacitación por parte de la organización.
- Programar las capacitaciones pertinentes para atender aquellas necesidades previstas.
- Ejecución del programa de capacitación propuesto.
- Evaluación de los resultados.

Clima Laboral

García, Escalante y Quiroga (2012) definen el clima laboral de la siguiente manera:

El clima laboral consiste en un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional y que marca una diferencia significativa de una empresa a otra para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma organización, dentro de este se integran diversos factores entre los que destacan: Que es externo al individuo, lo rodea y existe en la realidad organizacional. (...) Este clima está relacionado con la motivación en el empleo debido a que afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores pues al verse envueltos dentro de un clima laboral agradable responden de una mejor manera a los estímulos y colaboran con sus superiores para lograr el cumplimiento de objetivos de la organización y de esta manera puedan alcanzar con una mayor facilidad la realización de metas comunes. (...) Esta relación que existe entre el clima laboral y la motivación afecta directamente a la competitividad de una empresa puesto que al mejorar el ambiente interno se fortalece el rendimiento de los empleados que puede observarse de una forma más clara en los procesos de calidad y elaboración de los productos y servicios, esto es de suma importancia en un mundo como el nuestro ya que se encuentra en constante movimiento debido a la globalización. El clima laboral es un aspecto elemental en las organizaciones ya que es el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores y está compuesto por

una serie de características perceptibles en donde destacan: cultura, aspectos psicológicos, situaciones laborales, entorno social. (pág.1-2)

Chiavenato (2009) refuerza la teoría anterior definiendo al clima organizacional como:

El ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional: es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas. (P. 50).

Habiendo citado dos teorías acerca del clima laboral, se puede deducir que ambas coinciden relacionándolo directamente con la motivación. Ambos factores se unen para afectar el desempeño y competitividad de los colaboradores de una empresa. Esto afecta directamente al cliente, pues es quien recibe el servicio y quien se lleva una percepción buena o mala sobre la empresa.

Schwartz y Davis (1981), presentan las características que se demostrarían frente a un adecuado clima organizacional:

- La unificación de los objetivos de la organización y del personal.
- Una estructura organizacional con la flexibilidad pertinente para responder a una red de autoridad, control, comunicación y empoderamiento para todos los empleados.
- Contar con el conocimiento y capacidad de aplicar el estilo pertinente de liderazgo para las diversas situaciones de trabajo que se pueden presentar.
- Confianza, consideración y apoyo mutuo entre los diferentes niveles de la organización.
- Enfoque a la constitución y la calidad de la vida laboral.

- Sistemas de compensación nivelados para reforzar lo positivo.
- Desarrollar a colaboradores en el ámbito personal, profesional y progresivamente.
- Sensación de identificarse y ser leal a la empresa y sentimiento de pertenencia.

Por lo general, las personas trabajan para recibir un salario. Pero, para trabajar de manera adecuada y lograr sus metas, requieren de ciertas condiciones para cumplir con sus tareas, como una oficina, baños, comedores, entre otros. Asimismo, un ambiente laboral seguro y estable, con seguros médicos, mantener su puesto de trabajo, entre otros (necesidades fisiológicas y de seguridad).

Una vez cubiertas ambas necesidades, el colaborador necesita sentirse parte de un grupo, parte de la empresa. Esto lo lleva a interrelacionarse en el trabajo, conseguir amistades, contactos. Esto ayudará a aumentar el rendimiento y obtener un buen clima laboral.

Luego de eso, el colaborador querrá ser reconocido por el trabajo realizado. Si logra que la empresa reconozca sus méritos, esto generará más confianza en sí mismo y aumentará su productividad llevándolo al éxito.

Finalmente, el colaborador tendrá el objetivo de desarrollarse a nivel personal y lograr una autorrealización. Para cumplir esto, debe trabajar arduamente y ser ducho en aquel que se desempeña. Esto motivará a la empresa a promoverlo.

A continuación, la teoría de los tipos de Sistemas de Administración de Rensis Likert (Brunet, 2011), describen distintos tipos de climas organizacionales:

Tabla 2.2*Tipo de Clima Laboral*

Tipo de Clima Laboral	Subtipo	Detalle
Autoritario	Explotador	La jefatura de la empresa no confía en sus trabajadores. La toma de decisiones y preparación de objetivos son presentadas y evaluadas a partir de los niveles más altos de la empresa y se va trabajando de manera descendente. Los trabajadores se ven en la circunstancia de trabajar en un ambiente de miedo, en base a refuerzos negativos o inclusive amenazas. Los pocos reconocimientos o la satisfacción de necesidades se mantienen en los niveles básicos de la persona, como psicológicos y de mantener la seguridad. La escasa interacción que se pueda dar entre jefes y empleados se dan en base a la intimidación y desconfianza.
	Paternalistas	Existe un nivel de confianza similar a la de un trabajador del hogar, con presencia de condescendencia. En su mayoría, la toma de decisiones es realizada por la dirección de la empresa, pero otras pueden tomarse en posiciones de menor grado. Se dan reconocimientos y penalizaciones en ciertas ocasiones con el fin de incrementar la motivación a los trabajadores.
Participativo	Consultivo	Aquí el empleador tiene un nivel regular de confianza en sus trabajadores. Generalmente, la toma de decisiones críticas se da en las jefaturas, pero los empleados toman decisiones más puntuales en jefaturas de menor rango. Se comunican de manera descendente y se aplican tanto recompensas como castigos poco recurrentes con el fin de incentivar a los trabajadores. Se preocupan también por atender las necesidades de nivel de prestigio y consideración.
	Participación en grupo	El empleador confía plenamente en los trabajadores: las decisiones se plantean evalúan a lo largo de toda la organización. Existe comunicación horizontal, además de la vertical. El equipo está motivado para participar e implicarse en la presentación de objetivos de rendimiento, mejorar los procesos internos y la medición del rendimiento frente a lo propuesto.

Nota. Adaptado de *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*, por Brunet, 2011. Trillas

Según Likert, un clima cerrado corresponde a los sistemas I y II mientras que un clima abierto corresponde a los sistemas III y IV. Cabe mencionar que las organizaciones con métodos orientados a la realización de sus colaboradores cuentan con un rendimiento superior (Brunet, 2011).

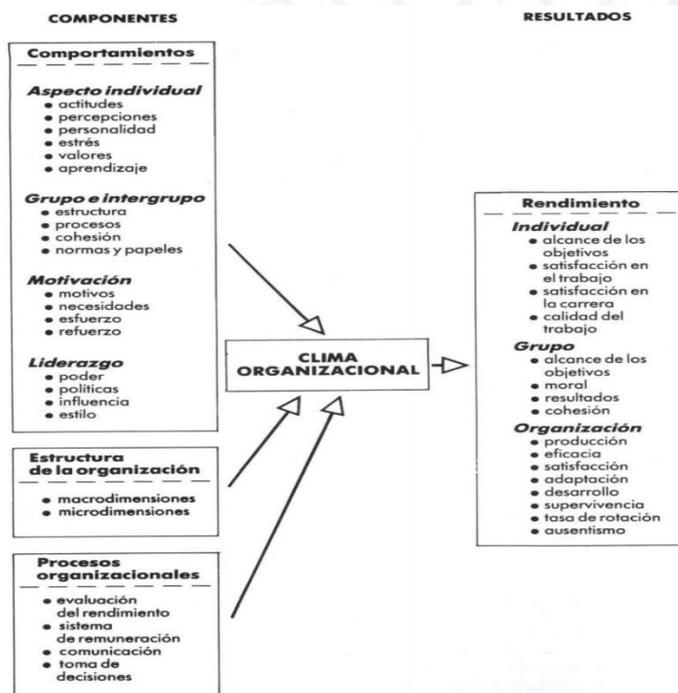
Bajo lo presentado, se percibe que los factores propios de la organización como las tasas de rotación, la productividad y rendimiento de los trabajadores y el ausentismo intervienen en la percepción del clima organizacional.

Los tipos de clima laboral mencionados refieren a que es muy importante que los jefes de altos rangos confíen en sus subordinados para que estos puedan sentir que su opinión es importante y sientan que brindan grandes aportes a la organización. También,

mencionan otros tipos de clima laboral en los que los jefes no consideran que sus subordinados proporcionen buenas opiniones en donde provocan que estos no se sientan motivados y por lo tanto tiendan a renunciar para buscar mejores oportunidades laborales. Todo lo mencionado es importante para analizar el clima laboral en los Centros de Atención al Cliente y poder tomar acciones correctivas. A continuación, se mencionan los componentes que forman un clima laboral por el autor Gibson (2011).

Figura 2.7

Componentes que forman un Clima Laboral



Nota. De *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Por Gibson, James L., 1987. McGraw Hill, 2011. 13a ed.

Los componentes mencionados sirven para ampliar y mejorar la investigación, ya que hay algunos de estos que aún se habían considerado y que resulta importante analizarlos para obtener mejores resultados. Como se puede observar en el esquema anterior, el clima organizacional presenta una correlación entre conducta humana (individual y grupal), estructura y procesos dentro de la organización. Al cambiar una de estas tres variables, recae en el desempeño individual, grupal u organizacional tanto positiva como negativamente. Por lo que Litwin y Stringer (1968), definieron las siguientes dimensiones del clima laboral:

- Estructura: Trata de la percepción que tienen los trabajadores con respecto a la normativa y procesos que existe dentro del grupo, reglas o procesos burocráticos que puedan existir.
- Responsabilidad: Consiste en la apreciación propia respecto al deber, sin la necesidad de una validación en cada decisión tomada.
- Riesgo: La percepción de retos en la compañía, los cuales pueden tener cierto nivel de riesgo.
- Recompensa: Considera la percepción de ser remunerado de manera justa por un trabajo bien realizado, priorizando estas antes que un castigo, también participa la equidad salarial.
- Calidez: Es la sensación en la que el equipo acepta con amistad y colaboración a todos los integrantes.
- Apoyo: Es la apreciación de los trabajadores frente a sus compañeros, los cuales serán un apoyo o soporte mutuamente, sin importar la posición.
- Estándares: Dar importancia y prioridad hacia los objetivos de desempeño dentro de la organización. Enfocado en un trabajo bien hecho y afrontar retos personales y en grupo.
- Conflicto: El equipo está abierto a escuchar opiniones diversas respecto a un tema o problema, para poder presentarlo a discusión antes de dejarlos de lado.
- Identidad: Es el espíritu de la organización dentro de cada trabajador, el cual siente que pertenece a la misma y que es alguien con valor percibido por sus compañeros de trabajo.

Estas dimensiones nos permitirán entender las percepciones y sensaciones de los colaboradores de los Centros de Atención al Cliente. Asimismo, permitirá elaborar y adecuar propuestas para las encuestas de Likert.

Gómez-Mejía, L.; Balkin, D.; Cardy, (2011). Citando a estos autores, sostienen que una fuerte subvariable dentro del clima laboral que tiene gran influencia sobre la rotación del personal, es la capacitación. Dentro de la empresa existe mucha

competitividad debido a los recursos humanos profesionales, los cuales ocupan cargos importantes en la organización y se desarrollan como tal.

Como aporte para la investigación, esta teoría refleja que los trabajadores tienen el deber de tomar en cuenta que la capacitación como método de desarrollo de los mismos dentro de la organización y como un motivo para tener seguridad al realizar sus funciones o incrementar sus ingresos.

Esto genera un compromiso con el colaborador a la empresa, lo que permitirá decidir quedarse en la organización y mejorar su desempeño.

Motivación

Chiavenato, define la motivación de la siguiente manera:

Motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia correcta, a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En este aspecto la motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona (2017).

El autor vincula la teoría de las necesidades humanas de Maslow con la motivación.

A. Maslow argumentó que toda acción humana se dirige a satisfacer sus necesidades en algún punto, en su planteamiento de La Pirámide de Maslow, teoría que fue presentada en 1943.

Pucheu M., A. (2014). “Maslow señalaba que existían cinco grandes grupos de factores motivadores y que era necesario que los factores de menor jerarquía fueran satisfechos antes de que se pudiera evolucionar para actuar en función de los factores de mayor jerarquía” (P. 315). Estas cinco son:

- Fisiológicas: necesidades básicas del ser humano para asegurar su supervivencia, como lo son los alimentos, vivienda y abrigo, entre otros. Esto se satisface por medio de remuneración salarial.

- Seguridad: Aquellas necesidades que surgen posteriormente para asegurar el cumplimiento de las fisiológicas.
- Pertenencia: Es la sensación de formar parte dentro de los grupos sociales en los que la persona forma parte.
- Autoestima: Es la percepción propia y positiva que tiene una persona sobre sí mismo, se realiza una evaluación estricta para regular el comportamiento.
- Autorrealización: La persona se enfoca en trascender, luego de ya haber satisfecho las necesidades previas.

De esto, se derivaron otras teorías acerca de la motivación. Ray Randall, J., (2012). Este autor plantea que existen dos tipos de personas. Primero, la teoría X, en la cual las personas tienen un comportamiento negativo y deben ser controladas para desempeñar mejor sus labores. Esta teoría indica que las personas no realizan un trabajo con honestidad y solo trabajan en búsqueda del incentivo o castigo correspondiente. La segunda teoría, Y, son personas que trabajan por un autodesarrollo, dando un mayor valor a la empresa por medio del cumplimiento de los objetivos. Esto se debe a la automotivación que se genera y a una gran creatividad.

En un estudio publicado en 2011, el psicólogo Ed Diener, de la Universidad de Illinois, cuestionó el orden secuencial presentado por Maslow y propuso en su teoría que no era necesario satisfacer las necesidades básicas para buscar cumplir con los objetivos vinculados con una necesidad de mayor nivel.

Remuneración

Chiavenato (2017) menciona que el sueldo es el núcleo del trato generado entre una persona y una empresa. Todos invierten horas y dedicación, por lo cual reciben dinero en representación equitativa entre la empresa y el trabajador.

A continuación, se mencionan los tipos de remuneraciones según Chiavenato.

Figura 2.8

Componentes que forman un Clima Laboral



• **Figura 10.2** Diversos tipos de remuneraciones.

Nota. De Administración de Recursos Humanos Pág. 116-126 Chiavenato, 2017.

Chiavenato, (2017) sostiene que el salario se compone por factores internos y externos:

Factores internos de la organización	Factores externos a la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de posiciones. • Política salarial. • Solvencia económica. • Desempeño general. • Nivel de Competitividad de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación actual del mercado laboral. • Circunstancia económica de la sociedad. • Poder de los sindicatos. • Legislación laboral. • Situación del mercado de clientes. • Competencia en el mercado.

La retribución total de un empleado tiene 3 componentes: en la mayoría de las empresas el primer componente y el más importante es el salario base, es decir, la cantidad fija que recibe normalmente el empleado ya sea como salario mensual o como retribución por hora. El segundo componente está formado por los incentivos salariales, programas diseñados para recompensar a los empleados con altos niveles de rendimiento. El último componente de la retribución total está formado por las prestaciones sociales, a veces denominadas retribuciones indirectas. Las prestaciones incluyen una gran variedad de programas (por ejemplo, seguros médicos, vacaciones o compensación ante una futura situación de desempleo), cuyos costos ascienden aproximadamente al 42 por ciento del conjunto de las retribuciones de los trabajadores (Bohlander, Snell y Morris, 2018)

El sistema de retribución enfocado en conocimientos, a los empleados se les retribuye en función de los puestos que desempeñan, o de la cantidad de experiencia con la que cuentan y que puede ser aplicado con facilidad a un gran número de actividades. Entonces, mientras mayor sea el número de actividades que un trabajador pueda realizar, la remuneración será mayor.

Según Emilia Fioriti (2017), hay distintas maneras de pagar los sueldos correspondientes a los trabajadores, las cuales son divididas en tres tipos:

- **Por periodicidad:** Puede ser pago diario, quincenal o mensual.
- **Por factores incluidos:** Incluye el sueldo regular y adicionales como horas extra o turno nocturno.
- **Por causación:** Según el tipo de sueldo que tiene el personal, sea fijo, variable o a destajo.

Según Fioriti (2017), los principales tipos de remuneraciones existentes son los siguientes:

- **Sueldo:** Es el monto acordado como reconocimiento por los servicios del trabajador y sus labores diarias. Este es regulado por el Estado el cual indica un sueldo mínimo a pagar.

- Sobresueldo: es considerada como la remuneración correspondiente para aquellos trabajadores que hacen sobretiempo u horas extra.
- Prestación: es un monto de dinero que la empresa junta, no forma parte del sueldo.
- Comisión: porcentaje correspondiente al empleado, en función de la venta realizada

Según Indeed, el salario promedio base de un asistente de atención al cliente en Perú actualizado el 2 de noviembre de 2020 es de S/ 1,164 por mes.

Podemos concluir que el salario es un factor importante que influye en la decisión que tomará el empleado sobre seguir laborando o no en la empresa. Los empleados no solo esperan recibir un salario mensual, sino una recompensa monetaria extra, ya que el sueldo de los colaboradores es bajo, el cual quieren compensarlo con las horas extra. Así mismo, valoran los beneficios ofrecidos por la empresa. La remuneración viene a ser considerada una motivación extrínseca.

Línea de carrera

Según Conexión ESAN (2018), un plan de carrera es un proyecto enfocado en el trabajador, en el cual se trata de planificar el curso o camino dentro de la organización. Para ello, se necesita comprender cuáles son los requerimientos para que un empleado progrese laboralmente.

Inés Temple (2014), indica que las organizaciones tienen el deber de planificar la línea de carrera de sus trabajadores para implantar la cultura de empleabilidad a los trabajadores, lo que concluye en un mejor enfoque en sus metas y un aporte mayor a la compañía.

Ello es importante para el desarrollo de una empresa, sea cual sea el rubro. También es importante que exista una buena relación con el jefe inmediato, porque entre el 73% y el 75% de las renunciaciones no son a la empresa, sino al jefe. (Temple, 2014)

El artículo de Inés Temple recomienda que las empresas no incidan en el facilismo de creer que el sueldo puede solucionar todo.

Temple recomienda que los colaboradores deben empezar a administrar su carrera como el mejor negocio. “Ese mensaje de empleabilidad es un mensaje que ojalá más peruanos, podamos entender, porque mientras más empleables somos, más productivos terminamos siendo porque estamos preocupados en agregar más valor, en generar más competencia” (2014), señaló.

Para Inés Temple (2014), en el artículo de Línea de Carrera, ¿Cómo Ascender?, el reto de ascender se divide en dos grandes rubros:

- Aspectos formales, en referencia al rendimiento del trabajador.
- Habilidades soft, en referencia la forma de presentarse, liderar o ser confiable.

Para lograrlo, Temple menciona los siguientes puntos:

- Generar resultados medibles y cuantificables para el jefe, el área y la empresa en conjunto.
 - Mostrarse retador y curioso por hacer más, involucrarse en nuevos deberes. Es importante ser responsable frente a aquellos retos que se asumen.
 - Visibilidad en el área al promocionar el trabajo fuera del cubículo. El liderazgo es clave para hacerse notar. Una iniciativa es hacerse cargo de los temas.
 - Que el jefe brille gracias a los colaboradores. Debe sentir que el equipo está brindando las herramientas necesarias para que él gane su siguiente ascenso.
- (2014)

Según Úrsula Gutierrez, la actual directora de Recursos Humanos del JW Marriott Lima, considera que el plan de desarrollo, o línea de carrera, es la programación y provisión de aquellos traslados de personal propios de una empresa y de qué manera se deberían distribuir los recursos para que la organización se mantenga competitiva y sus colaboradores se puedan desarrollar también.

A partir del momento en que establecen los planes de desarrollo para ciertas posiciones consideradas por la empresa como estratégicas y con potencial, los trabajadores tienen una percepción más clara del crecimiento potencial que tiene su posición. De ser el caso que a lo anterior se le suma que el perfil de puesto esté definido con las competencias claras, el proceso se vuelve más transparente para los trabajadores

que estén aspirando a desarrollarse. De este modo, estas tendencias permiten al colaborador participar más en la propuesta de desarrollo de sus puestos, ya que las empresas las publican abiertamente y priorizan el movimiento interno para cubrir vacantes de nivel, con el fin de generar nuevas oportunidades de desarrollo para los trabajadores.

En conclusión, la autora Inés Temple afirma que un plan de carrera para los colaboradores genera mayor motivación que el dinero. Es decir, brindarles empleabilidad y productividad alimentar sus *skills* sea cual sea el rubro para que al momento de ascender se sientan más confiados y preparados. Para los Centros de Atención al Cliente, los puntos para hacer efectiva la estrategia se basan en los cinco puntos mencionados anteriormente por la autora. Cada colaborador debe interesarse por desarrollar su talento y generar su propia experiencia para que aporte valor a la empresa y a sí mismo, profesionalmente, teniendo el apoyo total del líder.

2.3 Definición de términos básicos

Aquí, se lista y definen los términos necesarios para familiarizar al lector con la presente investigación.

Rotación del personal

Es el movimiento de personal entre la empresa y su entorno, dígase, el mercado laboral, también se puede definir como el volumen de trabajadores que entran y salen de la empresa. Este indicador se mide como la razón entre los ingresos y separaciones con el promedio de integrantes de la compañía. La rotación es un indicador que servirá como elemento de carácter predictivo para el futuro (Chiavenato, 2017).

Rotación del personal es uno de los indicadores más relevantes para el desarrollo de la presente investigación, es así que se puede determinar que el personal rota cuando un trabajador decide irse de la compañía en que labora ya sea porque fue despedido, decidió renunciar o fue promovido. Donde podemos identificar dos tipos de rotación personal: la voluntaria que se enfoca básicamente en los motivos personales del colaborador y la involuntaria en donde la empresa toma la decisión de separar al colaborador de la organización por razones laborales. El concepto citado nos ayuda a

complementar la idea que tenemos sobre rotación del personal, ya que el autor hace mención en que este es un indicador para analizar cómo va desarrollándose la empresa, así como también desarrolla a profundidad conceptos relacionados a la rotación del personal.

Capacitación

Según Louffat (2017), la capacitación es el proceso sistemático y continuo de la gestión del capital humano con el fin de facilitar las circunstancias óptimas para que los colaboradores desarrollen sus competencias tanto profesionales como personales desde corto hasta largo plazo.

En contraste, según Rodríguez (2007), este proceso se desarrolla a corto plazo y tiene como objetivo que los colaboradores no ejecutivos desarrolle capacidades y competencias para un fin puntual y académico.

Finalmente, según Chiavenato (2017), el proceso de capacitación de los colaboradores es importante para que se puedan adaptar a su posición y funciones propias del mismo. Los objetivos de esta son a corto plazo, son concretos y puntuales, ya que buscan facilitar al personal las herramientas básicas para ejercer sus funciones de manera adecuada.

Los autores citados coinciden en que la capacitación es importante en los colaboradores para que estos adquieran, actualicen y desarrollen sus conocimientos para que puedan mejorar su desempeño laboral. Es así que esta variable resulta importante, ya que los colaboradores de los centros de atención al cliente deben estar en constante capacitación para que día a día mejoren el servicio y los clientes se puedan sentir satisfechos. Mediante la capacitación se puede mejorar el desarrollo de personal, e incrementar el desarrollo de la organización en donde se busca perfeccionar la actitud, conocimiento, habilidades y conductas de estos. Para superar los resultados es conveniente que el desempeño sea medido por medio de indicadores.

Clima laboral

De acuerdo con Chiavenato (2017), El término clima organizacional hace referencia directamente a las características motivacionales del ambiente dentro de la organización. En otras palabras, aquellos aspectos de la empresa que motivan o estimulan en diferente medida a los trabajadores. De este modo, el clima organizacional se considera positivo cuando promueve satisfacción o atención de los requerimientos de manera positiva hacia los trabajadores. Se torna negativa cuando este ambiente ocasiona molestia o frustración de dichos requerimientos básicos. En suma, el clima organizacional afecta el estado emocional de los trabajadores y, del mismo modo, este afecta sobre el mismo clima.

El autor citado refiere que el clima organizacional influye de manera directa en las personas determinado por actitudes, características personales y aptitudes. Todos estos factores definen la motivación de los colaboradores y esto recae en la productividad de cada uno de estos. Se puede afirmar que el clima organizacional puede ser un nexo favorable dentro de una empresa o una traba en el desarrollo de esta. También, la comunicación es un factor importante debido a que facilita la comunicación, la sensación de confianza y la presentación de opiniones o sugerencias. También puede fomentar la diplomacia y cordialidad entre el persona tanto interno o externo de la compañía.

Remuneración:

De acuerdo con Sarries y Casares (2008), la remuneración es el grupo de pagos que el trabajador recibe por parte de la compañía a cambio de su tiempo y sus servicios. Entre estos pagos se encuentran el sueldo, sobresueldo, comisión, participación, gratificación.

Según Chiavenato (2017), el sueldo es uno de los arreglos económicos que representan más complejidad ya que implica a una persona que ha aceptado una responsabilidad y se compromete a un trabajo con una rutina preestablecida para el día a día, a un sistema organizacional ya estructurado y a una gran variedad de relaciones con el resto de personal dentro de la organización; por todo lo mencionado, el trabajador recibe su remuneración. Asimismo, esto implica que la persona invierta parte de sí, de su esfuerzo y su vida a cambio de este sueldo. Los trabajadores perciben al trabajo como un

camino para obtener el salario, el cual es un punto intermedio para alcanzar sus objetivos personales.

La remuneración es el monto fijo que percibe un trabajador de forma mensual o compensación por horas. El sueldo de un trabajador decide su capacidad adquisitiva, también funciona como un indicador de poder, prestigio y se vincula estrechamente con las emociones de valía propia de los colaboradores. En otras palabras, dicha remuneración ocasiona un efecto tanto económico, sociológico y psicológico sobre los colaboradores. (Gómez, Balkin & Cardy, 2005)

Todos estos conceptos de los autores citados acerca de la remuneración son vitales para investigar a profundidad las razones por las que existe rotación de personal. Muchos de los colaboradores de los Centros de Atención al Cliente sienten que la remuneración que reciben no representa el esfuerzo que ellos utilizan para desempeñarse en su puesto y eso por ello que muchas veces toman la decisión de renunciar y buscar un mejor trabajo. Entonces, el salario es un factor importante y determinante para que un colaborador se sienta motivado en su centro de trabajo.

Línea de carrera

Es un plan enfocado en el crecimiento laboral de los trabajadores dentro de la empresa. Asimismo, es una de las cualidades más valoradas por los colaboradores al momento de tomar un puesto.

Este proceso llamado línea de carrera tiene como objetivo el formar individualmente a un colaborador. Este proceso tiene como objetivo el marcar un desarrollo profesional a lo largo de su tiempo en la organización. Esto implica entender cuáles son los requerimientos técnicos o *soft skills* relacionados al puesto y al crecimiento del colaborador. El desarrollo profesional y personal constituye una motivación para la mayoría de las personas. Por eso es importante incentivar espacios de entrenamiento técnico, capacitación gerencial y crecimiento personal en sus empleados.

Motivación

Según Chiavenato (2017), definir este concepto es complicado, dada la amplitud de sentidos y significados en los que se utiliza este término. Ten términos generales, el autor define el motivo de una persona como algo que lo incentiva a actuar de una manera concreta o, como mínimo, da pie a cierta tendencia o comportamiento. En la misma línea, dicho impulso puede estar provocado por motivos externos, propios del ambiente.

La motivación en los Centros de Atención al Cliente es fundamental, ya que sin esta los colaboradores no podrían impulsarse a brindar una respuesta y satisfacer las necesidades de los clientes. Asimismo, la motivación influye en el comportamiento bueno o malo de estos, entonces es necesario que siempre se les brinde estímulos motivacionales como reconocimientos o regalos para que puedan estar al servicio del cliente.

Renuncia

Intención de un trabajador de romper el vínculo laboral con el empleador debido a malas condiciones de trabajo otorgadas por el empleador. (Bohlander y Snell, 2008).

Este concepto de renuncia es importante en la investigación, ya que cualquier tipo de desvinculación por parte de algún colaborador genera algún costo o gasto en la empresa debido a que se tiene que incurrir en reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personas nuevas que ingresen a ocupará el puesto nuevo dejado por el colaborador.

Horario Laboral

Es la Distribución horaria de tiempo de trabajo dentro de los días acordados con la empresa, sea semanal o diario. También se refiere a la ubicación en tiempo y espacio en que se desarrolla la jornada, habiendo fijado los hitos importantes del tiempo de trabajo, como inicio, desarrollo, interrupción y fin del día. (Nogareda, Nogareda & Solórzano, 2013).

El horario laboral es primordial para las personas, ya que los ayuda a poder planificar su día a día y también saber que no están siendo explotados. El interés de un colaborador por querer cubrir un puesto se centra en el horario de trabajo y en su

flexibilidad, en este sentido la empresa debe tomar una decisión la cual sea equilibrada entre lo que le favorece a la empresa y lo que le favorece al colaborador para establecer un horario.



CAPÍTULO III: HIPÓTESIS – VARIABLES

3.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas

Hipótesis Principal

- Los principales factores que inciden en la rotación de personal en los centros de atención al cliente de la empresa son capacitación, clima laboral, remuneración, línea de carrera y motivación.

Hipótesis Específicas

- Los planes de retención de colaboradores y la línea de carrera son eficientes para evitar la rotación del personal.
- Los programas de capacitación incrementan el rendimiento laboral en los colaboradores de la empresa de Telecomunicaciones en los Centros de Atención al Cliente.
- Existe una relación entre el clima laboral y la rotación del personal de la empresa de Telecomunicaciones en los Centros de Atención al Cliente.
- La motivación es un síntoma que repercute en la rotación de los colaboradores de una empresa de Telecomunicaciones en los Centros de Atención al Cliente.
- La remuneración es equitativa de acuerdo al trabajo que realizan los colaboradores de una empresa de Telecomunicaciones en los Centros de Atención al Cliente.

3.2 Variables y definición operacional – Operacionalización de Variables

La rotación del personal de los Centros de Atención al Cliente en una empresa de Telecomunicaciones de la zona 7 en Lima-Perú es una variable que está en función de dos grupos de factores: 1) Factores internos de la empresa, 2) Factores personales.

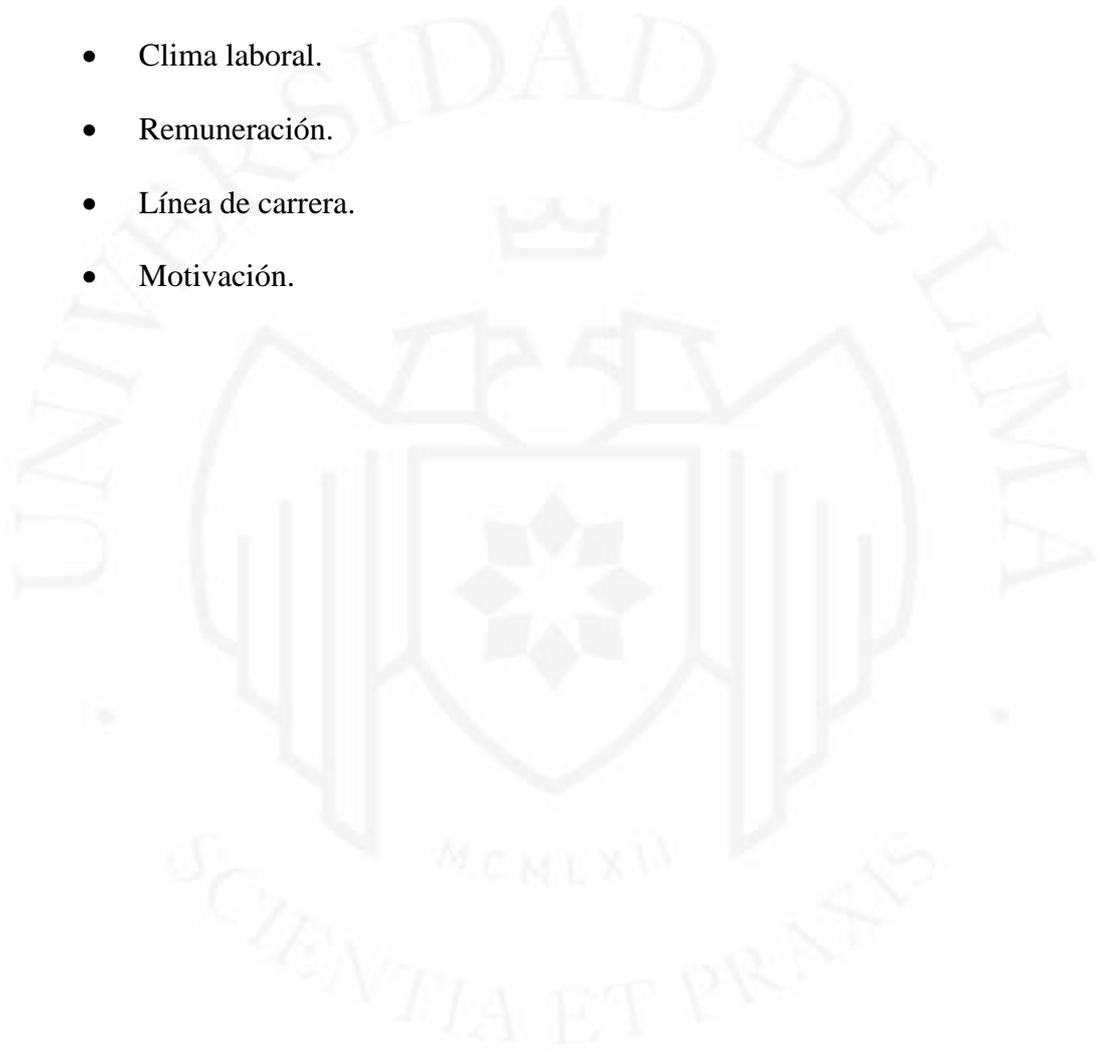
3.2.1 Variable dependiente

- Rotación de personal.

3.2.2 Variables independientes

Factores internos de la empresa

- Capacitación.
- Clima laboral.
- Remuneración.
- Línea de carrera.
- Motivación.



CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Diseño metodológico

El diseño de investigación es no experimental. Se basará en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

Esta investigación se tipificó como explicativa y se utilizó la técnica cuantitativa por muestreo, con una población y una muestra, valga la redundancia, definida.

En este caso, se utilizará una encuesta que servirá para cuantificar los factores que determinan la rotación de personal de los Centros de Atención al Cliente de una empresa de telecomunicaciones, en función al desarrollo laboral de los colaboradores.

Esta investigación se considera explicativa, puesto que, según Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (P. 95).

Para la investigación, se buscará la causa, es decir, los fenómenos, que generan la rotación de personal de los Centros de Atención al Cliente de una empresa de telecomunicaciones y verificar si nuestra hipótesis es correcta.

4.2 Diseño muestral

En base a la teoría de Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño de la investigación es un plan que guiará esta investigación para lograr los objetivos al comienzo del trabajo y responder las preguntas que fueron planteadas.

A continuación, se enumeran las partes del diseño de la investigación:

- Población Universo: personas que trabajan en Centros de Atención al Cliente de la empresa de telecomunicaciones = 245
- Tamaño de la muestra: $n = 150$ colaboradores.
- Tipo de muestreo: Probabilístico
- Trabajo de campo: Aleatorio simple
- Recolección de datos: Encuesta
- Procesamiento y análisis estadístico
- Demostración de la hipótesis

4.2.1 Unidad muestral

Para la presente investigación, la unidad muestral está conformada por colaboradores de los Centros de Atención al Cliente de una empresa de telecomunicaciones.

La población de estudio es determinada para clasificar el universo de personas y agruparlos de manera sencilla y recolectar los datos necesarios para el desarrollo del trabajo. Según el autor (Perdomo 1996), la población se define “como la totalidad de un grupo de objetos que poseen alguna característica común, la cual es objetivo de la investigación” (p.115).

Por otro lado, Chávez (2007) define que la población está determinada “como el universo total de la investigación, tomándola en cuenta como base para generalizar los resultados a modo de considerarla como poseedora de características homogéneas necesarias para la realización del estudio”.

En base a las definiciones anteriores, para elegir las unidades del estudio, se consideró que el total del personal de los Centros de Atención al Cliente de una empresa de telecomunicaciones es de $N=245$. Se tomó en cuenta la zona 7 de Lima Metropolitana comprendida por los distritos de: San Isidro, San Borja, La Molina, Miraflores y Surco.

La fórmula que se usó para hallar el tamaño de la muestra es la siguiente

$$n = \frac{\sum N_K P_K Q_K}{N \frac{e^2}{Z^2} + \frac{1}{N} \sum N_K P_K Q_K}$$

Tabla 4.1*Distribución de trabajadores por puesto*

Estrato	Puesto	N° de sujetos en el estrato	Proporción
1	Jefe	15	6.12%
2	Coordinador	10	4.08%
3	Supervisor	20	8.16%
4	Asesor	200	81.63%
		245	100%

Nota. Elaboración Propia

4.2.2 Tamaño de la muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la muestra de la investigación viene a ser una parte representativa de la población que generaliza los resultados de esta. La muestra permite extraer información que resulta imposible de estudiar si viene de la población total, dado su tamaño.

En este sentido, la muestra sobre la cual se enfocó la investigación, estuvo conformada por colaboradores de los Centros de Atención Al Cliente de la empresa Claro. Se realizó un muestreo aleatorio donde cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección equitativa y conocida.

Tabla 4.2*Tamaño de la muestra*

N	246	Tamaño de la población de colaboradores que laboran en un Centro de Atención Al Cliente de una empresa de telecomunicaciones en la zona 7 de Lima – Perú en 2018
N	150	Tamaño de muestra
P	0.5	Proporción de colaboradores que laboran en un centro de Atención Al Cliente de una empresa de telecomunicaciones en la zona 7 de Lima – Perú en 2018 que consideran que existen factores que determinan la rotación de personal
Q	0.5	Proporción de colaboradores que laboran en un centro de Atención Al Cliente de una empresa de telecomunicaciones en la zona 7 de Lima – Perú en 2018 que consideran que no existen factores que no determinan la rotación de personal
e	0.05	Error de estimación de la proporción de la muestra respecto a la población
Z	1.96	Valor de la abscisa de la curva normal para un nivel de confianza del 95%

Nota. Elaboración Propia

4.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos que se usan durante la investigación dependerán de la fase en la cual se encuentra el estudio. La investigación será cuantitativa. Esta consta de encuestar a la muestra, debido a que es una herramienta muy importante para la recolección de datos. La modalidad que se escogió es la de cuestionario vía online, dada la coyuntura, con un formato estructurado, para obtener información sobre el valor que le dan los encuestados a cada dimensión planteada a inicio del trabajo con Escala de Likert ordinal (desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo) que son de carácter medible, siendo útil esta información para responder nuestro problema de investigación.

4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Una de las técnicas estadísticas que se utilizarán en esta investigación para procesar la información de las encuestas será el programa SPSS Statics. Este analizará los resultados de las encuestas en base a las variables que les coloquemos. Es decir, cada pregunta representará una variable. Las opciones para marcar son desde “Totalmente de acuerdo”, “De acuerdo”, “, “No de acuerdo” y “Totalmente desacuerdo”, las cuales convertiremos en categorías. Cada una de ellas tendrá límites superiores. Esto nos permitirá graficarlas en gráfico de barras y lo tabulará en frecuencias para el reporte final.

4.5 Aspecto Deontológicos de la Investigación.

Para esta investigación se utilizaron aspectos deontológicos, tal como la total autoría de este trabajo. Se utilizaron citas y formato APA para las bibliografías, las cuales ayudaron para el sustento teórico.

Este trabajo mantiene una posición ética, respetando la imagen de la empresa en cuestión y a sus colaboradores bajo el anonimato para no generar inconvenientes ni mucho menos incomodidades. Esta investigación ha sido analizada y revisada por docentes expertos en la materia, los conceptos definidos han tenido el propósito de ampliar el conocimiento y mayor entendimiento de las variables estudiadas.

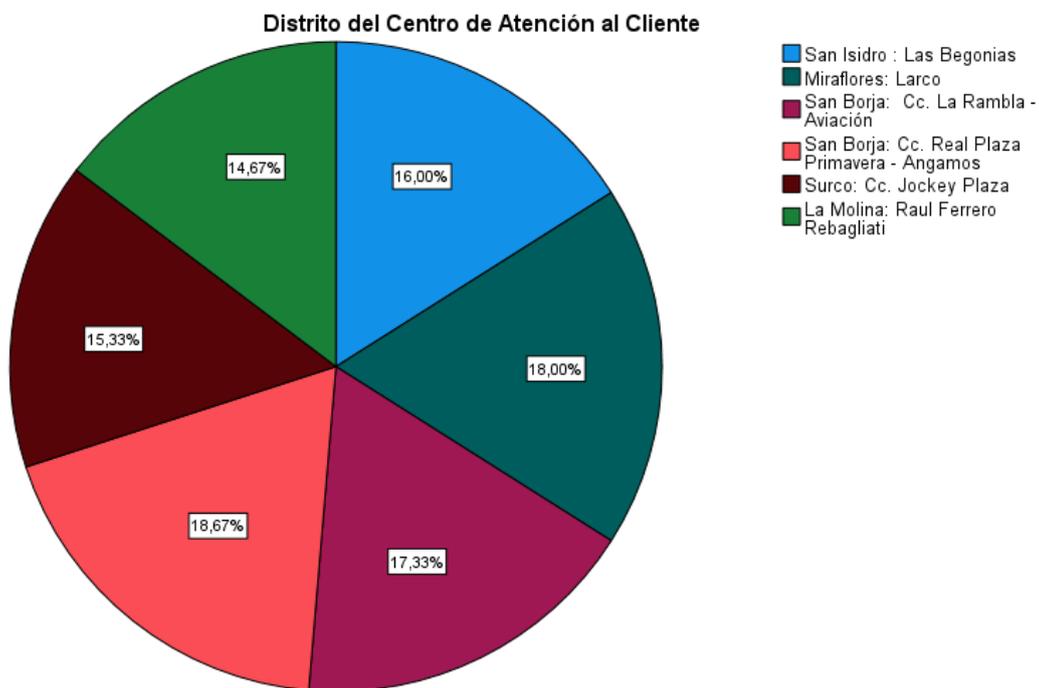
CAPÍTULO V: INFORME FINAL

Se presentarán los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores de los Centros de Atención al Cliente. El propósito de esta encuesta fue validar si existe rotación del personal en los Centros de Atención al Cliente y los factores que generan dicha rotación.

Las primeras preguntas hacen referencia a datos generales que comprenden el distrito del Centro de Atención al Cliente, el género, la edad, la antigüedad en la empresa y el nivel de estudios.

Figura 5.1

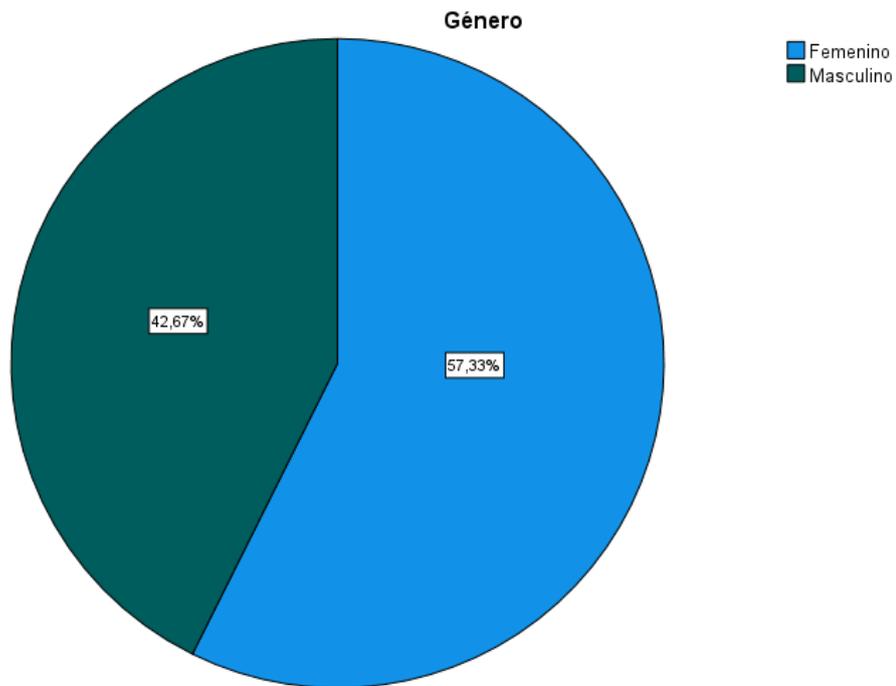
Distrito del Centro de Atención al Cliente



Nota. Elaboración Propia

Figura 5.2

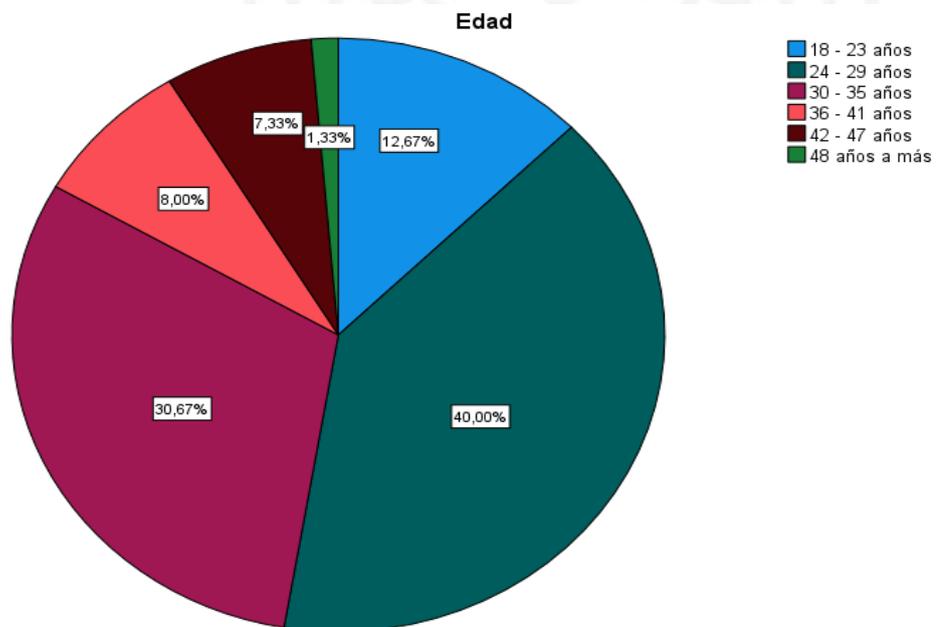
Género



Nota. Elaboración Propia

Figura 5.3

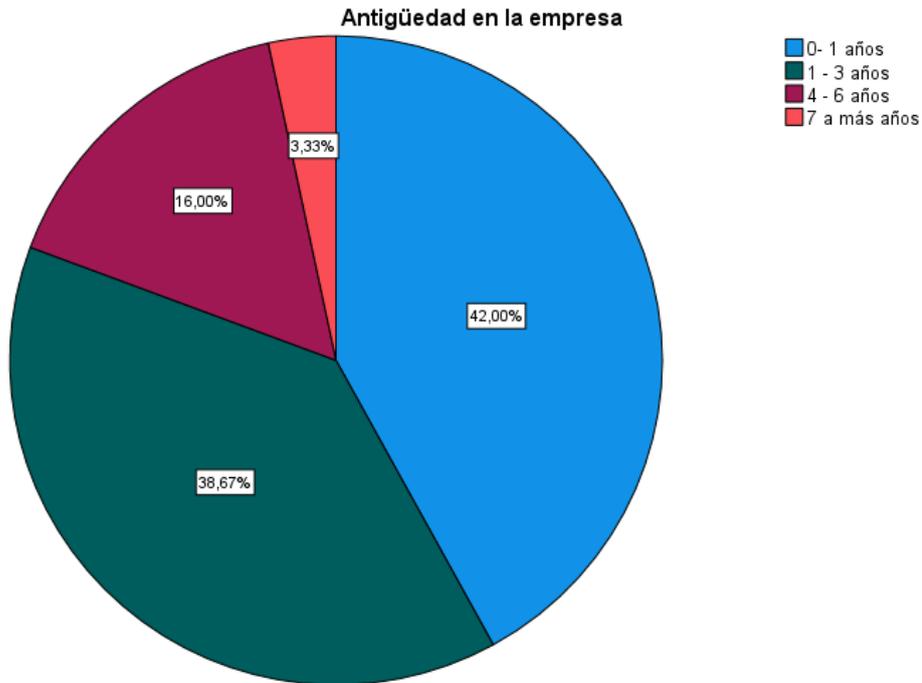
Edad



Nota. Elaboración Propia

Figura 5.4

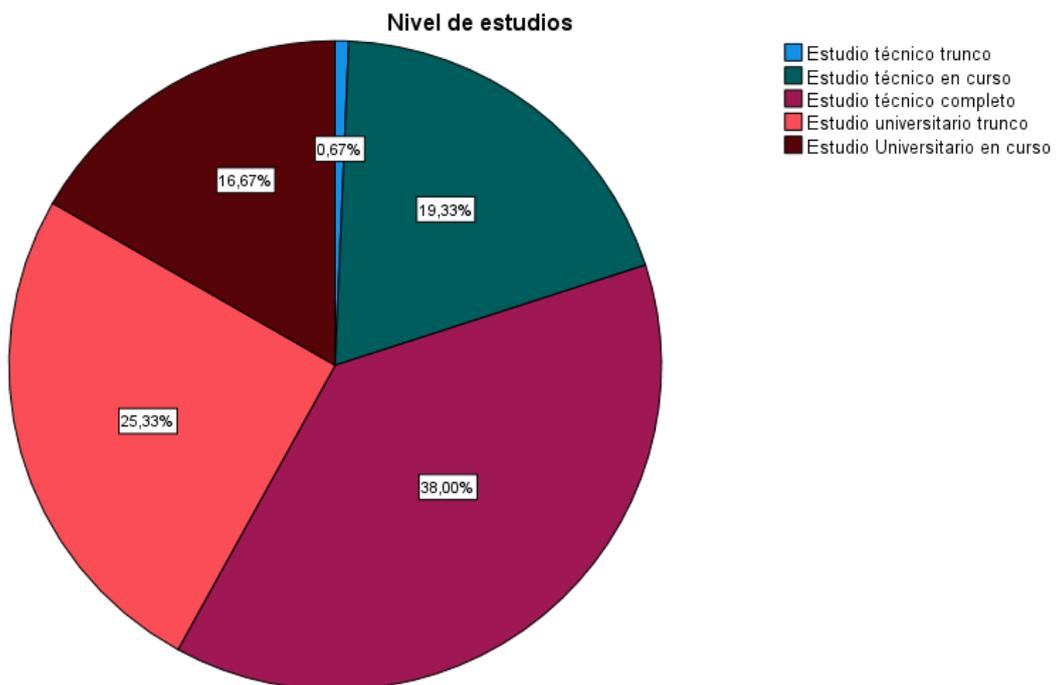
Antigüedad en la empresa



Nota. Elaboración Propia

Figura 5.5

Nivel de Estudios



Nota. Elaboración Propia

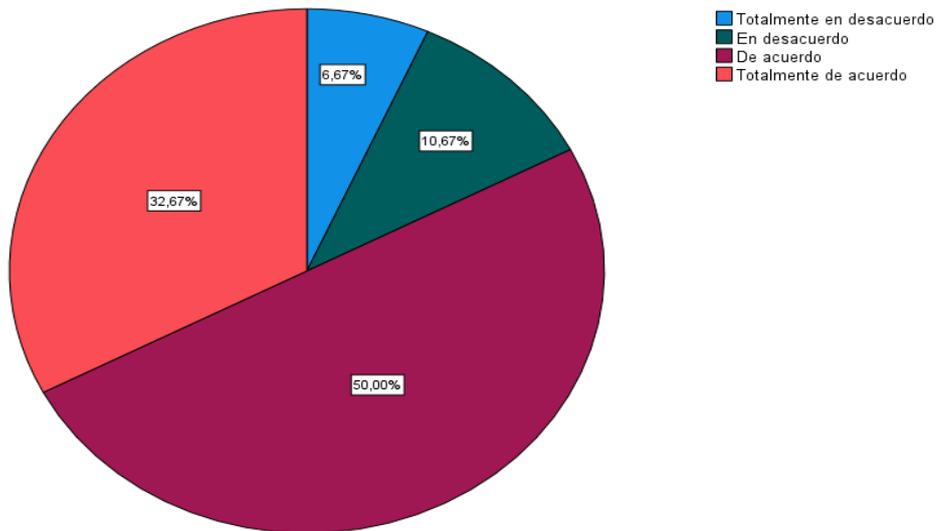
Los datos generales que se recopilan en la primera sección de la encuesta busca conocer las siguientes relaciones en base al género y a los estudios:

- El 57.3% de encuestados es de género femenino, mientras que el 42.7% de encuestados es de género masculino.
- El 43.46% de mujeres encuestadas cuenta con estudios técnicos y universitarios completos, 31.40% con estudios técnicos y universitarios en curso y 36.48% con estudios técnicos y universitarios truncos.
- El 39.06% de hombres encuestados cuenta con estudios técnicos y universitarios completos, 42.19% con estudios técnicos y universitarios en curso y 18.75% con estudios técnicos y universitarios truncos.
- Asimismo, se busca conocer la relación entre el género y la antigüedad en la empresa:
 - El 39.59% (porcentaje más elevado) de mujeres con respecto a género/antigüedad es de 1 a 3 años. Mientras que el 51.56% (porcentaje más elevado) de hombres con respecto a género/antigüedad es de 0 a 1 años.
 - El mayor porcentaje edad/género en mujeres es de 36.05% entre los 24 a 29 años de edad. Mientras que el mayor porcentaje edad/género en hombres es de 33% entre los 24 a 29 años de edad

Pregunta de investigación 1: Capacitación.

Figura 5.6

La empresa cuenta con un plan anual de capacitación que es de conocimiento de todo el personal

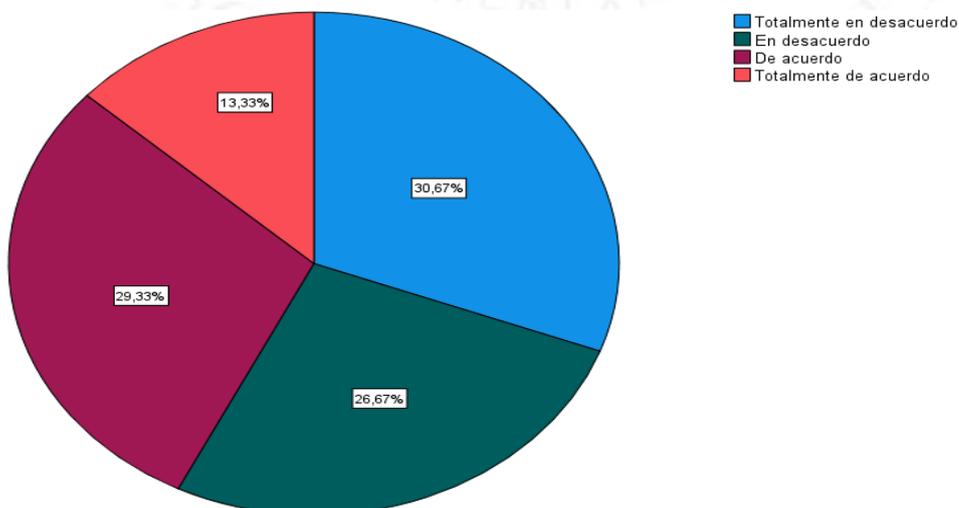


Nota. Elaboración Propia

El 82.67% de los encuestados tienen conocimiento acerca del plan anual de capacitación para todo el personal, mientras que solo el 17.34% lo desconoce. Esto da a entender que la empresa cuenta con un plan de capacitación no solo para el ingreso de nuevos colaboradores, sino para seguir respondiendo la necesidad de la organización frente a sus colaboradores en general.

Figura 5.7

Considero que la capacitación que recibo es la suficiente para poder mejorar mi desempeño.

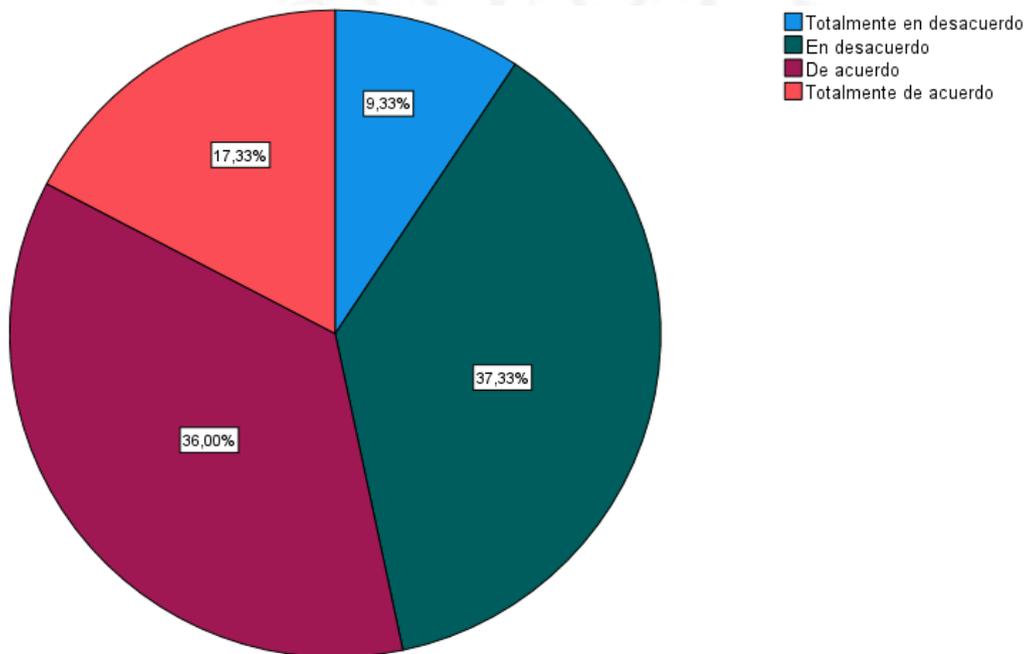


Nota. Elaboración Propia

El 57.34% de los colaboradores considera que la capacitación que recibe no es suficiente y el 42.66% considera que dicha capacitación si es suficiente. Con lo cual se puede concluir que la capacitación brindada por la empresa a los colaboradores no es suficiente por lo que se deben programar más capacitaciones y también mejorar e innovar este método de aprendizaje.

Figura 5.8

Las capacitaciones que brinda la empresa se programan en horas en las que normalmente tengo tiempo.

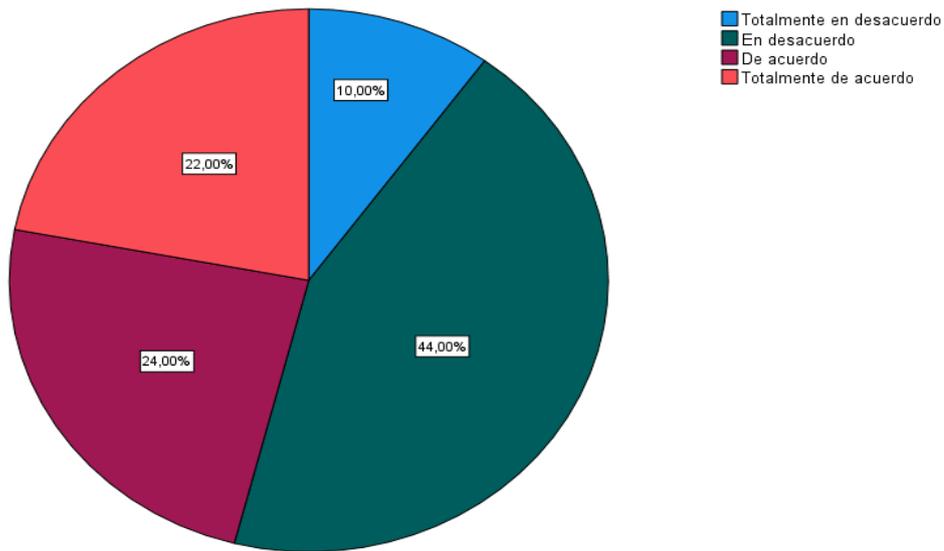


Nota. Elaboración Propia

El 46.66% de los colaboradores considera que las capacitaciones se programan en horas en las que no tienen tiempo para asistir a estas y el 53.33% considera que las capacitaciones se programan en horas donde sí tienen tiempo. Se debe analizar el horario en el que se realizan las capacitaciones y ver si existen otras horas donde los colaboradores tengan más tiempo libre.

Figura 5.9

Mi jefe o supervisor muestran interés en mí como trabajador.



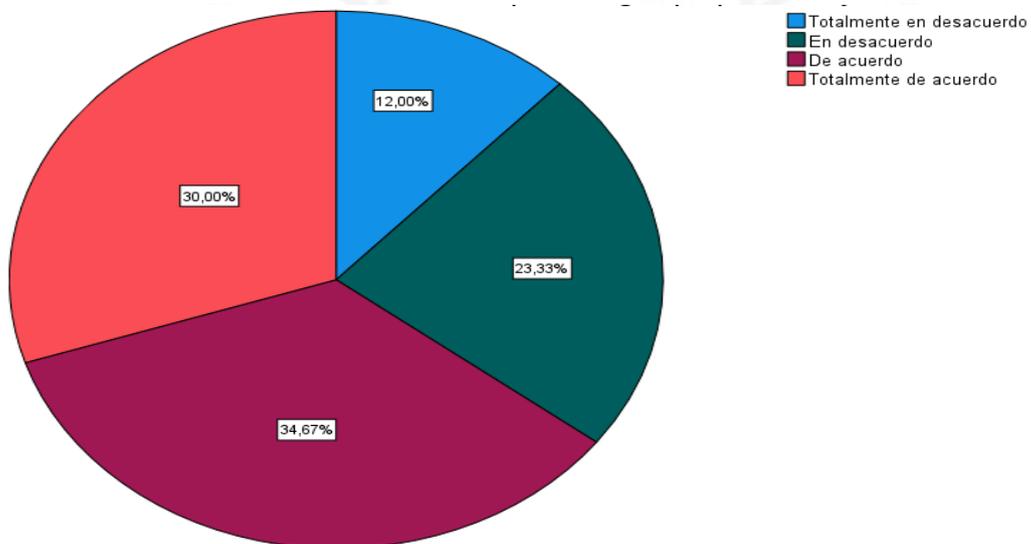
Nota. Elaboración Propia

El 54% de los colaboradores opinan que su jefe directo no muestra interés en él/ella como trabajador y el 44% menciona lo contrario. Este puede ser un factor que influye en la baja motivación de los colaboradores, ya que el jefe es la persona que apoya y motiva a su equipo de trabajo.

Pregunta de investigación 2: Motivación.

Figura 5.10

Me motiva cuando recibo reconocimiento por mis logros por parte de mi jefe directo



Nota. Elaboración Propia

Se puede observar que el 64.67% de los colaboradores mencionan que se sienten motivados cuando son reconocidos por sus logros y el 35,33% mencionan que no se sienten motivados cuando son reconocidos por sus logros. Se puede concluir que a la mayoría de colaboradores les gusta ser reconocidos por sus logros, lo cual es muy importante ya que eleva la motivación y por lo tanto el clima laboral.

Figura 5.11

Me motiva cuando trabajo con mi equipo

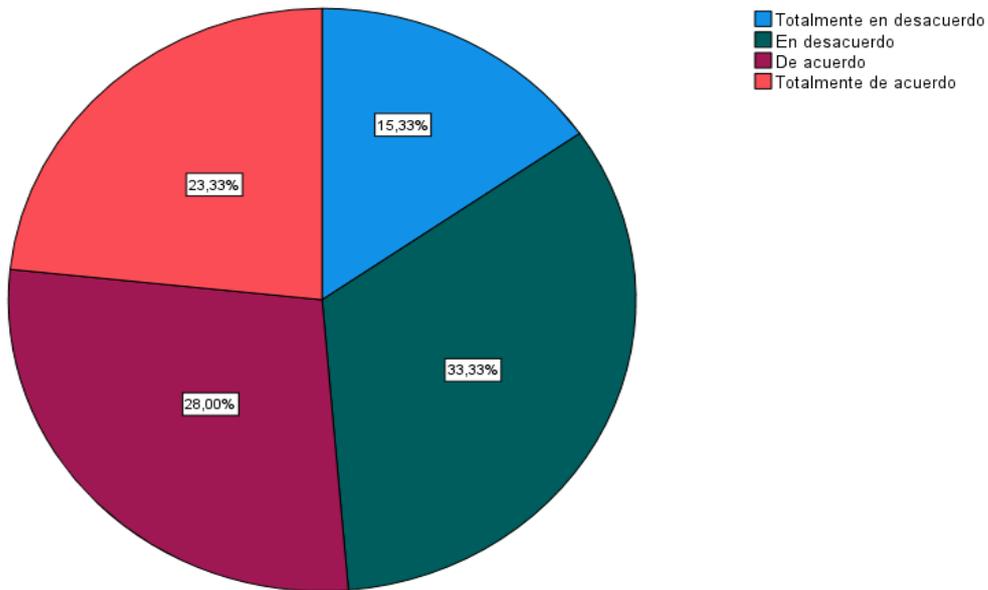


Nota. Elaboración Propia

El 60% de los colaboradores se sienten motivados cuando trabajan en equipo y 40% no se sienten motivados. El trabajo en equipo puede repercutir favorablemente en la motivación y en el clima laboral.

Figura 5.12

Me motiva la relación que tengo con mi jefe directo.

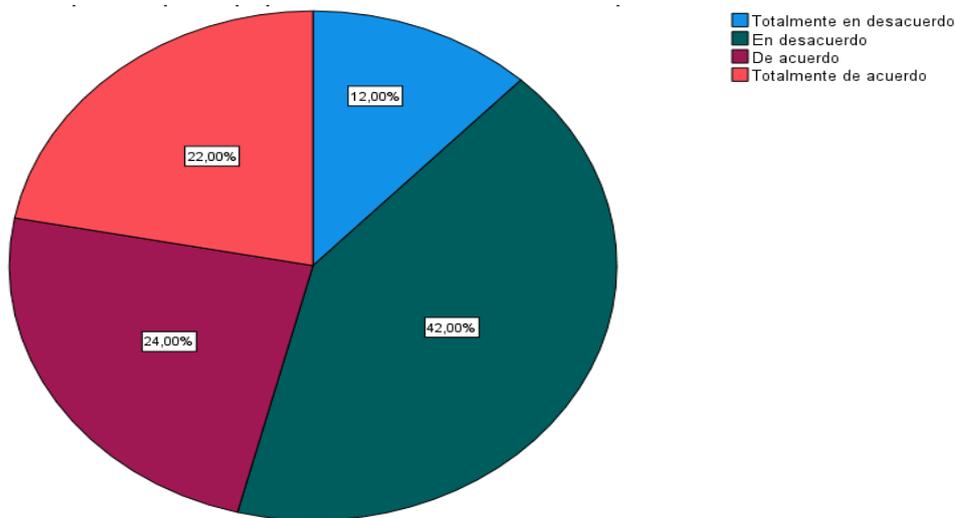


Nota. Elaboración Propia

El 51.33 % de los colaboradores se sienten motivados con la relación que tienen con su jefe directo y el 48.67% opina lo contrario. En las entrevistas realizadas una de las causas de desmotivación se relacionaba con la imagen negativa que los colaboradores tenían de sus jefes directos, ya que se quejaban de no sentirse valorados y la comunicación no solía ser asertiva, por lo que no se generó ningún vínculo de colaboración con el jefe.

Figura 5.13

La empresa se preocupa por brindar comunicación efectiva para elevar nuestra *motivación*



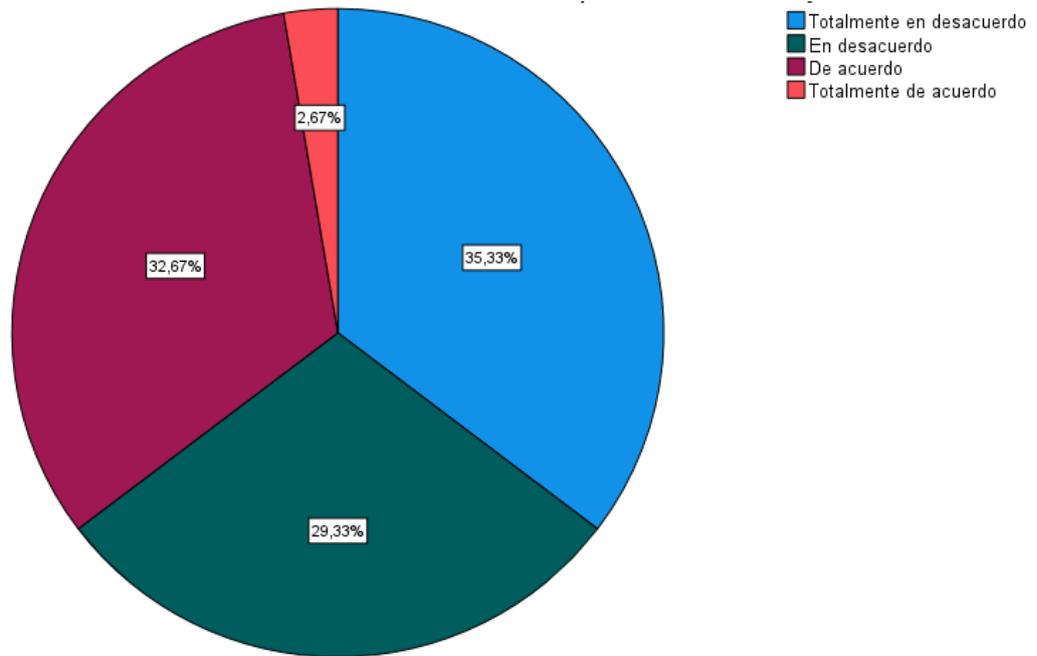
Nota. Elaboración Propia

El 44% de los colaboradores dicen que la empresa se preocupa por brindar comunicación efectiva para elevar su motivación y el 54% no está de acuerdo. Por lo que se podría mejorar la comunicación mediante correos, charlas y que los jefes también sean los portavoces de la empresa.

Pregunta de investigación 3: Sueldo.

Figura 5.14

Mi retribución es acorde al esfuerzo que realizó en el trabajo.

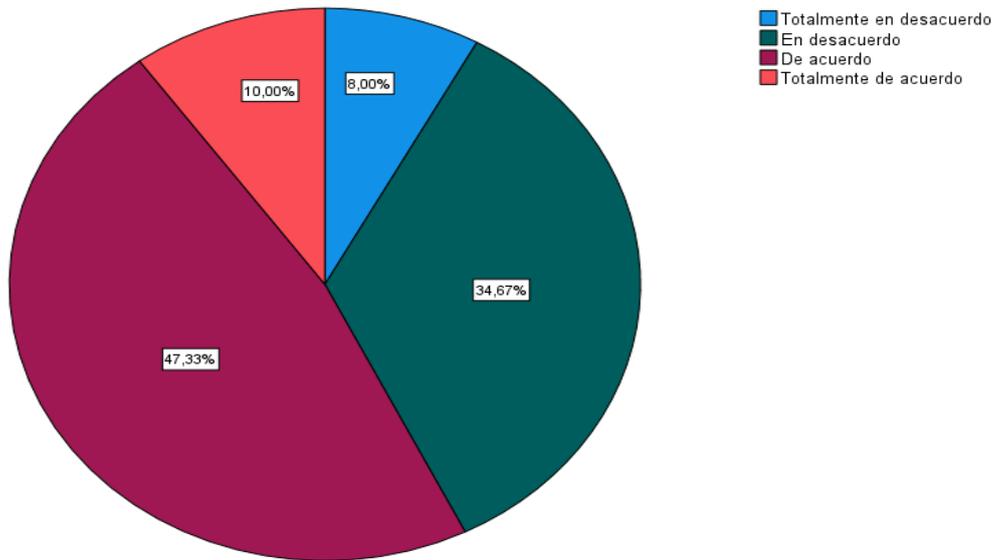


Nota. Elaboración Propia

El 64.66% de los colaboradores menciona que su retribución no está acorde al esfuerzo que realizan en el trabajo y el 35.34% está de acuerdo con su remuneración. Se debería considerar incrementar el sueldo de los colaboradores de los CAC, ya que el trabajo que realizan implica trabajar bajo presión y lidiar con los problemas de las personas.

Figura 5.15

Conozco las políticas salariales que maneja la empresa.

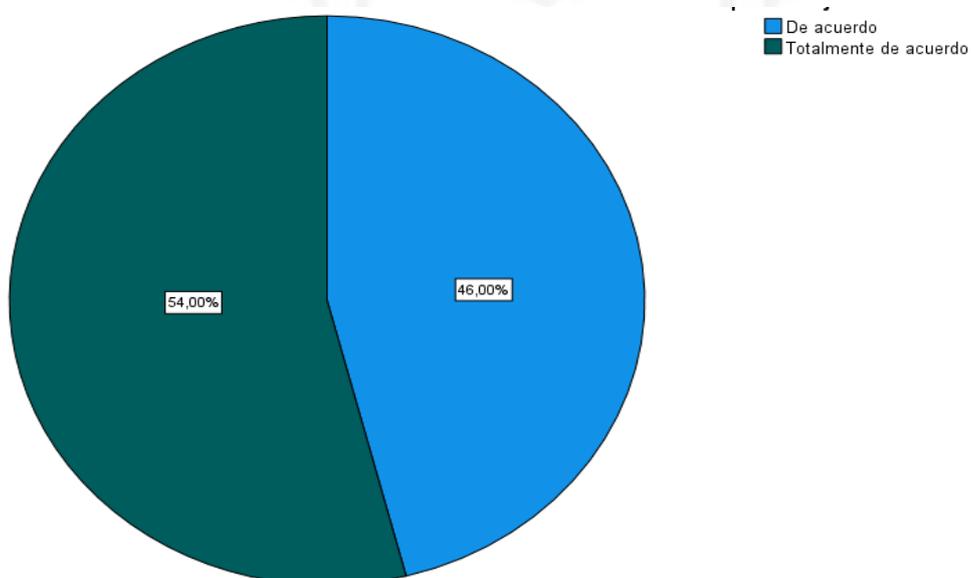


Nota. Elaboración Propia

El 57.33% de los colaboradores conoce las políticas salariales que maneja la empresa, mientras que el 42.67% no conoce las políticas salariales. Se debería hacer una buena inducción a los colaboradores para que estos puedan estar informados sobre los beneficios y políticas de la empresa, así como también mejorar los medios de comunicación que se utilizan para informar a los colaboradores acerca de estos temas.

Figura 5.16

Anualmente mi sueldo se incrementa en un determinado porcentaje

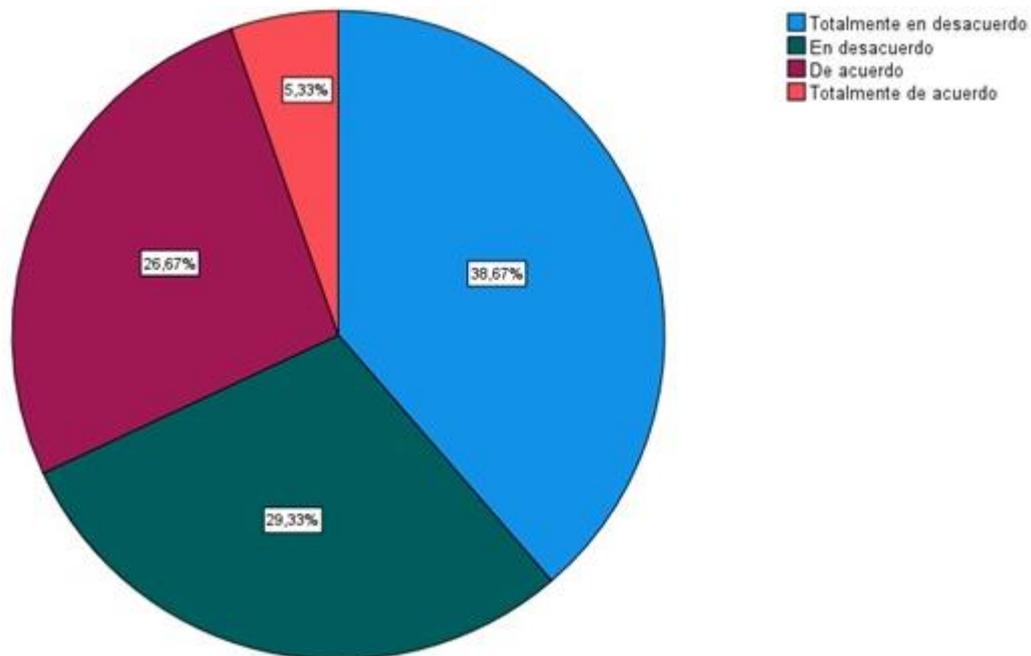


Nota. Elaboración Propia

El 100% de los colaboradores está de acuerdo con que anualmente su sueldo se incrementa en un determinado porcentaje.

Figura 5.17

Recibo bonos y/o comisiones de acuerdo a mi desempeño en el trabajo.



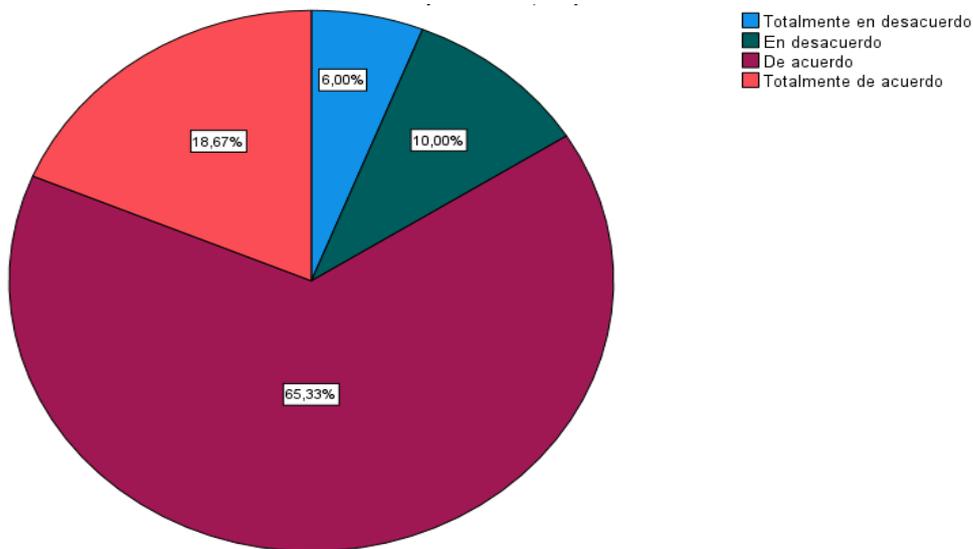
Nota. Elaboración Propia

El 68% de colaboradores afirma no haber recibido bonos y comisiones de acuerdo a su desempeño en el trabajo, mientras que el 32% afirma haber recibido bonos y comisiones en el trabajo. Este resultado es corroborado por una entrevista a profundidad dado que el sistema de comisión es poco flexible y favorable hacia el colaborador.

Pregunta de investigación 4: Línea de carrera.

Figura 5.18

La organización me brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional (convocatorias internas, ascensos por mérito, etc.)

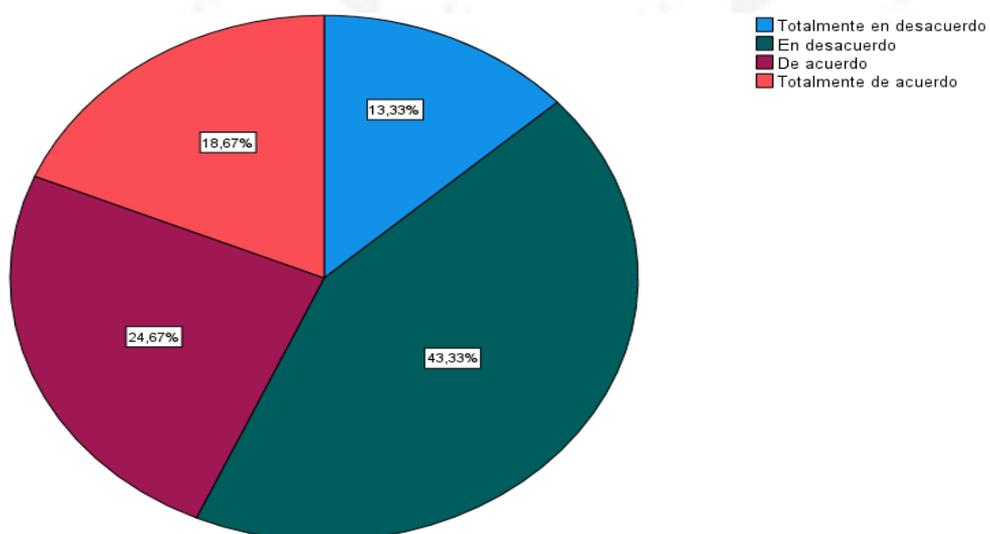


Nota. Elaboración Propia

El 84% de los colaboradores menciona que la organización brinda oportunidades de crecimiento laboral a los colaboradores y el 16% menciona que no. Se puede concluir que todos los colaboradores están enterados de las convocatorias internas de la empresa.

Figura 5.19

Siento que para la empresa es muy importante el crecimiento laboral de cada uno de nosotros.

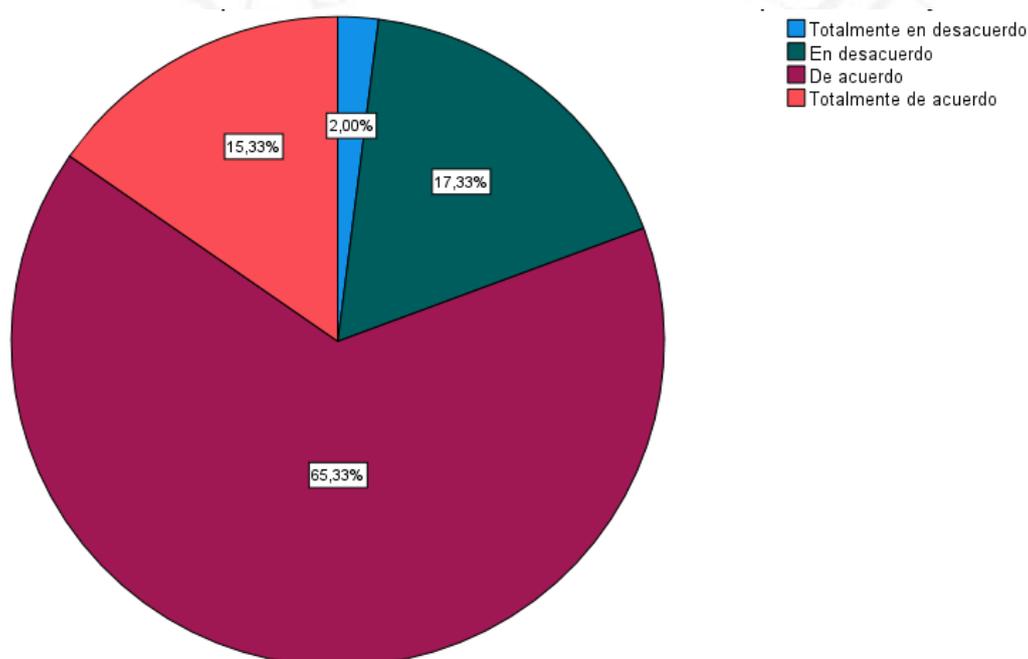


Nota. Elaboración Propia

El 56.66% de los colaboradores sienten que para la empresa no es muy importante su crecimiento laboral y 43.34% opina lo contrario. Los colaboradores que trabajan en los CAC no tienen muchas oportunidades de crecimiento laboral, ya que las convocatorias internas existentes en la empresa van dirigidas en su mayoría a personas que terminaron la universidad y no a personas que cuentan con estudios técnicos.

Figura 5.20

Conozco la disponibilidad de líneas de carrera relacionadas a mi puesto de trabajo

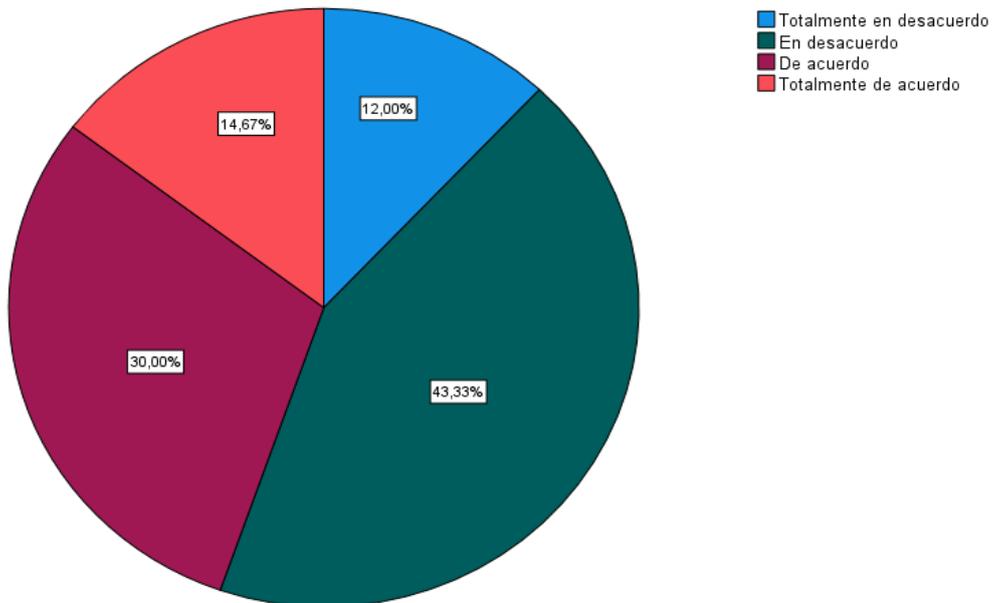


Nota. Elaboración Propia

El 80.66% de los colaboradores conocen la disponibilidad de líneas de carrera relacionadas a su puesto de trabajo y el 19.33% menciona que desconoce esta disponibilidad. La mayoría de los colaboradores conocen la disponibilidad de los puestos de trabajo, ya que la empresa cuenta con un portal en donde se pueden ver todas las convocatorias internas.

Figura 5.21

Cuento con mayor participación en la toma de decisiones de mi puesto.

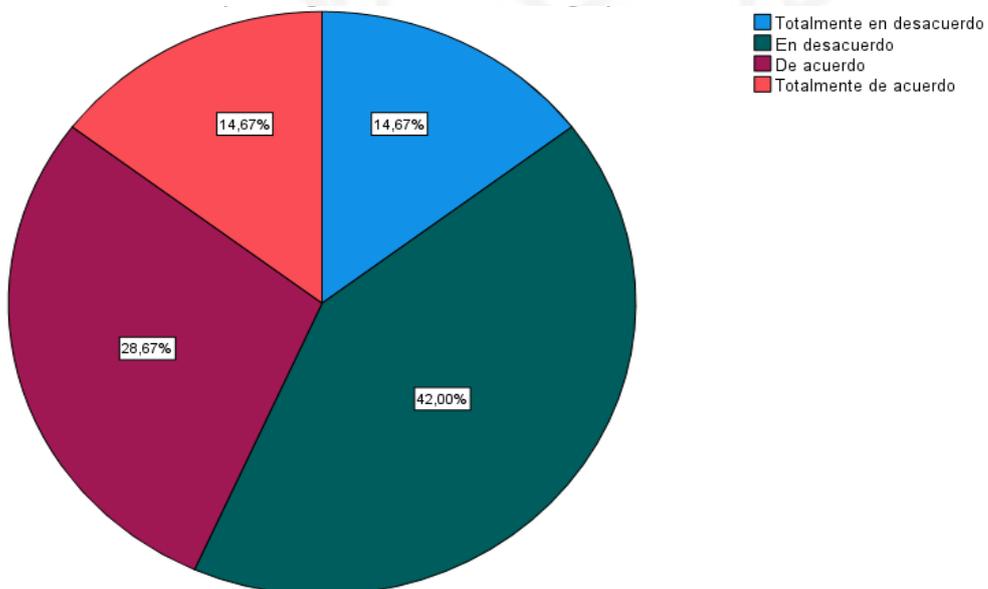


Nota. Elaboración Propia

El 55.33% de los colaboradores menciona que no cuenta con mucha participación en la toma de decisiones en su puesto de trabajo mientras que el 44.67% opina lo contrario. Las decisiones no solo se deberían tomar desde posiciones superiores, sino también desde los rangos bajos y así el colaborador sentirá que su opinión importa.

Figura 5.22

Considero que la organización es un buen lugar para crecer laboralmente.



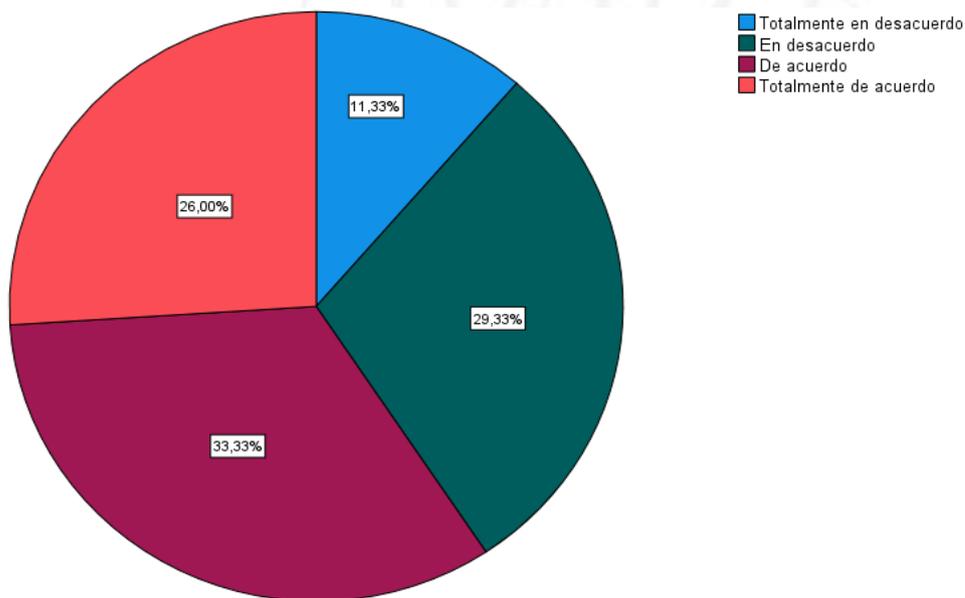
Nota. Elaboración Propia

El 56.67% de los colaboradores opina que la organización no es un buen lugar para crecer laboralmente y el 43.34% opina lo contrario. La organización cuenta con convocatorias internas para el crecimiento laboral de los colaboradores, pero estas en su mayoría no se adecuan al perfil de los colaboradores de CAC, ya que solo cuentan con estudios técnicos

Pregunta de investigación 5: Clima Laboral.

Figura 5.23

Existe una atmósfera amical e informal en mi área de trabajo.

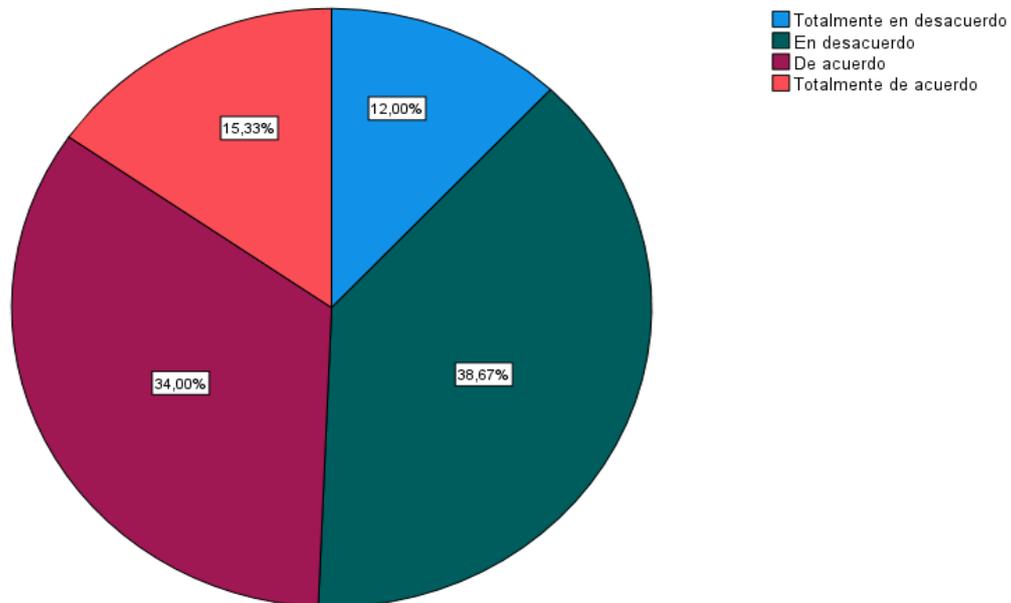


Nota. Elaboración Propia

El 59.33% de los colaboradores opinan que existe una atmósfera amical e informal en su área de trabajo y el 40.66% dice que no existe una atmósfera amical. Como ya se vio en las anteriores preguntas esto es resultado de una baja motivación y un mal clima laboral.

Figura 5.24

Cuando tengo que hacer mi trabajo puedo validar las decisiones por mí mismo

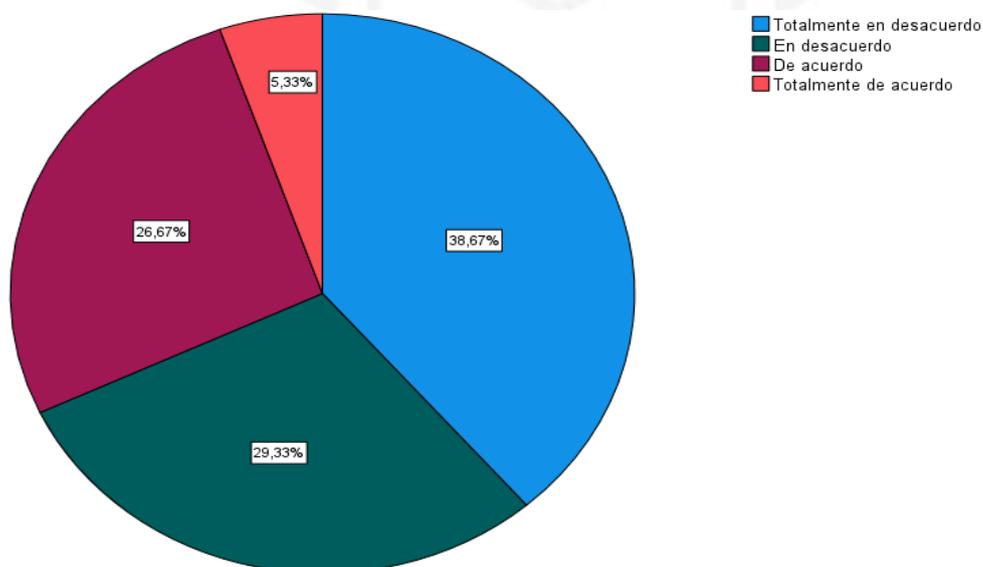


Nota. Elaboración Propia

La mitad de los colaboradores menciona que pueden validar sus decisiones por sí mismos mientras que la otra mitad opina que no. Este es un problema fuerte que se genera por la falta de comunicación entre los colaboradores y los jefes.

Figura 5.25

Mi trabajo es bien recompensado tanto en políticas de promoción y sueldo, como en reconocimientos

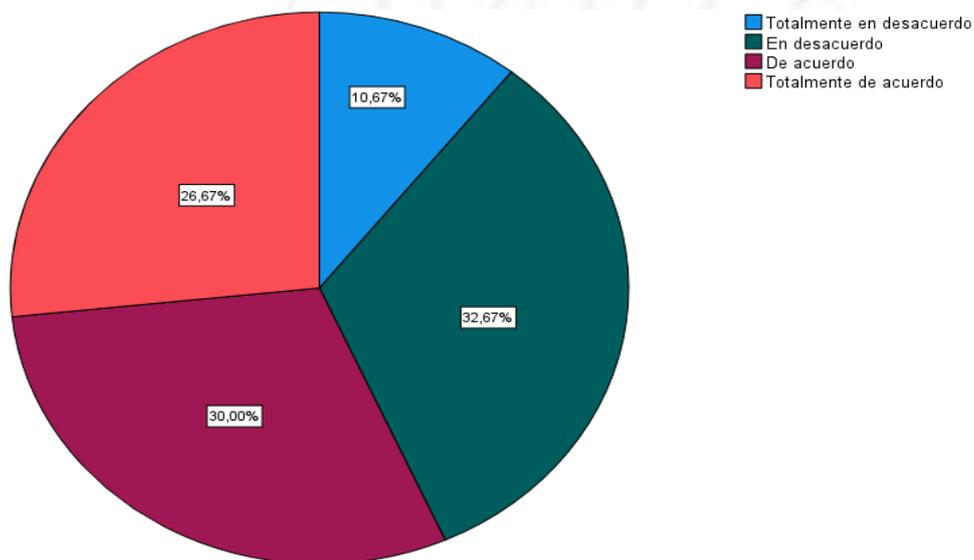


Nota. Elaboración Propia

El 68% de los colaboradores opinan que su trabajo no es bien recompensado tanto en políticas de promoción y sueldo como en reconocimiento y el 32% opina que su trabajo es bien recompensado. La mayoría de los colaboradores consideran que deberían contar con más beneficios y con mayor incremento de sueldo, ya que el trabajo que hacen es muy sacrificado y demandante.

Figura 5.26

Cuento con el apoyo de mis compañeros y jefes la mayor parte del tiempo.

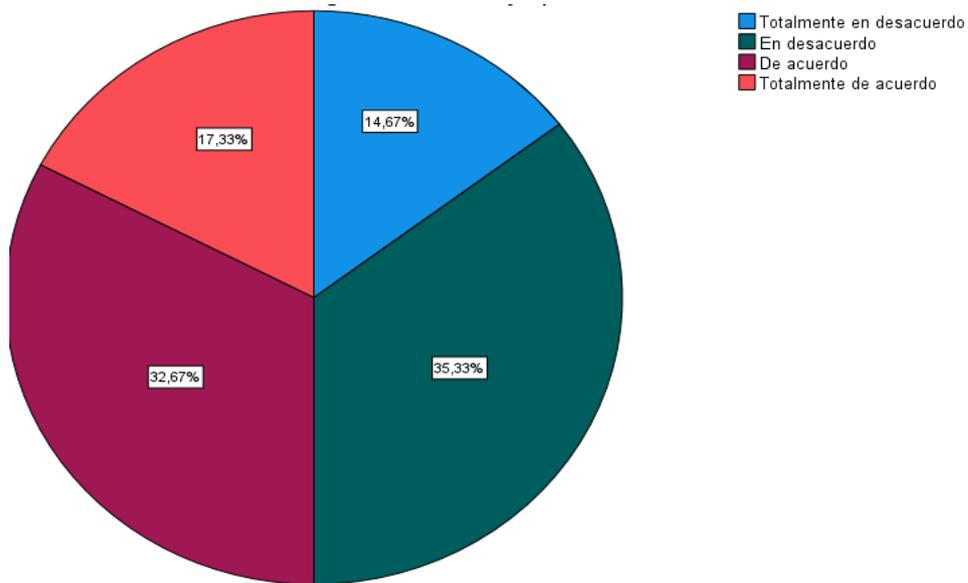


Nota. Elaboración Propia

El 56.67% de los colaboradores mencionan que cuentan con el apoyo de sus jefes y compañeros la mayor parte del tiempo y el 43.34% menciona lo contrario. Podemos concluir que se pueden hacer mejoras para que el apoyo entre compañeros y jefes mejore.

Figura 5.27

Me siento a gusto con el trabajo que realizo día a día.

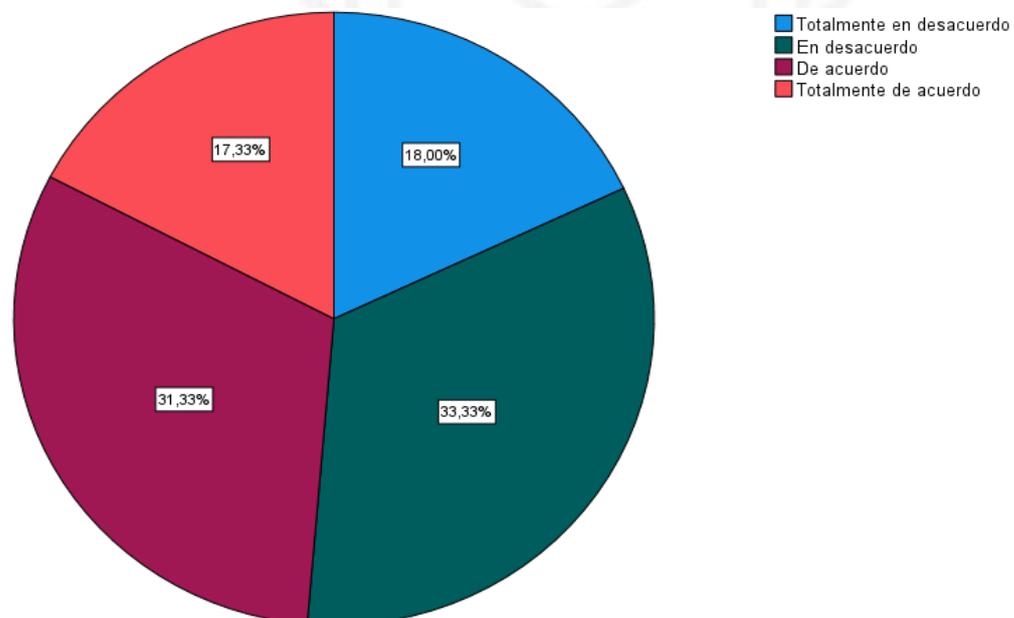


Nota. Elaboración Propia

La mitad de los colaboradores no se siente a gusto con el trabajo que realiza mientras que la otra mitad opina favorablemente. Esto se puede ver reflejado en la falta de comunicación, la baja motivación y el bajo clima laboral.

Figura 5.28

No tengo miedo de expresar mi opinión porque sé que mi equipo de trabajo la tomará en cuenta.



Nota. Elaboración Propia

El 48.66% de los colaboradores opinan que no tienen miedo de expresar su opinión porque su equipo de trabajo lo tomará en cuenta mientras que el 51.33% opina lo contrario. Se puede observar que gran parte de los colaboradores considera que su opinión no es tomada en cuenta y por lo tanto eso genera baja motivación.



CONCLUSIONES

- Las capacitaciones no generan respuestas positivas en el rendimiento de los colaboradores, dado que los temas son muy generales, es decir, no ocupan temas específicos de la funcionalidad del puesto del colaborador de un CAC. Muchas veces no le prestan la debida importancia ni toman la iniciativa para ahondar temas que son de mayor relevancia en su puesto.
- Según las encuestas la mayoría de los colaboradores están insatisfechos con la remuneración que reciben, ya que el esfuerzo que realizan en el trabajo, tanto emocional como mental, no compensa las horas trabajadas. Según la entrevista a una colaboradora de Centro de Atención al Cliente. este puesto es considerado como un “trabajo de paso” donde muchos de los colaboradores, sobre todo jóvenes, aceptan la carga laboral porque necesitan el dinero y saben que en algún momento no muy lejano renunciarán.
- En base a los comentarios en las entrevistas desde los dos puntos de vista, jefe y colaborador, el clima laboral es percibido como un ambiente positivo según el jefe, ya que cuenta con más años de experiencia, está acostumbrado al ritmo del trabajo, conoce la mecánica del sistema y el desgaste emocional que genera esta labor. Desde la experiencia del colaborador, aquellos con poco tiempo laborando en la empresa mencionan que existe una tensión en el ambiente laboral por distintos motivos tales como: el trato con el jefe, ya que este no genera confianza en su equipo, la falta de práctica en las funciones que les genera carga laboral, es decir, horas extra o no llegar a la meta, por lo que influye en un bajo rendimiento y comparación con otros compañeros en cuanto a resultados. Cabe recalcar que, dada la coyuntura, resulta mucho más difícil la interacción entre los compañeros, puesto que lo único que buscan es terminar de trabajar e ir a casa con sus familias lo más pronto posible para evitar cualquier tipo de contagio.
- La motivación es un factor incondicional para evitar la rotación del personal. Dado que, según las encuestas vemos que más de la mitad de los encuestados

no sienten la confianza por parte de la empresa ni de su jefe. Esto los lleva a presentar problemas de bajo rendimiento y temor de preguntar para resolver alguna duda, ya que piensan que pueden ser burlados o rechazados. Los colaboradores, consideran que el trabajo en equipo es la primera motivación con la que cuentan, pero debido a la carga laboral no pasan mucho tiempo juntos (solo a la hora del almuerzo y salida).

- Con respecto al plan de desarrollo profesional, la empresa si da a conocer las convocatorias internas y el tipo de crecimiento laboral que puede tener cada colaborador. Sin embargo, la lucha por llegar a estos puestos es complicada ya que la empresa no ofrece las capacitaciones debidas ni tampoco refuerza la toma de decisiones de cada uno en sus propias funciones.
- Los factores que más impactan en la rotación del personal en los centros de atención al cliente son: línea de carrera; ya que limita la proyección del crecimiento profesional del colaborador; remuneración, debido a que el plan de comisiones no está siendo favorable para los colaboradores, ya que la productividad esta siendo condicionada por metas muy elevadas las cuales la mayor parte del tiempo no pueden ser alcanzadas.

RECOMENDACIONES

- Implementación de exámenes posteriores al tema aprendido en la capacitación, la evaluación debe ser 30% teoría y 70% casos prácticos basados en los temas donde se generan mayores errores. Asimismo, las capacitaciones deben ser temas puntuales dictados en 1 hora, dirigidos a personas que ocupan el mismo cargo, es decir, asesor de centro de atención al cliente y con un aforo reducido a 10 personas (recordar que son 20 asesores por Centro de Atención al cliente).
- Para las remuneraciones se recomienda la implementación de un incentivo basado en la conexión específica entre logros y retribución de resultados eficientes, para ello se deben establecer y determinar el monto a pagar, relacionando el pago al rendimiento. Por ejemplo, un colaborador será medido en base al número de quejas resueltas, número de planes vendidos, número de renovaciones hechas, etc. El colaborador puede recibir el bono de acuerdo a la meta cumplida o sobrepasada
- Para mejorar el clima laboral y la motivación en el equipo de trabajo, se recomienda implementar estrategias orientadas a disminuir los niveles de estrés y ansiedad en los equipos de trabajo por medio de canales digitales tales como chats privados grupales, videollamadas, entre otros. Asimismo, sería recomendable la difusión de mensajes de los jefes de cada Centro de Atención al Cliente para comunicar resultados, tener conversaciones informales para saber el bienestar de los colaboradores y charlas informativas. Otra forma es promover actividades remotas en las que los colaboradores puedan socializar y olvidarse del horario laboral proponiendo en ratos libres distintas experiencias tales como juegos (Among us, Kahoot, pacman, entre otros) o ver películas y series como equipo.
- Para el desarrollo profesional de los colaboradores al momento de querer crecer dentro de la empresa se necesita apostar por aquellos que cuentan mejor rendimiento, proactividad y habilidades blandas. Para ello, es necesario

capacitarlos de una manera distinta para que complemente los conocimientos del instituto o universidad en el que se encuentran. Asimismo, ofrecerles un “shadow” en cada área de la empresa para conocer las distintas direcciones y entender cómo funciona el negocio.



REFERENCIAS

- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Editorial Trillas, México.
- Chiavenato, I. (2017). “*Administración de Recursos Humanos*”. (Décima edición). Pag. 116-126. McGraw-Hill.
- Conexión ESAN (6 de Febrero 2018). “*El plan de carrera como estrategia organizacional.*”. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/el-plan-de-carrera-como-estrategia-organizacional/>
- Cuesta Santos, A. (2017) *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento* (2ª edición). ECOE Ediciones.
- De Stefano, F., Bonet, R., & Camuffo, A. (2019). “*Does Losing Temporary Workers Matter? The Effects of Planned Turnover on Replacements and Unit Performance*”. *Academy of Management Journal*, 62(4), 979–1002. Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0291>.
- Erika Trelles Tadeo (2019). “*Clima Laboral Y Su Relación Con La Rotación De Personal Del Área De Operaciones En Un Call Center Del Distrito De El Agustino*”, 2018. Recuperado de: http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6420/trelles_tel.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- El Economista América Perú (septiembre, 2020). “*Sector telecomunicaciones registró un crecimiento de 172 % en las últimas dos décadas*”. Recuperado de: <https://www.economistaamerica.pe/telecomunicacion-tecnologia-pe/noticias/10765445/09/20/Sector-telecomunicaciones-registro-un-crecimiento-de-172-en-las-ultimas-dos-decadas.html>
- Espitia, E. (2014). “*El rol mediador del Compromiso Organizacional entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia en el sector de Contact Centers*”. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*; Medellín Tomo 33, N.º 2. Pág: 94 - 107. Recuperado de : <https://search.proquest.com/docview/2100186892/16A64E8A6048414FPQ/11?accountid=45277>
- Fiorito, Jack; Bozeman, Dennis P; Young, Angela; Meurs, James A *Journal of Managerial Issues*, (2007). *Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics*. *Revista de Cuestiones Gerenciales* Tomo XIX número 2. Pag. 186-207
- Fioriti, E (2017). “*Compensaciones, Mitos y Realidades*”. Runa HR. Recuperado de: <https://cdn.runahr.com/wp->

content/uploads/2017/11/28111045/Compensaciones-mitos-y-realidades-ilovepdf-compressed.pdf

- García Govea, M.; Escalante Domínguez, María Magdalena; Quiroga San Agustín, Yenny (2012). “*Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad*”. Contribuciones a la Economía. Universidad de Tamaulipas. Recuperado en: http://contenidos.ulima.edu.pe/BIBLIOFILES/PT/Articulos/Garcia_Govea_Mayra.pdf
- García, López, José Manuel (2011). *El Proceso De Capacitación, Sus Etapas E Implementación Para Mejorar El Desempeño Del Recurso Humano En Las Organizaciones*. Contribuciones a la economía.
- Gibson, James L. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. McGraw Hill, 2011. 13a ed.
- Gómez-Mejía, L.; Balkin, D.; Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson (8ª edición).
- Hernández S., Roberto; Fernández, C., Carlos; Baptista, L., Pilar, (2014). “*Metodología de la investigación*”. Editorial Mc Graw Hill Education, 6ta Ed. Pp. 76-86.
- Koontz, H., Weihrich, H., (2004). “*Administración una Perspectiva Global*”, 12a. Edición, de McGraw-Hill Interamericana (Págs. 6 y 14).
- Luoffat, E. (2017). *Administración del potencial Humano*. Pag. 138. CENGAGE Learning.
- Milgrom, Paul; Roberts, John, (1993). *Economía, organización y gestión de la empresa*. Revista de economía aplicada. Número 3, volumen 1.
- Milkovich, C., Boudreau, J. (1994). “*Dirección y Administración de Recursos Humanos*”. McGraw-Hill International (6ª edición).
- Mohammad Intiazhossain, Krishnavani Muniandy, Nasiruzzaman, Asifmahbub Karim (Mayo 2018). “*Factors Influencing Employee High Turnover Rate at Call Centres: A Case Study on AEON Credit Service Malaysia IOSR*” Journal of Business and Management, volume (20). Recuperado de <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol20-issue5/Version-8/B2005080715.pdf>
- P. Robbins, S., S. Judge, T., (1995). “*Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación”, 13a. Ed. Obtenido en: https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

- Polsky, Daniel (1999). *Changing consequences of job separation in the United States*. Industrial & Labor Relations Review. ProQuest (Pag.565-580). Recuperado de: <https://search-proquest-com.ezproxy.ulima.edu.pe/central/docview/236331595/fulltextPDF/4D7DDB58BBCC4D90PQ/1?accountid=45277>
- Pucheu M., Andrés, (2014). “*Desarrollo y eficacia organizacional*” (pág. 330). Editorial Kindle. (page.330).
- Randall, R., Arnold, J. (2012). *Psicología del Trabajo. Comportamiento humano en el ámbito Laboral*. Editorial: Pearson Educación de México, S.A. 5va Edición.
- Roberto Flores, M. H. Badii & J. L. Abreu (2008) “*Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas (Factors that cause personnel rotation in mexican companies)*”. Daena 3 (1):65-99 (2008). [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Rodríguez Fernández, A., (1998). “*Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*” Editorial: Pirámide. (pp 137-152).
- Saberi, Morteza1; Hussain, Omar Khadeer; Chang, Elizabeth (2017). “*Pasado, presente y futuro de los centros de contacto: una revisión de la literatura*”. University of New South Wales Canberra, Canberra, Australia. Business Process Management Journal; Bradford Vol. 23, Iss. 3.: 574-597. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=af034b9d-4524-434d-9968-aaa9495cd2ca%40sessionmgr103&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT11aG9zdC1saXZl#AN=71549152&db=bth>
- Sánchez-Vidal, Ma Eugenia ; Cegarra-Leiva, David; Cegarra-Navarro, Juan Gabriel. *Universia Business Review* (2011). *¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa?* . Madrid N.º 29, (First Quarter 2011): 100-115. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/868669496/9049D514BCD34D3DPQ/30?accountid=45277>
- Schwartz, H.; Davis, S. (1981). “*Matching Corporate Culture and Business Strategy*”. *Organizational Dynamics*. Volumen 10 (pág 30-48).
- Temple, I (Julio, 2014). “*Línea de carrera: ¿cómo ascender?*”. Recuperado de: <https://www.inestemple.com/es/2014/07/linea-de-carrera-como-ascender/>
- Vergara, C. (2020). Actualidad en Psicología. Obtenido de *¿Necesita la teoría de las necesidades de Maslow ser revisada?*: <https://www.actualidadenpsicologia.com/actualizando-piramide-maslow/>
- Wei-Chiang, Hong;Ruey-Ming Chao, (2007). “*A Comparative Test of Two Employee Turnover Prediction Models International Journal of Management*”. Página: pg. 216

Winterton, Jonathan (2004) *Human resource development international: A conceptual model of labour turnover and retention*. Volúmen 7. Página: 371-390.
DOI:10.1080/1367886042000201967



BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J. S. (1965). “*Inequity In Social Exchange*” (pp. 267–299). [http://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Bedoya, Lina Marcela Guevara; Salazar, Enid Granada (2017). “*Percepción de las Prácticas de Gestión Humana y su influencia sobre las Dimensiones Sociales del Clima Organizacional en Empresas Colombianas del Sector Servicios*”. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional; Medellín Tomo 36, N.º 1. Pag: 23-33. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/2100348941/9049D514BCD34D3DPQ/23?accountid=45277>
- eBook. “*Administración de Recursos Humanos*”. Recuperado de: <http://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=4645&pg=&ed=>
- eBook. “*Gestión de Recursos Humanos*”. Recuperado de: <http://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=4655&pg=&ed=>
- Equipo Navete (6 Febrero 2010). “La importancia de los planes de desarrollo y línea de carrera”. *Bumeran* Recuperado de: <https://www.bumeran.com.pe/noticias/la-importancia-de-los-planes-de-desarrollo-y-linea-de-carrera-ursula-gutierrez-mur-directora-de-rrhh-del-jw-marriott-lima/>
- Indeed (7 de Mayo 2021). “*Empresas más populares para Asistente de atención al cliente en Perú*”. Recuperado de: <https://pe.indeed.com/career/asistente-de-atención-al-cliente/salaries?hl=es>
- Info Capital Humano (2012). “*El Perú tiene el más alto índice de rotación laboral en Latinoamérica*”. Recuperado de: <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/el-peru-tiene-el-mas-alto-indice-de-rotacion-laboral-en-latinoamerica/>
- León Argue, N. (20 de Marzo, 2018) Inés Temple: “*Las empresas en Perú no trabajan temas de empleabilidad*”. Recuperado de: <https://revistaganamas.com.pe/ines-temple-las-empresas-en-peru-no-trabajan-temas-de-empleabilidad/>
- Otero T, M; Torres C, K., (2016). “*Plan De Mejora De La Gestión De Rotación De Personal Y Siniestralidad Para La División De Operaciones De Una Empresa Contratista Minera*”. Universidad de Pacífico. Recuperado de: https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1548/Mayra_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1



ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a Coordinadora de Entrenamiento Comercia en la Dirección de Atención Presencial

1. ¿La oferta laboral en los centros de atención se ha contraído debido a la pandemia?

Si y no. A raíz de esta situación, el rubro de telecomunicaciones no puede parar. Hemos mantenido la empresa a seguir con todo su personal, salvo que por ahí ha habido contratos que ya estaban terminando. A ellos no se les ha renovado, ya que si nos hemos visto afectados y gran cantidad de nuestros clientes que también han sido afectados y no han podido pagar sus servicios. Algunos entraron en moras, otros bajaron sus planes para no perder su número. Pero impacta directamente en nuestros ingresos (recibimos menor cantidad). La compañía se ha visto en la necesidad de no seguir contratando o tener contrataciones muy puntuales, la oferta laboral se ha visto afectada en tener nuevos contratos, nuevas personas que nos acompañen, sin embargo, se ha tratado de mantener a la gran cantidad de colaboradores que tenía la empresa.

En el 2019 estábamos hablando del internet de las cosas, empezar a pensar en temas más virtuales. Terminó diciembre y de pronto en marzo comienza la pandemia y ya no íbamos a trabajar, entonces teníamos que comenzar a desarrollar toda la parte que estábamos planificando y la teníamos programada, pero había que desarrollarla con mayor rapidez. Si hablamos de contrataciones puntuales puedo hablarte de ingenieros, de personas que tienen ya cierta experiencia en el rubro de lo que es la virtualidad, todos estos puntos para que podamos involucrarnos de una manera más rápida.

2. ¿Cuáles fueron las medidas que se tomaron sobre los colaboradores que trabajan en los centros de atención al cliente, ya que ellos trabajan en contacto directo con muchas personas? (protocolos de seguridad específicos, medidas de salud específicas, etc.)

La prioridad es la salud y bienestar de nuestros colaboradores, por ende, se establecieron políticas de bioseguridad para garantizar de parte de la empresa que hay una preocupación hacia el colaborador. La situación es que nosotros no podemos dejar de atender, antes de

reabrir los Centros de Atención al Cliente que fue desde abril a fines de junio del año pasado, primero empezamos a seguir entrenándolos, porque el entrenamiento, aprendizaje, las políticas empezaron a habilitarse al nuevo contexto. Entonces teníamos que plantear un nuevo tipo de planes para ayudar a nuestros clientes, nuevas explicaciones de cómo serían sus facturaciones, planes de emergencia. Todo esto comenzaba a salir y nosotros teníamos que entrenar a los chicos que iban a atender directamente a los clientes.

Primero comenzamos con el conocimiento, ya este no podía parar. Paralelamente, se empezó a plantear cómo iba a estar diseñado los centros de atención para garantizar la salud tanto de los colaboradores como de los clientes que acuden a los Centros de Atención al Cliente. Se tomaron medidas, como bajar el aforo de los Centros de Atención al Cliente al 50% de lo que se atendía normalmente, pero este aforo incluía al personal. En los módulos de atención, verás a una persona atendiendo, un módulo vacío y otra atendiendo. Establecimos los acrílicos para protegerlos cuando están al frente del cliente, se les facilita equipos de seguridad personal como mascarillas, caretas, gel para las manos, alcohol tanto para desinfectar el módulo, como alcohol isopropílico para desinfectar los equipos, para garantizar seguridad tanto del colaborador como del cliente.

Por otro lado, seguimos implementando la facilidad para que los clientes tengan menos contacto con los materiales, tales como el uso del QR para escanear ciertos temas, o acceder a cierta información. También tenemos aplicativos como “Mi Claro” que es para la autogestión, si tienes una línea Claro, puedes realizar tus pagos, conocer el historial de tus recibos, qué tiene tu plan. El cliente suele ir a los Centros de Atención al Cliente para eso, para hacer la consulta personal: que le da el plan, mi recibo, etc. Ese tipo de herramientas lo estamos impulsando bastante para que los clientes los puedan conocer.

Tenemos otro llamado “Smarthome” que es un aplicativo para los clientes que tienen un servicio fijo en casa. Digamos que no puedes conectarte y no sabes qué ha pasado, entras a tu app Smarthome y te identifica qué parte de tu casa no se puede conectar o si de repente no está conectado correctamente y te lo marca de color rojo. Entonces tú vas, lo revisas y lo solucionas, en la app aparece verde que quiere decir que ya está todo ok.

Con respecto a la contactabilidad con el asesor, nosotros tenemos una opción para agendar citas para ir al CAC y ser atendido personalmente. Porque hay un tema de colas

que aún se da, entonces para bajar eso estamos invitando a los clientes para generar citas puntuales, para eso ya filtraron qué cosa necesitas, para qué estás yendo y si es necesario que tengas atención presencial te invitan a un Centros de Atención al Cliente cerca de tu casa. Pero, la cantidad de aforo si bien ha reducido e impacta también al número de colaboradores dentro de un Centros de Atención al Cliente, ¿qué pasa con el otro grupo que no está yendo? Porque uno si uno no, entonces hemos habilitado grupos de atención remota, es decir, así como tenemos call centers, algunos chicos que trabajaban presencialmente ahora trabajan como un call center, es decir se les ha facilitado herramientas para que desde casa puedan atender a los clientes. Como ya conocen la operativa, hacen el primer contacto. Digamos que un cliente pide una cita, a estos colaboradores le llega la data y se contactan con el cliente para preguntar la necesidad de la cita, y si ellos pueden ayudarlo desde su casa, pues bien. Si el cliente necesita acudir al Centros de Atención al Cliente pues va. Los puntos de atención remota lo conforman los colaboradores que podrían tener un riesgo: los que tienen alguna enfermedad pre-existente, las chicas que estén en estado de gestación, asesores que estén subidos de peso. Asimismo, tenemos atención de telepresencia, donde el cliente no solo los escucha, sino los ve a través de una pantalla en una cabina y te atiende un asesor desde su casa, te orienta o si tienes alguna necesidad te la resuelve y ya no necesitas ir a un Centros de Atención al Cliente. Se han habilitado anfitriones, no contratados directamente por claro, y su labor fundamental es indagar qué necesita el cliente que espera en una cola porque de repente lo pueden derivar. Si ellos identifican que hay un cliente que necesita apoyo y se lo pueden dar desde un call center o desde la telepresencia, entonces lo derivan.

El promedio de la edad de un asesor está entre los 25 a 30 años.

3. ¿Ustedes como colaboradores han recibido algún tipo de taller o capacitación que los ayude a adaptarse a la coyuntura actual y puedan lidiar con su vida cotidiana y su vida laboral?

Entre abril del año pasado a junio (2019) nuestra área de gestión humana tomó contacto con psicólogos, médicos, para poder orientarlos. Nuestro director les daba seguridad al personal, que somos una empresa que no va a parar, ya que el personal estaba asustado de que les iban a reducir el sueldo, que no les iban a pagar. También se implementaron talleres desde cómo tienes que llevar el cuidado en casa y cómo convivir el home office

y tu casa, cómo habilitar un ladito de tu dormitorio donde puedas estar tranquilo. Por otro lado, tenemos sesiones de ejercicios, yoga, alimentación saludable.

Los gerentes comenzaron a visitar los Centros de Atención al Cliente y percibieron que el personal atendía con mucho miedo, eso fue al comienzo. Ejemplo: lo hacían rápido, querían terminar. El tono de voz lo tenían que subir porque estaban con mascarilla, el protector, tenían que escribirle en un papel al cliente. Era una nueva realidad a la cual había que adaptarse. Tenemos reuniones con el médico ocupacional que nos explica la importancia de llevar el cabello agarrado, no tener aretes, no tener reloj, no lavar todos los días la ropa sino dejarlo orear toda la noche para que se libere de bacterias, cómo hay que usar la mascarilla, cómo limpiarla.

Hay chats con cada Centros de Atención al Cliente a nivel nacional donde se les comunica lo que se les está enviando y si no los tienen que levanten la mano, etc.

La empresa se ha preocupado por darles las charlas para que estén tranquilos, darles alcance de cursos, talleres para que practiquen algún ejercicio, hacer otras actividades. Por otro lado, estamos al pendiente de que en los Centros de Atención al Cliente que atienden, cuenten con los implementos necesarios para protegerse. Si por A o B alguien se contagia, hay toda un área que te apoya por un back, te llaman, te monitorean, te informa por lo que debes hacer. Hay un llenado de ficha sintomatológica semanal que es exigencia para controlar y estar todos alerta.

Al principio hicimos pruebas rápidas desde agosto hasta noviembre del 2019. Pero el MINSA informó que no nos exigiría para nosotros las pruebas rápidas, entonces dejamos de hacerlo. Si alguien que tiene o cree que tiene síntomas y podría estar contagiado, se le deriva a uno de los puntos del seguro que tenemos para que haga sus descartes.

4. ¿Qué debería cubrir un plan de respuesta COVID-19 en el lugar de trabajo?

Gracias a la coyuntura actual se han digitalizado las funciones y los espacios de trabajo tal como es el home office. En este contexto, desde el área de Atención al cliente ¿ustedes crearon nuevas plataformas o digitalizaron acciones que antes solo se podían hacer presencialmente?

Si, hemos tenido que facilitarles las computadoras, los accesos. Necesitan equipos que cumplan ciertas características para que soporten el software que utilizan. Incluso se les facilita las sillas porque también es estar sentado casi todo el día. Se les da ese apoyo para que puedan entrar y contactar al cliente. *mi claro, smarthome, chatbox, citas virtuales, televideo. También tenemos “activa tu chip”. Tenemos unos dispensadores donde metes tus monedas o tu billete y cae tu chip. Para activarlo descargas la app que te menciona, pones el número que viene en el código de barras y con la cámara escaneas tu huella digital y con eso activas tu chip. Entonces, ya no tienes que ir a un Centros de Atención al Cliente para comprar un chip y activarlo.

5. ¿Usted cree que todo el servicio que brinda un centro de atención al cliente se debería digitalizar totalmente?

A las personas les gusta el contacto. Ya no creo que deberían ir los clientes para temas muy específicos. Sin embargo, de pronto, para conocer nuevas tendencias. La tendencia tecnológica la queríamos adaptar a tienda, que no era un centro de atención sino una tienda de experiencia, donde tu podías encontrar un montón de máquinas para pagar, para comprar tu chip y para disfrutar y ver los nuevos modelos de equipo. Si necesitabas algún apoyo, habría una que otra persona atendiéndote, es decir disminuyen la cantidad de personas, das un poco de espacio físico para que el cliente pueda tener experiencia. Si comprabas solo escaneaba y lo pagabas por el celular. Ese es el campo presencial. Pero también hay otra opción donde el cliente se vuelve más virtual y puede comprar su móvil o si desea que le dejen algún producto en determinado casillero y lo va a recoger simplemente, porque ya lo pagó, pone un código y listo, sin tener que llegar a una tienda.

Lo que nosotros queremos no es perder a nuestro personal, sino abrir tiendas de experiencia e ir desarrollando estos nuevos campos que nos hemos visto obligados a llevar dada la coyuntura.

6.¿Cuándo se realiza la contratación del colaborador del Centro de Atención al Cliente, qué es lo que busca el solicitante típico y qué gana al unirse a la empresa?

Que sea una persona muy social, que esté orientada al servicio, es básico. Cuando la persona no está dentro de sus características netas, la vocación del servicio no va a poder desarrollarse, se va a sentir mal, frustrada y también lo va a sentir el cliente. Una persona tiene que ser muy sincera en reconocer si tiene la vocación del servicio. Por otro lado, una persona que asuma retos y compromiso. Hay personas que veían la atención al cliente no como una carrera, sino como una actividad salvavidas, no tenían en qué trabajar y te metías a atención al cliente. Pero no cualquiera lo puede hacer porque hay distintos perfiles de clientes y cada vez más exigentes. Debes tener vocación de servicio, empático, persuasivo y tener una vena comercial porque vivimos de las ventas. Es importante poder ofrecer el servicio puntual y saber cómo ofrecerlo y cerrar una venta. También lo que nos interesa es que sea una persona que tenga estudios universitarios y técnicos, que tenga un nivel de conocimiento que lo haga una persona competitiva que quiera alcanzar más retos. En Claro tienes la oportunidad de hacer una línea de desarrollo.

Tu ingresas como asesor básico, empiezas a trabajar atendiendo, el siguiente nivel es:

- Básico: atiende al cliente y ve temas comerciales
- Nivel A (por diferenciarlo del otro nivel): es más capacitado, capacidad de atender temas técnicos, conoce más de marcas, te puede diferenciar
- Nivel AA: conoce normativas de reclamos, puede hablar temas a nivel legal en lo que es telecomunicaciones
- Los siguientes niveles: Supervisor de Centros de Atención al Cliente, jefe de Centros de Atención al Cliente (es el top dentro de un CAC). Puedes ver si quieres ser coordinador de región, jefe de región o gerente de región.
- Después de gerente puedes ser director de Atención presencial a nivel Lima, director de Atención presencial a nivel Nacional. (para los cargos más importantes necesitas terminar estudios UNIVERSITARIOS).

7. ¿Los buenos empleados merecen una mejor inversión tal como una buena capacitación para un desarrollo profesional, ¿qué competencias debe tener un colaborador de Centro de Atención al Cliente para lograr esto y en qué se diferencia esta inversión frente a colaboradores que no se destacan?

No solo que quiera ser visto, sino que le interesa ser un buen colaborador. Debe ser una persona no conformista, sino con ganas de crecer, avanzar. Tiene que tener claro que existe línea de desarrollo, que no quiera quedarse en un CAC, sino que quiera ser algo más, a concretar nuevos pasos e hitos en su vida profesional. Debe preocuparse en autocapacitarse. Nosotros generamos cursos que apoyen al colaborador de un CAC en conocer y recordar bien los procesos, transacciones, temas comerciales que cambian constantemente y compartimos algunos temas de la mano con RRHH que son de habilidades blandas. Entonces, la persona que se interesa no solo lo hace por cumplir (manera virtual), sino ahondar, analizar. Hay otra persona que abre el curso, deja que corra mientras hace otras cosas. Los dos puede ser que cumpla sus cursos, pero uno lo ha agregado a su biblioteca personal para poder conocer y desarrollarse. Hay personas que vieron en la atención al cliente una oportunidad de generar un ingreso y se conformaron. A ellos los vas a ver año en un Centros de Atención al Cliente y lamentablemente cuando uno realiza una sola actividad por mucho tiempo, se pierde la emoción y ganas, entras a una zona de confort, rutinaria y te estancas ahí. Sin embargo, hay otros que están muy interesados que empiezan a aportar, se ofrecen para realizar algunas acciones que ayuden. No solo se quedan en ganas, sino que sus comportamientos día a día te permiten ver que están involucrados en dar un buen servicio, que cierran ventas que reciben felicitaciones de parte de sus clientes, conocen los productos, entre otros. Esas acciones que observas te permiten ver que llegan a sus indicadores ya que cada uno tiene metas y objetivos. Estamos reestructurando este tema para que sigan creciendo nuestros asesores. Esta coyuntura ha hecho que nos vuelvan muy dinámicos en el sentido de generar otras áreas de atención para distribuir a nuestro personal. Eso les exige a ellos conocer nuevas habilidades, nuevas formas, trabajo a través de aplicativos, reuniones virtuales, entonces si los ha hecho mover a todos.

Ha habido casos de personas que se sientan desanimados y que quieren desistir. De pronto no han aguantado el maltrato de algún cliente, algunos son violentos. Hay chicos que dicen “esto no es para mí” y renuncian o simplemente trabajan con desgano.

Hablamos con ellos y les explicamos que no es un tema personal con la empresa, sino hay personas que son así. A veces en momentos hemos tenido que llamar a personas de seguridad porque han querido golpear a asesores. Esos instantes a veces chocan. Hay personas que no lo han tolerado y deciden renunciar. Otras se cansan de enviar reportes, atender a cada rato, es la dinámica del Centros de Atención al Cliente que es super rápida y no es el estilo de trabajo que ellos esperan.

Yo he sido supervisora casi 8 años y habré visto unos 20 casos al año. Muy aparte de otros casos que he escuchado.



Anexo 2. Entrevista ex asesora de servicio al cliente

Se recopiló información desde el punto de vista de una ex-asesora que trabajó durante 7 años en un CAC la cual no fue ascendida pese a su gran labor. Colocaremos sus iniciales para mantener el anonimato.

Entrevistador: ¿Cómo es trabajar como asesora en un Centro de Atención al Cliente en una empresa de telecomunicaciones?

L.R: Absorbes toda la mala vibra del cliente, suelen venir molestos. Incluso una vez quise llorar porque uno de ellos me dijo “mírame a la cara cuando te hablo”. Estaba molesto porque su equipo tenía una falla de fábrica (la mayoría de reclamos es porque tienen falla de fábrica). Entonces, el cliente pidió que se lo cambien y yo le dije que no se podía porque el equipo ya estaba dañado y que por tema de garantía no se podía. Le comente las políticas que teníamos. Era un cliente corporativo, se creía el dueño del mundo, me dijo que quería hablar con el supervisor porque yo no era nada y que no podía ayudarlo. El cliente se quejó con el supervisor estando yo ahí y le dijo: “esta muchacha es una malcriada, no sabe tratar al cliente”. Comenzó a acusarme. Entonces le dije que no era cierto, claro que cortésmente. Me respondió gritando “tu cállate, solo mírame cuando te esté hablando”. Por desgracia, el supervisor no hizo nada, solo desvió la conversación para que pueda solucionar el problema del cliente. Ni siquiera sacó cara por mí, aparte porque no pueden. Eso es lo que más indigna, porque yo sé que no debes tomarlo personal, pero cuando recién empiezas en ese trabajo es muy difícil.

Lo peor de todo es que debes aguantar. Es horrible, no lo volvería a pasar, salvo que tenga una situación de extrema urgencia, la necesidad de un trabajo. Llegué al punto de sentirme acabada física y mentalmente, estaba cansada. Ni bien llegaba al trabajo me dolía la cabeza y la espalda. Déjame decirte que todos mis compañeros sufrían de eso, pero ellos se quedan ahí por el trabajo, porque no había otra opción laboral.

Entrevistador: ¿Cuáles eran tus indicadores?

L.R: Yo te atiende y si te atiende bien me van a medir a mí por un mensaje de texto. Es decir, al cliente le llega un SMS de satisfacción y le dicen: “Qué tal te pareció la atención de la señorita tal...Califícalo del 1 al 10”. Si tú me calificas 8 es malo. Está dentro del promedio, sí, pero es malo y me baja en el indicador Satisfacción. Si alguien me ponía cero me mataba todo el mes, porque de ahí yo no podía levantar mi indicador, así yo tenga veinte veces 10 en los demás, era difícil levantar y no comisionaba.

Una vez, a una señora por hacerle un cambio de número que duró menos de 5 minutos y sin haber tenido alguna interacción, le llegó el mensaje para calificar la satisfacción en atención y me puso un 2. Yo sabía que era aquella señora porque vi en el reporte el "cambio de numero" y solo había hecho esa acción una vez en ese mes. ¡Encima, era una clienta corporativa! ¡Qué más puedo conversar con ella! Eso me frenó todo el mes. Así yo haya tenido altas calificaciones diez veces, no llegué a mi 100%. Y eso frustraba porque yo me esforzaba tanto con los clientes para que venga uno y me bote todo.

Uno atiende diariamente un promedio de 20 clientes, tendría que llegar 20 encuestas a todos ellos (es decir, 300 encuestas mensuales), pero estaba mal el sistema de la empresa, porque en todo el mes solo encuestaban a 18 personas. ¿Y todas las demás que yo atendí? Entonces, con esas 18 personas, 1 que califique mal hacia caer el indicador y no comisionaba. No sé si era una estrategia de la empresa para no darnos la comisión o no sé porque no les enviaban las encuestas a clientes. Porque nos esmerábamos mucho para atenderlos bien.

Todo lo que yo haya vendido en el mes depende de la evaluación del cliente. ¿Y todo mi esfuerzo? ¿Quién me lo premia? Esa fue una de las razones por la que decidí renunciar.

Las políticas de la empresa hacen que nosotros no podamos hacer lo correcto. Por ejemplo, en el CAC de Miraflores, el segmento de clientes es muy distinto que el de San Miguel (yo he estado en ambos). Entonces, el cliente del Centros de Atención al Cliente de Miraflores quiere las cosas para ayer. Hacían de todo para que el cliente no se vaya, para que siempre tenga la razón, se fidelice y nosotros quedábamos frustrados, porque sabíamos que no era lo correcto. ¿Cómo vas a malacostumbrar a un cliente a siempre

hacerle ajustes, a descontarle en sus recibos, entre otros? No me parece. Por eso, muchas personas han renunciado. El año pasado hemos renunciado como 7 personas y en plena pandemia. Porque a raíz de la coyuntura se generó un caos. La gente solo llegaba a reclamar porque como 4 meses no se cobró nada, pero después les cobraron todo de golpe. Los colaboradores despertaron y no aguantaron, muchos de ellos se han vuelto independiente. Yo estuve 7 años y si he aguantado, ha sido porque realmente necesitaba el trabajo.

Entrevistador: ¿En algún momento pensaste que ascenderías?

L.R: Yo sabía que no iba a ascender, porque necesitaba un título universitario. Pero no te daban facilidades para ir a estudiar, porque si yo tenía clases los sábados no me daban permiso, si tenía clase a las 7pm me daban permiso a las 6pm, pero mientras llegaba a la universidad, que era una hora y media de viaje, no llegaba.

Por ejemplo, hay asesores que están como 10 o 12 años y no ascienden. Está ahí y son buenos. Antes había un programa que era Asesor Encargado. Hacían como 3 o 4 años de asesores encargados pensando que de repente los iban a subir como supervisores y no lo hacían, pocos han sido los que han subido haciendo el trabajo de un supervisor y pagan igual como asesor. Fui asesor encargada como un mes y me retiré.

Entrevistador: ¿Había algún sindicador para recurrir a este?

L.R: Sí había sindicato, pero no sacaban cara por ti porque, estaba comprado. Yo nunca pertenecí ahí. Pensé en meterme, pero para qué me voy a meter si no tengo ningún beneficio, salvo el bono adicional que creo que te lo daban en julio, pero de ahí nada. Un desgaste de tiempo.

Entrevistador: ¿Cuántos supervisores sugieres que debería tener un Centros de Atención al Cliente para poder abastecer todas las actividades?

L.R: Un supervisor por Centros de Atención al Cliente es poco, estuve en el Centros de Atención al Cliente de San Miguel y en Miraflores. En ambos había como 33 ventanillas y había 4 supervisores, pero no daban abasto, sobre todo cuando era campaña.

Cuando se pone crítica la situación, los clientes gritan por acá otros por allá y hay que controlar. Claramente, los asesores no pueden hacerlo porque todos quieren hablar con un supervisor, no con un asesor.

Entrevistador: ¿Consideras que el sueldo que recibe un asesor de Centros de Atención al Cliente es el adecuado para las funciones que realiza?

L.R: Nuestro sueldo era básico, S/1700 no es un sueldo de asesor. Por ejemplo, en los bancos les pagan S/2400 en atención al cliente, a los de Entel les pagan S/2600. Nosotros ganábamos S/1700 y la comisión era máximo 300 soles. Los más antiguos cada año les subían el sueldo pero era máximo 80 soles, muy poco.

Entrevistador: Consideran que el apoyo de las áreas internas es efectivo?

L.R: Nosotros no tenemos apoyo de las áreas internas. Recuerdo que tenía un problema con un cliente que le llegaban mensajes diciendo que le estaban cobrando 1 sol en el prepago (creo que fueron más), era un tema para escalarlo, no me contestaban y el cliente seguía quejándose. Nosotros no podíamos hacer nada. Si pudiéramos solucionarlo en el módulo lo hacíamos, pero cuando le pedíamos a otras áreas era un caos.

Había demasiada burocracia, para poder darme un permiso de algo en un sistema tenía que aprobarlo tal persona o tal área. Una solución sería un psicólogo mensual para quitarnos ese estrés mensual para quitarnos ese estrés. A veces es un poco difícil porque no depende ni siquiera de otras áreas incluso. Me explico, nosotros llamábamos a otras áreas y no contestaban el teléfono, bombardeábamos de correos y nunca contestaban, tenía que mandar el correo al supervisor para que recién nos hagan caso, reventar el teléfono y encima tener la presión del cliente.

Yo creo que el flujo debe ser más rápido tratando de no cargar a los analistas de tarea y tener como prioridad las llamadas de los Centros de Atención al Cliente a la torre porque cuando hacemos eso es urgente ya que tenemos al cliente al frente."

Anexo 3: Entrevista a colaboradores de los Centros de Atención al Cliente

Esta entrevista se realizó presencialmente de manera anónima a asesores de Centros de Atención al Cliente Jesús María (Real Plaza Salaverry).

1. ¿Cuántos años tienes, con qué nivel de estudios cuentas y cuánto tiempo llevas trabajando en la empresa?

Masculino: Tengo 23 años, actualmente estoy estudiando la carrera profesional de administración en la Universidad César Vallejo y estoy laborando un poco más de un año en la empresa como asesor de Centros de Atención al Cliente.

Femenino: Tengo 25 años, tengo estudios técnicos concluidos de la carrera Administración del Instituto ADEX. Estoy trabajando como Asesora de Centros de Atención al Cliente 1 año y 8 meses.

2. Entendemos que la empresa cuenta con un plan anual de capacitación. Desde su punto de vista, ¿cree que estas capacitaciones lo ayudan a mejorar su desempeño o cree que debería haber algún tipo de mejora?

Masculino: Desde que llegué recibí una capacitación por mes debido a la coyuntura, ya que suelen hacer cambios en nuestras labores cotidianas. Algunas de ellas, por no decir la mayoría, no me ayudan mucho en las funciones que tengo, ya que han sido muy generalizadas y engloban a otras áreas. A veces pierdo mucho tiempo en la capacitación y se me acumula el trabajo. Yo recomendaría que separen las capacitaciones por área y función, capacitación directamente a asesores y otra para supervisores.

Femenino: Las capacitaciones si ayudan a mejorar mi desempeño, pero en estos casi 2 años que llevo trabajando, no me parece que a mis compañeros no les interese. Tal vez se deba a que son un poco largas y tediosas. Eso lo noto mucho, ya que muchos me piden ayuda en algo que ya se explicó. Creo que deberían tomar exámenes luego de cada capacitación y de esa manera profundizaríamos lo aprendido.

3. La empresa se preocupa por la motivación de cada uno de sus colaboradores con el lema “tú eres la pieza clave” por medio de reconocimientos, ambiente laboral, eventos especiales por parte de la empresa, entre otros. En tu experiencia laborando en la empresa, ¿consideras que te sientes motivado por tus jefes, tu equipo de trabajo y la empresa?

Masculino: Bueno, la empresa ha sido muy considerada porque de alguna forma se preocupa por los colaboradores, como por ejemplo brindando seguridad frente a la pandemia. De eso no me puedo quejar. Con el tema de mi jefe directo, siento que no es tan comprensivo con los compañeros que recién ingresan, ya que están aprendiendo. Como experiencia personal nos exigía llegar a la meta cuando acababa de ingresar a la empresa. He hecho buenas amistades, es entretenido, pero no hay mucho tiempo para gozarlo, porque el trabajo demanda estar ahí. Tampoco siento flexibilidad, ya que algunas veces he tenido que faltar a clases para seguir trabajando (turno tarde noche) para seguir trabajando

Femenino: En todo este tiempo que llevo laborando en la empresa he sentido que la mayoría de los jefes no son quienes motivan, sino mis compañeros de trabajo y yo nos motivamos mutuamente. Somos un gran equipo y pasamos buenos ratos sobre todo en la hora de almuerzo. Este trabajo demanda mucho tiempo, por lo que disfrutamos más a la hora de salida y usamos los beneficios que la empresa nos da como descuentos en ciertas marcas.

4. La remuneración está basada en las políticas salariales de la empresa, que entendemos que ha ido actualizándose dada la coyuntura. ¿Tiene conocimiento profundo de estas políticas salariales (bonos por educación, defunción, maternidad, incremento anual, etc.)? ¿Crees que tu retribución es acorde al esfuerzo que realizas?

Masculino: Yo sé que el sueldo se incrementa en un porcentaje al año porque lo vi en el último depósito del año pasado y lo comparé con el primer depósito de este año. Pero, lo que no sabía era acerca de los bonos que mencionaste en la pregunta. Con respecto a la retribución que gano, cuando empecé a trabajar el monto me pareció

razonable, pero luego me di cuenta que la carga laboral es más fuerte de lo que esperé por lo que considero que el sueldo debería incrementarse.

Femenino: Tengo conocimiento de los bonos, pero no precisamente porque haya leído las políticas, sino por las experiencias de mis compañeros. Por ejemplo, recuerdo que el padre de uno de mis compañeros murió a causa de COVID y al regresar nos contó acerca de un bono que había recibido. Ahora, por la coyuntura el trabajo ha aumentado ya que somos pocos en el Centros de Atención al Cliente, pero mi sueldo no ha sido directamente proporcional. Lamentablemente, no tengo el privilegio de cambiar de trabajo por ahora, ya que el mercado laboral está muy difícil.

5. Es conocimiento de todos los colaboradores que la organización cuenta con un plan de crecimiento laboral la cual cuenta con distintas modalidades (convocatorias internas, ascensos por mérito, etc). ¿Está en tus planes crecer profesionalmente dentro de la empresa? De ser así, ¿consideras que la empresa te brinda apoyo para alcanzar este objetivo?

Masculino: A decir verdad, no he pensado todavía en crecer laboralmente en este puesto de trabajo. Creo que para que eso suceda debe pasar mucho tiempo y ganar mucha experiencia. Solo hay un supervisor, por lo que tendría que esperar que el supervisor deje de laborar en la empresa. Me gustaría intentar otras áreas, no sabía acerca de las postulaciones internas.

Femenino: Uno nunca sabe lo que puede pasar. Ya tengo tiempo en la empresa, estoy joven y dadas las circunstancias en el país este trabajo es una gran oportunidad y si, me gustaría crecer profesionalmente, tal vez no en esta área, pero sí en otras. Claro que depende también del sueldo, creo que es importante. Sé que la empresa cuenta con reclutamiento interno, pero la mayoría requiere de carreras profesionales y no técnicas.

6. Independientemente del trabajo de la empresa para generar motivación, el ambiente laboral es generado por la atmósfera que se crea en el CAC tanto individual (al tomar decisiones por ti mismo) como grupal (al tener un respaldo y contar con tu jefe y compañeros de trabajo). En base a lo comentado, ¿te sientes a gusto en el ambiente laboral del Centros de Atención al Cliente en el que trabajas?

Masculino: Si me siento a gusto, mis compañeros son buenas personas, pero no noto el respaldo de mi jefe. Supongo que es por la presión laboral y sobre todo en este tipo de trabajo. No comparto mucho por la alta demanda de tiempo que se debe dedicar a atender a las personas. Tampoco lo hago por el tema del COVID, no quisiera llegar a mi casa contagiado.

Femenino: Hay situaciones que deben mejorar, como la empatía en el equipo de trabajo. Es decir, evitar que se formen los grupitos independientes. Eso fracciona mucho la amistad. Entre todos deberíamos ayudarnos mutuamente. Hace poco cambiaron a la supervisora y entró una persona nueva a su reemplazo, es super carismática y firme cuando es necesario. La anterior supervisora no generaba mucha confianza ni tampoco manejaba un buen liderazgo.

Anexo 4: Portal “Estrategia y Negocios”: Entrevista a Roxana Ávalos subdirectora de Gestión Humana de Claro Perú

Por medio de una entrevista de la fuente Portal “Estrategia y Negocios”, se conversó con la subdirectora de Gestión Humana, Roxana Avalos, acerca de las estrategias que adoptó la empresa para adaptarse a la nueva coyuntura de la pandemia en el ámbito del talento humano. La pregunta que se formularon fueron las siguientes:

“¿Cuáles fueron las estrategias de las empresas particulares para adaptarse al nuevo contexto de la COVID-19?”

Roxana Ávalos menciona que mediante el área de recursos humanos desde el inicio de la pandemia la compañía brindó diferentes charlas y talleres virtuales para guiar y mantener informados a los colaboradores. Los talleres que brinda la empresa están enfocados en lograr un balance entre la vida y el trabajo, es por eso por lo que se dictan talleres de manualidades, yoga, etc.

Se identificaron los procesos no virtualizados y se hicieron ajustes para que el negocio continúe sin ningún contratiempo alguno. También se activaron herramientas de colaboración y videollamadas para que los trabajadores continúen con las reuniones propias del trabajo cotidiano.

“¿Cuáles fueron las acciones que realizó Claro para cuidar a sus colaboradores, sin dejar de operar al mismo tiempo? ¿Qué desafíos tuvieron que superar?”

Roxana Ávalos: “Tuvimos algunas áreas que por la naturaleza de sus funciones no dejaron de trabajar presencialmente en ningún momento. Por ejemplo, nuestros ingenieros que monitorean la Red o nuestros técnicos de campo. Para ello, se activaron de inmediato todos los protocolos de bioseguridad, pero siempre yendo un poco más allá de lo establecido por el Estado con la finalidad de cuidar al máximo a nuestros colaboradores.”

“Claro que tuvimos varios desafíos como manejar el temor natural que tenían nuestros colaboradores y nosotros como compañía brindarles la tranquilidad correspondiente ya que lo principal es su salud y bienestar. Por ello, se les entregó todos los Equipos de Protección Personal (EPP), y se estableció un contacto muy cercano con nuestro equipo de Medicina Ocupacional, con el equipo de Gestión Humana y sus líderes, para que se sientan acompañados en esta nueva normalidad”.

“¿Cómo han trabajado desde el área de RR.HH. de Claro para que los colaboradores sobrelleven esta nueva forma de trabajar tanto en el ámbito psicológico como en el productivo?”

Nos enfocamos bastante en la comunicación para que esta sea cercana, práctica, transparente y oportuna. También, se realizaron capacitaciones y talleres que buscan ayudar a nuestros colaboradores para sobre llevar esta nueva normalidad en el ámbito de la pandemia. Por ejemplo, se están brindando asesorías psicológicas, telemedicina, talleres para saber cómo organizarse y cumplir con los resultados laborales sin descuidar la vida personal y el trabajo. Se está trabajando en conjunto con los líderes para que sean los embajadores y orienten a sus equipos de acuerdo con los lineamientos y la cultura de la compañía.

“¿Qué lecciones deja el 2020 a las áreas de RR. HH?”

Roxana Ávalos: “Nos deja la importancia de adaptarnos con facilidad, tener flexibilidad y tolerancia con las nuevas formas de trabajar, reforzar la comunicación cercana y tener disciplina de la eficiencia, lo que nos ha ayudado muchísimo a sobrellevar este proceso, cuidando siempre a nuestros colaboradores y transmitiéndoles seguridad y solidez laboral.”

“Otro gran aprendizaje a resaltar es la importancia de trabajar con nuestros líderes, reforzando un liderazgo cercano y adaptativo, ya que ellos son quienes finalmente transmiten la información a su equipo y los gestionan acorde a la cultura y forma de hacer las cosas que busca la compañía.”

Muchos afirman que la modalidad del teletrabajo llegó para quedarse. ¿Qué opina al respecto?

Roxana Ávalos: “En Claro consideramos que el punto intermedio es un buen balance; es decir, el trabajo semipresencial. Por ahora, sin lugar a duda, lo mejor es el trabajo remoto en las posiciones que son posibles, ya que se tienen otras que por su naturaleza no lo son. Ese es el caso de nuestros colaboradores de los Centros de Atención al Cliente, a quienes les brindamos todas las medidas de protección, pues somos conscientes de cómo se debe actuar en esta nueva normalidad y la experiencia nos demuestra que se puede trabajar de forma presencial sin contagiarse. Esto es reforzado constantemente con nuestros colaboradores para que trabajen tranquilos y seguros, pues desde la compañía realizamos todas las implementaciones necesarias con el objetivo que en su ambiente de trabajo cuenten con cada una de las medidas de prevención.”

Una de las tendencias de las empresas que se aceleraron con la COVID-19 fue la de la digitalización. En ese sentido, se estima que este 2021 las empresas necesitarían un aumento de trabajadores especializados en competencias TIC en el mercado. ¿Qué opina al respecto?

Efectivamente, la coyuntura actual logró que avancemos en muchos sentidos. Uno de ellos es la búsqueda de nuevos perfiles, que cuenten con conocimiento del negocio y complementen al equipo humano. Asimismo, acabamos de lanzar el portal Trabaja en Claro, donde ofrecemos oportunidades laborales y donde las personas interesadas pueden postular enviando su Currículo Vitae (CV). En Claro brindamos muchos beneficios a los colaboradores, además de preocuparnos por su bienestar y la de sus familias. “Contamos con historias de éxito que evidencian el desarrollo profesional de aquellos colaboradores que iniciaron como practicantes y hoy en día continúan asumiendo nuevos desafíos.”

“Hablemos de la digitalización de los procesos de RR.HH. ¿Cómo contribuye esta herramienta para potenciar la productividad de los colaboradores y mejorar el clima laboral?”

Roxana Ávalos: “Sin la digitalización no hubiéramos podido hacer muchas cosas en este contexto. Esta permitió impulsar la autogestión y así tener colaboradores más autónomos. También, hemos podido continuar con nuestra malla de capacitación tanto para temas blandos como técnicos y de especialidad. Además, logramos mantener la comunicación y cercanía entre los equipos, no solo a través del correo o WhatsApp, sino también por videollamadas.”

“¿Qué acciones recomienda implementar a las empresas para ser efectivos en la retención y la atracción del talento?”

Roxana Ávalos: “Lo principal es empoderar a nuestros colaboradores a través de vínculos de confianza con foco en los resultados. Asimismo, la salud y el bienestar de los colaboradores hoy en día es muy valorada y necesario junto al desarrollo personal y profesional. Otro punto importante es el reconocimiento. Los colaboradores necesitan tener claro los objetivos de su trabajo y cómo este aporta a la organización conforme vayan logrando resultados. Reconocer sus aciertos es muy importante y valorado por los colaboradores. Además, es importante que ellos tengan un balance entre su vida personal y el trabajo. Si las compañías toman en cuenta los puntos mencionados, considero que tendrán un buen resultado en la retención y atracción del talento.

Anexo 5: Encuesta Al Personal De Los Centros De Atención Al Cliente

Buenos días/tardes/noches, el propósito de la presente encuesta es analizar los factores que influyen en la rotación del personal de los centros de atención al cliente de la empresa de telecomunicaciones. Los datos serán utilizados únicamente para efectos del trabajo de investigación para optar el título profesional de licenciado de administración de empresas de la Universidad de Lima.

Fecha de la encuesta:

Distrito del Centro de Atención al Cliente:

- San Isidro : Las Begonias
- Miraflores: Larco
- San Borja: Cc. La Rambla - Aviación
- San Borja: Cc. Real Plaza Primavera – Angamos
- Surco: Cc. Jockey Plaza
- La Molina: Raul Ferrero Rebagliati

Género:

- Masculino
- Femenino

Edad:

- 18 - 23 años
- 24 - 29 años
- 30 a 35 años

- 36 a 41 años
- 41 a 47 años
- 48 a más años

Antigüedad en la empresa en:

- 0 - 1 año
- 1 - a 3 años
- 4 a 6 años
- 7 a más años

Nivel de estudios:

- Secundaria completa
- Estudio técnico trunco
- Estudio técnico completo
- Estudio universitario trunco
- Estudio universitario completo.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 1

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La empresa cuenta con un plan anual de capacitación que es de conocimiento de todo el personal.				
Considero que la capacitación que recibo es la suficiente para poder mejorar mi desempeño.				
Las capacitaciones que brinda la empresa se programan en horas en las que normalmente tengo tiempo.				
Mi jefe o supervisor muestran interés en mí como trabajador.				

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 2

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me motiva cuando recibo reconocimiento por mis logros por parte de mi jefe directo				
Me motiva cuando trabajo con mi equipo				
Me motiva la relación que tengo con mi jefe directo				
La empresa se preocupa por brindar comunicación efectiva para elevar nuestra motivación				

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 3

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mi retribución es acorde al esfuerzo que realizo en el trabajo				
Conozco las políticas salariales que maneja la empresa				
Anualmente mi sueldo se incrementa en un determinado porcentaje				
Recibo bonos y/o comisiones de acuerdo a mi desempeño en el trabajo				

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 4

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La organización me brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional (convocatorias internas, ascensos por mérito, etc).				
Siento que para la empresa es muy importante el crecimiento laboral de cada uno de nosotros.				
Conozco la disponibilidad de líneas de carrera relacionadas a mi puesto de trabajo				
Cuento con mayor participación en la toma de decisiones de mi puesto				
Considero que la organización es un buen lugar para crecer laboralmente				

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 5

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Existe una atmósfera amical e informal en mi área de trabajo				
Cuando tengo que hacer mi trabajo puedo validar las decisiones por mi mismo				
Mi trabajo bien recompensado tanto en políticas de promoción y sueldo como en reconocimientos				
Cuento con el apoyo de mis compañeros y jefes la mayor parte del tiempo				
Me siento a gusto con el trabajo que realizo día a día				
No tengo miedo de expresar mi opinión porque sé que mi equipo de trabajo la tomará en cuenta				

Anexo 6: Datos Adicionales

HORARIOS Y RESPONSABLES DE CENTROS DE ATENCIÓN AL CLIENTE - LIMA										
 Actualizado el 27/10/2018		Gerente Regional de CAC's Lima 1				Consuelo Dextre				ANEXO 8730
N°	OPVT	CAICS LIMA	DIRECCIÓN	Lun-Vie	HORARIO REGULAR			RESPONSABLES	CELULAR	ANEXO
					30/09/18	Sábado	Domingo			
1	P043	ANGAMOS	CENTRO COMERCIAL OPEN PLAZA ANGAMOS, LOCAL A1 - AV. ANGAMOS CRUCE CON TORRES MANSANO - SURQUILLO - LIMA - LIMA	11:00 - 21:00	HORARIO REGULAR	11:00 - 21:00	11:00 - 19:00	Jefe: Zully Salis Sup: Maria Cecilia Segura Sup: Cecilia Arta Sup: Milagros Flores Sup: Bianca Rojas Jefe: Evelyn Herguino Sup: Vanessa Lavado Sup: Vanessa Gomez	984-754-885 993-081-996 941-700-155 941-700-141 941-700-141 991-151-427 943-530-130 991-151-021	5572 5570
2	P003	REGONIAS	AV. LAS REGONIAS N°790 - ESCUELA CON RIVERA NAVARRETE - SAN ISIDRO - LIMA - LIMA	10:00 - 19:00	NO ATENDERÁ	10:00 - 14:00	-	Jefe: Raul Salas Sup: Encargado Victor Garcia Sup: Angela Rodriguez Sup: Carmen Pinada Jefe: Francis del Villar Jefe: Claudia Estay Sup: Cecilia Tristan Sup: Juan Saldaña Sup: Diana Plonones (Vacaciones desde 08.08.2018 al 15.08.2018)	997-159-792 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021	7000 7008 7004
3	P025	CHORRILLOS	CENTRO COMERCIAL PLAZA LIMA SUR, LOCAL L1 - 222A - AV. RASO DE LA REPUBLICA 5000 - MATTELLINI - CHORRILLOS - LIMA - LIMA	10:00 - 21:00	HORARIO REGULAR	10:00 - 21:00	10:00 - 21:00	Sup: Encargado Victor Garcia Sup: Angela Rodriguez Sup: Carmen Pinada Jefe: Francis del Villar Jefe: Claudia Estay Sup: Cecilia Tristan Sup: Juan Saldaña Sup: Diana Plonones (Vacaciones desde 08.08.2018 al 15.08.2018)	997-159-792 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021	8820 8799 7091 5355
4	P064	JOCKEY PLAZA CENTRO FINANCIERO	CENTRO COMERCIAL JOCKEY PLAZA CENTRO FINANCIERO, TIENDA B12 - AV. JAVIER PRADO ESTE 600 - SANTIAGO DE SURCO - LIMA - LIMA	10:00 - 20:00	HORARIO REGULAR	10:00 - 20:00	11:00 - 20:00	Jefe: Raul Salas Sup: Encargado Victor Garcia Sup: Angela Rodriguez Sup: Carmen Pinada Jefe: Francis del Villar Jefe: Claudia Estay Sup: Cecilia Tristan Sup: Juan Saldaña Sup: Diana Plonones (Vacaciones desde 08.08.2018 al 15.08.2018)	997-159-792 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021	7130 6879 7532
5	P163	LA MOLINA	AV. RAUL FERRERO REMAGLANTI MDO. 1159 - URB. EL REMANSO I ETAPA - LA MOLINA - LIMA - LIMA	10:00 - 19:00	NO ATENDERÁ	10:00 - 14:00	-	Jefe: Raul Salas Sup: Encargado Victor Garcia Sup: Angela Rodriguez Sup: Carmen Pinada Jefe: Francis del Villar Jefe: Claudia Estay Sup: Cecilia Tristan Sup: Juan Saldaña Sup: Diana Plonones (Vacaciones desde 08.08.2018 al 15.08.2018)	997-159-792 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021	3079 3058 3057
6	P005	LARCO	AV. LARCO N° 652 - MIRAFLORES - LIMA - LIMA	10:00 - 19:00	NO ATENDERÁ	10:00 - 14:00	-	Jefe: Raul Salas Sup: Encargado Victor Garcia Sup: Angela Rodriguez Sup: Carmen Pinada Jefe: Francis del Villar Jefe: Claudia Estay Sup: Cecilia Tristan Sup: Juan Saldaña Sup: Diana Plonones (Vacaciones desde 08.08.2018 al 15.08.2018)	997-159-792 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021	1940 7010 7011
7	P214	MALL DEL SUR	CENTRO COMERCIAL MALL DEL SUR, SUB LOTE 1 - LOCAL COMERCIAL #TMS 3054 3056 - AVENIDA LOS LINDES N° 300 CALLE CARRETERA ATOCCONGO - SAN JUAN DE NEWBORNES - LIMA - LIMA	11:00 - 21:00	HORARIO REGULAR	11:00 - 21:00	11:00 - 21:00	Jefe: Raul Salas Sup: Encargado Victor Garcia Sup: Angela Rodriguez Sup: Carmen Pinada Jefe: Francis del Villar Jefe: Claudia Estay Sup: Cecilia Tristan Sup: Juan Saldaña Sup: Diana Plonones (Vacaciones desde 08.08.2018 al 15.08.2018)	997-159-792 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021	8507 5483 5520 5521 5461
8	P012	PRIMAVERA	CENTRO COMERCIAL REAL PLAZA PRIMAVERA, TIENDAS 236/238 - AV. ASOCIACIÓN N° 3020 - SAN BORJA - LIMA - LIMA	10:00 - 21:00	HORARIO REGULAR	10:00 - 21:00	10:00 - 21:00	Jefe: Raul Salas Sup: Encargado Victor Garcia Sup: Angela Rodriguez Sup: Carmen Pinada Jefe: Francis del Villar Jefe: Claudia Estay Sup: Cecilia Tristan Sup: Juan Saldaña Sup: Diana Plonones (Vacaciones desde 08.08.2018 al 15.08.2018)	997-159-792 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021 991-151-021	5988 7062 5985-651-637

HORARIOS Y RESPONSABLES DE CENTROS DE ATENCIÓN AL CLIENTE - LIMA										
 Actualizado el 27/10/2018		Gerente Regional de CAC's Lima 2				Erick Patricio				ANEXO 7237
N°	OPVT	CAICS LIMA	DIRECCIÓN	Lun-Vie	HORARIO REGULAR			RESPONSABLES	CELULAR	ANEXO
					30/09/18	Sábado	Domingo			
1	P170	BRASIL	CENTRO COMERCIAL LA RAMBLA, LOCAL R-03 - AV. BRASIL N° 778 - BREÑA LIMA - LIMA	10:00 - 21:00	HORARIO REGULAR	10:00 - 21:00	10:00 - 21:00	Sup: Encargado - Sandra Forero Sup: Jesus Scharfer Sup: Susana Aparicio Sup: Sandra Zúñiga Sup: Jessica Chavez	997-159-055 997-151-014 991-680-615 943-530-128 991-151-147	5436 5425 5524 5524
2	P007	JIRÓN DE LA UNIÓN 1	PS. OLAYA 156, JIRÓN DE LA UNIÓN 499 - CERCADO DE LIMA - LIMA - LIMA	10:00 - 19:00	NO ATENDERÁ	10:00 - 14:00	-	Sup: Encargado - Susana Pizarro (Vacaciones desde 04.08.2018 al 20.08.2018) Sup: Juanita Ariles Sup: Magaly Delgado Sup: Maricel Collado	997-159-798 943-544-391 943-530-127 997-159-855	5364 5367 5366 5369
3		MALVITEC	AV. ARGENTINA 460 - CENTRO COMERCIAL MALVITEC 200 PESO, TIENDA L020 - LIMA	10:00 - 18:00	NO ATENDERÁ	10:00 - 14:00	-	Sup: Encargado - Enrique Zepeda	997-967-694	
4	P013	MEGA PLAZA	CENTRO COMERCIAL MEGA PLAZA, SEGUNDO PISO LOCAL L11 - AV. ALFREDO MENOZA N° 3698 - INDEPENDENCIA - LIMA - LIMA	10:00 - 21:00	HORARIO REGULAR	10:00 - 21:00	10:00 - 21:00	Jefe: Oscar Ori Sup: Miguel Baldo (Vacaciones desde 17.08.2018 al 31.08.2018) Sup: Irma Mendota Sup: Dante Rullman (Vacaciones desde 30.07.2018 al 12.08.2018) Sup: Luis Lavera Sup: Jonathan Pacheco Sup: Nestor Delgado Sup: Ada Montalvo	997-159-205 987-747-878 993-989-425 942-760-106 941-760-886 993-989-268 944-188-691	7070 7071 7072 7073 7074
5	P040	PLAZA NORTE	CENTRO COMERCIAL PLAZA LIMA NORTE - SEGUNDO PISO LOCAL L1-022 - CRUCE DE PANAMERICANA NORTE CON AV. TORRES VALLE - URB. PANAMERICANA NORTE - INDEPENDENCIA - LIMA - LIMA	10:00 - 21:00	HORARIO REGULAR	10:00 - 21:00	10:00 - 19:00	Jefe: Maritza Huamani Sup: Hugo Vidal Sup: Cynthia Puga Sup: Dany Ortiz Sup: Rainer Marzari	997-159-132 997-151-395 940-483-079 997-150-478 943-530-129	5510 5511 5512
6	P164	SALAVERRY	CENTRO COMERCIAL REAL PLAZA SALAVERRY, LOCAL L24 - AV. FELPE SALAVERRY S/N CRSA. 24 - JESUS MARIA - LIMA - LIMA	10:00 - 21:00	HORARIO REGULAR	10:00 - 21:00	10:00 - 21:00	Sup: Encargado: Paola Linares Sup: Jose Omar Velazquez Sup: Carlos Mejia	942-760-158 991-151-460 942-760-158	3090
7	P006	SAN MIGUEL	CENTRO COMERCIAL PLAZA SAN MIGUEL LOCAL 303 AV. LA MARINA CRSA. 21 SAN MIGUEL - LIMA - LIMA	10:00 - 22:00	HORARIO REGULAR	10:00 - 22:00	10:00 - 22:00	Jefe: Carla Boglietto Sup: Wilber Samaniego (Vacaciones desde 01.08.2018 al 15.08.2018) Sup: Karita Rojas Sup: Ricardo Contrera Sup: Evelyn Alpea Sup: Eli Salazar	941-760-142 950-702-080 943-036-036 991-686-360 991-238-208 991-692-988	7064 7021 7020

Anexo 7: Programa de Comisiones

Estructura del Programa:

Diagnóstico

- De acuerdo a la encuesta realizada a 150 colaboradores, el 68% afirmó no recibir comisiones.
- En base a las entrevistas a profundidad de asesores y es asesores se afirmó un deficiente sistema de comisión, el cual beneficiaba más a la empresa que al colaborador.
- El sueldo mensual de un asesor de Centro de Atención al Cliente es aproximadamente de S/1700.
- Los indicadores de evaluación son los siguientes: el promedio mensual de atención es de 300 clientes; las ventas mensuales por asesor son de 120 altas; la satisfacción de la atención del cliente es calificada del 1 al 10 por medio de un SMS, solo 9 y 10 son consideradas buenas calificaciones; el nivel de retención se mide por Centro de Atención al Cliente y este no debe superar 100 cancelaciones de servicio por mes.

Objetivo

- Incentivar monetariamente al vendedor potenciando la rentabilidad de la empresa a través de la mejora de factores clave para la gestión comercial de la organización.
- Viabilizar parcialmente la remuneración de los colaboradores con el fin de que aquellos que alcancen y superen los estándares logren una mejora en sus ingresos.

Diseño y Plan

- Se incorporará a cada módulo de atención una máquina de satisfacción, donde el cliente calificará al asesor en una escala del 1 al 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 es la más alta. Estas escalas serán representadas por emoticones (muy enojado, enojado, normal, feliz, muy feliz).
- El sistema de comisión de la empresa será ajustada y flexible para los colaboradores. Ellos recibirán un porcentaje por tipo de servicio ofrecido y vendido. Esta comisión será escalada, la cual consta en dejar las metas establecidas por rangos de rentabilidad para que los vendedores se puedan motivar a medida que las vayan cumpliendo.
- La condición de la calificación de satisfacción no debe eliminar por completo la comisión total generada en el mes del asesor de Centro de Atención al Cliente. El asesor no recibirá el porcentaje de comisión que corresponda a una calificación de satisfacción negativa de aquel servicio atendido.
- Mensualmente, 2 clientes misteriosos realizarán una evaluación anónima de manera aleatoria para verificar si el personal del Centro de Atención al Cliente está cumpliendo con el reglamento, normas y servicio adecuado.

Implementación

En un Centro de Atención al Cliente hay 20 colaboradores aproximadamente. Se llevarán a cabo dos sesiones quincenales la cual asistirá la primera mitad del grupo en la mañana antes de iniciar horario laboral (8am -10am), la segunda mitad asistirá en la tarde en horario de almuerzo (1pm – 3pm). La duración de la capacitación será de 2 horas.

En la primera sesión

- Se brindará una capacitación acerca de las funciones principales del asesor al cliente.
- Se sensibilizará la importancia de la atención al cliente y el impacto que genera en la empresa.

- Se les brindará una asesoría psicológica por una experta en el tema para tocar temas acerca de cómo enfrentar situaciones adversas en el trabajo y evitar que los afecte personalmente.
- Se les informará acerca de distintos perfiles que pueden presentarse como clientes y la manera de responder frente a ellos.

En la segunda sesión

- Se les realizará una simulación acerca de cómo deberían atender a los clientes y responder a sus necesidades de manera eficiente y efectiva, brindándoles a cada uno un caso distinto.
- Se les capacitará para que cierren ventas de manera exitosa y efectiva. El Gerente de Tienda será el responsable de este punto.
- Se les dará a conocer el nuevo sistema de incentivos explicando la tabla de porcentaje (ver tabla) de comisiones por servicio vendido y la máquina de evaluación de satisfacción para los clientes.

Evaluación

- El cliente misterioso evaluará el servicio brindado por el colaborador.
- Se medirá a cada asesor por las ventas realizadas (estas serán de un promedio de 20 mensuales) y quejas solucionadas (aproximadamente 100 mensuales)

Anexo 8: Cálculo de comisiones Claro

Planes Post Pago	Comisión 10 chips Prepago	Comisión Planes PP S/29 - S/59	Comisión Planes S/60 - S/125	Comisión Planes S/126 - S/249	Comisión Planes S/250 - S/400	Comisión Planes S/401 - S/615	Comisión Planes S/616 - S/1200
Max Ilimitado S/ 290					7%		
Max Ilimitado S/190				6%	7%		
Max Ilimitado 160				6%			
Max Ilimitado 125			4%				
Max Ilimitado 105			4%				
Max Ilimitado 85			4%				
Max Ilimitado 75			4%				
Max Ilimitado 65			4%				
Max 59		3%					
Max 49		3%					
Max 39		3%					
Max 29		3%					
Prepago							
Chip prepago	1%						
Planes Hogar							
2 play S/135				6%			
2 play S/225				6%			
2 play S/325					7%		
2 play S/615						8%	
3 play S/109			4%				
3 play S/220				6%			
3 play S/360					7%		
3 play S/560						8%	
Roaming							