

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

Escuela de Posgrado



INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DE LA  
REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE UN CALL  
CENTER UTILIZANDO *DESIGN THINKING* Y EL ENFOQUE  
SOCIOTÉCNICO

Tesis para optar el grado académico de Maestra en Ingeniería  
Industrial con mención en Gestión de Operaciones que presenta:

*Andrea Elena Silva Fuentes*

Asesora:

*Mg. Mery **Roxana** León Perfecto*

Lima, 2024

## Informe de Similitud

Yo, Mery Roxana León Perfecto, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulada:

**INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DE LA REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE UN *CALL CENTER* UTILIZANDO *DESING THINKING* Y EL ENFOQUE SOCIOTÉCNICO**

De la autora


Andrea Elena Silva Fuentes,

Dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 5/07/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 5 de Julio de 2024.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>León Perfecto Mery Roxana</u>	
DNI: 09909590	Firma 
ORCID: 0000-0002-9615-1510	

## DEDICATORIA

A mis queridos padres, por su amor incondicional, apoyo constante y por creer siempre en mí. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo, la perseverancia y la búsqueda del conocimiento.

A mi asesora, por su invaluable guía y sus conocimientos compartidos. Gracias por creer en mi potencial.



## RESUMEN

Generalmente en el Perú hay actividades económicas con problemas en la inestabilidad laboral, generando efectos negativos para cualquier organización y que luego se empeora cuando se hace dificultoso cubrir el puesto de trabajo disponible, más si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración.

Al presentarse este dilema de la estabilidad laboral en una organización y que afectan su desempeño, se debe encontrar las causas principales que han dado origen a una alta rotación del personal.

En el país Las empresas de *Call Center* se caracterizan por presentar una tasa de rotación de personal significativamente alta. Esta situación se ve impulsada por una combinación de factores, entre los que destacan el nivel educativo y las bajas remuneraciones que tienen los teleoperadores.

Comúnmente la alta rotación laboral se genera por la insatisfacción laboral, la desmotivación, el descontento, y en el peor de los casos por una escasa gestión del Recurso Humano.

El presente estudio de investigación tiene como propósito encontrar las causas de la alta rotación de personal de un *Call Center* de Lima, e incrementar la productividad a través de la reducción de la rotación del personal utilizando los métodos *Desing Thinking* y Enfoque Sociotécnico.

El problema central en la entidad de estudio es un alto índice de rotación de personal, para mitigarlo se elaboró una propuesta cuya implementación requiere un desembolso de S/28,350. Al realizar el análisis económico y evaluar los indicadores financieros sin la implementación de las metodologías propuestas se obtiene un VAN igual a S/1,624,799.64 y una TIR igual a 98.57% para un periodo futuro de cuatro años; sin embargo, con la implementación de la propuesta de mejora se obtiene un VAN igual a S/2,929,783.75 una TIR igual a 108.82%, estos hallazgos evidencian el aumento de beneficios a la organización.

## ABSTRACT

Generally in Peru there are economic activities with problems in labor instability, generating negative effects for any organization and which then worsen when it becomes difficult to fill the available job, especially if they are unattractive positions with low remuneration.

When this dilemma of job stability arises in an organization and affects its performance, the main causes that have given rise to high staff turnover must be found.

In the country, Call Center companies are characterized by having a significantly high staff turnover rate. This situation is driven by a combination of factors, among which the educational level and the low remuneration of teleoperators stand out.

Commonly, high labor turnover is generated by job dissatisfaction, demotivation, discontent, and in the worst cases by poor Human Resource management.

The purpose of this research study is to find the causes of the high staff turnover of a Call Center in Lima, and increase productivity by reducing staff turnover using the Design Thinking and Sociotechnical Approach methods.

The central problem in the study entity is a high rate of personnel turnover; to mitigate it, a proposal was developed whose implementation requires a disbursement of S/28,350. When carrying out the economic analysis and evaluating the financial indicators without the implementation of the proposed methodologies, a NPV equal to S/1,624,799.64 and an IRR equal to 98.57% are obtained for a future period of four years; However, with the implementation of the improvement proposal, a NPV equal to S/2,929,783.75 and an IRR equal to 108.82% are obtained. These findings show the increase in benefits to the organization.

# ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS .....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	v
INTRODUCCIÓN .....	1
Capítulo 1: Marco Teórico .....	2
1.1 La Industria del <i>Call Center</i> .....	2
1.2 Rotación de personal .....	3
1.2.2 Causas que incitan la Rotación del Personal .....	5
1.3 Intención de Rotación de Personal .....	6
1.3.1 Modelos de Intención de Personal .....	6
1.4 Compromiso Laboral (Work Engagement) .....	7
1.4.1 Modelos y Teorías del Compromiso .....	8
1.5 Satisfacción Laboral .....	9
1.5.1 Consecuencias de la satisfacción laboral en las organizaciones .....	10
1.5.2 Teorías y Modelos de la Satisfacción Laboral .....	11
1.6 El <i>Great Place to Work</i> (GPTW) Perú .....	12
1.7 Enfoque Sociotécnico .....	12
1.7.1 Principios del Enfoque Sociotécnico .....	13
1.8 <i>Desing Thinking</i> .....	14
1.8.1. Fases del <i>Design Thinking</i> .....	15
1.9 Casos de Estudio .....	16
1.10 Herramientas de Diagnóstico .....	23
Capítulo 2: Descripción de la Empresa .....	26
2.1 Modelo de Negocio .....	26
2.2 Misión y Visión .....	27
2.3 Servicios Ofrecidos .....	27
2.4 Procesos de la Empresa .....	32
2.5 Recursos .....	34
2.5.1 Personas .....	34
2.5.2 Infraestructura .....	35
2.5.3 Ambiente para la operación de los procesos .....	35
2.6 Clima Laboral .....	35
2.7 Software .....	36

<b>Capítulo 3: Diagnóstico de la Empresa</b> .....	37
<b>3.1 Selección y Justificación del área a estudiar</b> .....	37
<b>3.2 Selección del servicio principal</b> .....	39
<b>3.3 Diagnóstico del Área de Ventas</b> .....	40
<b>3.3.1 Análisis de indicadores del área de ventas</b> .....	40
<b>3.3.2 Priorización de Problemas</b> .....	48
<b>3.3.3 Análisis de Causas</b> .....	50
<b>3.3.4 Propuesta de Contramedidas</b> .....	60
<b>Capítulo 4: Análisis de la Propuesta de Mejora</b> .....	61
<b>4.1 Planteamiento de alternativas de solución</b> .....	62
<b>4.1.1 Aplicación de <i>Desing Thinking</i></b> .....	62
<b>4.1.2 Aplicación de Enfoque Sociotécnico</b> .....	78
<b>Capítulo 5: Evaluación Económica</b> .....	85
<b>5.1 Costos de implementación</b> .....	88
<b>5.2 Ahorro generado por la implementación</b> .....	91
<b>5.3 Flujo de caja del proyecto</b> .....	93
<b>Capítulo 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	95
<b>6.1 Conclusiones</b> .....	95
<b>6.2 Recomendaciones</b> .....	96
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	97
<b>ANEXOS</b> .....	101
<b>Anexo 1:</b> Formato de encuesta realizada a los asesores de ventas en la fase de empatizar. ....	101
<b>Anexo 2:</b> Formato de encuesta de control y seguimiento realizada a los asesores de ventas en la fase de probar. ....	102
<b>Anexo 3:</b> Propuesta de una Política salarial. ....	103
<b>Anexo 4:</b> Propuesta de un Procedimiento de uso de buzón de ideas o sugerencias. ....	107

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Criterios de valoración .....	38
<b>Tabla 2.</b> Criterio de puntuación.....	38
<b>Tabla 3.</b> Matriz de priorización .....	38
<b>Tabla 4.</b> Comparativo entre la facturación por cada servicio. ....	40
<b>Tabla 5.</b> Indicador mensual de renunciaciones voluntarias e involuntarias del servicio de ventas. ....	41
<b>Tabla 6.</b> Dimensiones y Subdimensiones utilizadas para la encuesta de clima laboral. ....	42
<b>Tabla 7.</b> Criterios de evaluación utilizados en la encuesta de clima laboral.....	43
<b>Tabla 8:</b> Promedio de cada dimensión. ....	46
<b>Tabla 9.</b> Problemas en cada indicador del servicio de ventas.....	48
<b>Tabla 10.</b> Priorización de problemas - principio de Pareto.....	48
<b>Tabla 11.</b> Criterios de evaluación .....	53
<b>Tabla 12.</b> Matriz de priorización de las causas para el problema 1. ....	54
<b>Tabla 13.</b> Matriz de priorización de las causas para el problema 4. ....	55
<b>Tabla 14.</b> Análisis con los 5 porqués de la insatisfacción laboral.....	56
<b>Tabla 15.</b> Análisis con los 5 porqués de la falta de motivación.....	56
<b>Tabla 16.</b> Análisis con los 5 porqués de la inequidad en la estructura salarial. ....	57
<b>Tabla 17.</b> Análisis con los 5 porqués de la falta de una cultura de reconocimiento y valoración del desempeño.....	58
<b>Tabla 18.</b> Análisis con los 5 porqués de las diferencias salariales injustificadas entre empleados que desempeñan funciones similares. ....	59
<b>Tabla 19.</b> Resumen de las causas raíces. ....	60
<b>Tabla 20.</b> Resumen de las Contramedidas.....	60
<b>Tabla 21.</b> Herramienta para cada problema detectado.....	61
<b>Tabla 22.</b> Resultados de encuesta a los asesores de ventas.....	63
<b>Tabla 23.</b> Propuestas de mejora.....	67
<b>Tabla 24.</b> Cronograma de reconocimiento e incentivos.....	69
<b>Tabla 25.</b> Cronograma de formación y capacitación continua.....	69
<b>Tabla 26.</b> Programa de crecimiento profesional interno.....	69
<b>Tabla 27.</b> Evaluación de la eficacia - Prototipo 1.....	76
<b>Tabla 28.</b> Evaluación de la eficacia - Prototipo 2.....	77
<b>Tabla 29.</b> Evaluación de la eficacia - Prototipo 3.....	77
<b>Tabla 30.</b> Análisis de la situación actual y propuesta de mejora – Compatibilidad.....	78
<b>Tabla 31.</b> Análisis de la situación actual y propuesta de mejora – Equidad mínima crítica. ....	79
<b>Tabla 32.</b> Análisis de la situación actual y propuesta de mejora – Criterio sociotécnico.....	80
<b>Tabla 33.</b> Análisis de la situación actual y propuesta de mejora – Multifuncionalidad.....	80
<b>Tabla 34.</b> Análisis de la situación actual y propuesta de mejora – Especificación de límites. ....	81
<b>Tabla 35.</b> Análisis de la situación actual y propuesta de mejora – Flujo de información.....	81
<b>Tabla 36.</b> Análisis de la situación actual y propuesta de mejora – Congruencia de apoyo.....	82
<b>Tabla 37.</b> Análisis de la situación actual y propuesta de mejora – Diseño y los valores humanos.....	82
<b>Tabla 38.</b> Análisis de la situación actual y propuesta de mejora – Diseño incompleto.....	83
<b>Tabla 39.</b> Costos fijos anuales - reclutamiento y selección del personal de ventas.....	85
<b>Tabla 40.</b> Costos variables por postulante de ventas.....	86
<b>Tabla 41.</b> Monetización del problema (mes).....	87
<b>Tabla 42.</b> Monetización del problema (año).....	87

<b>Tabla 43.</b> Costos de implementación para el Desing Thinking .....	88
<b>Tabla 44.</b> Costos de implementación para el Enfoque sociotécnico.....	90
<b>Tabla 45.</b> Resumen de costos para implementación de la propuesta. ....	90
<b>Tabla 46.</b> Proyección de ingresos del 2024 al 2028.....	91
<b>Tabla 47.</b> Proyección de egresos del 2024 al 2028.....	92
<b>Tabla 48.</b> Proyección del flujo de efectivo sin la implementación de la propuesta del 2025 al 2028.....	92
<b>Tabla 49.</b> Evaluación de indicadores financieros sin la implementación de la propuesta del 2025 al 2028.....	92
<b>Tabla 50.</b> Estimación de egresos con la implementación de la propuesta de mejora.....	93
<b>Tabla 51.</b> Proyección del flujo de efectivo con la implementación de la propuesta del 2025 al 2028.....	94
<b>Tabla 52.</b> Evaluación de indicadores financieros con la implementación de la propuesta del 2025 al 2028.....	94



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Fases del Design thinking.....	16
<b>Figura 2.</b> Servicios de ventas, cobranzas y atención al cliente. ....	27
<b>Figura 3.</b> Gestión de cobranzas de la empresa en estudio.....	29
<b>Figura 4.</b> Gestión de ventas de la empresa en estudio. ....	30
<b>Figura 5.</b> Gestión de atención al cliente de la empresa en estudio. ....	31
<b>Figura 6.</b> Mapa de Procesos de la empresa en estudio. ....	32
<b>Figura 7.</b> Resultados por dimensiones - cliente Captación Fija. ....	43
<b>Figura 8.</b> Resultados por dimensiones - cliente Equifax.....	44
<b>Figura 9.</b> Resultados por dimensiones - cliente Migraciones Phoenix. ....	45
<b>Figura 10.</b> Resultados por dimensiones - cliente Portabilidad Movistar.....	45
<b>Figura 11.</b> Comparativo de los resultados en cada una de las gestiones del servicio de ventas. .....	47
<b>Figura 12.</b> Diagrama de Pareto .....	50
<b>Figura 13.</b> Diagrama de Ishikawa de las Renuncias voluntarias e involuntarias del personal. ...	51
<b>Figura 14.</b> Diagrama de Ishikawa de la Imparcialidad en retribución económica y equidad en la recompensa.....	52
<b>Figura 15.</b> Resultado en porcentaje (%) de la encuesta a los asesores de ventas.....	63
<b>Figura 16.</b> Mapa de procesos - gestión operativa de ventas .....	65
<b>Figura 17.</b> Reunión virtual de asesores.....	66
<b>Figura 18.</b> Resultado en porcentaje (%) de la votación de los asesores. ....	68
<b>Figura 19.</b> Difusión del asesor del mes. ....	70
<b>Figura 20.</b> Equipo de asesores que cumplen la meta fijada. ....	70
<b>Figura 21.</b> Asesores con mayor productividad en el mes.....	71
<b>Figura 22.</b> Celebración del día de la madre.....	71
<b>Figura 23.</b> Celebración del día del padre. ....	71
<b>Figura 24.</b> Compartir navideño y entrega de canastas. ....	72
<b>Figura 25.</b> Diagrama de flujo del Programa de crecimiento profesional interno. ....	75
<b>Figura 26.</b> Propuesta de organigrama - Gestión humana. ....	79
<b>Figura 27.</b> Diagrama de flujo - Mecanismos de comunicación. ....	81
<b>Figura 28.</b> Gráfica integradora de propuestas.....	84

# INTRODUCCIÓN

La problemática actual de los Call Center es la alta Rotación de su personal, sobre todo operativo. Esto se debe a dos causas: las forzosas o voluntarias; ejemplos de ellas pueden ser enfermedad, renuncia del trabajador, despido, razón familiar / personal, etc. Si bien la remuneración económica suele ser un factor motivador fundamental para los empleados, existen muchos otros factores que pueden contribuir a una rotación excesiva de personal, lo que dificulta el progreso y el éxito de una organización. Comprender estas causas subyacentes es fundamental para desarrollar estrategias de retención eficaces. (Capell, 2020)

La rotación de personal, la salida de trabajadores valiosos y su reemplazo por personas menos experimentadas, ensombrece el desempeño de una organización. Este fenómeno no solo altera las operaciones internas, sino que también compromete la calidad de los servicios prestados a los clientes, lo que en última instancia obstaculiza el crecimiento y la rentabilidad del negocio.

Además, cuando la rotación laboral no es deseada para las empresas, es contraproducente a nivel de costos y productividad. Esto se debe a que un porcentaje de los que se van son personas altamente calificadas para el puesto. Tras su salida, hay espacios que son difíciles de llenar con un nuevo empleado, lo que resulta en tiempos perdidos, retrasos y una menor eficiencia en la productividad. (Chiavenato, 2011)

Otro punto relevante a considerar, es aquel que señalan (Boudreau & Ramstad, 2005). Donde indican que el área de Recursos Humanos no solo se ocupa de la contratación y la contratación de personal; también se ocupa de evaluar el desempeño, los costos de contratación, el retorno de la inversión en programas para los trabajadores y las consecuencias de sus actividades en las habilidades de los trabajadores. Sin embargo, las empresas han olvidado promover la calidad en las tomas de decisiones de su personal.

En este sentido, con la presente investigación se busca primero identificar las causas que generan la rotación de personal en una empresa del rubro del Call Center y segundo, optimizar el recurso humano para incrementar la productividad.

# Capítulo 1: Marco Teórico

Se define *Call Center*, a un centro de llamadas que se dedica a gestionar y atender las comunicaciones telefónicas de una empresa o entidad. Pueden ser internos, es decir, pertenecer a la propia empresa, o externos, en los que una empresa contrata los servicios de un proveedor externo para gestionar sus llamadas.

Los *Call Center*, ofrecen diferentes servicios, como atención al cliente, ventas, encuestas, *telemarketing*, entre otros; y para llevar a cabo estas tareas, suelen contar con un equipo de agentes que se encargan de recibir y realizar llamadas, y también pueden utilizar tecnologías como software de gestión de llamadas, grabación de llamadas, y sistemas de enrutamiento de llamadas.

## 1.1 La Industria del *Call Center*

Para los autores (Leyva Morales, Vela Manzanilla, & Brangel Xool, 2016), la mayoría de empresas hoy en día a introducido en su línea de producción las ventas telefónicas, a través de los *Call Center*. En estas agencias, se encuentran personas específicamente capacitadas que se encargan de ofrecer alguna clase de servicio telefónico. Además, señalan, que los *Call Center*, pueden estar dentro de la misma organización o a través de un proveedor externo que brinde los servicios requeridos con la infraestructura y el personal capacitado.

Por otra parte (Zapf, Isic, Bechtoldt, & Azul, 2010), han precisado que los *Call Center* son trabajos donde los agentes o asesores se comunican o se relacionan con los clientes, a través de los teléfonos u otros medios de comunicación, apoyados con la tecnología.

Es sumamente resaltante, que el personal a cargo que tiene un *Call Center*, son por lo general personas jóvenes. Por ende, se puede observar que en este tipo de organizaciones existe una alta rotación de personal y que no está comprometido con su trabajo; cabe recalcar, que no solo es culpa del personal la alta rotación, sino que puede haber distintas circunstancias que lo provoca, entre ellos, la metodología de contratación. De manera que, no hay durabilidad de los asesores en los *Call Center*, *siendo una de las características de este rubro* (Flores de la Luz & Soto Angulo, 2004). Según (Micheli Thirión, 2007), los *Call Center* se distinguen de otros rubros por la alta rotación de personal que poseen, y es como resultado a sus bajos costos laborales incluyendo el estrés que implica este tipo de trabajo.

Del mismo modo, (Jasmand, Blazevic, & de Ruyter, 2012), señalan que el entorno de trabajo del rubro del *Call Center* es muy estresante, por consiguiente, este tipo de personal requiere que posea una habilidad competente para hacerse cargo de una

cantidad considerable de llamadas telefónicas durante el transcurso de su jornada laboral.

Entonces, de acuerdo con (Gretz & Jacobson, 2018), para aumentar la satisfacción del personal y al mismo tiempo disminuir los costos operativos, las organizaciones deben tomar medidas para conservar y mantener la permanencia de su personal en sus puestos de trabajo.

## **1.2 Rotación de personal**

El crecimiento profesional del personal dentro de las organizaciones (sea cual sea su rubro), es importante para aumentar la productividad, optimizar los niveles de desempeño, conseguir y conservar sus ventajas competitivas (Saridakis & Cooper, 2016).

Así mismo, las organizaciones están poniendo empeño en captar personas talentosas y calificadas, que contribuyan en implementar y ejecutar medidas para alcanzar el éxito en el mercado (Arshad & Puteh, 2015).

A pesar de todas las medidas que realizan las organizaciones por retener a sus trabajadores, la rotación del personal es uno de los problemas más constantes que poseen la mayoría de éstas. Como resultado, a la alta rotación del personal se puede interferir en la calidad y estabilidad de los servicios brindados a los clientes, siendo perjudicial para la productividad de la organización (Arshad & Puteh, 2015).

Según los autores (Leyva Morales, Vela Manzanilla, & Brangel Xool, 2016), se establece a la rotación del personal, como la entrada y la salida de las personas en una organización, que si se detecta en porcentajes altos es un signo de que hay problemas. Los *Call Center*, por la naturaleza de su rubro tienen altas tasas de rotación de personal, y es a causa de las remuneraciones bajas en el mercado y al estrés que ese trabajo implica (Micheli Thirión, 2007).

Económicamente, (Leyva Morales, Vela Manzanilla, & Brangel Xool, 2016) señalan que cuando ocurre la rotación del personal, las organizaciones incurren en gastos; que comprenden los diferentes recursos que se utilizan para reclutar y seleccionar al personal, así como, en su formación y capacitación.

Del mismo modo, (Reina, Rogers, Peterson, Byron, & Hom, 2017), indican que cuando ocurre la rotación del personal en las organizaciones, se tiene elevados costos en los procesos de reclutamiento y selección, así como, pérdida de tiempo y reprocesos.

Comentan también (González Rosas, Carrera Mora, Ortiz Muñoz, & González Herrera, 2018), que, al darse la rotación del personal, se tiene que invertir dinero en la formación

y capacitación del nuevo personal, y eso puede disminuir su productividad en el inicio de sus labores.

En este sentido, los autores (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999), nos mencionan que, relacionados a la rotación del personal hay diferentes tipos de costos: **costos primarios**, son aquellos financiamientos que realiza la organización para contratar al personal nuevo; **costos secundarios**, son costos que la organización efectúa durante todo el tiempo en que las vacantes son cubiertas; y los **costos de sustitución** son aquellos costos de los procesos de reclutamiento, selección, de formación y de la ruptura laboral.

Por otro lado, para los autores (Flores, Abreu, & Badii, 2008); también existen algunos tipos de costos con relación a la rotación de personal: **costos primarios**; que encierran los costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de ingreso y los costos de desvinculación; **costos secundarios**; Estos abarcan aspectos intangibles que son difíciles de evaluar en términos numéricos debido a su mayoría de características cualitativas y están relacionados de manera indirecta con el retiro y reemplazo del personal. Algunos de estos costos son los efectos en la producción, los efectos en la actitud del personal, los costos extra laborales y los costos extra operativos.; y los **costos terciarios**; son aquellos que ocurren a mediano y largo plazo y están relacionados con los efectos negativos indirectos de la rotación del personal. Estos costos pueden incluir costos de inversión adicionales como aumentos proporcionales en las tasas de seguro, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, aumentos de salarios para nuevos empleados y ajustes adicionales.

Entonces podemos concluir que los costos primarios se pueden cuantificar de manera directa y precisa, los costos secundarios son difíciles de cuantificar de manera precisa, ya que tienen un impacto cualitativo en la organización, y los costos terciarios son aún más difíciles de cuantificar y estimar, ya que se relacionan con los efectos a largo plazo de la rotación de personal.

### **1.2.1 Tipos de Rotación de Personal**

Los autores (Flores, Abreu, & Badii, 2008), nos informan en su libro que hay dos tipos de rotación del personal: **el real**, es donde el personal ya se ha retirado de la organización, no hay nada por hacer y se calcula a través de los registros de salida; **el potencial**, es en cual, el personal aún está pensando en el retiro, todavía no es seguro y se puede manifestar a través de las encuestas de clima o satisfacción laboral. Se puede decir, que este último tipo de rotación, es de carácter preventivo, ya que nos

ayuda a detectar los motivos o causas por las cuales el personal quiere retirarse, y con ello se puede indagar posibles soluciones inmediatas para aquellas causas.

Por otro lado, (Flores de la Luz & Soto Angulo, 2004) nos exponen los siguientes tipos de rotación de personal: **adquisiciones**, se da cuando la organización contrata al nuevo personal, a través, de personas ya contratado; **separaciones**; es aquella rotación que se da cuando se concluye el trabajo, aquí se puede mencionar a las renunciaciones (retiro voluntario del personal); reajuste (culminación del trabajo por iniciativa del empleador y los motivos son la reducción del personal); despido (culminación del trabajo por iniciativa del empleador y los motivos son la insatisfacción del trabajo realizado); y por último el retiro o muerte.

Si hablamos de renunciaciones, los autores (Flores, Abreu, & Badii, 2008), se refieren a los retiros voluntarios del personal por motivos de mejores ofertas laborales, razones personales, pésimo clima laboral, entre otros.

### **1.2.2 Causas que incitan la Rotación del Personal**

La rotación del personal se puede dar por diferentes causas, es por ello, que hoy en día las organizaciones para ser más competitivas en el mercado, se interesan por identificarlas. Para lo cual, se enfocan en la información que brinda el personal que se retira de la organización y realizar actividades para reducir la rotación, retener y evitar que se dé la terminación laboral (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2008).

Para los autores (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2008), son muchas las causas que provocan la rotación del personal, pero una de las más importantes, son las diferentes opciones laborales que existen.

Otras causas más comunes por las cuales se da la rotación del personal, son las vinculadas con la remuneración y la forma del trabajo, si no existe relación entre ellas, el personal va a buscar otras opciones dentro o fuera de la organización (Flores, Abreu, & Badii, 2008).

Según los mismos autores antes mencionados, si el ambiente del trabajo no es favorable, el personal se siente descontento y por tal motivo se inclina al retiro de la organización.

La falta de crecimiento profesional, insuficientes beneficios para el personal, pésima cultura organizacional, son también algunas de las causas de la rotación del personal. Nos señalan también (Poddar & Madupalli, 2012), que el personal que tiene que interactuar con distintos clientes, una presión administrativa laboral y además una remuneración baja; atrae como consecuencia el aburrimiento, ausentismo y por ende la rotación del personal. A ello se suman también algunos de los motivos personales.

Al hablar de ausentismo, (Chiavenato , 1999) lo explica como el tiempo en el que un personal no labora, y es causado por desmotivación, baja remuneración, motivos personales, entre otros. Se puede indicar diferentes tipos de ausentismo como faltas justificadas, injustificadas, por enfermedad, accidentes, entre otras.

### **1.3 Intención de Rotación de Personal**

Cuando se habla del deseo de renunciar de una persona de un trabajo, nos estamos refiriendo a la intención de rotación del personal.

El autor (Mobley, 1982), alude que el interés del personal por retirarse de la organización de manera premeditada, es la intención de rotación.

Por otra parte, (Abdullateef , Mohd Muktar, Yusoff, & Binti Ahmad, 2014) se refieren a la intención de rotación del personal, sobre todo de los *Call Center*, como la consecuencia de la insatisfacción laboral y la alta demanda que tiene estas organizaciones por averiguar nuevos aspectos organizacionales.

En otro punto, los autores (Ruyter, Wetzels , & Feinberg, 2001), mencionan que, al haber una libertad profesional, el personal va a tener una gran satisfacción laboral y eso originaría un alto desempeño, disminuyendo la intención de rotación.

Agregando a lo anterior, los autores (de Oliveira, Natividade, Soares de Assis, & Sandoval Barbosa Mambrini, 2019), nos señalan que el retiro voluntario en las organizaciones por parte del personal es la intención de rotación, la cual, conlleva a un impacto financiero. Por tal motivo, las organizaciones trabajan en encontrar estrategias para retener a su personal.

Entonces, la manera de medir esta variable de intención de rotación, es a través, del Cuestionario de *Turnover Intention Scale* de 6 preguntas (TIS-6) (Bothma & Roodt, 2013).

#### **1.3.1 Modelos de Intención de Personal**

Muchos autores intentan explicar las intenciones de rotación del personal, es decir, las motivaciones y factores que pueden llevar a los empleados a abandonar una organización.

A continuación, se nombrarán algunos de los modelos más conocidos:

##### **1.3.1.1 Modelo de Mobley**

Este tipo de modelo señala que muchas veces las características del trabajo desfavorecen la satisfacción del personal y eso implica en la decisión de éste en quedarse o retirarse de la organización. (Mobley, 1982).

Menciona también (Littlewood Zimmerman, 2006), que este modelo de intención se encamina por dos características de las actitudes laborales, factores pertenecientes a la rotación y a la renuncia.

Por otro lado, los autores (Saridakis & Cooper, 2016), describen que este modelo revela diez fases que atraviesa el personal antes de tomar la decisión de retirarse de la organización. Estas etapas incluyen la evaluación, la resolución acerca de la renuncia, el estimado de los gastos al retirarse, la planificación y conclusión de la busca por un nuevo trabajo, la decisión de abandonar la empresa actual en favor de obtener un trabajo distinto, planear y concretar la búsqueda laboral, la evaluación de las alternativas, la comparación de las opciones con su trabajo actual, el pensar en retirarse o continuar, y la finalmente, tomar o concretar la decisión final de retirarse.

### **1.3.1.2 Modelo de despliegue**

Para ( Lee, Terence , Lowell , & Fireman, 2017), en este tipo de modelo no hay una relación entre la intención de rotación y la rotación voluntaria. El personal se retira de la organización siempre y cuando se tenga una razón importante.

Según ( Lee, Terence , Lowell , & Fireman, 2017), existen cuatro situaciones psicológicas que pasa el personal, antes de tomar la decisión de retirarse; se tiene una pequeña reflexión, se evalúan todas las alternativas previas, ver si hay otras posibilidades laborales y por último el personal medita la intención de querer rotar sin o con alternativas de trabajo.

## **1.4 Compromiso Laboral (Work Engagement)**

Actualmente en las organizaciones de *Call Center*, se está dando relevancia a los indicadores de Satisfacción laboral, Compromiso Laboral y a otros factores que ayuden a mejorar la satisfacción del personal.

El autor (Schaufeli, 2017), señala que el compromiso laboral es un estado mental positivo que tiene el personal para con su trabajo, donde se caracteriza por la dedicación y energía que posee el personal al realizar sus actividades cotidianas laborales.

En una publicación de *Gallup Organization*, se expuso que en los *Call Center*, al progresar y mejorar el Compromiso Laboral del personal en un rango del 5 al 10%, implicaría un progreso en la productividad anual de 1,227 a 2,454 llamadas por asesor, entonces habría mejores ingresos (Brewer & Sanford, 2007).

### **1.4.1 Modelos y Teorías del Compromiso**

Como ya se mencionó anteriormente, el compromiso laboral se refiere al vínculo emocional y la conexión que un personal tiene con su trabajo, organización y los objetivos de la misma.

Existen diferentes modelos y teorías que intentan explicar y comprender el compromiso laboral.

A continuación, se presentan algunos de los modelos y teorías más destacados:

#### **1.4.1.1 Modelo Afectivo del Compromiso Laboral**

El compromiso se cataloga como un estado emocional positivo que tiene como particularidad de mantener activo a la persona y transmitirla a todos los miembros de su equipo de trabajo. Puede ser cambiante de manera positiva o negativa durante toda la jornada laboral e impactar directamente en diversos sucesos que se den dentro del ambiente laboral (Bakker & Leiter, 2010).

El modelo afectivo del compromiso laboral, según los autores (Bledow, Schmitt, Frese, & Kuhnel, 2011), se enfoca en la energía emocional y tanto el afecto positivo o negativo tienen mucha importancia en la obtención del grado del compromiso laboral que manifiesta la persona.

Así pues, para (Truss, Alfes, Delbridge, Shantz, & Soane, 2013), en este tipo de modelo se propone un potencial motivador para aumentar el nivel de compromiso laboral. Este potencial motivador, que en su mayoría son medidas de mejora, hará un cambio del afecto negativo al positivo.

#### **1.4.1.2 Modelo de las Demandas y Recursos Laborales**

Los autores (Schaufeli & Bakker, 2004) señalan, que para tener un ambiente laboral positivo e incitar el crecimiento y desarrollo del personal, se tiene que trabajar en los recursos laborales, como los aspectos físicos, sociales u organizacionales, así se logrará que el personal se sienta comprometido y se reduzca el cansancio laboral.

Por otro lado, los mismos autores comentan que las demandas laborales deberían tomarse en cuenta en las organizaciones, ya que son incentivaciones de tipo físico, psicológico, social u organizativo, que pueden cambiarse en estrés laboral y ocasionar aspectos negativos que impacten en el compromiso laboral y aumenten el cansancio laboral.

Por consiguiente, con los conceptos antes mencionados, los autores (Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009), manifiestan que las Demandas y Recursos Laborales

son un modelo heurístico, que traen como consecuencias el cansancio laboral y el bajo compromiso laboral.

Así mismo, (Melamed, Shirom, Toker, Berliner, & Shapira, 2006), alude que las enfermedades psicológicas, ansiedad, estrés y otras enfermedades de salud del personal, son consecuencias del cansancio laboral.

En este tipo de modelo de las Demandas y Recursos Laborales, los recursos laborales constituyen un proceso motivacional, dando valor a las necesidades, mitigando demandas laborales e incitando al personal en tener dinamismo, perseverancia y perspectiva; con eso se promueve el compromiso laboral, el desempeño y clima laboral, y por ende se reduce la rotación del personal (Truss, Alfes, Delbridge, Shantz, & Soane, 2013).

También nos señalan (Bakker & Demerouti, 2018), que este tipo de modelo contribuyen en la identificación las demandas y recursos laborales que perjudican al personal; además de ayudar en mejorar los procesos a través de prácticas a favor de aumentar el desempeño laboral y manteniendo comprometido al personal.

## **1.5 Satisfacción Laboral**

En las organizaciones, el área de Recursos Humanos se preocupa por retener al personal la mayor parte de tiempo y para ello se debe contar con una buena satisfacción laboral.

De acuerdo con (Davis & John, 2000): *“la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. La rotación se presenta cuando la satisfacción es baja, y esta es la proporción de empleados que abandonan una organización durante un periodo dado”*.

Por lo tanto, según lo citado, si se tienen una gran motivación del personal, se tendrá una mejor productividad en la organización. Para ello, el personal tiene que sentir satisfacción en su entorno laboral, con sus compañeros y sus jefes inmediatos.

En cambio, para (Brief, 1998), la satisfacción laboral se presenta a través de la mediación de los aspectos emocionales y cognitivos que presenta el personal para estudiar su situación laboral.

Por otro lado, el autor (Robbins, 1999) cita lo siguiente: *“Los investigadores con valores fuertemente humanistas sostienen que la satisfacción es un objetivo legítimo de una organización. No sólo es que la satisfacción está negativamente relacionada con el ausentismo y la rotación, sino también – arguyen – que las organizaciones tienen la responsabilidad de dar a sus empleados trabajos desafiantes e intrínsecamente recompensantes...”*. Entonces, con esto podemos decir, que no solo la satisfacción se

tiene que vincular con la rotación del personal, sino con los objetivos logrados y retribuidos al personal.

Si se habla de los *Call Center*, los autores (Bennington, Cummane, & Conn, 2000) señalan que, en este tipo de rubro el rol del personal es muy trascendental, ya que son el nexo entre la organización y el cliente, siendo la satisfacción del cliente uno de los indicadores esenciales del nivel de servicio brindado.

Por otro lado, (Werther & Davis, 2000) recalcan que, las remuneraciones salariales son parte importante para mantener y motivar al personal en una organización. Las remuneraciones deben ser justas a cambio de una buena productividad; los incentivos también deben estar incluidos como parte importante para la satisfacción. Si se presenta una remuneración baja, puede traer como consecuencia a rotación del personal.

Para (Hellriegel & Slocum, 2009), la actitud que toma el personal hacia los diferentes elementos que tiene su trabajo, es una característica importante para tomar en cuenta en las organizaciones; ya que si poseen una actitud positiva los índices de rotación bajarían considerablemente.

### **1.5.1 Consecuencias de la satisfacción laboral en las organizaciones**

Nos mencionan (Moré , Carmentate , & Junco , 2005), que existen una serie de elementos que comprenden la satisfacción laboral; entre ellos tenemos el entorno laboral, la remuneración, el tipo de trabajo, los diferentes tipos de liderazgo, el crecimiento profesional y la relación entre compañeros.

Las experiencias positivas y negativas que gana el personal en una organización siempre estarán ligadas a la satisfacción laboral, es por ello, que estas experiencias se convertirán en la estimación del personal hacia su trabajo (Abrajan Castro, Contreras Padilla, & Montoya Ramírez, 2009).

Para (Pozo Muñoz, Alonso Morillejo, Hernández Plaza, & Martos Méndez, 2005), hay dos tipos de elementos que llevan a cometer errores en el valor de la satisfacción laboral, y son los elementos ligados con las relaciones interpersonales y las vinculadas con los factores de superación.

Además de eso, (Merino Núñez & Díaz Jave, 2008) señalan que, el ausentismo, baja calidad de los servicios brindados, la rotación del personal y la mala postura del personal, son resultados de la poca importancia que le dan las organizaciones a la satisfacción laboral de su personal.

Por lo tanto, (Gómez Limaymanta, Incio Pasache, & O'Donnell Velásquez, 2011) aluden que, si el personal de una organización posee una buena satisfacción laboral, se tendrá a los clientes contentos y al mismo tiempo habrá una alta productividad con beneficios económicos.

## **1.5.2 Teorías y Modelos de la Satisfacción Laboral**

La psicología y la gestión de recursos humanos, han estudiado ampliamente la satisfacción laboral.

A lo largo de los años, se han desarrollado diversas teorías y modelos para comprender y explicar la satisfacción laboral.

En seguida, se presentan algunas teorías y modelos relacionados con la satisfacción laboral:

### **1.5.2.1 Teoría de los dos factores**

Señalan (Mausner & Bloch Snyderman, 1993), que la insatisfacción y la satisfacción laboral son completamente distintos e independientes en el actuar del personal, si llega a cubrir con las necesidades de motivación del personal, éste estará totalmente satisfecho.

### **1.5.2.2 Teoría de la discrepancia**

Según (Locke, 1976), para entender mejor esta teoría, se tiene que tener en cuenta la satisfacción del personal vinculados con sus estados emocionales para con su trabajo, sus experiencias adquiridas en el trabajo y el valor que le dan al trabajo.

Entonces (Cavalcante Silva, 2004), menciona que las discrepancias se originan a través del interés que el personal tiene hacia las características de su trabajo; así como, al lograr sus objetivos alcanzados el personal estará satisfecho.

### **1.5.2.3 Modelo de la satisfacción de facetas**

Para este tipo de modelo, (Lawler, 1973) indica que el personal va a evidenciar con las laborales y colaboraciones que ha realizado en su puesto de trabajo, lo que debe percibir como remuneración.

Entonces, el mismo autor señala que la satisfacción del personal depende de la relación entre el valor que ellos perciben que deberían recibir y el valor que realmente reciben. Si el valor percibido coincide con el valor cobrado, el personal estará satisfecho. Sin embargo, si el valor percibido es mayor que el valor cobrado, el personal se sentirá insatisfecho.

### **1.5.2.4 Modelo dinámico de la satisfacción en el trabajo**

Los autores (Bruggemann, Groskurth, & Ulrich, 1975), nos indican que este modelo tiene dos apreciaciones, el valor real de las características del trabajo dentro del entorno laboral y el valor nominal de las características del trabajo vinculado a los objetivos que el personal quiere alcanzar a través de ellas.

Asimismo, los autores manifiestan que hay tres cualidades que perjudican en este modelo; la diferencia entre el valor real del entorno de trabajo y el valor nominal del personal; las diferenciaciones entre el grado de aspiraciones del personal; y el comportamiento que tiene el personal al momento de enfrentar las dificultades.

## **1.6 El *Great Place to Work* (GPTW) Perú**

El GPTW es una organización reconocida que se dedica a evaluar y reconocer a las empresas que ofrecen excelentes ambientes de trabajo. Su misión es promover la construcción de lugares de trabajo en los que las personas puedan desarrollarse, crecer y alcanzar su máximo potencial.

En el Perú, las empresas que brindan servicios tecnológicos y que fueron seleccionadas para estar dentro del ranking *Great Place to Work* de los años 2011 al 2014, muestran el mejor clima laboral en el país. Las empresas de este ámbito que estuvieron añadidas en este ranking les compete a los subsectores conocidos como tecnología de información, telecomunicaciones y servicios profesionales (Manrique Valenzuela & Gonzalez Alvarez, 2015).

GPTW Perú utiliza una metodología de evaluación basada en encuestas y análisis de datos para medir la calidad del ambiente laboral en las empresas participantes.

La medición que realiza se sustenta en el análisis del Índice de Confianza y la Auditoría a la Cultura; donde el índice de confianza se hace a través de una encuesta anónima para todo el personal sin excepción, con preguntas que tienen cinco opciones de respuesta. La auditoría a la Cultura, es un cuestionario de 60 preguntas acerca de prácticas y políticas de recursos humanos que utilizan las empresas participantes en la medición del clima laboral (Manrique Valenzuela & Gonzalez Alvarez, 2015).

La empresa en estudio no ha participado dentro del ranking GPTW, a diferencia de sus competidores como lo son las empresas ATENTO, TELEFONICA SERVICIOS COMERCIALES, y TGESTIONA, que se han posicionado en el ranking dentro del periodo 2011 al 2014, teniendo como elementos principales la atención al cliente y la calidad en el servicio (Manrique Valenzuela & Gonzalez Alvarez, 2015).

## **1.7 Enfoque Sociotécnico**

Un Enfoque Sociotécnico, para los autores (Trist & Bamforth, 1951), es tratar de estabilizar las necesidades psicosociales de las personas con los objetivos de una organización.

En cuanto al autor (Trist E. , 1981), nos señala que cuando existe libertad en el personal para realizar sus labores y son consideradas sus opiniones en algunas de las decisiones

de la organización, éste personal tendrá mejor productividad. Además, el mismo autor alude que hay diferentes niveles de enfoque sociotécnico; los primeros dos niveles tienen relación a la organización y sus procedimientos internos de trabajo; el tercer nivel, se refiere a la organización y su entorno social.

### **1.7.1 Principios del Enfoque Sociotécnico**

Se mencionan los principios propuestos por (Cherns, 1973), que incluyen la compatibilidad, la mínima crítica y el criterio socio técnico, entre otros. Estos buscan guiar el diseño de la organización, principios para lograr un equilibrio entre los aspectos técnicos y sociales.

- **Compatibilidad:** Se busca crear un ambiente de trabajo que permita la adaptación al cambio y la creatividad de los trabajadores.
- **Especificación Mínima Crítica:** Se refiere a la definición de lo esencial en el diseño del trabajo, es decir, lo que se debe hacer y no cómo hacerlo. Este principio busca fomentar la libertad de creación y la motivación en el trabajo, permitiendo a los empleados tener cierta autonomía en la realización de sus tareas y evitar la alta especialización en una sola tarea.
- **Criterio Socio Técnico:** Explica la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios y las variaciones en el entorno, y para tomar medidas rápidas y efectivas para corregir cualquier problema que surja en su entorno. Este principio busca fomentar la flexibilidad y la capacidad de respuesta de la organización, permitiendo que se adapte a los cambios en el entorno y mantenga su eficacia y eficiencia.
- **Multifuncionalidad, organismo y mecanismo:** Aquí se establece que diferentes combinaciones de elementos pueden realizar la misma función de maneras diferentes. Esto significa que hay varias formas de lograr un mismo objetivo y que el diseño del trabajo debe evitar la alta especialización, lo que perturba a las personas para realizar una variedad de tareas.
- **Especificación de límites:** Este principio busca fomentar la eficiencia y la eficacia de la organización, permitiendo que los trabajadores se enfoquen en tareas específicas y relacionadas entre sí, evitando la duplicación de esfuerzos y la falta de coordinación entre departamentos. Además, este principio también busca fomentar la comunicación y el flujo de información entre los diferentes departamentos de la organización.
- **Flujo de información:** Se refiere al movimiento organizado y oportuno de datos y conocimientos relevantes para el desarrollo de las actividades dentro de una organización. En otras palabras, el principio de flujo de información, describe a la

importancia de tener un sistema de información eficiente y efectivo, que permita a los trabajadores recibir la información necesaria para realizar su trabajo de manera efectiva y eficiente. Esto puede incluir retroalimentación sobre su desempeño, sobre los procesos de la empresa y cualquier otra información relevante para su trabajo.

- Congruencia de apoyo: Explica la importancia de que los sistemas de apoyo social estén alineados con los objetivos y la filosofía de la organización. Esto puede ayudar a fomentar la motivación y la identificación del personal con la organización, lo que a su vez puede mejorar el desempeño y la productividad; y la implementación de mecanismos de resolución de conflictos que promueven un ambiente de trabajo saludable y productivo.
- Diseño y los valores humanos: Involucra crear un ambiente de trabajo confortable y proporcionar los recursos necesarios para que los empleados puedan desempeñarse de manera óptima. Este principio, se relaciona con los sistemas sociotécnicos, que buscan integrar la tecnología y la organización, con las necesidades y habilidades de los trabajadores. Además, busca promover la calidad de vida en el trabajo y mejorar la experiencia laboral de los empleados.
- Diseño incompleto: establece que el proceso de diseño organizacional es un proceso continuo y reiterativo; el diseño nunca está completo y siempre hay espacio para mejoras y ajustes. Este principio se relaciona con la idea de que las organizaciones deben ser flexibles y capaces de adaptarse a los cambios en el entorno y en las necesidades de los empleados.

## **1.8 *Desing Thinking***

Para los autores (Brenner, Uebernickel, & Abrell, 2016), hay tres formas diferentes de entender el método de *Design Thinking*; como proceso (de diseño), caja de herramientas o mentalidad.

El *Design Thinking* es un método que ayuda a resolver problemas y al mismo tiempo hace avanzar a las empresas. Además, es un pensamiento que observa los problemas desde diversos ángulos para cumplir con las necesidades reales de las personas. Este proceso se orienta por igual en el problema y en la solución. Las personas con pensamiento de diseño trasladan soluciones tradicionales a otras áreas o temas en un proceso de varias etapas. Establecen necesidades o miran un problema, lo apartan de su entorno y se acercan progresivamente a la meta. Este es una orientación útil en un mundo complejo (Gerstbach , 2016).

Por otro lado, (Brown, 2008), señala que *Design Thinking* es una forma de brindar la solución a un problema. El problema se fracciona en parte más pequeñas, se estudian

y con todas las ideas que se aporte por los miembros del equipo, se encontrara más rápido la solución que se busca.

### **1.8.1. Fases del *Design Thinking***

Para el autor (Curedale, 2013), el *Design Thinking* presenta 5 fases, que a continuación se describirán:

#### **1.8.1.1 Empatizar**

Es la fase más importante de esta metodología, consiste en entender al personal al que se le aplica ese método. Se tiene que comprender quiénes son y qué es importante para ellos. Para lo cual, se obtiene información del personal, a través de la observación y la conversación directa, acaparando lo que hablan, realizan y expresan.

#### **1.8.1.2 Definir**

Después de haber recopilado toda la información del personal en la primera fase de Empatía y se debe encontrar lo que verdaderamente aporta valor.

En esta fase, encontramos dos propósitos: el fomentar la comprensión entre el personal y su espacio de trabajo; y llevar a cabo una formulación del problema que determine la necesidad.

#### **1.8.1.3 Ideación**

En esta fase se busca crear la mayor cantidad de ideas, que estén focalizadas en solucionar el problema, sin importar que tan singulares o peculiares puedan ser. Es importante saber que la finalidad de esta fase es originar ideas y no dirigir la atención en los detalles de las mismas.

Como resultado en la ideación es obtener muchas ideas que sean diferentes entre sí, y eso será la base para formar los prototipos.

#### **1.8.1.4 Prototipado**

En este punto, las ideas creadas en el paso anterior se materializan en algo concreto, que puede ser cualquier objeto físico o similar que permita la experimentación de la idea, a través del juego de roles, la creación de una historia, entre otras formas.

Los prototipos permitirán al equipo y a los clientes empatizar, reconocer una variedad de soluciones, probarlas y redefinirlas.

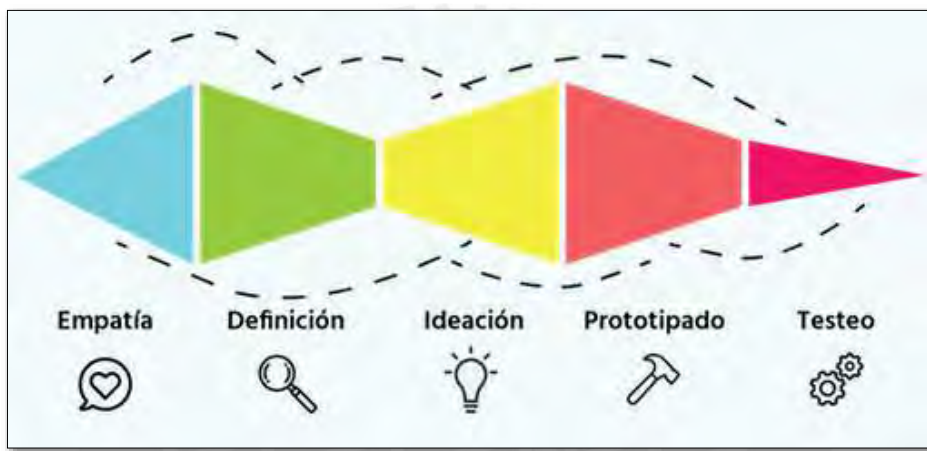
### 1.8.1.5 Evaluación

La fase de evaluación brinda la oportunidad de realizar nuevamente el prototipo haciendo algunos arreglos; así como, saber más sobre el personal y como interactúa con las posibles soluciones.

La evaluación se puede realizar a través de entrevistas, encuestas, etc.; y tiene ciertos beneficios como pulir el prototipo, obtener mayor información del personal y se precisa la necesidad e inclusive el problema.

En la Figura 1 se muestra de manera gráfica las fases del *Design thinking*.

**Figura 1.** Fases del *Design thinking*



*Nota.* De *Design Thinking en español*, por DINNGO, 2015 (<https://www.designthinking.es/inicio/index.php>)

## 1.9 Casos de Estudio

Para la presente tesis se investigaron algunos casos de estudios relacionados con temas de rotación de personal, intención de rotación, compromiso laboral, satisfacción laboral, estrés laboral, entre otros relacionados con el recurso humano.

Para el primer caso, se detalla como los empleados frecuentemente aluden el comportamiento de sus gerentes como la razón principal para renunciar a sus trabajos. Así mismo, señalan que el uso de presión y apelaciones inspiradoras por parte de los gerentes tienen efectos opuestos en la rotación voluntaria de los empleados.

En el segundo caso, los autores desarrollan un modelo de cambio afectivo del compromiso laboral, según el cual el compromiso laboral nace de la interacción dinámica del afecto positivo y negativo. En donde, el estado de ánimo negativo y los eventos negativos experimentados en la mañana de un día laboral se relacionaron

positivamente con el compromiso laboral en la tarde, si el estado de ánimo positivo en el intervalo de tiempo entre la mañana y la tarde es alto.

Finalmente, en el tercer caso se reconocen los antecedentes y las consecuencias del estrés de rol en un centro de llamadas. Se investigó qué formas de empoderamiento y estilos de liderazgo reducen el estrés del rol y cómo esto impacta más adelante el desempeño, las intenciones de rotación, el compromiso organizacional ya la satisfacción laboral. Se indica que la satisfacción laboral es conducente al desempeño laboral y también reduce las intenciones de rotación, directa e indirectamente a través del compromiso organizacional.

### ***Caso 1: Quitting the Boss? The Role of Manager Influence Tactics and Employee Emotional Engagement in Voluntary Turnover.***

De (Reina, Rogers, Peterson, Byron, & Hom, 2017)

Rubro:

Servicios Financieros.

El proceso es la división de marketing de una gran institución de servicios financieros ubicada en el noreste de los Estados Unidos. La naturaleza de su trabajo requiere intercambios e interacciones diarias con sus superiores (un total de 41 vicepresidentes).

Principales Problemas:

- Retener a los mejores trabajadores sigue siendo uno de los retos gerenciales más urgentes en la actualidad.
- La rotación a menudo trae como consecuencias la pérdida de conocimiento tácito, mentores menos experimentados, interrupciones en el trabajo, relaciones dañadas con los clientes debido a la discontinuidad y una reducción general en la efectividad organizacional.
- Las estadísticas revelan que el 35 % de los altos ejecutivos atribuyen a la insatisfacción con la gerencia como la causa principal de la rotación de personal de alto desempeño.
- La calidad de la relación y la satisfacción del líder subestima la influencia que los gerentes pueden ejercer, ya que pueden desalentar (o alentar) la partida más allá de los intercambios sociales con los empleados.
- Comprender cómo las tácticas de influencia gerencial pueden afectar la rotación de empleados ofrece una idea de cómo las organizaciones pueden reducir la rotación voluntaria costosa y no deseada.
- Los comportamientos de los gerentes pueden ocasionar “*shocks*”, eventos cruciales que incitan a los empleados a pensar en irse (p. ej., evaluación negativa del

desempeño, denegación de ascenso), disminuyendo su compromiso y causando a renunciar (independientemente de las actitudes laborales.

- Una de las tácticas de influencia son las llamadas las tácticas "duras" (p. ej., presión), que generalmente inducen emociones negativas y resistencia.
- Las presiones gerenciales disminuyen la sensación de seguridad de los empleados, lo que a su vez reduce su compromiso emocional.

Propuestas:

Se usaron encuestas como herramientas de mejora, para los diferentes aspectos:

- Tácticas de influencia; Los empleados describieron la medida en que su gerente exhibió apelaciones inspiradoras y presión hacia ellos personalmente utilizando elementos del Cuestionario de comportamiento de influencia de Yukl.
- Compromiso emocional; Se midió utilizando la escala de compromiso laboral de Rich. Estos elementos aprovechan el grado de positividad y energía dirigida hacia el trabajo de uno.
- Satisfacción laboral; Se usó la Encuesta de Diagnóstico Laboral de Hackman y Oldham.

Resultados:

- El atractivo inspirador se relacionó positivamente con la satisfacción laboral y el compromiso emocional, mientras que se relacionó inversamente con el abandono voluntario. Por el contrario, las tácticas de presión se relacionaron negativamente con la satisfacción laboral y el compromiso emocional, pero se relacionaron positivamente con la rotación voluntaria.
- Se demostró que el uso gerencial de tácticas de presión se asoció positivamente con la rotación de empleados y que las apelaciones inspiradoras se asociaron negativamente con la rotación.
- Los resultados apuntan que las apelaciones inspiradoras pueden favorecer a la lealtad de los empleados, a través de un mayor compromiso emocional, al tiempo que plantean que cuando los gerentes usan tácticas de presión para controlar el comportamiento de los empleados, ellos pueden irse.
- Los empleados citan a sus gerentes como la razón principal para dejar una organización, por el uso de tácticas de presión y otras acciones abusivas o irrespetuosas por parte de sus gerentes.
- Se demuestra que el compromiso emocional predice la retención de empleados y lo hace más allá de lo que puede predecir la satisfacción laboral.

Conclusiones:

Los hallazgos de la investigación aportan nuevo conocimiento sobre cómo ciertos comportamientos de los directivos se vinculan con la rotación de los trabajadores, y también identifican un factor mediador importante que ayuda a comprender mejor esta relación.

### **Caso 2: *The Affective Shift Model of Work Engagement.***

De (Bledow, Schmitt, Frese, & Kuhnel, 2011)

Rubro:

Trabajo de investigación del Departamento de Gestión de Personal, Psicología del Trabajo y Organizacional, Universidad de Gante. Los desarrolladores de software y los informáticos participaron en el estudio de muestreo de experiencia. El número de empleados de seis empresas que aceptaron participar en el estudio fue de 55 y estuvieron de forma voluntaria.

Principales Problemas:

- El compromiso en el trabajo aumenta y disminuye a medida que una persona se mueve a lo largo de un día de trabajo, cambia entre diferentes tareas y se encuentra con eventos que ocurren en el trabajo.
- El modelo de cambio afectivo del compromiso laboral se basa en el supuesto de que tanto el afecto positivo como el negativo tienen funciones importantes para el compromiso laboral.
- Las teorías de la autorregulación aluden que el afecto positivo por sí solo no es suficiente para la aparición de un alto compromiso laboral y que el afecto negativo también juega un papel importante. El afecto negativo indica que las cosas no van bien y que se deben tomar medidas.
- El compromiso laboral es bajo si las personas permanecen en un estado afectivo negativo sin experimentar afecto positivo.
- El estado de ánimo de las personas y su nivel de compromiso laboral no solo están influenciados por los mecanismos internos de regulación afectiva, sino también por el contexto laboral en el que están inmersas las personas.
- Los eventos negativos se asocian con un estado de ánimo negativo y disminuyen el compromiso laboral.

Propuestas:

- Se usó como herramientas de mejora la encuesta de muestreo de experiencia basada en la Web, probar el modelo de cambio afectivo del compromiso laboral.

- Se utilizó un cuestionario general para medir la afectividad positiva y negativa disposicional y las variables demográficas.
- Para el Compromiso de trabajo se evaluó con cinco ítems de la Escala de Compromiso Laboral de *Utrecht* (UWES) en cada punto de medición.

#### Resultados:

- Los resultados indican que un aumento en el estado de ánimo positivo explica la variación incremental en el compromiso laboral.
- La relación entre el estado de ánimo negativo por la mañana y el compromiso laboral por la tarde era positiva si el estado de ánimo positivo era alto.
- El cambio afectivo que está relacionado con el compromiso laboral comprende la regulación a la baja del afecto negativo y la regulación al alza del afecto positivo.
- Los eventos negativos en la mañana se relacionaron positivamente con el compromiso laboral en la tarde si el estado de ánimo positivo era alto. Si el estado de ánimo positivo era bajo, los eventos negativos de la mañana se relacionaban negativamente con el compromiso laboral de la tarde.
- La teoría de los eventos afectivos sugiere que los eventos influyen en el compromiso laboral a través de su efecto en el estado de ánimo de las personas.
- La afectividad positiva contuvo solo la relación entre el estado de ánimo negativo y el compromiso laboral.
- Los resultados mostraron que el efecto indirecto de los eventos positivos sobre el compromiso laboral a través del estado de ánimo positivo fue significativo.
- Los resultados apuntan que los eventos positivos son más importantes para el compromiso laboral de las personas con baja afectividad positiva, porque los eventos positivos tienen una influencia directa en el compromiso laboral que no se transmite a través del estado de ánimo positivo.

#### Conclusiones:

La investigación muestra cómo los cambios en las emociones y el estado de ánimo de los trabajadores a lo largo del día pueden tener un impacto en su compromiso laboral, y sugiere estrategias para influir en estos procesos afectivos y fomentar un mayor compromiso.

### **Caso 3: *Role Stress in Call Centers: Its Effects on Employee Performance and Satisfaction.***

De (Ruyter, Wetzels , & Feinberg, 2001)

Rubro:

Call Centers.

La empresa es un centro de llamadas de un gran proveedor de seguros (industria de seguros) en los Países Bajos. En esta empresa el contacto directo con el cliente es un factor crucial para el desempeño de la empresa. La empresa emplea a aproximadamente 1200 empleados con ventas anuales de aproximadamente \$ 1,5 mil millones. El centro de llamadas constaba de 350 agentes (en su mayoría a tiempo parcial); y ofrece un servicio al cliente mejorado o es un canal de distribución directo que respalda las actividades de marketing entrantes y salientes. Asimismo, la empresa se utiliza para agilizar el proceso de solicitud de seguros o para garantizar el cumplimiento de las pautas de venta.

Principales Problemas:

- A menudo, los empleados del centro de llamadas experimentan estrés en su rol como resultado de las demandas conflictivas de la empresa, los supervisores y los clientes.
- Las empresas de Call Center se basan en métricas para medir su desempeño. Sin embargo, la búsqueda de cumplir con estas métricas, como el tiempo promedio de atención o la resolución de problemas en la primera llamada, puede entrar en conflicto con objetivos más amplios como la satisfacción del cliente, la recopilación de información valiosa y la construcción de relaciones duraderas. Esta tensión entre métricas y objetivos puede generar demandas contradictorias por parte de la organización, los supervisores y los propios clientes, lo que a su vez puede generar estrés y frustración en los agentes del Call Center.
- Se ha encontrado que el estrés del rol tiene un impacto negativo en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el desempeño de los empleados.
- El estrés del rol puede impedir gravemente el retorno de las inversiones en tecnología de los centros de llamadas y la retención de empleados calificados.
- Se han identificado al conflicto de rol y la ambigüedad de rol como los dos componentes clave del estrés de rol.
- Los supervisores se enfocan en la tecnología para acelerar el proceso de interacción con el cliente, sin darse cuenta de que un elemento crítico del desempeño de los empleados del centro de llamadas es el nivel de satisfacción basado en cumplir con las expectativas del cliente.

- Los centros de llamadas suelen ser un entorno en el que se lleva a cabo el control electrónico del rendimiento, y un trabajo empírico reciente ha demostrado que este es un factor importante del estrés laboral.
- La ambigüedad del rol puede resultar cuando el empleado del centro de llamadas no está seguro de las expectativas de supervisión o cuando no sabe cómo se evaluará su desempeño.
- Las dinámicas operativas de los Call Centers suelen generar presiones que, en lugar de empoderar a los empleados, disminuyen las probabilidades de que se sientan capacitados y autónomos.
- Los empleados del centro de llamadas tienen que lidiar con situaciones inusuales e inesperadas en las que el fuerte énfasis en las reglas y regulaciones del enfoque programado carece de la flexibilidad requerida y el comportamiento discrecional necesario para satisfacer a los clientes.
- Empoderar a los empleados en un Call Center puede ser una herramienta valiosa para reducir el estrés laboral. Sin embargo, esta estrategia pierde su eficacia si no se complementa con un estilo de liderazgo de supervisión que reconozca y respalde la autoridad y las competencias de los trabajadores.
- También se ha encontrado que el estrés del rol afecta el compromiso organizacional.
- La manifestación más obvia de un compromiso deficiente es la intención de irse. Se ha descubierto que los empleados menos comprometidos corren un alto riesgo de rotación.

#### Propuestas:

- Se usó como herramientas de mejora un cuestionario que contenía constructos medidos con medidas de ítems múltiples.

Se diseñó el cuestionario de la siguiente manera:

- El empoderamiento se puso en práctica utilizando el instrumento de empoderamiento de 9 ítems desarrollado por Hartline y Ferrell. Este instrumento de empoderamiento consta de dos dimensiones: competencia y autonomía.
- El comportamiento de liderazgo se conceptualizó en dos dimensiones: estructura de inicio y consideración del líder. La estructura de iniciación se midió utilizando una escala sugerida por House y Dessler y la consideración de líder se operacionalizó mediante una escala de los mismos autores.
- El conflicto de roles y la ambigüedad de roles se midieron utilizando el instrumento desarrollado por Rizzo, House y Lirtzman.
- La satisfacción laboral se utilizó una adaptación de una escala ideada originalmente por Churchill, Ford y Walker.

- El compromiso organizacional se operacionalizó utilizando el Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ) propuesto por Porter.
- El desempeño se midió con la escala desarrollada por Behrman y Perreault.

#### Resultados:

- El empoderamiento en forma de autonomía, en lugar de competencia, es el agente casual significativo en la creación de estrés de rol en los empleados del centro de llamadas.
- Cuanto mayor es la preocupación por los trabajadores, mayor es la satisfacción laboral.
- El inicio de la estructura del liderazgo no influyó en el estrés del rol ni en la satisfacción laboral.
- A medida que aumentaba el estrés del rol, disminuye la satisfacción laboral.
- Los empleados del centro de llamadas satisfechos con su trabajo se desempeñaron mejor y tenían más probabilidades de quedarse.
- Cuanto más comprometido esté el empleado con la organización, mayor será la probabilidad de permanecer en la organización.

#### Conclusiones:

La investigación finalmente determina que factores como el empoderamiento, el liderazgo y la satisfacción laboral tienen un impacto positivo en el desempeño y la retención de los empleados, tanto de manera directa como a través de su influencia en el compromiso organizacional.

De acuerdo a los casos presentados, es posible afirmar que la rotación de personal se ve influenciado en gran medida por factores como la satisfacción laboral y el compromiso laboral; el comportamiento de los líderes organizacionales también genera efectos en la variable analizada; una forma de generar un impacto positivo es trabajar en la gestión de emociones de los trabajadores.

### **1.10 Herramientas de Diagnóstico**

Existen diversas herramientas de diagnóstico que ayudan a evaluar diferentes aspectos de una empresa, como identificar problemas, evaluar el desempeño o recopilar información relevante. A continuación, mencionaré algunas de las herramientas más utilizadas:

- Cuestionarios y encuestas: Son instrumentos estructurados que se utilizan para recopilar mayor cantidad de información, como datos y opiniones a través de preguntas específicas; Los cuestionarios son instrumentos de recolección de datos compuestos por una serie de preguntas cuidadosamente diseñadas que se administran a un grupo de personas. Estas preguntas pueden ser de diversa índole y se clasifican en preguntas abiertas y/o cerradas. Pueden ser utilizados para medir la satisfacción de los clientes, evaluar la cultura organizacional, obtener retroalimentación de los empleados, entre otros (Portugal, 2017).
- Entrevista: Es una herramienta se puede complementar con el cuestionario; es una técnica de recopilación de información que implica una conversación estructurada entre un entrevistador y un entrevistado. Las entrevistas permiten obtener datos y opiniones directamente de las personas involucradas. Pueden ser estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, dependiendo de la forma en que se conduzcan. (Portugal, 2017)
- Diagramas de causa y efecto: Esta herramienta es conocida como el diagrama de Ishikawa (denominado así por el apellido del autor japonés) o diagrama de espina de pescado, es una herramienta gráfica y analítica utilizada para identificar y comprender las posibles causas de un problema o efecto específico. El diagrama de causa y efecto se puede ver como un gráfico con una línea principal horizontal, también conocida como "espina", que representa el problema o efecto a analizar. Se dibujarán varias líneas diagonales que se asemejan a las espinas de un pez a partir de esta línea principal, y se les asignarán diferentes categorías de causas que podrían contribuir al problema, estas categorías suelen ser llamadas las "6M", mencionamos algunas de ellas: mano de obra, maquinaria y materiales (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008).
- Gráficos de Pareto: es una herramienta de análisis y diagnóstico utilizado para identificar y priorizar los problemas o causas que tienen un mayor impacto en determinado fenómeno o situación.

El gráfico de Pareto, una herramienta fundamental para el análisis de datos, se caracteriza por sus dos ejes verticales; eje izquierdo, representa la frecuencia de cada categoría, similar a un histograma; eje derecho: Muestra el porcentaje acumulado de la frecuencia, permitiendo identificar los elementos que concentran la mayor parte de los problemas o incidencias. Gracias a esta curva de frecuencia acumulativa, el gráfico de Pareto permite a la gerencia enfocarse de manera inmediata en los "pocos vitales", es decir, aquellos factores que, a pesar de ser minoritarios, generan un impacto significativo y requieren atención prioritaria.

El gráfico de Pareto se basa en el principio de Pareto, que establece que aproximadamente el 80% de los efectos provienen del 20% de las causas. Esta regla se aplica en muchos contextos y se utiliza para ayudar a identificar los factores críticos o prioritarios en una variedad de situaciones. Entre las ventajas de utilizar esta herramienta, resaltan los siguientes: señala qué problemas se deben dar prioridad para resolver primero, se detalla de forma ordenada los eventos de mayor a menor impacto de los problemas o áreas de oportunidad de mejora y permite la toma de decisiones ya que cuantifica toda la información que va a posibilitar realizar comparaciones basadas en hechos verdaderos (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008).

- Análisis de documentos: la herramienta tiene como finalidad reunir una serie de documentos que serán interpretados con el objetivo de obtener la información necesaria sobre la historia y características del área, procesos o empresa, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura misma (Portugal, 2017).
- Los Grupos Focal, también conocidos como Focus Groups, son una valiosa herramienta de investigación cualitativa que permite obtener información detallada sobre las actitudes, opiniones, percepciones y experiencias de un grupo de personas en relación a un tema específico. Así mismo, permite la asociación participativa de opinión. Los grupos focales permiten obtener una comprensión más profunda de las motivaciones, creencias y comportamientos de los participantes, así como dentro también identificar patrones y tendencias comunes del grupo. A través de la interacción grupal, se pueden explorar diferentes perspectivas y obtener información cualitativa más rica que la que se obtendrá mediante métodos de investigación cuantitativa, como encuestas. Los resultados de un grupo focal pueden ayudar a las organizaciones, investigadores y profesionales a comprender mejor las necesidades y preferencias de su audiencia, desarrollar estrategias de marketing, diseñar productos o servicios, realizar evaluaciones de programas, entre otros usos (Portugal, 2017).

## Capítulo 2: Descripción de la Empresa

La empresa, fue fundada en el año 2003, convirtiéndose de esta manera en la primera empresa peruana especializada en proveer servicios de *Business Process Outsourcing* (BPO), a través de *Contact Center* a grandes empresas y corporaciones nacionales e internacionales con los más altos estándares de calidad.

En este capítulo, se realizará una breve descripción de la empresa analizada como caso de estudio. Se mencionará el modelo de negocio que tiene, su misión y visión, sus principales servicios que ofrece; así como sus procesos importantes.

### 2.1 Modelo de Negocio

La externalización de procesos de negocio (BPO, por sus siglas en inglés), también conocida como subcontratación de procesos de negocio, consiste en la delegación de funciones del proceso de negocio a proveedores de servicios, ya sean internos o externos a la organización. Esta práctica se implementa con el objetivo de reducir costos o mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos subcontratados.

La subcontratación de procesos de negocio, puede definirse como la estrategia empresarial de delegar tareas específicas a entidades especializadas externas a la organización. Esta práctica tiene como objetivo optimizar el funcionamiento interno de la empresa, al tiempo que se garantizan los estándares de calidad del servicio y se incrementa la productividad.

La externalización de procesos de negocio (BPO) está ganando terreno en el panorama empresarial global, impulsada por el interés de las organizaciones en optimizar su funcionamiento y alcanzar objetivos estratégicos.

La empresa tiene este modelo de negocio *Business Process Outsourcing* (BPO), enfocándose en brindar los servicios de cobranzas, ventas y atención al cliente como se muestra en la **Figura 2**.

**Figura 2.** Servicios de ventas, cobranzas y atención al cliente.



*Nota.* Adaptada de la página web de la empresa en estudio, 2023.

## 2.2 Misión y Visión

### Misión

Ser una empresa especializada en prestar servicios de *Business Process Outsourcing* (BPO) y *Contact Center* con altos niveles de calidad.

### Visión

Ser reconocida como una empresa referente en diversificación de servicios de *Business Process Outsourcing* (BPO) a nivel regional e internacional.

## 2.3 Servicios Ofrecidos

La empresa planifica, implementa, controla y efectúa el seguimiento de los servicios ofrecidos a fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente, los requisitos internos y requisitos legales vigentes. Así como controlar los cambios planificados y no planificados para revisar las consecuencias de estos y mitigar su impacto.

Los responsables de cada servicio y/o el área comercial mantienen la comunicación con un representante del cliente, con quien se trata cualquier incidencia que presente el servicio, cambios en el servicio ofrecido, consultas, reclamos, envío de información del servicio prestado, entre otros.

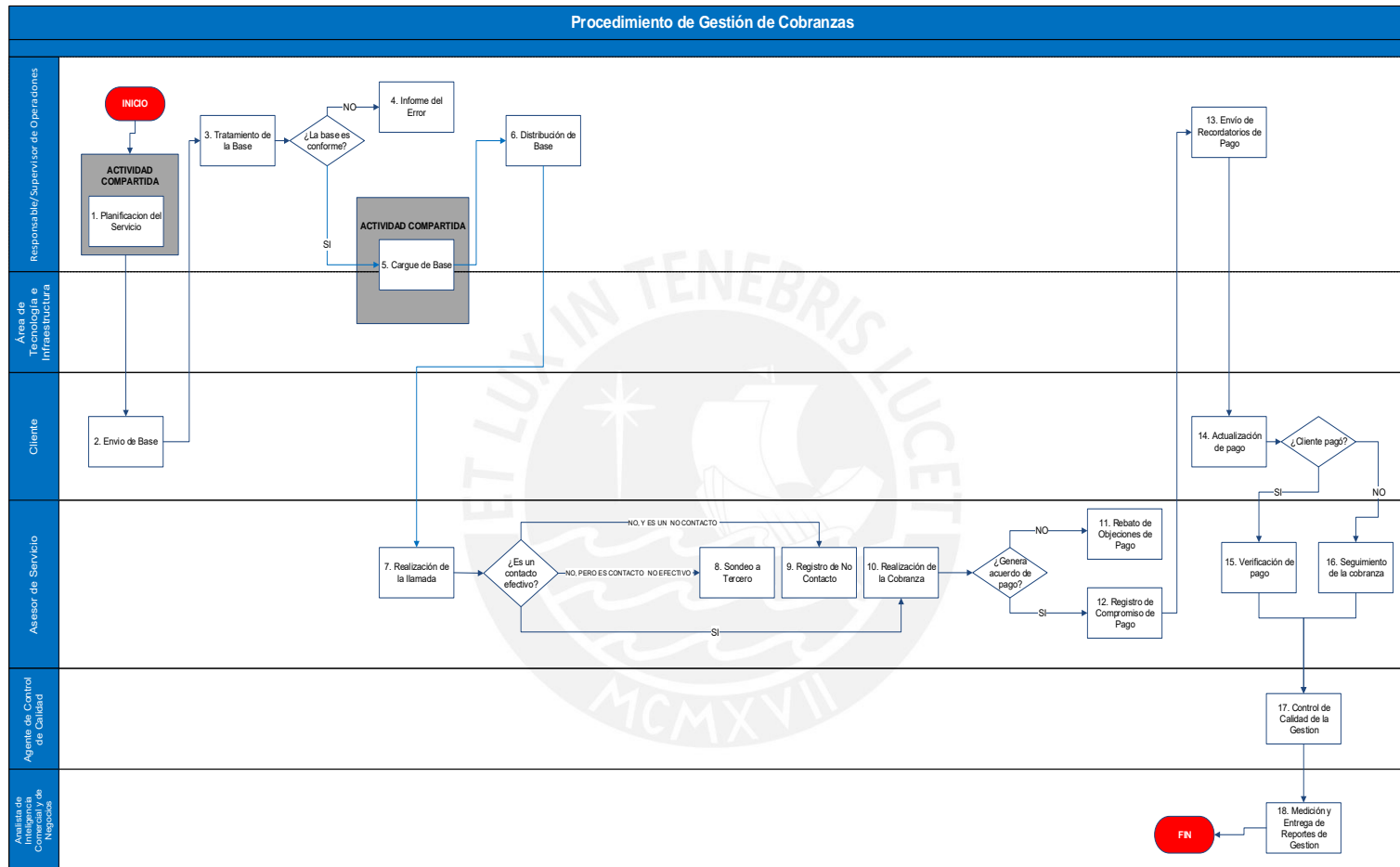
A continuación, se detallan los servicios ofrecidos por la empresa:

- Servicio de cobranzas: Tiene como propósito, la cobranza al cliente final, en donde el asesor atiende y/o realiza las llamadas a los usuarios finales de acuerdo a protocolos establecidos por cada programa. Ver **Figura 3**
- Servicio de ventas: Tiene como objetivo, la venta final al cliente, en donde el asesor realiza las llamadas a los usuarios finales de acuerdo a protocolos establecidos por cada programa. Ver **Figura 4**
- Servicio de atención al cliente: Tiene como finalidad, efectuar la entrega de información al cliente final, bajo los parámetros establecidos por el cliente contratante. Ver **Figura 5**

A continuación, se mostrarán los DPO de los servicios de Cobranzas, Ventas y Atención al Cliente.

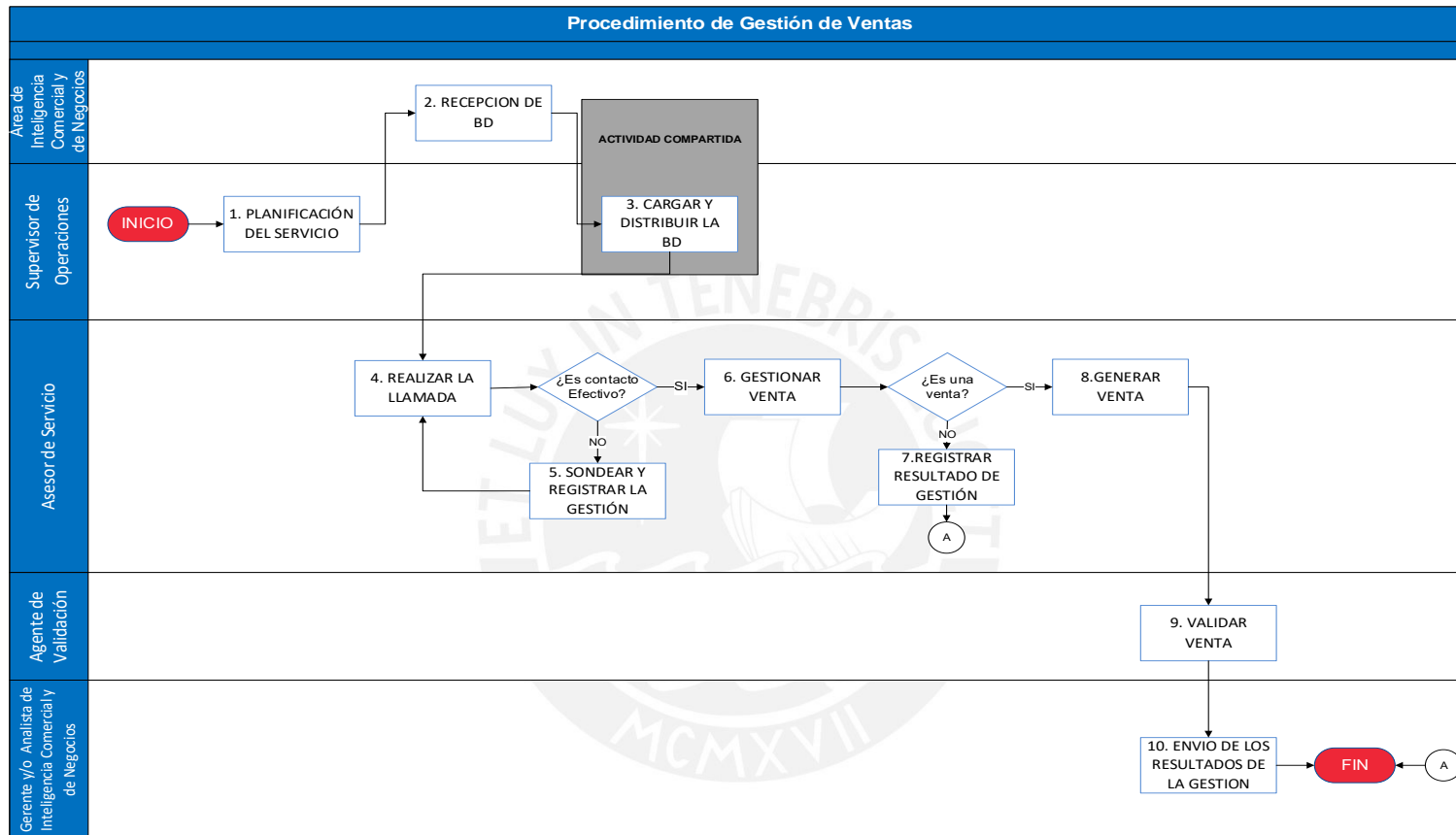


Figura 3. Gestión de cobranzas de la empresa en estudio.



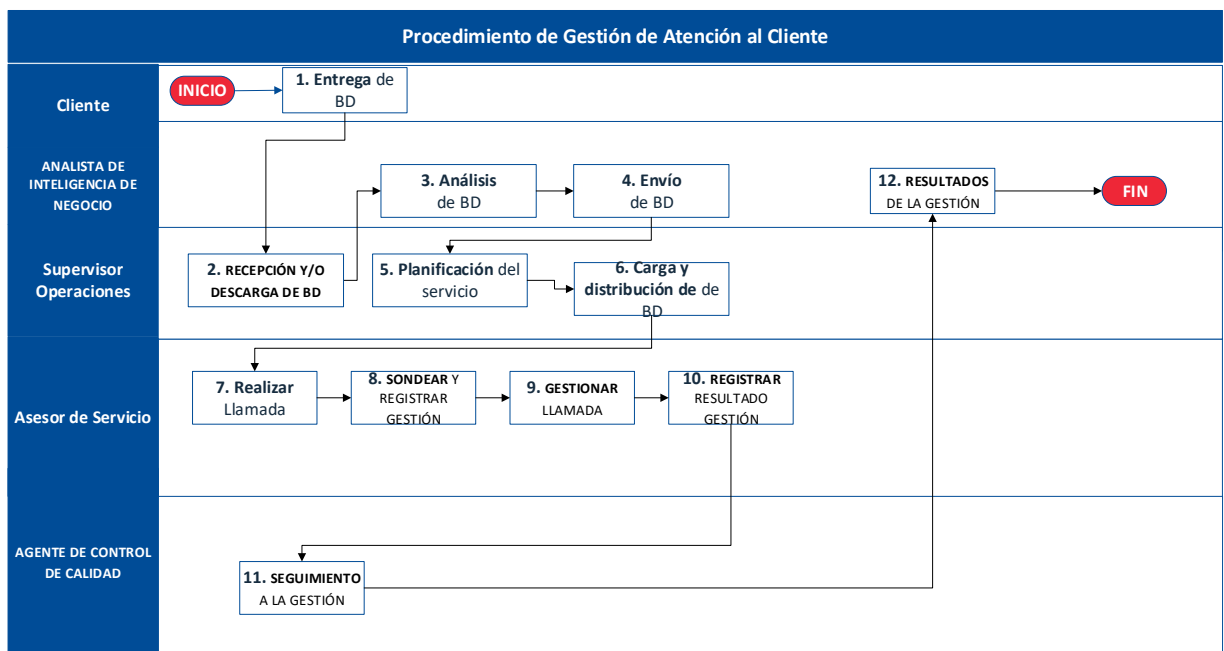
Nota. Adaptada de un procedimiento de la empresa en estudio, 2023.

**Figura 4.** Gestión de ventas de la empresa en estudio.



*Nota.* Adaptada de un procedimiento de la empresa en estudio, 2023.

**Figura 5.** Gestión de atención al cliente de la empresa en estudio.



*Nota.* Adaptada de un procedimiento de la empresa en estudio, 2023.

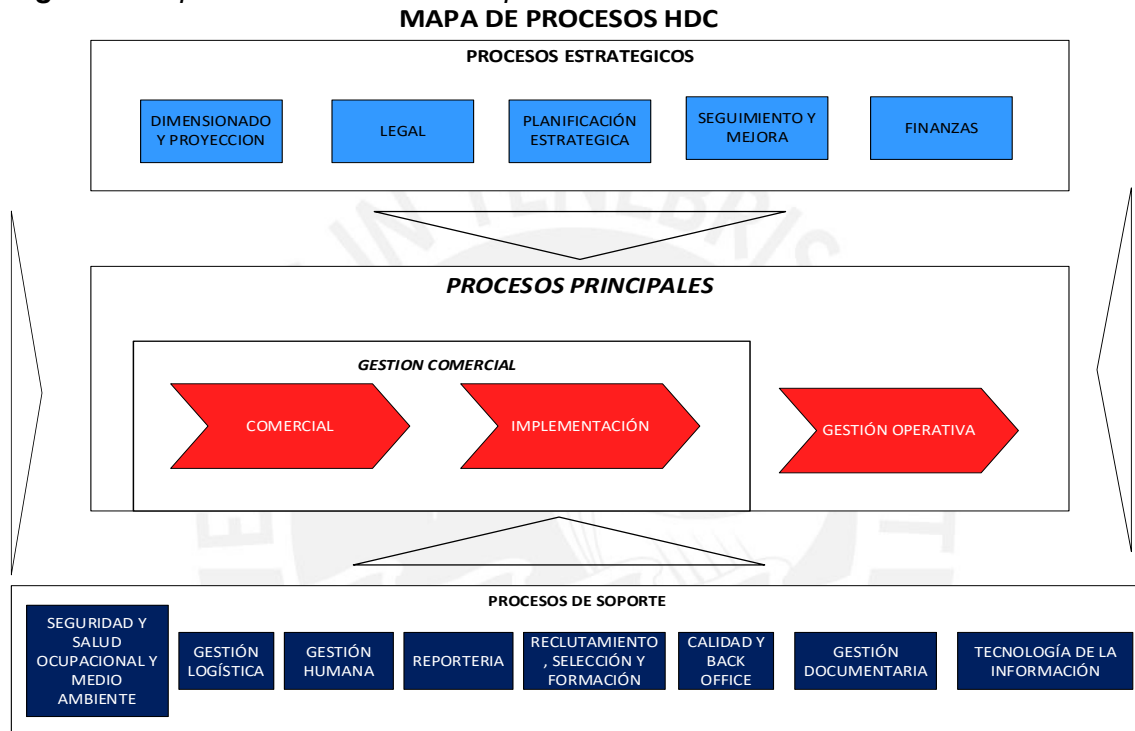


## 2.4 Procesos de la Empresa

Los procesos determinados por la empresa, se detallan en la siguiente **Figura 6**, donde se dividen en 3 categorías:

- Procesos principales
- Procesos estratégicos
- Procesos de soporte.

**Figura 6.** Mapa de Procesos de la empresa en estudio.



*Nota.* Adaptada de *Plan estratégico de la empresa en estudio*, 2023.

La empresa tiene dentro de sus procesos principales a dos importantes gestiones:

- **Gestión Comercial:** Este proceso es el encargado de buscar prospectos potenciales para consolidar y ampliar la cartera de clientes de la empresa acorde con los objetivos de rentabilidad y crecimiento de la organización, así como evaluar la satisfacción del cliente.
- **Gestión Operativa:** Se establece la planificación, ejecución, seguimiento y medición del servicio de: Cobranzas, Ventas y Atención al Cliente, a fin de dar cumplimiento a los parámetros de prestación de servicios y de los objetivos establecidos por el cliente y la organización.

En lo que respecta a sus procesos estratégicos de la empresa tenemos:

- Dimensionado y Proyección: Para este proceso se debe establecer la metodología de trabajo para la proyección de dimensionado y pronóstico que realiza el área de Inteligencia Comercial y de Negocios.
- Legal: en este proceso se debe asegurar que los requisitos legales relacionados a los servicios brindados por la Organización sean revisados para establecer, implementar y mantener actividades que den cumplimiento a los mismos, así mismo brindar adecuada asesoría para asegurar la viabilidad de los documentos contractuales.
- Planificación Estratégica: Se establecen las directrices estratégicas para lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización. El alcance va desde la identificación de los factores internos y externos, identificación de las partes interesadas, y la determinación de los canales de comunicación internos y externos para la organización, hasta el seguimiento de las partes interesadas y sus requerimientos, seguimiento de la implementación de los canales de comunicación.
- Seguimiento y Mejora: Este proceso se realizan las actividades de revisión, seguimiento y mejora del desempeño de todo el sistema de gestión implementado en la empresa.
- Finanzas: aquí se planifica, controla y establecen las actividades necesarias para el proceso de facturación, de manera que se cumplan los tiempos de entrega requeridos por el cliente y que se plasme correctamente la retribución económica del servicio. Se hace la elaboración y seguimiento del Budget general de la Organización.

Para la última categoría del mapa de procesos están los de soporte, éstas son:

- Seguridad, Salud ocupacional y Medio Ambiente: Se brinda un ambiente de trabajo seguro, saludable y concientizar al cuidado del medio ambiente. Se realiza la identificación de los riesgos y oportunidades; así como, el seguimiento de la implementación de los controles para abordar los riesgos y oportunidades
- Gestión Logística: En este proceso se definen y establecen los lineamientos, así como las actividades para gestionar las compras, de productos o servicios que la organización necesite. Además, se efectúa la selección, evaluación y reevaluación de proveedores.
- Gestión Humana: Logra la máxima productividad de los trabajadores alineados a la estrategia de la empresa dentro de un buen clima laboral. Debe cumplir con las compensaciones sociales del personal contratado.

- **Reportería:** Se realizan la generación de análisis y/o reportes necesarios para el servicio ofrecido por nuestra organización.
- **Reclutamiento, Selección y Formación:** En este proceso se recepciona la solicitud de requerimiento de personal por las diferentes áreas de la organización. Asegura que el personal contratado cuente con el perfil requerido. Además, se establecer las actividades para el proceso de impartición de capacitaciones al personal que realice trabajos que afecten la calidad de los servicios ofrecidos por la organización; a fin de mantener las competencias necesarias para el puesto.
- **Calidad y *Back Office*:** Se asegura el cumplimiento de la metodología establecida para el sub proceso de Monitoreo y Validación de acuerdo a los requisitos establecidos por el cliente contratante o la organización.
- **Gestión Documentaria:** Aquí, se definen las actividades (creación, actualización, eliminación y control) y responsabilidades referentes a la información documentada lo que la organización considere necesaria para la eficacia de su sistema.
- **Tecnología de la Información:** Se determinan y establecer los métodos, lineamientos, entre otros; para la atención en software, gestión de tickets, bloqueos de centrales y backup de la organización.

## **2.5 Recursos**

La empresa evalúa su capacidad para proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua de todos sus procesos.

### **2.5.1 Personas**

La empresa determina y proporciona el personal que reúna las competencias necesarias para realización de los servicios y los procesos. Asimismo, se asegura de que el personal que desempeñe funciones que impacten en el cumplimiento de los requisitos de los servicios debe poseer la competencia necesaria, la cual se adquiere a través de la educación, la formación, las habilidades y/o la experiencia. Para garantizar este nivel de competencia, es fundamental establecer perfiles de puesto de trabajo claro y bien definido que describan los conocimientos, habilidades y experiencia requeridos para cada rol, el cual se evidencia en el Manual de Organización y Funciones (MOF).

También proporciona la formación necesaria con el fin de lograr la competencia requerida en relación al servicio, y otras formas que consideren necesarios; así como, asegurando la evaluación de la eficacia de las actividades de formación.

### **2.5.2 Infraestructura**

Se provee y mantiene la infraestructura necesaria para garantizar el cumplimiento de los requisitos de los servicios y de la gestión de calidad que prestan en sus instalaciones. Esta infraestructura comprende todos los recursos físicos y tecnológicos que son esenciales para el desarrollo y la entrega de servicios de calidad que satisfagan las expectativas de los clientes.

### **2.5.3 Ambiente para la operación de los procesos**

Se determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para garantizar el cumplimiento de los requisitos de los servicios, los cuales están asociados a proporcionar ambientes iluminados, ventilados y mobiliario cómodo.

## **2.6 Clima Laboral**

En la empresa se realizan encuestas para medir el Clima Laboral, y tiene como objetivo identificar el nivel de satisfacción del personal, con el fin de implementar acciones de mejora.

La encuesta va dirigida a todo el personal de la empresa, excluyendo a los trabajadores con menos de 3 meses en la empresa.

La empresa requiere seguir trabajando, especialmente junto a los líderes, para sostener su mejora en el ambiente y a la vez la cultura organizacional. Los niveles encontrados y puntos identificados deben servir de soporte para cerrar las brechas y contar con una cultura más sólida para todos sus miembros.

En una última encuesta de clima laboral realizada en la empresa, se ha identificado los siguientes datos como resultados:

- El 88% de los encuestados se encuentran identificados con la empresa.
- Un 84% considera que existe igualdad entre todos los colaboradores.
- El 64% considera que existe mucha presión laboral y poca flexibilidad en horarios y funciones.
- El 84% siente el apoyo de algún líder de la organización, sin que necesariamente sea su jefe.
- El 74% considera que su trabajo es valorado y/o reconocido
- Las personas entre 48 y 62 años son los más identificados con la organización.
- No existe diferencia significativa entre varones y mujeres con respecto a la identificación con la empresa.

## 2.7 Software

Son sistemas operativos de cliente-servidor las cuales almacenan o transportan la información de la Organización.

Se tiene una lista del *software* y firmware instalados, para descubrir errores o mejoras de funcionalidad.

Para corregir dichos errores y garantizar un comportamiento óptimo se instala las actualizaciones correspondientes y parches de seguridad.

Para el servicio de cobranzas se utiliza el *Software in house SION*, donde se aloja la información del cliente para el desarrollo de la gestión.

Para los servicios de ventas y atención del cliente, se utiliza el *Software ICONCERT* y *NEOTEL*, donde se aloja la información del cliente para el desarrollo de la gestión.



## Capítulo 3: Diagnóstico de la Empresa

En este capítulo se seleccionará el área a estudiar para realizar el diagnóstico de la situación actual.

Seguidamente se efectuará un análisis de los indicadores del personal calculados.

### 3.1 Selección y Justificación del área a estudiar

Las áreas de la empresa que se tomarán en cuenta para la justificación y selección en el presente diagnóstico serán las siguientes:

- Operaciones; Es el área que determina la planificación, ejecución, seguimiento y medición de los servicios de Cobranzas, Ventas y Atención al Cliente, a fin de dar cumplimiento a los parámetros de prestación de servicios y de los objetivos establecidos por el cliente y la empresa. Además, aumenta la productividad operativa y optimiza la estructura de costos de soporte.
- Recursos humanos; Esta área realiza la recepción de las solicitudes de requerimiento de personal, por las diferentes áreas de la empresa. Se asegura que el personal contratado cuente con el perfil requerido; así mismo, se asegura de que se cumpla con las compensaciones sociales del personal contratado.
- Finanzas; Es un área que planifica, controla y establece las actividades necesarias para el proceso de facturación, de manera que se cumplan con los tiempos de entrega requeridos por el cliente y que se plasme correctamente la retribución económica del servicio. También se encarga de la elaboración y seguimiento del *Budget* general de la empresa.
- Tecnología de la Información; Es el área que define y establece los métodos, lineamientos, entre otros; para la atención en *software*, gestión de tickets, bloqueos de centrales y *backups* de la empresa.

**Criterios de valoración de impacto de cada área:** Los criterios para la selección han sido seleccionados de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa en estudio. Estos criterios pueden ser utilizados para medir el desempeño de la empresa.

En la **Tabla 1**, se puede apreciar los criterios usados y sus pesos otorgados por la Alta Dirección de la empresa.

**Tabla 1. Criterios de valoración**

Criterios	Pesos otorgados
Cumplimiento de facturación	25%
Servicio rentable	30%
Clima laboral	15%
Puntualidad para el reclutamiento	15%
Atención de requerimientos	15%

*Nota.* Adaptada de *Plan estratégico de la empresa en estudio, 2023.*

**Puntuación de la matriz de priorización:** Se presentan (en la **Tabla 2**) los puntajes a utilizar en la matriz de priorización, así como su significado equivalente, los cuales están acorde con el nivel de relación que existe entre criterio y el área.

**Tabla 2. Criterio de puntuación.**

Puntuación	Descripción de la relación entre el criterio y área
1	Débil
3	Mediana
5	Fuerte

*Nota.* Adaptada de *Plan estratégico de la empresa en estudio, 2023.*

En la siguiente , se expone la matriz de priorización de las áreas, según a los criterios antes mencionados, los puntajes fueron otorgados por la Alta Dirección de la empresa en estudio.

**Tabla 3. Matriz de priorización**

Criterio	Cumplimiento de facturación	Servicio rentable	Clima laboral	Puntualidad para el reclutamiento	Atención de requerimientos	Puntaje	Proporción
Área de la empresa	25%	30%	15%	15%	15%		
Operaciones	5	5	5	5	5	5	36
Recursos humanos	3	1	5	5	3	3	22
Finanzas	3	3	3	1	3	2.7	20
Tecnología de la información	3	3	3	1	3	3	22
TOTAL						13.7	100

De acuerdo a lo observado en la , el área con mayor puntaje es operaciones, según los objetivos de la empresa, convirtiéndose en la más significativa para efectuar el análisis de acuerdo a los criterios establecidos.

### 3.2 Selección del servicio principal

Servicio de Cobranzas:

Este servicio establece las actividades generales para la cobranza a través de una llamada telefónica. El asesor de servicios es el responsable de gestionar las llamadas de cobranzas a fin de lograr obtener un compromiso de pago por el deudor.

Servicio de Ventas:

En este servicio se determinan las actividades generales para el proceso de venta de forma telefónica. El asesor de servicio es el responsable de gestionar las llamadas a clientes potenciales (usuarios finales) con el fin de generar ventas.

Servicio de Atención al Cliente:

Es un servicio donde se realizan las actividades generales para el proceso de atención al cliente de forma telefónica. El asesor de servicios es el responsable de gestionar las llamadas de atención al cliente de acuerdo con los parámetros establecidos para la campaña.

A continuación, se hará un comparativo entre la facturación generada para cada servicio ofrecido por la operación.

**Tabla 4.** Comparativo entre la facturación por cada servicio.

Servicios	Facturación generada durante el año 2022 (miles de soles)
Cobranzas	S/. 36,007.47
<b>Ventas</b>	<b>S/. 37,896.65</b>
Atención al Cliente	S/. 36,856.27

*Nota.* Adaptada de *Facturación de los servicios de la empresa en estudio, 2022.*

Según la **Tabla 4**, se detalla la facturación generada por cada uno de los servicios que tiene el área de operaciones. Se puede apreciar que el servicio de ventas es el que más facturación genera, por tal motivo, es la que mayor impacto tendría si hay una alta rotación de personal.

### 3.3 Diagnóstico del Área de Ventas

En este apartado, se tiene como propósito obtener la información necesaria para precisar la situación actual de los servicios de ventas; para ello, se trabajarán con los indicadores relativos al personal, siendo éstos la renuncia voluntaria e involuntaria y el clima laboral.

Asimismo, para la identificación de problemas se realizará mediante el Diagrama de Ishikawa.

#### 3.3.1 Análisis de indicadores del área de ventas

Se evalúa los indicadores de gestión humana para que con esa información se pueda tomar decisiones estratégicas sobre el personal, y así contribuir a crear un clima laboral positivo, lo que conlleva a una mayor productividad y retención de empleados.

- a) Personal del servicio de ventas que se desvincula de la empresa.** - Este indicador muestra cuando el personal termina su relación laboral con la empresa, puede darse de manera voluntaria (por iniciativa propia) o involuntaria (despido o terminación laboral). Este aspecto, está causando una interrupción en la productividad, así como, costos adicionales para reclutar y contratar a un nuevo empleado.

La fórmula para hallar este indicador de muestra a continuación:

$$\begin{array}{l} \% \text{ de personal de ventas} \\ \text{que se desvincularon} \\ \text{voluntaria o} \\ \text{involuntariamente} \end{array} = \begin{array}{l} (\text{Cantidad de personal de ventas que} \\ \text{cesaron voluntaria o involuntariamente/} \\ \text{Promedio del personal en el mes}) * 100 \end{array}$$

La **Tabla 5**, se muestran los indicadores mensuales del año 2022 de renuncias voluntarias e involuntarias del servicio de ventas, donde se presenta como meta establecida  $\leq 28\%$  de renuncias al mes, esto según los expertos en el rubro que dirigen el área de operaciones en la empresa en estudio. Entonces, se puede observar que no todos los meses se han llegado a cumplir con la meta, se aprecia que los meses en rojo (enero, febrero, marzo, agosto, octubre y noviembre) hubo un incremento de renuncias, a comparación de los meses en verde (abril, mayo, junio, julio, setiembre y diciembre) que el % de renuncias estuvo dentro de la meta establecida.

**Tabla 5.** Indicador mensual de renuncias voluntarias e involuntarias del servicio de ventas.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Cantidad de personal que cesaron voluntaria o involuntariamente	251	346	255	202	144	99	67	213	213	342	282	190
Promedio del personal en el mes	872	917	788	807	726	620	721	723	815	1016	944	843
<b>RESULTADO</b>	28.78%	37.73%	32.36%	25.03%	19.83%	15.97%	9.29%	29.46%	26.13%	33.66%	29.87%	22.54%
<b>ESTADO DE CUMPLIMIENTO</b>	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	SI

*Nota.* De Tablero de indicadores del área de recursos humanos de la empresa en estudio, 2022.

**b) Resultados de Clima laboral.** - El indicador de clima laboral nos permite reconocer el nivel de satisfacción del personal. Se tiene un bajo clima laboral, y como consecuencia se está dando la desmotivación del personal, el aumento del ausentismo y la rotación de personal, reducción de la productividad y calidad del trabajo.

Para hallar este indicador, se aplican las encuestas de clima laboral y el resultado de éstas se presenta en porcentaje. La meta establecida para este indicador por los expertos en el rubro que dirigen el área de operaciones en la empresa, es de  $\geq 90\%$ .

A continuación, se detalla la metodología para la realización de la encuesta de clima laboral realizado en marzo del 2023, el instrumento utilizado y algunos criterios importantes.

Del mismo modo, se presentan los resultados obtenidos del personal encuestado que gestionan los cuatro clientes principales del servicio de ventas: Capitalización Fija, Equifax, Migraciones Phoenix y Portabilidad Movistar.

Es importante mencionar que no se tiene data de los años 2020, 2021, a razón de la llegada del coronavirus y la empresa en estudio se vio obligada a cerrar algunos de sus servicios (cobranzas y ventas). Para el 2022 no se pudo realizar la encuesta de clima laboral, porque la empresa inicio la reactivación de sus operaciones y servicios. La población encuestada fue de 622 trabajadores y el instrumento utilizado fue una Encuesta de 64 preguntas agrupadas en: 6 dimensiones y 13 sub dimensiones; todas con tipo de respuesta Escala Likert. Ver **Tabla 6**

**Tabla 6.** Dimensiones y Subdimensiones utilizadas para la encuesta de clima laboral.

Dimensiones	Subdimensiones
Liderazgo	Comunicación
	Habilidad gerencial
	Integridad
Desarrollo Profesional	Trabajo en equipo
	Crecimiento profesional
Imparcialidad	Interés como persona
	Retribución económica y equidad en recompensa
Orgullo	Identidad institucional
	Responsabilidad social
	Seguridad y salud en el trabajo
Camaradería	Ambiente de trabajo
	Bienestar laboral
Hostigamiento Sexual Laboral	Hostigamiento sexual laboral

*Nota.* Adaptada de *Informe de estudio de clima laboral de la empresa en estudio, 2023.*

Los criterios de evaluación se muestran en la **Tabla 7.**

**Tabla 7.** Criterios de evaluación utilizados en la encuesta de clima laboral.

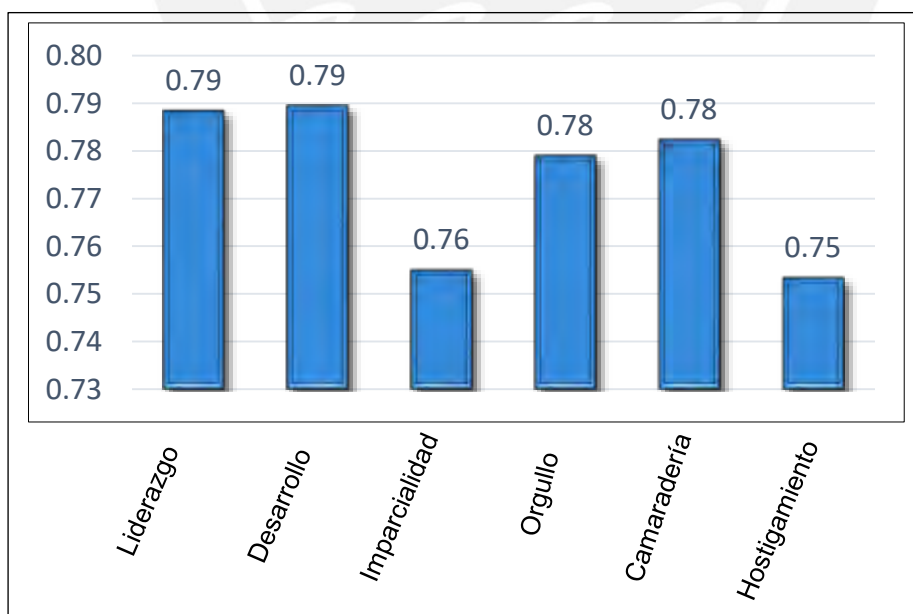
Criterios de evaluación	Valores
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

*Nota.* Adaptada de Informe de estudio de clima laboral de la empresa en estudio, 2023.

En las siguientes figuras, se detallan los resultados obtenidos por dimensiones y los encuestados fueron los colaboradores de cada una de las gestiones de los clientes que tiene el servicio de ventas.

Podemos apreciar en la **Figura 7**, que las 6 dimensiones utilizadas en la encuesta tienen un porcentaje muy por debajo de la meta establecida ( $\geq 90\%$ ), siendo el HOSTIGAMIENTO SEXUAL LABORAL, la dimensión que genera menos satisfacción en el ambiente de trabajo.

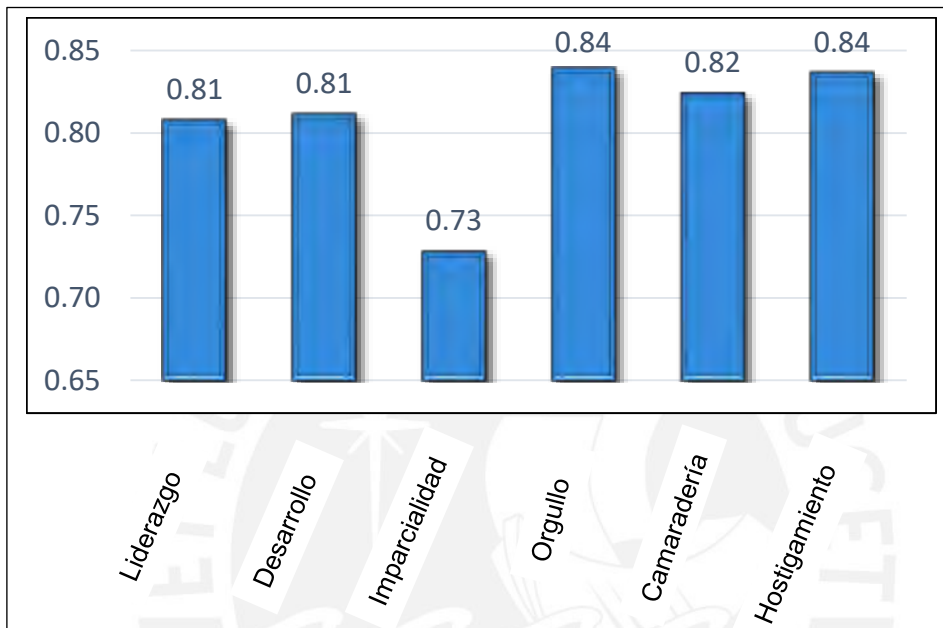
**Figura 7.** Resultados por dimensiones - cliente Captación Fija.



*Nota.* Adaptada de Informe de estudio de clima laboral de la empresa en estudio, 2023.

En la **Figura 8**, se observa que los porcentajes de satisfacción para cada uno de las dimensiones utilizadas en la encuesta también se encuentran por debajo de la meta establecida ( $\geq 90\%$ ), pero un tanto más elevado que los resultados de la gestión Captación Fija. En esta gestión la dimensión de IMPARCIALIDAD es la que tiene menos satisfacción por parte del personal.

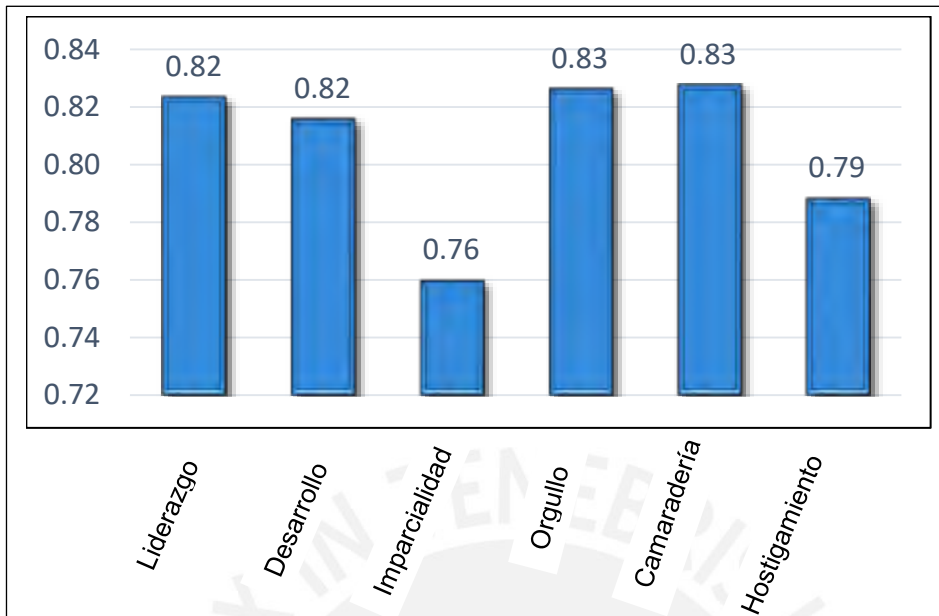
**Figura 8.** Resultados por dimensiones - cliente Equifax.



*Nota.* Adaptada de *Informe de estudio de clima laboral de la empresa en estudio*, 2023.

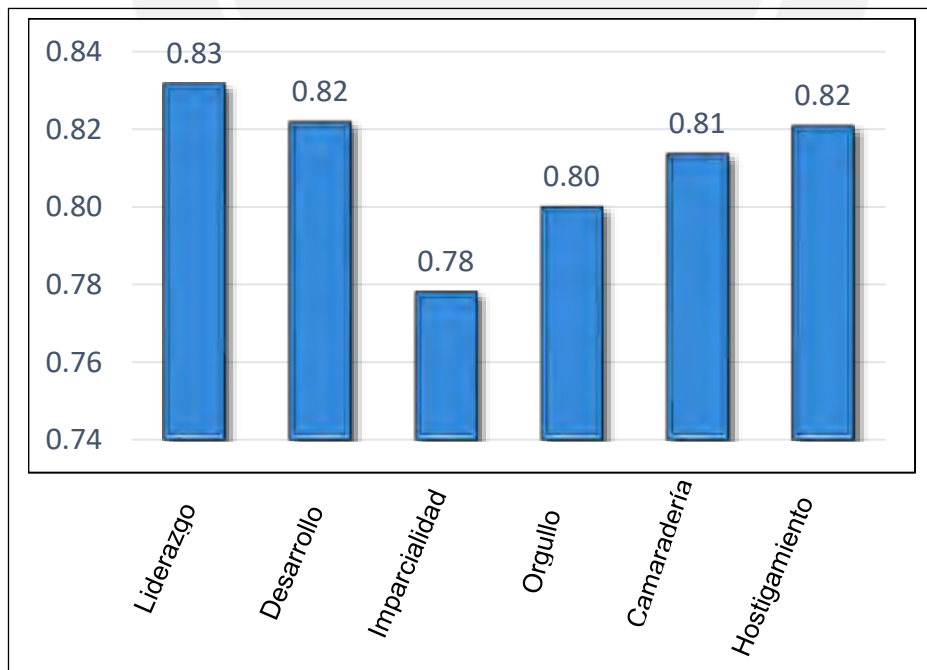
Se aprecia en la **Figura 9** y **Figura 10**, que los porcentajes de satisfacción para cada uno de las dimensiones utilizadas en la encuesta se encuentran por debajo de la meta establecida ( $\geq 90\%$ ), y que para ambas gestiones de los clientes la dimensión de IMPARCILIDAD no satisface los requerimientos del personal.

**Figura 9.** Resultados por dimensiones - cliente Migraciones Phoenix.



Nota. Adaptada de Informe de estudio de clima laboral de la empresa en estudio, 2023.

**Figura 10.** Resultados por dimensiones - cliente Portabilidad Movistar.



Nota. Adaptada de Informe de estudio de clima laboral de la empresa en estudio, 2023.

En la **Tabla 8**, se muestra el promedio de cada dimensión obtenida de los resultados de los encuestados en cada una de las gestiones (cliente) del servicio de ventas. Se observa que los resultados se encuentran por debajo de la meta establecida de  $\geq 90\%$ , estando la IMPARCIALIDAD con un puntaje muy bajo de satisfacción.

**Tabla 8:** Promedio de cada dimensión.

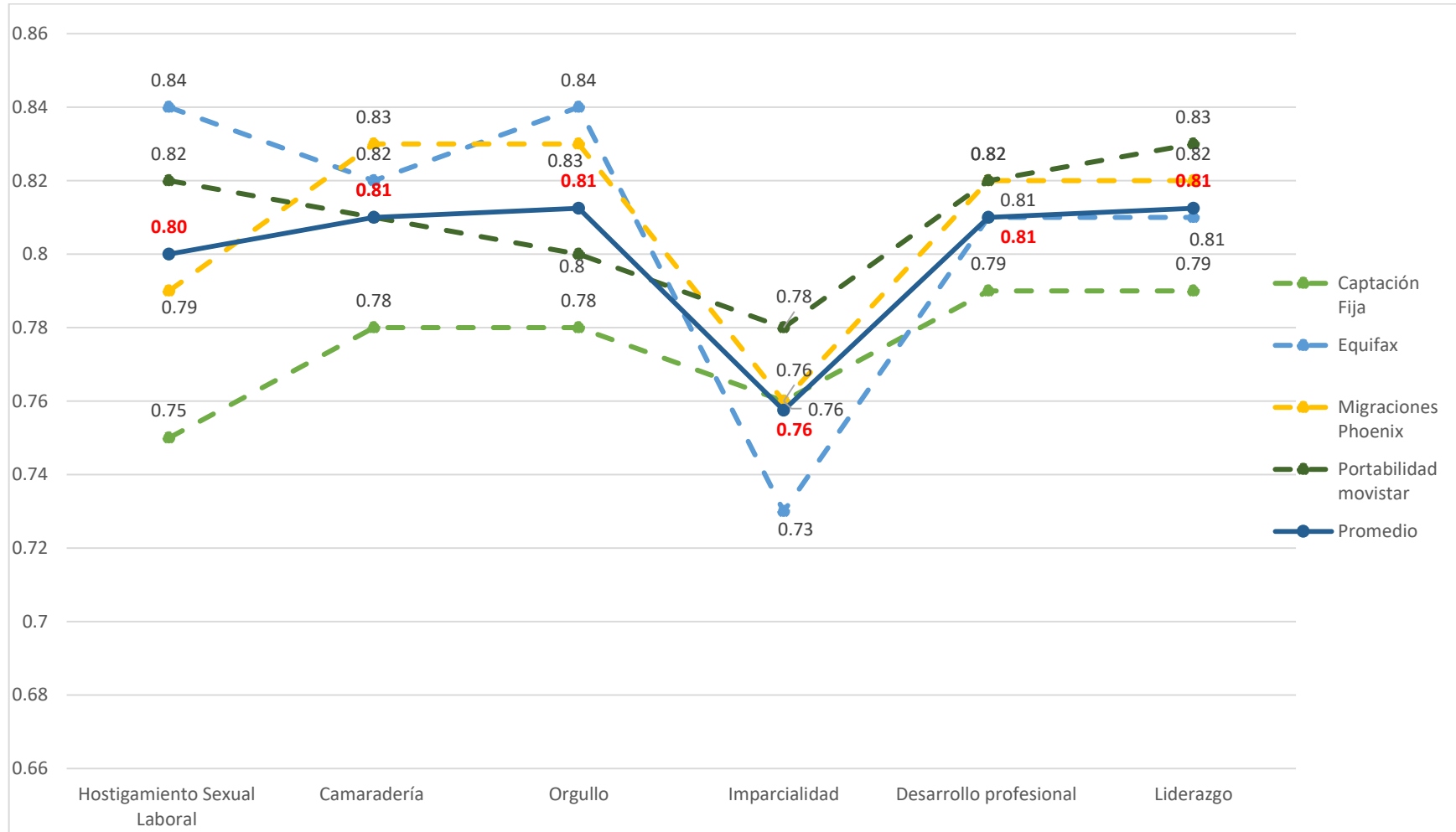
Dimensiones	Captación Fija	Equifax	Migraciones Phoenix	Portabilidad movistar	Promedio
Hostigamiento sexual laboral	0.75	0.84	0.79	0.82	<b>0.80</b>
Comaradería	0.78	0.82	0.83	0.81	<b>0.81</b>
Orgullo	0.78	0.84	0.83	0.8	<b>0.81</b>
Imparcialidad	0.76	0.73	0.76	0.78	<b>0.76</b>
Desarrollo profesional	0.79	0.81	0.82	0.82	<b>0.81</b>
Liderazgo	0.79	0.81	0.82	0.83	<b>0.81</b>

*Nota.* Adaptada de *Informe de estudio de clima laboral de la empresa en estudio, 2023.*

Según lo mostrado en la **Figura 11**, el personal que realiza las gestiones de los clientes Equifax, Migraciones Phoenix y Portabilidad Movistar, en sus encuestas de clima laboral han arrojado como resultado porcentajes por encima del promedio de las dimensiones y por debajo de la meta establecida por los expertos que es  $\geq 90\%$ . También observamos que los resultados de las encuestas del personal de la gestión del cliente Captación Fija, están más apartadas del promedio y de la meta establecida para la satisfacción laboral.

Un dato importante que también podemos apreciar, es que la dimensión de IMPARCIALIDAD, es el que más insatisfacción tiene por parte de nuestro personal en todas las gestiones de los clientes del servicio de ventas.

**Figura 11. Comparativo de los resultados en cada una de las gestiones del servicio de ventas.**



*Nota. Adaptada de Informe de estudio de clima laboral de la empresa en estudio, 2023.*

### 3.3.2 Priorización de Problemas

A continuación, se citan los problemas del servicio de ventas en el área de Operaciones de la empresa en estudio.

**Tabla 9.** Problemas en cada indicador del servicio de ventas.

<p><b>Indicador 1:</b> Personal del servicio de ventas que se desvincula de la empresa.</p>	<p><b>Problema 1:</b> Las renuncias voluntarias e involuntarias del personal.</p>
	<p><b>Problema 2:</b> Falta de liderazgo.</p> <p><b>Problema 3:</b> Carencia de oportunidades de crecimiento y desarrollo.</p> <p><b>Problema 4:</b> Imparcialidad en retribución económica y equidad en la recompensa.</p>
<p><b>Indicador 2:</b> Resultados de clima laboral.</p>	<p><b>Problema 5:</b> Falta de orgullo institucional.</p> <p><b>Problema 6:</b> Ausencia de Camaradería.</p> <p><b>Problema 7:</b> Presencia de hostigamiento sexual laboral.</p>

Seguidamente, se priorizarán cada uno de los problemas a través del Diagrama de Pareto, según su grado de frecuencia y su impacto, esto de acuerdo a la variable identificada. Se determinarán los principales problemas que van a generar gran cantidad de pérdidas económicas a la empresa.

**Tabla 10.** Priorización de problemas - principio de Pareto

Problema	Variable	Frecuencia (mes)	Impacto (S/.)	Frecuencia x Impacto (mes)
P.1 Las renuncias voluntarias e involuntarias del personal	Tasa de rotación	217 personas	528 x persona	S/ 114,576.00
P.2 Falta de liderazgo	Disminución en la calidad del servicio al cliente.	5 reclamos	3500 x reclamo	S/ 17,500.00
P.3 Carencia de oportunidades de crecimiento y desarrollo.	Reducción de ventas	260 ventas	60 x venta	S/ 15,600.00
P.4 Imparcialidad en retribución económica y equidad en la recompensa.	Reclamos del personal	15 reclamos	3750 x reclamo	S/ 56,250.00
P.5 Falta de orgullo institucional.	Bajo desempeño	3120 horas	4.90 x hora	S/ 15,288.00
P.6 Ausencia de Camaradería.	Bajo rendimiento	380 llamadas	35 x llamada	S/ 13,300.00
P.7 Presencia de hostigamiento sexual laboral.	Ausencia del personal	6 ausencias	1500 x ausencia	S/ 9,000.00

En la **Tabla 10**, se presenta para cada problema una variable, se establece la frecuencia y su impacto en costo que va a generar.

Para el problema 1, la tasa de rotación promedio es de 217 teleoperadores al mes y el impacto en costo que genera cada uno es de s/. 528.00 (incluye costos de selección, formación, equipos de trabajo entregados, liquidación, exámenes médicos ocupacionales, entre otros).

El problema 2, tiene como variable la disminución en la calidad del servicio al cliente, el cual se mide a través de los reclamos del cliente, teniendo una frecuencia de 5 reclamos al mes, y su impacto en costo que genera por cada reclamo generado es de s/3500.00 (incluye costos del pago de penalidades por incumplimiento u otro costo que se genera por la solución de cada reclamo).

En el problema 3, tenemos como variable la reducción de ventas, que tiene una frecuencia de 260 ventas menos al mes y el impacto por cada venta no realizada es de s/.60.00 soles (incluye costos para la realización del servicio y la ganancia que se tendría por cada venta).

Para el problema 4, se toma como variable los reclamos del personal, con una frecuencia de 15 reclamos al mes y su impacto es de s/. 3750.00 soles (es el costo de la devolución de s/.250.00 soles por cada persona que realizo el reclamo).

El problema 5, considera como variable el bajo desempeño, con una frecuencia de 3120 horas menos trabajadas, donde el pago por hora trabajada es de s/4.90, entonces el impacto es de s/. 15288.00.

En el problema 6, se toma como variable el bajo rendimiento, donde se está realizando por equipo de trabajo 380 menos llamadas, y por llamada el cliente paga s/. 35.00, entonces el impacto es de s/. 13300.00.

Por último, para el problema 7, se considera como variable la ausencia del personal, teniendo como frecuencia 3 de ausencias al mes de 2 personas, es cual seria 6 ausencias en el mes, y cada ausencia me genera s/.1500.00 (incluye las 25 ventas en promedio que puede realizar el teleoperador en una jornada laboral, por los s/.60.00 que gano por cada venta) soles, entonces mi impacto por cada ausencia es de s/.9000.00.

**Figura 12. Diagrama de Pareto**



Se observa en la **Figura 12**, que al separar los problemas muy importantes de los menos importantes, se puede identificar que P1: Las renuncias voluntarias e involuntarias del personal y P4: Imparcialidad en retribución económica y equidad en la recompensa, están generando mayor impacto económico (sobrecostos) en el servicio de ventas de la empresa en estudio.

Ahora bien, es importante mencionar que se están tomando en cuenta sólo P1 y P4 del Diagrama de Pareto, porque basándose en el criterio y la experiencia en el rubro del jefe de gestión humana, señaló que el P2 tiene las mismas causas que el P1 y P4.

Entonces, se puede concluir que si resolvemos los problemas que tienen un mayor índice de frecuencia por impacto económico (P1 y P4), estaremos resolviendo el 80% de la rotación del personal y se conseguirán corregir los demás problemas que tienen menos impacto económico.

### 3.3.3 Análisis de Causas

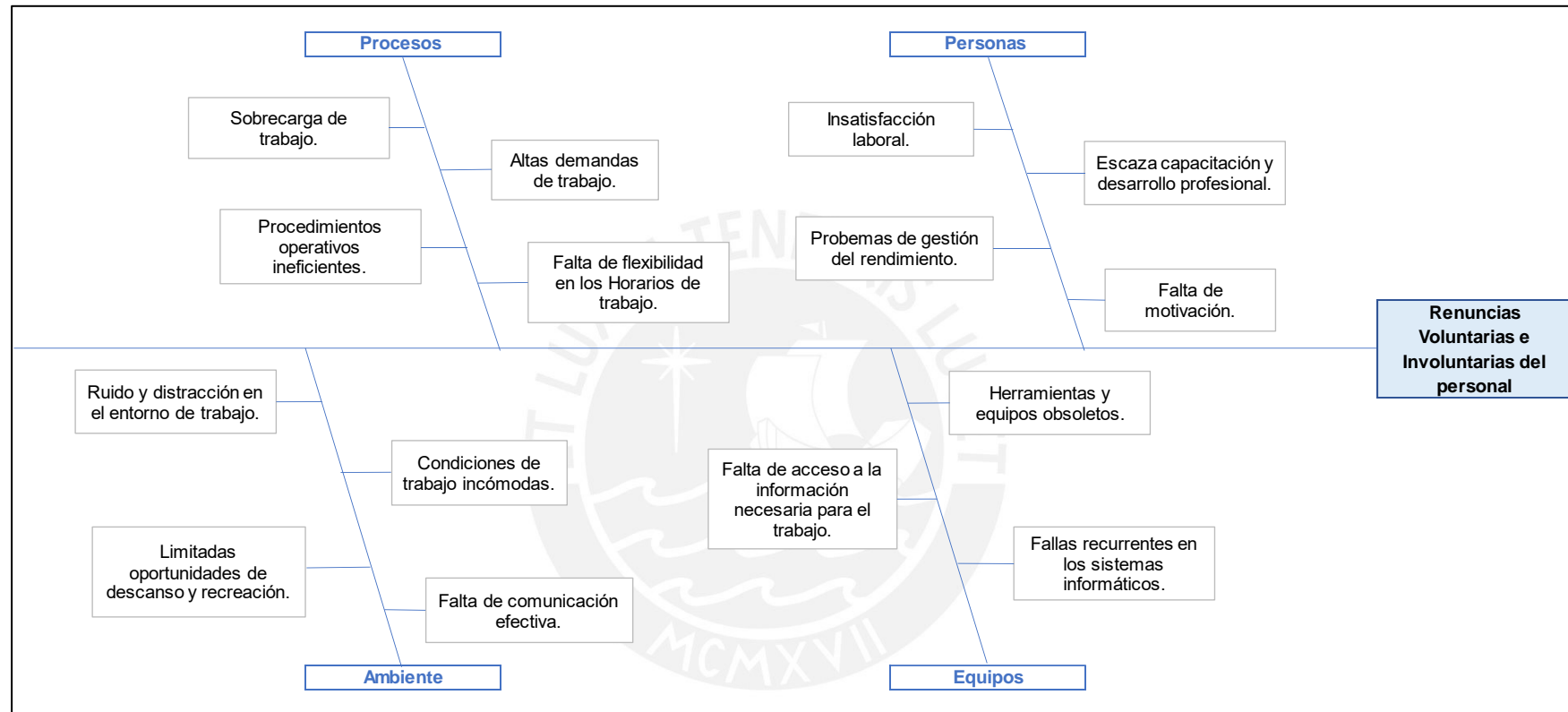
El objetivo de este análisis de causas, es identificar las causas fundamentales de los problemas que fueron priorizados.

#### 3.3.3.1 Identificación de causas

Para visualizar las causas de cada uno de los problemas; Las renuncias voluntarias e involuntarias del personal; y la Imparcialidad en retribución económica y equidad en la recompensa, se utilizará el Diagrama de Ishikawa.

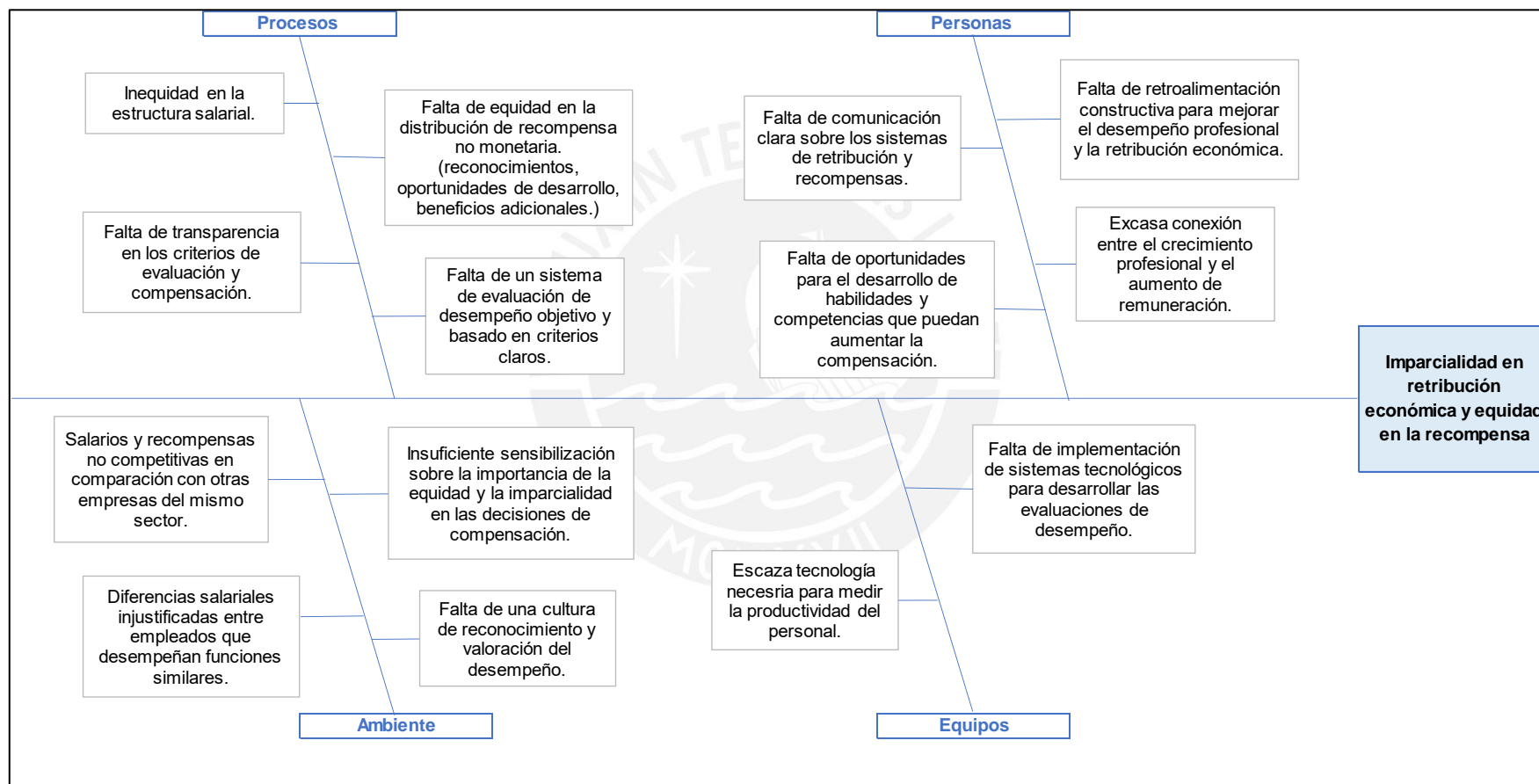
En la **Figura 13**, se muestran en el diagrama las posibles causas que conlleven a las renuncias voluntarias o involuntarias al personal.

Figura 13. Diagrama de Ishikawa de las Renuncias voluntarias e involuntarias del personal.



En la **Figura 14**, se pueden observar en el diagrama las probables causas que conlleven a la Imparcialidad en retribución económica y equidad en la recompensa.

**Figura 14.** Diagrama de Ishikawa de la Imparcialidad en retribución económica y equidad en la recompensa.



### 3.3.3.2 Ponderación de causas

En esta sección se realizará una priorización de las causas de cada uno de los problemas identificados, a través de una matriz de priorización, utilizando los criterios de importancia-magnitud del impacto. Los pesos colocados en cada uno de los criterios de evaluación, se trabajó con la opinión de los expertos del área de recursos humanos y de la operación misma. Ver **Tabla 11**

**Tabla 11.** Criterios de evaluación

Valores	Importancia	Magnitud del Impacto
1	No es importante	No afecta
2	Poco importante	Afecta parcialmente
3	Algo importante	Afecta seriamente
4	Importante	Afecta drásticamente
5	Muy importante	Afecta irreversiblemente

En la **Tabla 12**, se detallan en una matriz de priorización, las causas del problema: las renunciaciones voluntarias e involuntarias del personal; dónde se colocan los pesos a los criterios de evaluación importancia y magnitud del impacto, y arrojan como resultado, que las causas insatisfacción laboral y falta de motivación, son los que tienen el puntaje máximo, convirtiéndose en los más relevantes.

**Tabla 12.** Matriz de priorización de las causas para el problema 1.

	Causas	Importancia	Magnitud del impacto	Puntaje
C1	Insatisfacción laboral.	5	5	25
C2	Problemas de gestión del rendimiento.	4	4	16
C3	Escaza capacitación y desarrollo profesional.	4	3	12
C4	Falta de motivación.	5	5	25
C5	Sobrecarga de trabajo.	5	4	20
C6	Altas demandas de trabajo.	3	4	12
C7	Procedimientos operativos ineficientes.	3	3	9
C8	Falta de flexibilidad en los horarios de trabajo.	3	4	12
C9	Herramientas y equipos obsoletos.	3	3	9
C10	Falta de acceso a la información necesaria para el trabajo.	3	3	9
C11	Fallas recurrentes en los sistemas informáticos.	2	3	6
C12	Ruido y distracción en el entorno de trabajo.	2	3	6
C13	Condiciones de trabajo incómodas	3	2	6
C14	Limitadas oportunidades de descanso y recreación.	3	3	9
C15	Falta de comunicación efectiva.	3	4	12

En la **Tabla 13** , se detallan en una matriz de priorización, las causas del problema: Imparcialidad en retribución económica y equidad en la recompensa; dónde se colocan pesos a los criterios de evaluación importancia y magnitud del impacto, y arrojan como resultado, que las causas inequidad en la estructura salarial, falta de una cultura de reconocimiento y valoración del desempeño, y diferencias salariales injustificadas entre empleados que desempeñan funciones similares, son los que tienen el puntaje máximo, convirtiéndose en los más relevantes.

**Tabla 13.** Matriz de priorización de las causas para el problema 4.

	Causa	Importancia	Magnitud del impacto	Puntaje
C1	Falta de retroalimentación constructiva para mejorar el desempeño profesional y la retribución económica.	3	2	6
C2	Falta de comunicación clara sobre los sistemas de retribución y recompensas.	3	2	6
C3	Escasa conexión entre el crecimiento profesional y el aumento de remuneración.	3	3	9
C4	Falta de oportunidades para el desarrollo de habilidades y competencias que puedan aumentar la compensación.	3	4	12
C5	Falta de equidad en la distribución de recompensa no monetaria (reconocimientos, oportunidades de desarrollo, beneficios adicionales.)	3	4	12
C6	Inequidad en la estructura salarial.	5	5	25
C7	Falta de transparencia en los criterios de evaluación y compensación.	4	5	20
C8	Falta de implementación de sistemas tecnológicos para desarrollar las evaluaciones de desempeño.	3	3	9
C9	Escasa tecnología necesaria para medir la productividad del personal.	3	3	9
C10	Insuficiente sensibilización sobre la importancia de la equidad y la imparcialidad en las decisiones de compensación.	2	3	6
C11	Salarios y recompensas no competitivas en comparación con otras empresas del mismo sector.	2	3	6
C12	Falta de una cultura de reconocimiento y valoración del desempeño.	5	5	25
C13	Diferencias salariales injustificadas entre empleados que desempeñan funciones similares.	5	5	25

### 3.3.3.3 Análisis de causa raíz

A continuación, se analizarán las causas más relevantes de los problemas que se identificaron en las matrices de priorización anteriores. Este análisis se realizará utilizando la herramienta de los 5 porqués.

En la **Tabla 14**, se puede observar el análisis de los 5 porqués, dónde se detalla las razones por las cuales se produce la insatisfacción laboral.

**Tabla 14.** Análisis con los 5 porqués de la insatisfacción laboral.

<b>Problema 1: Renuncias voluntarias e involuntarias del personal</b>
<b>Causa relevante 1: Insatisfacción laboral.</b>
<b>Porqué 1: ¿Por qué hay insatisfacción laboral?</b>
Porque los empleados no se sienten valorados en su trabajo.
<b>Porqué 2: ¿Por qué los empleados no se sienten valorados?</b>
Porque no recibo reconocimiento o recompensas por su desempeño.
<b>Porqué 3: ¿Por qué no recibir reconocimiento o recompensas?</b>
Porque la cultura de la empresa no promueve o valora el reconocimiento del personal.
<b>Porqué 4: ¿Por qué la cultura de la empresa no promueve el reconocimiento del personal?</b>
Porque no se han establecido sistemas y programas formales para reconocer y recompensar el desempeño de los empleados.
<b>Porqué 5: ¿Por qué no se han establecido sistemas o programas formales de reconocimiento y recompensa?</b>
Porque la alta dirección de la empresa no ha priorizado la implementación de tales sistemas y programas formales de reconocimiento y recompensa.

---

En la **Tabla 15**, muestra el análisis de los 5 porqués, los motivos que conllevan a la falta de motivación del personal.

**Tabla 15.** Análisis con los 5 porqués de la falta de motivación.

<b>Problema 1: Renuncias voluntarias e involuntarias del personal</b>
<b>Causa relevante 4: Falta de motivación.</b>
<b>Porqué 1: ¿Por qué falta motivación en el trabajo?</b>
Porque los empleados sienten que su trabajo carece de significado y no ven el impacto de su trabajo en los resultados de la empresa.
<b>Porqué 2: ¿Por qué los empleados sienten que su trabajo carece de significado y no ven su impacto?</b>
Porque la estructura de gestión no proporciona retroalimentación o reconocimiento suficiente sobre el impacto de las llamadas y la ayuda que brindan a los clientes.
<b>Porqué 3: ¿Por qué la estructura de gestión no proporciona retroalimentación o reconocimiento suficiente?</b>
Porque no se han establecido sistemas efectivos de seguimiento y evaluación del desempeño, y no se brinda suficiente capacitación y desarrollo profesional.
<b>Porqué 4: ¿Por qué no se han establecido sistemas efectivos de seguimiento y evaluación del desempeño ni se brinda suficiente capacitación y desarrollo profesional?</b>
Porque la empresa no ha invertido adecuadamente en recursos y programas de desarrollo para el personal.
<b>Porqué 5: ¿Por qué la empresa no ha invertido adecuadamente en recursos y programas de desarrollo para el personal?</b>
Porque la alta dirección no reconoce plenamente el valor estratégico y no ha asignado los recursos necesarios para su mejora y crecimiento.

---

En la **Tabla 16** , de acuerdo al análisis de los 5 porqués, se muestran los argumentos que promueven la inequidad en la estructura salarial.

**Tabla 16. Análisis con los 5 porqués de la inequidad en la estructura salarial.**

**Problema 4: Imparcialidad en retribución económica y equidad en la recompensa.**

**Causa relevante 6: Inequidad en la estructura salarial.**

**Porqué 1: ¿Por qué existe inequidad en la estructura salarial?**

Porque hay una diferencia significativa en los salarios de los empleados que realizan funciones similares.

**Porqué 2: ¿Por qué hay una diferencia significativa en los salarios de los empleados que realizan funciones similares?**

Porque no existe una política salarial clara y transparente que se aplique de manera consistente.

**Porqué 3: ¿Por qué no existe una política salarial clara y transparente que se aplique de manera consistente?**

Porque no se han establecido criterios claros y objetivos para determinar los salarios de los empleados, lo que permite decisiones arbitrarias.

**Porqué 4: ¿Por qué no se han establecido criterios claros y objetivos para determinar los salarios de los empleados?**

Porque no se ha realizado un análisis adecuado de los roles y responsabilidades de los empleados y de su valor en el mercado laboral.

**Porqué 5: ¿Por qué no se ha realizado un análisis adecuado de los roles y responsabilidades de los empleados y de su valor en el mercado laboral?**

Porque la empresa no ha priorizado la equidad salarial ni ha asignado los recursos necesarios para llevar a cabo un análisis adecuado.

---

En la **Tabla 17**, se expone en el análisis de los 5 porqués, los motivos que incitan a la falta de una cultura de reconocimiento y valoración del desempeño.

**Tabla 17.** Análisis con los 5 porqués de la falta de una cultura de reconocimiento y valoración del desempeño.

**Problema 4: Imparcialidad en retribución económica y equidad en la recompensa.**

**Causa relevante 12: Falta de una cultura de reconocimiento y valoración del desempeño.**

**Porqué 1: ¿Por qué falta una cultura de reconocimiento y valoración del desempeño?**

Porque no se brinda reconocimiento ni se valora el desempeño de los empleados de manera consistente.

**Porqué 2: ¿Por qué no se brinda reconocimiento ni se valora el desempeño de los empleados de manera consistente?**

Porque no se ha establecido un sistema formal de reconocimiento y valoración del desempeño.

**Porqué 3: ¿Por qué no se ha establecido un sistema formal de reconocimiento y valoración del desempeño?**

Porque la alta dirección no ha asignado los recursos ni ha priorizado la implementación de un sistema de este tipo.

**Porqué 4: ¿Por qué la alta dirección no ha asignado los recursos ni ha priorizado la implementación de un sistema de reconocimiento y valoración del desempeño?**

Porque no se reconoce plenamente la importancia de una cultura de reconocimiento y valoración para motivar y retener a los empleados.

**Porqué 5: ¿Por qué no se reconoce plenamente la importancia de una cultura de reconocimiento y valoración para motivar y retener a los empleados?**

Porque no se ha creado conciencia sobre los beneficios y el impacto positivo que puede tener en la productividad y el compromiso de los empleados.

---

Asimismo, en la **Tabla 18** se presentan mediante análisis de los 5 porqués, los argumentos que suscitan a las diferencias salariales injustificadas entre empleados que desempeñan funciones similares.

**Tabla 18.** Análisis con los 5 porqués de las diferencias salariales injustificadas entre empleados que desempeñan funciones similares.

**Problema 4: Imparcialidad en retribución económica y equidad en la recompensa.**

**Causa relevante 13: Diferencias salariales injustificadas entre empleados que desempeñan funciones similares.**

**Porqué 1: ¿Por qué existen diferencias salariales injustificadas entre empleados que desempeñan funciones similares?**

Porque algunos empleados reciben salarios más altos que otros a pesar de tener roles y responsabilidades similares.

**Porqué 2: ¿Por qué algunos empleados reciben salarios más altos que otros a pesar de tener roles y responsabilidades similares?**

Porque no existe un sistema de evaluación del desempeño que se aplique de manera consistente y justa.

**Porqué 3: ¿Por qué no existe un sistema de evaluación del desempeño que se aplique de manera consistente y justa?**

Porque no se han establecido criterios claros y objetivos para evaluar y comparar el desempeño de los empleados.

**Porqué 4: ¿Por qué no se han establecido criterios claros y objetivos para evaluar y comparar el desempeño de los empleados?**

Porque no se ha dado prioridad a la equidad salarial ni se ha invertido en la implementación de un sistema de evaluación del desempeño justo.

**Porqué 5: ¿Por qué no se ha dado prioridad a la equidad salarial ni se ha invertido en un sistema de evaluación del desempeño justo?**

Porque la alta dirección no reconoce la importancia de la equidad salarial y no ha asignado los recursos necesarios para abordar el problema.

---

Por consiguiente, en la **Tabla 19** se presenta el resumen de las causas raíces de las causas generales de los problemas identificados como relevantes.

**Tabla 19. Resumen de las causas raíz.**

Problema	Causa General	Causa Raíz
Renuncias voluntarias e involuntarias del personal	Insatisfacción laboral	La alta dirección de la empresa no ha priorizado la implementación de tales sistemas y programas formales de reconocimiento y recompensa.
	Falta de motivación	La alta dirección no reconoce plenamente el valor estratégico y no ha asignado los recursos necesarios para su mejora y crecimiento.
Imparcialidad en retribución económica y equidad en la recompensa	Inequidad en la estructura salarial.	La empresa no ha priorizado la equidad salarial ni ha asignado los recursos necesarios para llevar a cabo un análisis adecuado.
	Falta de una cultura de reconocimiento y valoración del desempeño	No se ha creado conciencia sobre los beneficios y el impacto positivo que puede tener en la productividad y el compromiso de los empleados.
	Diferencias salariales injustificadas entre empleados que desempeñan funciones similares	La alta dirección no reconoce la importancia de la equidad salarial y no ha asignado los recursos necesarios para abordar el problema.

### 3.3.4 Propuesta de Contramedidas

A continuación, en la **Tabla 20** se exponen las siguientes soluciones para afrontar las causas raíz identificada en el análisis anterior.

**Tabla 20. Resumen de las Contramedidas.**

Problema	Causa Raíz	Contramedida
Renuncias voluntarias e involuntarias del personal	La alta dirección de la empresa no ha priorizado la implementación de tales sistemas y programas formales de reconocimiento y recompensa.	Establecer un programa formal de reconocimiento que celebre los logros y el desempeño excepcional de los empleados. Diseñar un sistema de incentivos basado en objetivos y resultados.
	La alta dirección no reconoce plenamente el valor estratégico y no ha asignado los recursos necesarios para su mejora y crecimiento.	Realizar capacitaciones continuas al personal y proporcionar el crecimiento profesional dentro de la organización.
Imparcialidad en retribución económica y equidad en la recompensa	La empresa no ha priorizado la equidad salarial ni ha asignado los recursos necesarios para llevar a cabo un análisis adecuado.	Realizar un análisis detallado de los roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Evaluar si los salarios ofrecidos a los empleados están alineados con el mercado laboral.
	No se ha creado conciencia sobre los beneficios y el impacto positivo que puede tener en la productividad y el compromiso de los empleados.	Establecer una comunicación clara y constante con los empleados para informarles sobre los beneficios de un ambiente de trabajo positivo y comprometido.
	La alta dirección no reconoce la importancia de la equidad salarial y no ha asignado los recursos necesarios para abordar el problema.	Implementar políticas claras de equidad salarial que establezcan objetivos para determinar la remuneración de los empleados.

## Capítulo 4: Análisis de la Propuesta de Mejora

A partir de los conocimientos adquiridos a partir del diagnóstico integral de la empresa, este capítulo profundiza en una serie de propuestas de mejoras específicamente diseñadas para abordar los principales desafíos que enfrenta el personal de ventas dentro del área de operaciones. Estas propuestas apuntan a revitalizar el departamento de ventas y elevar su desempeño general.

En la **Tabla 21**, se describe la herramienta a utilizar para cada uno de los problemas manifestados.

**Tabla 21.** Herramienta para cada problema detectado.

Principales problemas	Contramedida	Herramienta
Renuncias voluntarias e involuntarias del personal	<p>Establecer un programa formal de reconocimiento que celebre los logros y el desempeño excepcional de los empleados.</p> <p>Diseñar un sistema de incentivos basado en objetivos y resultados.</p>	Desing Thinking
Imparcialidad en retribución económica y equidad en la recompensa.	<p>Realizar un análisis detallado de los roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo.</p> <p>Evaluar si los salarios ofrecidos a los empleados están alineados con el mercado laboral.</p> <p>Establecer una comunicación clara y constante con los empleados para informarles sobre los beneficios de un ambiente de trabajo positivo y comprometido.</p>	Enfoque Sociotécnico

## 4.1 Planteamiento de alternativas de solución

De acuerdo a lo determinado en el diagnóstico, se tiene dos problemas principales: las renuncias voluntarias e involuntarias del personal y la imparcialidad en retribución económica y equidad en la recompensa. Para cada uno de los problemas se identificaron sus causas a través de herramientas de diagnóstico.

Se propone las siguientes soluciones a través de dos métodos de trabajo: *Desing Thinking* y Enfoque Sociotécnico.

### 4.1.1 Aplicación de *Desing Thinking*

Para abordar el problema de las Renuncias Voluntarias e Involuntarias del personal, se propone aplicar *Design Thinking*, porque nos permite abordar el problema desde una perspectiva centrada en las personas, buscando entender sus necesidades y deseos.

A continuación, se describe el paso a paso para aplicar el *Design Thinking*:

#### A) Empatizar:

Esta fase, tiene como objetivo empatizar con las necesidades de cada uno del personal y sumergirse en la comprensión de su experiencia y perspectiva. Para ello, se realizó una encuesta a los 300 asesores que tiene el servicio de ventas en la empresa. En el Anexo 1, se puede mostrar el formato de la encuesta realizada a los asesores.

Las preguntas generadas en la encuesta fueron las siguientes:

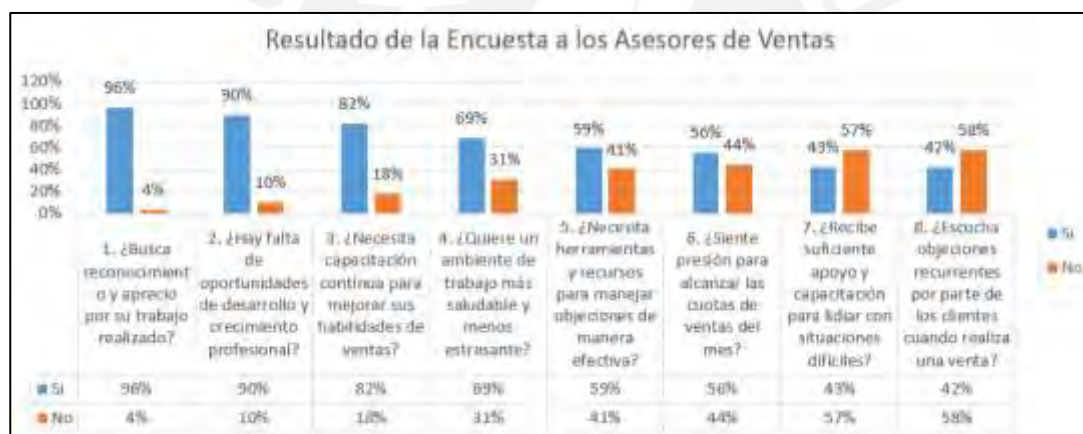
1. ¿Siente presión para alcanzar las cuotas de ventas del mes?
2. ¿Hay falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional?
3. ¿Recibe suficiente apoyo y capacitación para lidiar con situaciones difíciles?
4. ¿Necesita capacitación continua para mejorar sus habilidades de ventas?
5. ¿Escuchar objeciones recurrentes por parte de los clientes cuando realiza una venta?
6. ¿Necesita herramientas y recursos para manejar objeciones de manera efectiva?
7. ¿Quiere un ambiente de trabajo más saludable y menos estresante?
8. ¿Busca reconocimiento y aprecio por su trabajo realizado?

A continuación, en la **Tabla 22** se observan los resultados de las respuestas obtenidas de los 300 asesores encuestados en el servicio de ventas del área de operaciones:

**Tabla 22.** Resultados de encuesta a los asesores de ventas.

Cuestionario	Respuestas	
	Si	No
1. ¿Busca reconocimiento y aprecio por su trabajo realizado?	288	12
2. ¿Hay falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional?	269	31
3. ¿Necesita capacitación continua para mejorar sus habilidades de ventas?	246	54
4. ¿Quiere un ambiente de trabajo más saludable y menos estresante?	206	94
5. ¿Necesita herramientas y recursos para manejar objeciones de manera efectiva?	178	122
6. ¿Siente presión para alcanzar las cuotas de ventas del mes?	167	133
7. ¿Recibe suficiente apoyo y capacitación para lidiar con situaciones difíciles?	128	172
8. ¿Escucha objeciones recurrentes por parte de los clientes cuando realiza una venta?	127	173

**Figura 15.** Resultado en porcentaje (%) de la encuesta a los asesores de ventas.



En la **Figura 15**, se muestra los resultados en porcentaje (%) de la encuesta realizada a los asesores de ventas, entonces se puede concluir lo siguiente:

- El 96% de los asesores busca el reconocimiento y aprecio por su trabajo realizado; debido que a menudo lidian con clientes que pueden estar enojados, frustrados o insatisfechos, lo que puede ser difícil de manejar. Entonces cuando los asesores enfrentan estas dificultades diariamente, el reconocimiento y el aprecio por su esfuerzo pueden ayudar a motivarlos. Reconocer y apreciar el trabajo del personal en un *Call center* puede ayudar a retener a los trabajadores talentosos y experimentados.

- El 90% de los asesores en la empresa, señalan que hay falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. Hoy en día en la empresa, hay falta de inversión en el desarrollo y la capacitación de los empleados, así mismo, carece de programas de capacitación y desarrollo formales. Esto significa que los asesores no pueden tener acceso a oportunidades para adquirir nuevas habilidades o avanzar en sus carreras.
- El 82% de los asesores señalan que necesitan capacitación continua para mejorar sus habilidades de ventas. Para mantenerse competitivos y efectivos, deben estar al tanto de las últimas tendencias y técnicas de ventas. La capacitación continua les permite adaptarse a estos cambios y aplicar nuevas estrategias con éxito. Asimismo, los asesores de ventas a menudo se enfrentan a objeciones de los clientes y situaciones difíciles. La capacitación continua les va proporcionar las herramientas y estrategias para lidiar con estas situaciones de manera efectiva y convertirlas en oportunidades de ventas.
- El 69% de los asesores quiere un ambiente de trabajo más saludable y menos estresante. Señalan que un ambiente de trabajo menos estresante puede mejorar su productividad y su rendimiento, y se puede fomentar una cultura de colaboración y apoyo entre ellos mismo.
- El 59% de los asesores necesita herramientas y recursos para manejar objeciones de manera efectiva, se sienten frustrados y desalentados. La empresa opera con presupuestos ajustados, lo que limita la capacidad para invertir en herramientas y recursos atractivos para la gestión de objeciones. A ello se suma que los asesores no reciben una formación completa o actualizada en técnicas de gestión de objeciones.
- El 57% de los asesores no recibe suficiente apoyo y capacitación para lidiar con situaciones difíciles. Debido a que la empresa opera con márgenes ajustados y buscan reducir costos, lo que significa que recorta en programas de capacitación y desarrollo de los asesores.
- El 56% de los asesores sienten presión para poder alcanzar sus cuotas de ventas del mes. Debido, a que el desempeño de los asesores a menudo se evalúa en función de su capacidad para cumplir con las cuotas de ventas, esto puede afectar directamente su evaluación de desempeño, aumentar sus posibilidades de

ascenso y, en algunos casos, influir en sus ingresos y beneficios, como comisiones y bonificaciones.

- El 42% de los asesores, escucha objeciones recurrentes por parte de los clientes cuando realizan las ventas. Los asesores de la empresa a menudo utilizan guiones o pautas de venta predefinidas, por ello utilizan ciertas tácticas o respuestas frente a objeciones comunes, lo que puede hacer que los clientes planteen las mismas objeciones con frecuencia. Las objeciones también pueden deberse a variabilidad en los perfiles de los clientes, las estrategias de ventas utilizadas y las dinámicas emocionales y personales de los clientes.

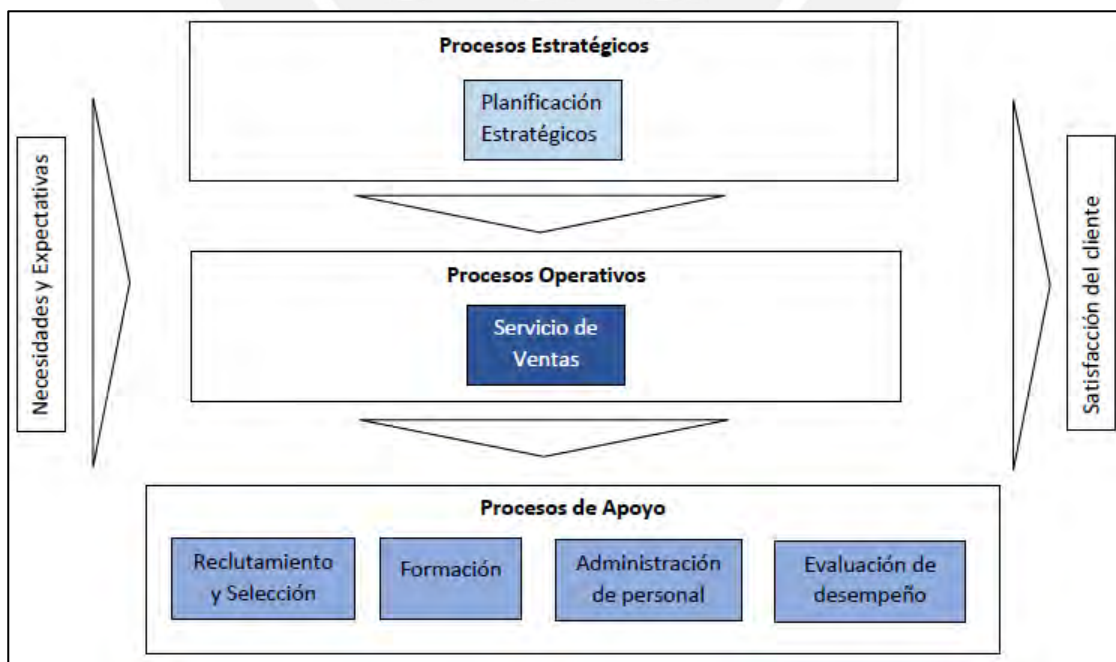
### B) Definir:

Con la información recopilada en la etapa anterior, se puede definir tres problemas importantes que tienen los asesores: la falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, la necesidad de la capacitación continua para mejorar sus habilidades de ventas y la falta de reconocimiento y aprecio por su trabajo realizado.

Se utiliza un mapa de procesos, que es una herramienta que describe de manera visual el flujo de trabajo para identificar en qué área se detectan esos problemas y poder trabajar en ellos.

En la **Figura 16**, se describe el mapa de procesos.

**Figura 16.** Mapa de procesos - gestión operativa de ventas



Entonces, podemos definir que los problemas como la falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, y la necesidad de la capacitación continua para mejorar sus habilidades de ventas se encuentra en el proceso de apoyo (Formación); y el problema de la falta de reconocimiento y aprecio por su trabajo realizado está en el proceso estratégico (planificación estratégica).

### **C) Idear:**

En esta fase se utiliza sesiones de lluvia de ideas, que es una herramienta de trabajo grupal.

Se realizó una reunión virtual con los 300 asesores del servicio de ventas del área de operaciones.

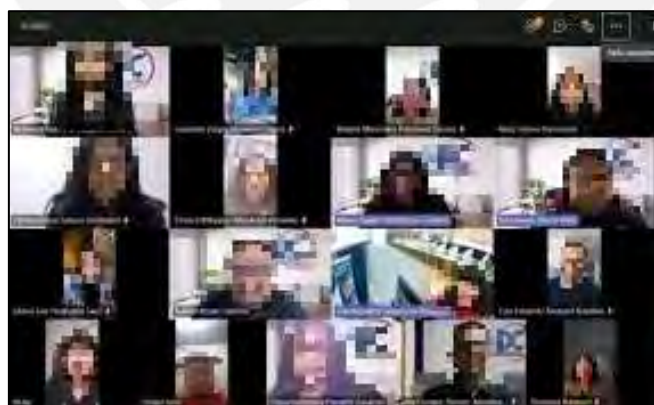
Los asesores plantearon que, para que no sea tan complicado proponer las ideas de solución, se formarían 6 equipos de 50 asesores cada uno; donde cada equipo tenía que plantear una propuesta de solución para los problemas determinados.

Los equipos se formaron por afinidad y contaban con asesores de entre 20 a 39 años, con estudios de secundaria completa y/o con carreras técnicas truncas.

Una vez formado los equipos, tenían un plazo de 3 días para reunirse cada equipo de manera virtual y deliberar una idea de propuesta de solución, luego tenía que ser expuesta en una próxima reunión con los demás equipos formados.

Pasado los 3 días, se organizó una reunión virtual con los 6 quipos formados; es decir, con los 300 asesores de ventas y cada equipo expreso su propuesta de solución.

**Figura 17.** Reunión virtual de asesores.



A continuación, se detallan las ideas de solución que cada equipo planteó:

1. Diseñar un cronograma de reconocimiento e incentivos (monetarios y no monetarios) basado en objetivos y resultados.
2. Realizar evaluaciones de desempeño periódicos y proporcionar retroalimentación constructiva a los empleados.

3. Desarrollar un programa de crecimiento profesional interno (hacer línea de carrera).
4. Incluir en la malla de formación al personal nuevo el acompañamiento en campo operativo (semana de acompañamiento).
5. Desarrollar cronograma de formación y capacitación continua de los teleoperadores para mejorar sus habilidades y conocimientos de ventas.
6. Ofrece sesiones de coaching regulares y retroalimentación individualizada para ayudar a los asesores a mejorar sus habilidades de ventas.

Se debe mencionar que para cada uno de las ideas planteadas, se puede trabajar con los recursos ofrecidos por la empresa como son, el equipo de formadores, las salas de capacitaciones, los equipos tecnológicos, entre otros; asimismo, hay recursos brindados por el cliente como son, los bonos y vales de consumo.

Después, que cada equipo propuso su idea, se realizó una votación de forma virtual a los 300 asesores de ventas, con la finalidad de que se escoja las mejores propuestas para dar solución a los problemas antes mencionados.

En la **Tabla 23**, se expone las tres mejores ideas escogidas por votación para ser implementadas:

**Tabla 23.** *Propuestas de mejora.*

Propuestas de mejora	Para implementar	
	Si	No
<b>1. Diseñar un cronograma de incentivos (monetarios y no monetarios) basado en objetivos y resultados.</b>	288	12
<b>2. Desarrollar un programa de crecimiento profesional interno (hacer línea de carrera).</b>	267	33
<b>3. Desarrollar cronograma de formación y capacitación continua de los teleoperadores para mejorar sus habilidades y conocimientos en ventas.</b>	249	51
4. Realizar evaluaciones de desempeño periódicos y proporcionar retroalimentación constructiva a los empleados.	176	124
5. Ofrece sesiones de coaching regulares y retroalimentación individualizada para ayudar a los asesores a mejorar sus habilidades de ventas.	157	143
6. Incluir en la malla de formación al personal nuevo el acompañamiento en campo operativo (semana de acompañamiento).	138	162

**Figura 18.** Resultado en porcentaje (%) de la votación de los asesores.



En la **Figura 18**, se muestra los resultados en porcentaje (%) de la votación realizada por los asesores de ventas, donde se destacan las siguientes ideas de propuesta de mejora para ser implementadas:

- Idea I: El 96% de los asesores de ventas señalan que se debe diseñar un cronograma de reconocimiento e incentivos (monetarios y no monetarios) basado en objetivos y resultados para motivarlos y así lograr sus metas y objetivos que se les plantea.
- Idea II: El 89 % de los asesores de ventas indican que se debe desarrollar un programa de crecimiento profesional interno (hacer línea de carrera), con el fin de que puedan adquirir nuevas habilidades y conocimientos, así como sentirse motivados y comprometidos con la empresa.
- Idea III: El 83 % de los asesores de ventas señalan que se debe desarrollar un cronograma de formación y capacitación continua de los asesores para mejorar sus habilidades y conocimientos en ventas, eso les va ayudar a incrementar su productividad y a mejorar su desempeño.

#### **D) Prototipar:**

En esta etapa se plantean los siguientes prototipos para cada una de las propuestas de mejora antes seleccionadas.

- Prototipo 1: Cronograma de reconocimientos e incentivos (monetarios y no monetarios) basado en objetivos y resultados. Ver **Tabla 24**

**Tabla 24. Cronograma de reconocimiento e incentivos.**

Actividades	Meses											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Asesor del mes (Difusión de foto)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Bono al equipo que cumple la meta	x			x			x			x		
Entrega de vales de comida a los 10 asesores con mayor productividad	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Sorteo de artefactos por el día de la madre					x							
Sorteo de artículos personales por el día del padre						x						
Entrega de canastas por navidad												x

- Prototipo 2: Cronograma de formación y capacitación continua de los asesores para mejorar sus habilidades y conocimientos de ventas. Ver **Tabla 25**

**Tabla 25. Cronograma de formación y capacitación continua**

Temas a capacitar	Meses											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Procesos de ventas	x									x		
Formación sobre productos			x						x			
Comportamiento del cliente						x					x	
Rebatir y superar objeciones de ventas		x						x				x
Técnicas en ventas				x								
Uso de herramientas digitales.					x							
Gestión del tiempo en modalidad remota							x					

- Prototipo 3: Programa de crecimiento profesional interno (hacer línea de carrera). Ver **Tabla 26**

**Tabla 26. Programa de crecimiento profesional interno.**

Actividades	Meses											
	1° Mes				2° Mes				3° Mes			
	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s
1. Convocatoria interna	x	x										
2. Evaluación y revisión de requisitos documentarios.			x	x								
3. Capacitación para desarrollar habilidades.					x	x						
4. Capacitación de liderazgo							x					
5. Formación para desempeñarse en el nuevo puesto.								x	x			
6. Acompañamiento en práctica de funciones.										x		
7. Evaluaciones.											x	
8. Colocación en el nuevo puesto de trabajo.												x

A continuación, se especifica cada actividad del **prototipo 1**:

- La actividad de la difusión del asesor del mes se realizará de manera mensual; en el cual, el asesor que llegue a cumplir con la meta trazada de obtener más ventas generadas en el mes, será reconocido como el asesor del mes y su imagen será difundida a través del correo corporativo y colocada en el mural principal de la empresa.

**Figura 19.** Difusión del asesor del mes.



- El bono al equipo que cumple la meta, es un bono de dinero que se le entrega al equipo de asesores que llega a cumplir el promedio de objetivos del servicio de ventas durante el trimestre, y esta meta es fijada por el mismo cliente.

**Figura 20.** Equipo de asesores que cumplen la meta fijada.



- La entrega de vales por comida, son otorgados a los diez primeros asesores que lleguen a obtener la mayor productividad en el mes.

**Figura 21.** Asesores con mayor productividad en el mes.



- En fechas especiales como el día de la madre y el día del padre, se realiza una ceremonia para homenajear al personal en su día, dentro de la ceremonia se realizan sorteos de artefactos y artículos personales.

**Figura 22.** Celebración del día de la madre.



**Figura 23.** Celebración del día del padre.



- En las fechas de navidad, se realiza una ceremonia navideña y se hace entrega de canastas al personal, como una muestra de aprecio por su trabajo realizado durante el año.

**Figura 24.** *Compartir navideño y entrega de canastas.*



A continuación, se especifican los temas a capacitar expuestos en el **prototipo 2**:

- Proceso de ventas; en esta capacitación tiene como finalidad enseñar a los asesores las habilidades, técnicas y conocimientos necesarios para llevar a cabo el proceso de venta de manera efectiva y eficiente. También se precisan las etapas del proceso de ventas, desde la prospección y el contacto inicial con el cliente hasta el cierre de la venta y el seguimiento posterior a la venta.
- Formación sobre productos; antes de que un asesor de ventas pueda vender un producto o servicio, debe comprenderlo a fondo; es por eso que en esta capacitación se dan a conocer sus características, ventajas, desventajas y cómo se compara con la competencia.
- Comportamiento del cliente; esta capacitación tiene como propósito que los asesores de ventas aprendan a analizar y comprender los patrones de comportamiento de los clientes, como sus preferencias, deseos, necesidades, motivaciones y expectativas, así como gestionar y mantener relaciones con los clientes existentes.
- Rebatir y superar objeciones de ventas; la capacitación tiene como objetivo que los asesores de ventas aprendan a anticipar y abordar las objeciones de los clientes de manera efectiva, convirtiéndolas en oportunidades de venta.

- Técnicas de ventas; la capacitación tiene como finalidad enseñar a los asesores las diversas técnicas de cierre de ventas, para así obtener el compromiso del cliente y cerrar la venta.
- Uso de herramientas digitales; esta capacitación tiene como meta familiarizar a los asesores con las herramientas y tecnologías de ventas, como CRM (*Customer Relationship Management*) y software de seguimiento de ventas, para gestionar de manera eficiente los contactos y oportunidades de venta.
- Gestión del tiempo; la intención de esta capacitación es enseñar a los asesores las técnicas de gestión del tiempo, para que puedan priorizar sus actividades de ventas y ser más productivos.

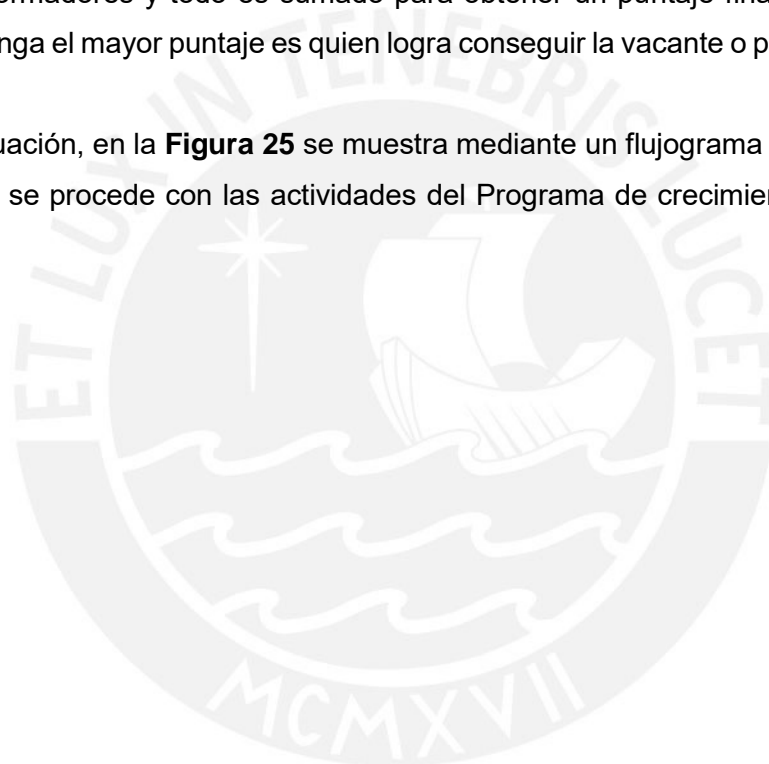
Por último, se detalla cada una de las actividades que se debe cumplir en el **prototipo 3**:

1. Convocatoria interna; para cubrir una vacante o promover a un empleado a un puesto superior, primero se anuncia la posición vacante o el puesto disponible a través de canales internos, como anuncios en la empresa, correo electrónico interno y las plataformas de recursos humanos en línea. Dentro de la convocatoria se especifican los requisitos mínimos para el puesto, como experiencia previa, las habilidades de comunicación, conocimientos técnicos y el tiempo de servicio o el desempeño pasado.
2. Evaluación y revisión de requisitos documentarios; los asesores interesados en la posición presentan sus requisitos documentarios al área de gestión humana. El jefe de gestión Humana y el responsable de formación evalúan y revisan cada uno de los documentos presentados por los candidatos. Posteriormente, seleccionan a los candidatos que cumplen con los requisitos solicitados, luego se comunican con ellos y les dicen que pasarán a la siguiente fase.
3. Capacitación para desarrollar habilidades; los candidatos seleccionados asisten a una capacitación para para adquirir nuevas habilidades, actualizar conocimientos existentes, mejorar competencias técnicas y desarrollar habilidades blandas. La capacitación la realiza un formador de la empresa.
4. Capacitación de liderazgo; luego los candidatos van a una siguiente capacitación que se centra en ayudarlos a adquirir las habilidades necesarias para inspirar, guiar, motivar y dirigir a otros hacia el logro de objetivos y el éxito general de la organización. La capacitación la realiza un formador de la empresa.
5. Formación para desempeñarse en el nuevo puesto; La incorporación eficaz de los empleados es fundamental para una transición fluida a nuevos puestos. Este programa de formación tiene como objetivo proporcionar a los candidatos las

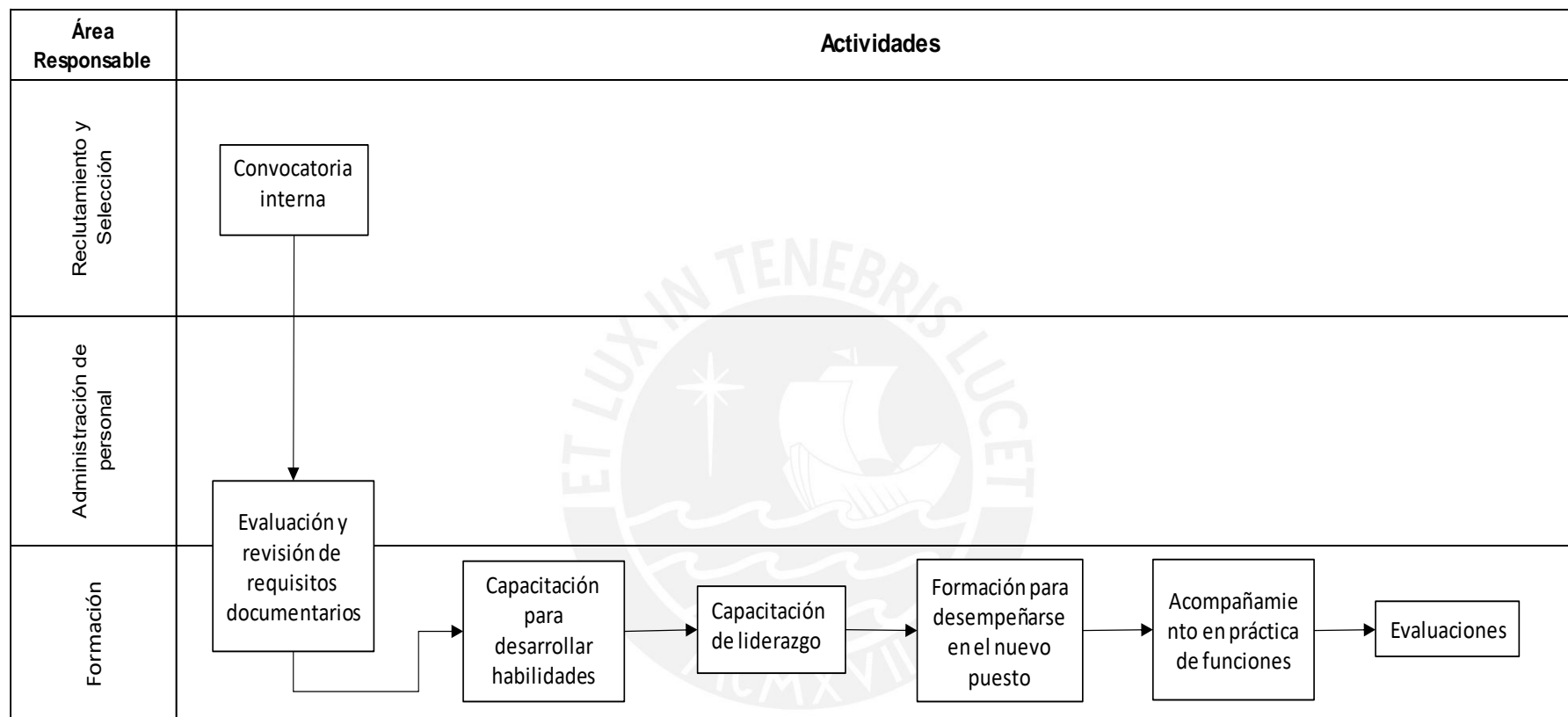
habilidades, los conocimientos y las herramientas esenciales para destacar en sus nuevos puestos y contribuir de forma significativa a la organización.

6. Acompañamiento en práctica de funciones; en esta actividad se asignan a un formador al candidato para ayudarlo a integrarse y aprender sobre el trabajo de manera más efectiva. Este acompañamiento puede ser valioso para el desarrollo y la adaptación rápida, es importante en esta actividad proporcionar retroalimentación regular al candidato para que puedan mejorar y ajustar su desempeño.
7. Evaluaciones; se realiza un seguimiento al candidato en todas las actividades realizadas, con el fin de evaluar el impacto de las capacitaciones y la formación en su desempeño y crecimiento. En cada actividad realizada, el candidato es evaluado por los formadores y todo es sumado para obtener un puntaje final. El candidato que obtenga el mayor puntaje es quien logra conseguir la vacante o puesto superior.

A continuación, en la **Figura 25** se muestra mediante un flujograma el paso a paso de cómo se procede con las actividades del Programa de crecimiento profesional interno.



**Figura 25.** Diagrama de flujo del Programa de crecimiento profesional interno.



### E) Probar:

Se realiza una evaluación de la eficacia de los prototipos propuestos.

**Tabla 27.** Evaluación de la eficacia - Prototipo 1.

Prototipo	Evaluación de la eficacia				
	Indicador	Meta	Frecuencia	Área responsable	
Cronograma de reconocimiento e incentivos (monetarios y no monetarios) basado en objetivos y resultados	Asesor del mes	% de ventas generadas	>= 90%	Mensual	Operaciones
	Bono al equipo que cumple la meta trimestral establecida.	% de Cumplimiento promedio de objetivos del servicio de ventas	>= 90%	Trimestral	Operaciones
	Entrega de vales a los 10 primeros asesores que cumplen con la productividad.	% de Cumplimiento de productividad	>= 85%	Mensual	Operaciones
	Sorteo de artefactos en el día de la madre.	Total, de artefactos sorteados	100%	Anual	Gestión Humana
	Sorteo de artículos personales en el día del padre.	Total, de artículos personales sorteados	100%	Anual	Gestión Humana
	Entrega de canastas por navidad.	Total, de canastas entregadas a todo el personal	100%	Anual	Gestión Humana

En la **Tabla 27**, se muestra que para reconocer al asesor del mes se evalúa con el indicador de % de ventas generadas durante el mes y su meta es haber obtenido >= 90% del objetivo de ventas establecido por el gerente de operaciones; para el bono al equipo que cumple la meta trimestral establecida, se mide a través del indicador de % de Cumplimiento promedio de objetivos del servicio de ventas y tiene que ser >= 90% del objetivo planteado por el cliente; la entrega de vales a los 10 primeros asesores que cumplen con la productividad se mide a través del indicador % de Cumplimiento de productividad y su meta de los asesores debe ser >= 85% de lo establecido por gerencia de operaciones. En el caso de las actividades como el sorteo de artefactos en el día de la madre y el sorteo de artículos personales en el día del padre, el indicador es el total de artefactos y artículos personales sorteados, sus indicadores son el total de artefactos y el total de artículos personales sorteados, siendo la meta del 100 % del cumplimiento de los sorteos. Por último, para la actividad de entrega de canastas por navidad el indicador de medición es el total de canastas entregadas a todo el personal y la meta es el 100 % del cumplimiento de entregas.

**Tabla 28. Evaluación de la eficacia - Prototipo 2.**

Prototipo	Evaluación de la eficacia			
	Indicador	Meta	Frecuencia	Área responsable
Cronograma de formación y capacitación continua de los asesores para mejorar sus habilidades y conocimientos en ventas.	% de asistencias	>= 90%	Mensual	Gestión Humana / Formación

Se muestra en la **Tabla 28**, el indicador establecido es el % de asistencias de los asesores a las capacitaciones programadas, el cual, tenía que llegar a cumplir la meta del 90% de asistencias por capacitación.

**Tabla 29. Evaluación de la eficacia - Prototipo 3.**

Prototipo	Evaluación de la eficacia			
	Indicador	Meta	Frecuencia	Área responsable
Plan de crecimiento interno	% de cumplimiento de actividades del programa	100%	Quincenal	Gestión Humana / Formación

En la **Tabla 29**, se puede observar que, para llegar a la meta, es realizar el 100% de las actividades programadas quincenalmente.

Posteriormente, para saber de qué todo lo que se ha diseñado e implementado está funcionando adecuadamente y está reduciendo los problemas que conllevan a la rotación del personal, se realizará una encuesta de control y seguimiento a los asesores del servicio de ventas.

En el anexo 2 se muestra el formato de la que sería la encuesta de control y seguimiento a los prototipos implementados.

### 4.1.2 Aplicación de Enfoque Sociotécnico

Se sugiere aplicar para el problema de la imparcialidad en retribución económica y equidad en la recompensa, el método del Enfoque Sociotécnico. Esto debido a que este enfoque implica considerar tanto los aspectos humanos como los sistemas y procesos técnicos que influyen las áreas que la involucran.

A continuación, se describe cómo aplicar el enfoque sociotécnico sobre el problema:

#### A) Compatibilidad

Para aplicar este principio en la empresa, primero se debe identificar si el diseño organizacional de la empresa es compatible con el objetivo de brindar al personal una adecuada retribución económica y tener una equidad en la recompensa.

Con ese propósito, se ha realizado un análisis de los objetivos actuales de la organización.

En la **Tabla 30**, se describe el análisis de la situación actual y una propuesta de mejora para los elementos que identifican la empresa para el principio de compatibilidad.

**Tabla 30.** Análisis de la situación actual y propuesta de mejora – Compatibilidad.

Elementos que identifican a la empresa	Situación actual	Propuesta de mejora
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lealtad</li><li>- Respeto</li><li>- Confidencialidad</li><li>- Pasión</li><li>- Integridad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Reconocimiento al personal.</b></li><li>- Lealtad</li><li>- Respeto</li><li>- Confidencialidad</li><li>- Pasión</li><li>- Integridad</li></ul>

La empresa en estudio cuenta con un plan estratégico posee un plan estratégico formal que define su dirección y objetivos para el futuro.

Entonces como propuesta de mejora, se recomienda que en la próxima actualización del Plan estratégico que será realizada en el 2024, se incluya como uno de los objetivos el reconocimiento al personal, tanto por su rendimiento individual como grupal; con ello, el diseño organizacional se adecuaría al principio de compatibilidad.

## B) Especificación mínima crítica

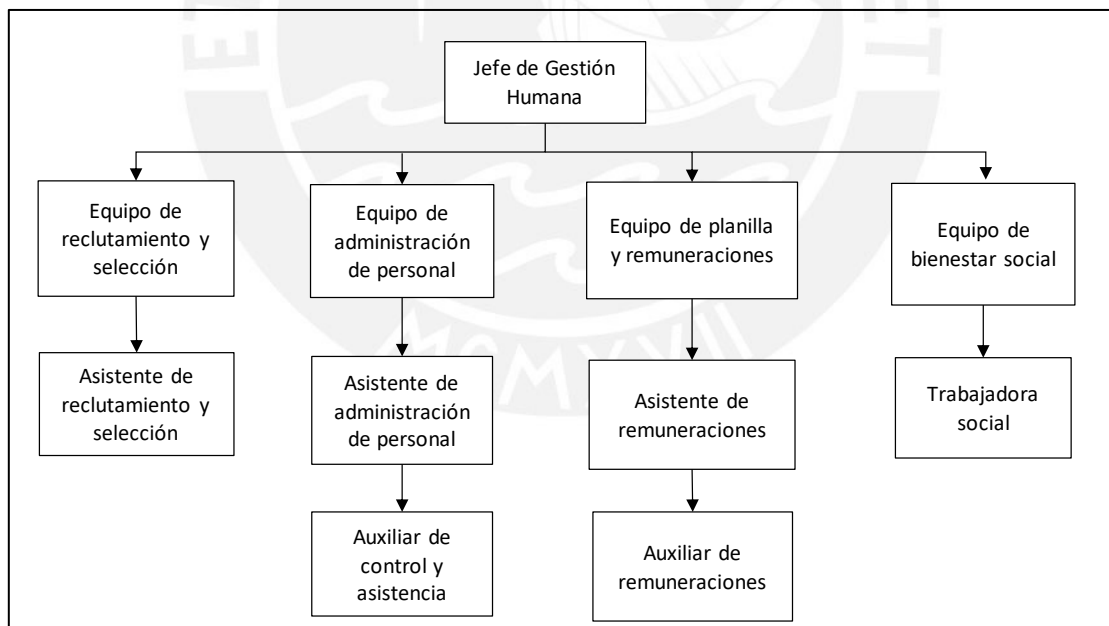
La empresa no se tiene determinada qué área deber ser la encargada de gestionar la retribución económica y la equidad en la recompensa del personal.

**Tabla 31.** Análisis de la situación actual y propuesta de mejora – Equidad mínima crítica.

Situación actual	Propuesta de mejora
La gerencia administrativa hoy en día es el área que se encarga de todo lo relacionado con la retribución económica al personal. Por otra parte, la empresa no tiene bien definido cómo y cuándo se debe aplicar una retribución económica, así como, darse una equidad en la recompensa.	La alta dirección debe designar al área de gestión humana, como el área encargada de gestionar y garantizar que se cumpla con una adecuada retribución económica al personal y darse la equidad en la recompensa.

En la **Figura 26** , se muestra el análisis de la situación actual de lo que se tiene en la empresa y como propuesta de mejora, es designar al área de gestión humana como la encargada de la retribución económica y la equidad en la recompensa del personal; entonces la distribución de su organigrama sería el siguiente:

**Figura 26.** Propuesta de organigrama - Gestión humana.



### C) Criterio Socio técnico

El personal en la empresa experimenta desmotivación y descontento, porque creen que su salario no es justo y no está acorde con el trabajo que realizan.

**Tabla 32.** Análisis de la situación actual y propuesta de mejora – Criterio sociotécnico.

Situación actual	Propuesta de mejora
Según la opinión de los asesores, en la empresa existen diferencias salariales significativas entre los empleados que realizan trabajos similares; así mismo, hay falta de criterios claros para determinar los aumentos salariales y las bonificaciones.	El área de gestión humana debe establecer sistemas de retribución (política salarial) que sean transparentes, promoviendo la equidad en la organización.

Como se muestra en **Tabla 32**, una propuesta de mejora para controlar, o en el mejor de los casos minimizar las causas que están provocando la desmotivación del personal y que afectan en su desempeño y productividad, es implementar una política salarial. En el anexo 3, se muestra una propuesta de una política salarial.

### D) Multifuncionalidad

En el servicio de ventas existen diferentes campañas propias del servicio, pero las funciones que realizan los asesores son parecidas en todas ellas.

**Tabla 33.** Análisis de la situación actual y propuesta de mejora – Multifuncionalidad.

Situación actual	Propuesta de mejora
El Gerente de Operaciones señala que los asesores sólo son formados y capacitados para atender el servicio de la campaña a la cual son designados. Por tal motivo, no pueden desempeñarse y apoyar en otras campañas del servicio de ventas.	Establecer en la formación inicial y continua de los asesores de ventas, capacitación de los todos los productos de las campañas, para que el asesor aprenda sobre todos ellos y así cubrir necesidades del servicio cuando sea requerido. Asimismo, tener en cuenta el justo reconocimiento salarial a sus contribuciones y desempeño en las diferentes campañas.

En la **Tabla 33**, se muestra el análisis de la situación actual y como propuesta de mejora en la **Tabla 28**, se tiene el cronograma de formación y capacitación continua de los asesores para mejorar sus habilidades y conocimientos en ventas, así como la formación sobre productos.

### E) Especificación de límites

La empresa no motiva el pensamiento independiente y creativo en ninguna de las áreas implementadas.

**Tabla 34.** Análisis de la situación actual y propuesta de mejora – Especificación de límites.

Situación actual	Propuesta de mejora
En la empresa no existe un mecanismo en el que el personal de cualquier área pueda compartir ideas con el propósito de mejorar algún proceso o la cultura de la organización, y éste pueda ser recompensado.	Generar un espacio de confianza donde el personal de la empresa pueda compartir sus ideas con libertad, esto podría ser un buzón de ideas o sugerencias diseñado para recopilar ideas, opiniones y recomendaciones, con ello, premiar la iniciativa.

El área de gestión humana, podría realizar la implementación del buzón de ideas o sugerencias. En el anexo 4, se describe un procedimiento para el uso del buzón.

### F) Flujo de información

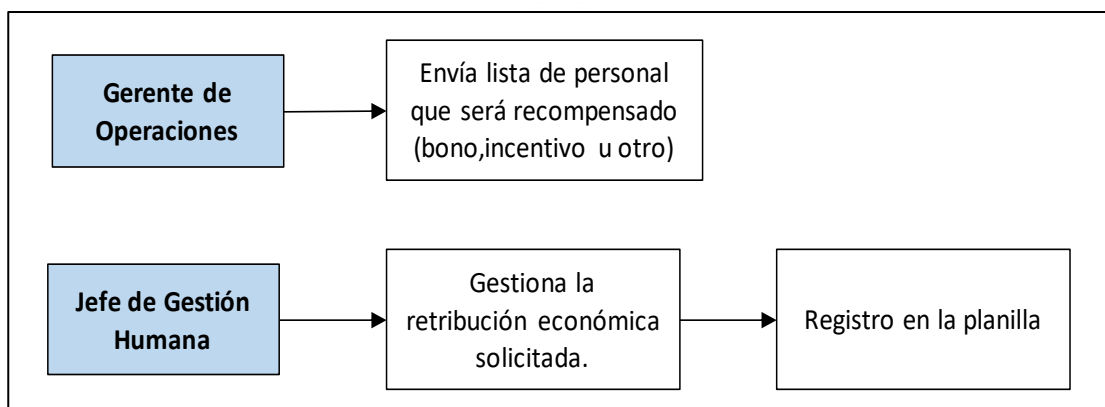
Este principio no se está desarrollando correctamente en la empresa, eso puede llevar a un mal clima laboral y por consecuencia la baja productividad de los asesores.

**Tabla 35.** Análisis de la situación actual y propuesta de mejora – Flujo de información.

Situación actual	Propuesta de mejora
No hay un correcto flujo de información entre el área de operaciones y el área de gestión humana, lo que está conllevando a que no se le retribuya de forma justa según su desempeño, a los asesores de ventas.	Modificar los mecanismos de comunicación y es necesario que estén plasmadas en un documento. La finalidad es que se tenga la información real y certera, para realizar una retribución económica y equidad en la recompensa justa y transparente.

Para esta propuesta, se presenta en la un flujograma de cómo sería el flujo de información.

**Figura 27.** Diagrama de flujo - Mecanismos de comunicación.



### G) Congruencia de apoyo

En la empresa hace falta implementar este principio de congruencia de apoyo, los asesores de ventas de un *Call center* buscan reconocimiento y aprecio por su trabajo realizado.

**Tabla 36.** Análisis de la situación actual y propuesta de mejora – Congruencia de apoyo.

Situación actual	Propuesta de mejora
En la empresa no hay un sistema de reconocimiento y aprecio por el trabajo realizado por los asesores de ventas.	Diseñar un cronograma de reconocimiento e incentivos (monetarios y no monetarios) basado en objetivos y resultados para motivarlos y así lograr sus metas y objetivos que se les plantea.

Para esta propuesta, se tomará en cuenta el prototipo 1 expuesto en la implementación de la metodología del *Desing Thinking* (Ver **Tabla 27**).

### H) Diseño y los valores humanos

Este principio busca que el personal encuentre un ambiente de trabajo confortable y así se logre alcanzar su mayor potencial.

**Tabla 37.** Análisis de la situación actual y propuesta de mejora – Diseño y los valores humanos.

Situación actual	Propuesta de mejora
Los asesores se sienten desmotivados por que perciben que hay imparcialidad en su retribución económica y equidad en la recompensa.	Diseñar una política salarial con la finalidad de administrar bien los salarios y las compensaciones del personal, con ello se va a garantizar la equidad, la consistencia y la transparencia en su retribución.

En el anexo 3, se muestra una propuesta de una política salarial.

### I) Diseño incompleto

Este principio debe ser aplicado en la empresa, porque hay una necesidad de rediseñar estructura salarial.

**Tabla 38.** Análisis de la situación actual y propuesta de mejora – Diseño incompleto.

Situación actual	Propuesta de mejora
Al no existir una estructura salarial implementada en la organización, no hay una mejora continua de éste.	En la política salarial que se implemente debe especificarse la revisión o actualización de esa política, ya sea porque influyan los aspectos externos de la empresa, o por el aumento de la inflación, el cambio del sueldo mínimo vitae (aumentos), entre otros.

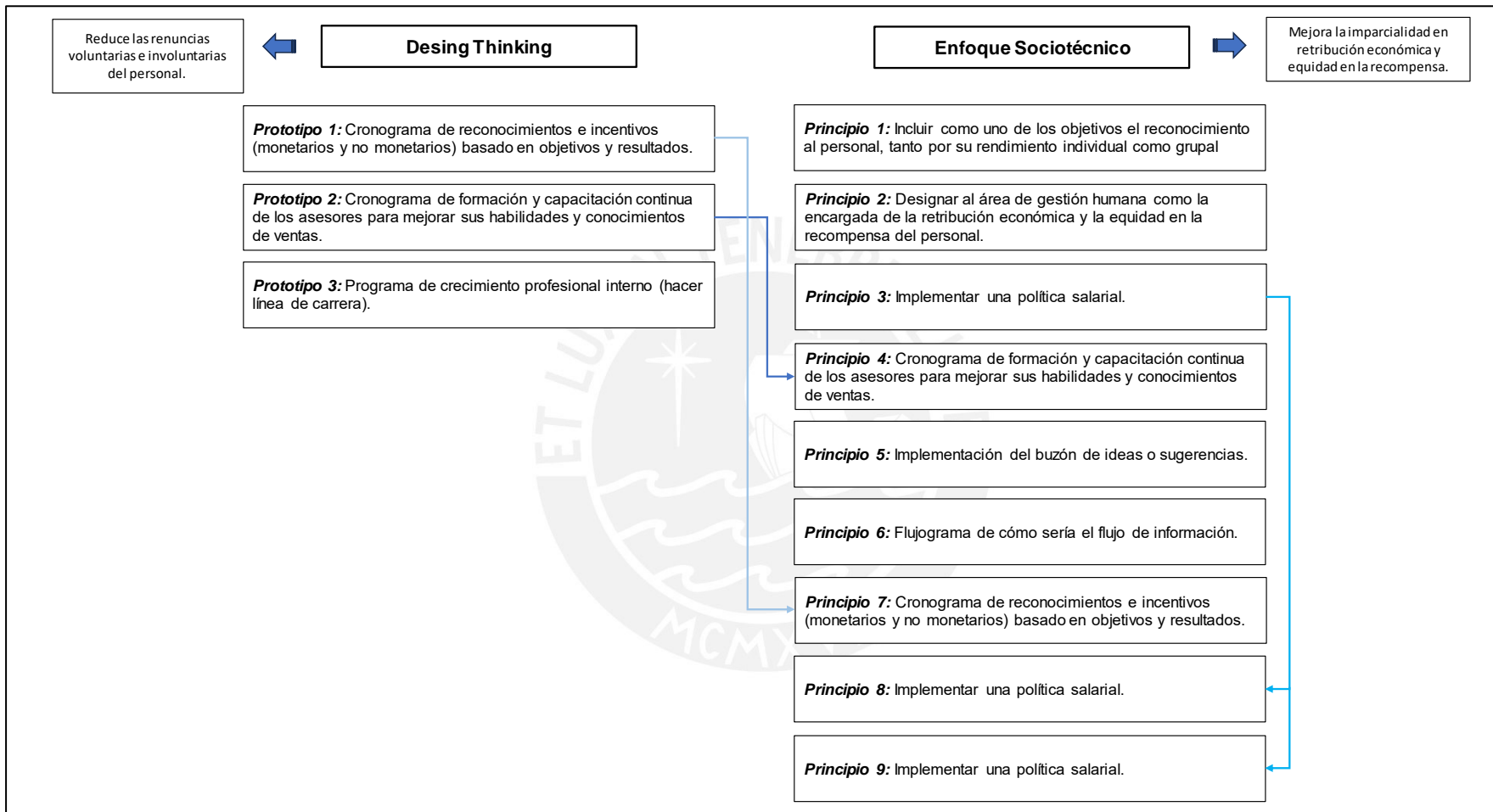
Para la propuesta descrita en la **Tabla 38**, se tiene mejor especificado la mejora continua en el anexo 3.

Por consiguiente, basada en mi experiencia y en los *papers* similares encontrados, la integración del *Desing Thinking* apoyado por el Enfoque sociotécnico, puede lograr alcanzar resultados de un 90% en la disminución en las renuncias voluntarias e involuntarias del personal.

En la **Figura 28**, se describe que al aplicar la herramienta del *Desing Thinking* se va a reducir las renuncias voluntarias e involuntarias del personal; así mismo, al emplear el Enfoque sociotécnico se va a mejorar la imparcialidad en retribución económica y equidad en la recompensa, y en consecuencia reduce las renuncias. Además, podemos observar que el prototipo 1 del *Desing Thinking* se relaciona con el principio 7 del Enfoque sociotécnico, es decir se va a trabajar la misma propuesta en ambas herramientas. Por otra parte, el prototipo 2 del *Desing Thinking* se relaciona con el principio 4 del Enfoque sociotécnico, es decir se va a trabajar la misma propuesta en ambas herramientas. También se aprecia que en los principios 3, 8 y 9 del Enfoque sociotécnico se va a trabajar la misma propuesta.

El prototipo 3 del *Desing Thinking* y los principios 1,2,5 y 6 del Enfoque sociotécnico son independientes y se trabajarán en paralelo, teniendo en cuenta que las propuestas del Enfoque sociotécnico apoyan a las propuestas del *Desing Thinking* para reducir las renuncias voluntarias e involuntarias del personal.

**Figura 28. Gráfica integradora de propuestas.**



## Capítulo 5: Evaluación Económica

En este capítulo, se va a analizar y cuantificar los aspectos económicos tomando en cuenta los gastos involucrados y los ahorros generados para la implementación de *Desing Thinking* y el Enfoque sociotécnico en el servicio de ventas del área de operaciones de la empresa.

Primero, haremos un análisis de los costos fijos que tiene la empresa para el reclutamiento y la selección del personal de ventas, este proceso es realizado a través de medios electrónicos (vía web). Después de recibir el Curriculum vitae del postulante, se le realiza las pruebas psicológicas.

Aquellos postulantes que pasan las pruebas psicológicas son sometidos a una verificación de antecedentes policiales y penales.

A continuación, se presentan los costos fijos anuales que surgen en todo este proceso.

**Tabla 39.** Costos fijos anuales - reclutamiento y selección del personal de ventas.

Concepto	Monto anual
Anuncios para reclutamiento: Web	S/ 800.00
Aplicación de pruebas psicológicas.	S/ 200.00
Re-procesos	S/ 1,000.00
<b>Montos Fijos Total Anual</b>	<b>S/ 2,000.00</b>

En la **Tabla 39** se reflejan los costos fijos anuales del proceso de reclutamiento y selección:

- Anuncios para reclutamiento: Web; se realiza un pago fijo de S/. 800.00 por ambas aplicaciones de sitios web: computrabajo y bumeran, para realizar publicaciones online.
- Aplicación de pruebas psicológicas; es el pago anual por el derecho a la licencia del software utilizado para dichas pruebas.
- Re-procesos; es el costo por corregir los errores o defectos realizados en el proceso de reclutamiento y selección (no definir bien el perfil que se busca, contratar de manera rápida e improvisada, entre otros).

**Tabla 40. Costos variables por postulante de ventas.**

Concepto		Monto
Revisión de Curriculum vitae	S/	80.00
Selección de Curriculum vitae	S/	40.00
Verificación de antecedentes x trabajador	S/	80.00
Entrevistas	S/	24.00
Reclutamiento	S/	24.00
Monto Individual (Montos Variables)	<b>S/</b>	<b>248.00</b>

Por otro lado, en la **Tabla 40** se muestran los costos variables por postulante:

- Revisión de *Curriculum vitae*; es el costo por el uso del software de reclutamiento y selección, incluido el pago del personal de la empresa y el consultor externo.
- Selección de *Curriculum vitae*; es el costo generado por el uso de un software de reclutamiento y selección que permite trabajar con una base de datos constantemente actualizada.
- Verificación de antecedentes; es el costo originado por el pago de los antecedentes policiales y judiciales del postulante.
- Entrevistas; el costo generado por el uso de infraestructura y recursos utilizados en el proceso (internet, impresora, oficina, papel, entre otros).
- Reclutamiento; el costo generado por el uso de infraestructura y recursos utilizados en el proceso (internet, impresora, oficina, papel, entre otros).

Teniendo en consideración los costos fijos y variables de reclutamiento y selección de personal, en adelante se presenta la monetización del problema central.

**Tabla 41. Monetización del problema (mes).**

<b>Monetización del problema (mes)</b>	
<b>Problema: Alto nivel de rotación de personal</b>	
Número promedio de renunciaciones voluntarias e involuntarias	217
Impacto promedio por renuncia voluntaria o involuntaria	S/ 528.00
Impacto promedio por renunciaciones voluntarias e involuntarias	S/ 114,576.00
Costos de reprocesos de reclutamiento y selección de personal	S/ 83.33
Número promedio de personal nuevo	153
Costos variables por postulante	S/ 248.00
Costo promedio total por reprocesos de reclutamiento y selección de personal	S/ 38,027.33
Número promedio de reclamos de personal	15
Monto promedio por retribución y/o recompensa por persona	S/ 3,750.00
Monto promedio por retribuciones y/o recompensas	S/ 56,250.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 208,853.33</b>

Como se observa en la **Tabla 41**, en la entidad de estudio, el problema central corresponde a un alto nivel de rotación de personal; al mes se reportan 217 renunciaciones (sean voluntarias o involuntarias) lo que produce un costo promedio S/528.00 por persona, al año el impacto económico asciende a S/ 114,576.00. A esto, se suman los costos por reprocesos de reclutamiento y selección de personal, así como los costos por retribuciones y recompensas efectuadas por reclamos; así los costos que surgen de la problemática identificada ascienden a S/ 208,853.33 al mes.

**Tabla 42. Monetización del problema (año)**

<b>Monetización de problema (año)</b>	
<b>Problema: Alto nivel de rotación de personal</b>	
Número promedio de renunciaciones voluntarias e involuntarias	2604
Impacto promedio por renuncia voluntaria o involuntaria	S/ 528.00
Impacto promedio por renunciaciones voluntarias e involuntarias	S/ 1,374,912.00
Costos de reprocesos de reclutamiento y selección de personal	S/ 1,000.00
Número promedio de personal nuevo	1836
Costos variables por postulante	S/ 248.00
Costo promedio total por reprocesos de reclutamiento y selección de personal	S/ 456,328.00
Número promedio de reclamos de personal	180
Monto promedio por retribución y/o recompensa	S/ 3,750.00
Monto promedio por retribuciones y/o recompensas	S/ 675,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 2,506,240.00</b>

Como se observa en la **Tabla 42**, al año se reportan 2 604 renuncias (sean voluntarias o involuntarias) lo que produce un impacto económico asciende a S/ 1, 374,912.00 por pagos de beneficios tal como vacaciones truncas y otros conceptos. A esto, se suman los costos anuales por reprocesos de reclutamiento y selección de personal, así como los costos anuales por retribuciones y recompensas efectuadas por reclamos; entonces, la problemática identificada genera un costo anual que asciende a S/ 2, 506,240.00.

## 5.1 Costos de implementación

Son los costos asociados con la ejecución y puesta en marcha de las actividades realizadas en la implementación de cada uno de los métodos mencionados y explicados en el capítulo anterior.

En las siguientes tablas se muestran detalladamente los costos que han de surgir en la ejecución de las actividades para la implementación del Desing Thinking y el Enfoque sociotécnico en la empresa respectivamente.

**Tabla 43.** Costos de implementación para el Desing Thinking.

<b>Reconocimientos e incentivos (monetarios y no monetarios) basado en objetivos y resultados.</b>					
<b>Actividad a implementar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total anual</b>
Difusión del asesor del mes	Costo por difusión por correo corporativo	S/ 0.00	1	Mensual	S/ 0.00
Bono al equipo que cumple la meta	Costo de bono	S/ 1,000.00	1	Trimestral	S/ 4,000.00
Entrega de vales	Costo de vale	S/ 100.00	3	Mensual	S/ 3,600.00
Sorteos de artefactos - Día de la madre	Costo de artefactos	S/ 200.00	5	Anual	S/ 12,000.00
Sorteo de artículos personales - Día del padre	Costo de artículos personales	S/ 200.00	5	Anual	S/ 12,000.00
<b>Sub Total</b>					<b>S/ 27,600.00</b>
<b>Formación y capacitación continua de asesores para mejorar sus habilidades y conocimientos en ventas</b>					
<b>Actividad a implementar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>	<b>Horas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total anual</b>
Capacitación en proceso de ventas	Costo de capacitación al personal	S/ 50.00	2	2 veces/año	S/ 100.00
Formación sobre productos	Costo de capacitación al personal	S/ 50.00	2	2 veces/año	S/ 100.00
Capacitación en comportamiento del cliente	Costo de capacitación al personal	S/ 50.00	2	2 veces/año	S/ 100.00
Formación en rebatir y superar objeciones de ventas	Costo de capacitación al personal	S/ 50.00	2	3 veces/año	S/ 150.00
Capacitación en técnicas de ventas	Costo de capacitación al personal	S/ 50.00	2	1 veces/año	S/ 50.00

Formación en uso de herramientas digitales	Costo de capacitación al personal	S/ 50.00	2	1 veces/año	S/ 50.00
Capacitación en gestión del tiempo	Costo de capacitación al personal	S/ 50.00	2	1 veces/año	S/ 50.00
<b>Sub Total</b>					<b>S/ 600.00</b>
<b>Programa de crecimiento profesional interno.</b>					
<b>Actividad a implementar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>	<b>Horas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total anual</b>
Convocatoria interna	Costo de anuncios virtuales internos	S/ 0.00	-	-	S/ 0.00
Evaluación y revisión de requisitos documentarios.	Costos de evaluación y revisión de documentos.	S/ 0.00	-	-	S/ 0.00
Capacitación para desarrollar habilidades.	Costo de capacitación al personal	S/ 50.00	-	-	S/ 0.00
Capacitación de liderazgo	Costo de capacitación al personal	S/ 50.00	-	-	S/ 0.00
Formación para desempeñarse en el nuevo puesto.	Costo de capacitación al personal	S/ 0.00	-	-	S/ 0.00
Acompañamiento en práctica de funciones	Costo por acompañamiento	S/ 0.00	-	-	S/ 0.00
Evaluaciones.	Costo por evaluaciones	S/ 0.00	-	-	S/ 0.00
<b>Sub Total</b>					<b>S/ 0.00</b>
<b>Total</b>					<b>S/ 28,200.00</b>

Como se puede apreciar en la **Tabla 43**, para implementar el *Desing Thinking* se propuso desarrollar actividades que contemplan los reconocimientos e incentivos monetarios y no monetarios, formación y capacitación continua y programas de crecimiento profesional, cuyos costos ascienden a un total de S/ 28,200.00.

**Tabla 44. Costos de implementación para el Enfoque sociotécnico.**

Aplicar los principios del Enfoque sociotécnico					
Actividad a implementar	Detalle	Costo	Horas	Frecuencia	Total anual
Aplicación del principio de compatibilidad	Costo para actualizar el plan estratégico de la empresa.	S/ 0.00	-	-	S/ 0.00
Aplicación del principio de especificación mínima crítica	Costo para designar al área de gestión humana el proceso de retribución económica y equidad en la recompensa del personal.	S/ 0.00	-	-	S/ 0.00
Aplicación del principio de criterio sociotécnico	Costo para diseñar y establecer una política salarial.	S/ 0.00	-	-	S/ 0.00
Aplicación del principio de multifuncionalidad	Costo de capacitación de todos los productos al nuevo asesor.	S/ 0.00	-	-	S/ 0.00
Aplicación del principio de especificación de límites	Costo para implementar un buzón de ideas o sugerencias.	S/ 150.00	-	Anual	S/ 150.00
Aplicación del principio de flujo de información	Costo para implementar el flujo de comunicación.	S/ 0.00	-	-	S/ 0.00
Aplicación del principio de diseño incompleto	Costo para la mejora continua de la estructura salarial (política salarial).	S/ 0.00	-	-	S/ 0.00
				<b>Total</b>	<b>S/ 150.00</b>

Asimismo, en la **Tabla 44** se aprecia el resumen de las actividades para la implementación del enfoque sociotécnico, cuyos costos no resultan ser mayores a S/150.00 y corresponde únicamente a la compra de un buzón de ideas o sugerencias.

**Tabla 45. Resumen de costos para implementación de la propuesta.**

Detalle	Costo
Implementación del Desing Thinking	S/ 28,200.00
Implementación del Enfoque sociotécnico	S/ 150.00
<b>Total</b>	<b>S/ 28,350.00</b>

Habiendo establecido los costos de implementación de cada propuesta, en la **Tabla 45** se aprecia el resumen de costos para la implementación general cuyo importe asciende a S/ 28,350.00.

## 5.2 Ahorro generado por la implementación

En esta sección se presentan inicialmente una proyección del flujo de ingresos y egresos de la organización sin la implementación del proyecto desde el 2024 al 2028.

**Tabla 46.** Proyección de ingresos del 2024 al 2028

Tasa de crecimiento de ingresos		
Año	Monto	Tasa crecimiento
2020	S/ 26,414,527.00	
2021	S/ 39,638,093.00	50.1%
2022	S/ 44,440,297.00	12.1%
2023	S/ 45,329,102.94	2.0%
2024	S/ 46,688,976.03	3.0%
2025	S/ 49,023,424.83	5.0%
2026	S/ 52,455,064.57	7.0%
2027	S/ 57,176,020.38	9.0%
2028	S/ 63,465,382.62	11.0%

A partir de la información de los estados financieros de los años anteriores proporcionados por la entidad de estudio en la **Tabla 46** se presenta la proyección de ingresos para los próximos cuatro años teniendo como base la estimación de ingresos para el año actual, cuyo importe asciende a S/ 46,688,976.03; a partir de estos ingresos se estima un incremento anual del 5%, 7%, 9% y 11% para los años futuros, considerando que la empresa prevé un crecimiento anual de 3% en los ingresos al 2024 y la tasa de crecimiento porcentual histórica de los ingresos es 2%. No se considera la tasa promedio de crecimiento de los últimos cuatro años porque a partir del 2020 la empresa presentó una baja significativa en sus ingresos debido a la crisis sanitaria que se vivió en dicho periodo, los años que siguen la empresa ha logrado recuperarse hasta mantener un nivel de crecimiento que venía presentando antes de la crisis; no obstante, debido a la situación económica actual los directivos prevén un crecimiento de 3% para este año.

**Tabla 47.** Proyección de egresos del 2024 al 2028.

Año	Tasa de crecimiento de egresos	
	Monto	Tasa crecimiento
2020	S/ 26,076,350.00	
2021	S/ 38,453,596.00	47.5%
2022	S/ 44,041,551.00	14.5%
2023	S/ 44,702,174.27	1.5%
2024	S/ 46,043,239.49	3.0%
2025	S/ 48,345,401.47	5.0%
2026	S/ 51,729,579.57	7.0%
2027	S/ 56,385,241.73	9.0%
2028	S/ 62,587,618.32	11.0%

Como se observa en la **Tabla 47**, también se realizó la proyección de egresos para los próximos cuatro años teniendo como base la estimación de egresos para el año actual, cuyo importe asciende a S/ 46,043,239.49; a partir de estos egresos se estima igualmente un incremento anual del 5%, 7%, 9% y 11% para los años futuros.

A continuación, se presenta el flujo de efectivo sin la implementación de la propuesta y su evaluación a través de indicadores financieros.

**Tabla 48.** Proyección del flujo de efectivo sin la implementación de la propuesta del 2025 al 2028.

Año	Ingresos totales*	Egresos totales*	Flujo Neto de Efectivo
2025	49,023,424.83	48,345,401.47	678,023.36
2026	52,455,064.57	51,729,579.57	725,485.00
2027	57,176,020.38	56,385,241.73	790,778.65
2028	63,465,382.62	62,587,618.32	877,764.30

En la **Tabla 48** se observan resultados positivos para los años futuros, no obstante; dicha proyección no contempla la implementación de la propuesta de mejora.

**Tabla 49.** Evaluación de indicadores financieros sin la implementación de la propuesta del 2025 al 2028.

Indicador	Resultado
VAN*=	S/1,624,799.64
TIR =	98.57%

\*Tasa de descuento 20%

Dada la situación, en la **Tabla 49** se observa un VAN que asciende a S/ 1,624,799.64 y una TIR con un valor de 98.57%, ambos indicadores son aceptables.

Ahora bien, a partir de la estimación de ingresos y egresos y de la cuantificación de los costos de implementación de la propuesta, en adelante se presentan la proyección de los egresos anuales de la organización considerando el ahorro que se pretende generar a través del proyecto de mejora.

**Tabla 50.** Estimación de egresos con la implementación de la propuesta de mejora.

Estimación de egresos con la implementación de la propuesta de mejora				
S/. 28,350.00		Monetización del proyecto de mejora		
S/ 2,506,240.00		Monetización del problema		
Año	Egresos	Costos de la propuesta de mejora	Ahorro	Actualización de egresos
2025	48,345,401.47	28,350.00	501,248.00	47,872,503.47
2026	51,729,579.57		601,497.60	51,128,081.97
2027	56,385,241.73		676,684.80	55,708,556.93
2028	62,587,618.32		751,872.00	61,835,746.32

En la **Tabla 50** se observa detalladamente la actualización de los egresos luego de efectuar los costos de implementación de la propuesta de mejora y el ahorro anual que se pretende general anualmente. En primer lugar, para el 2025 se espera ahorrar el 20% de los costos anuales que genera actualmente la problemática cuyo importe asciende a S/ 2, 506,240.00; en los próximos años se esperan resultados más favorecedores, produciendo un ahorro del, 24%, 27% y 30% respectivamente. Dada la situación, a los egresos del año 2025 cuyo importe alcanza los S/ 48,345,401.47, se le suma los costos del proyecto de mejora y se le resta el ahorro estimado, siendo este un importe aproximado de S/ 501,248.00; por tanto, los egresos actualizados para dicho año alcanzarán los S/ 47,872,503.47.

### 5.3 Flujo de caja del proyecto

En esta sección se presenta el flujo de efectivo y la evaluación de indicadores financieros con la implementación de la propuesta de mejora a partir de la actualización de los egresos.

**Tabla 51.** Proyección del flujo de efectivo con la implementación de la propuesta del 2025 al 2028.

Año	Ingresos totales*	Egresos totales*	Flujo Neto de Efectivo
2025	49,023,424.83	47,872,503.47	1,150,921.36
2026	52,455,064.57	51,128,081.97	1,326,982.60
2027	57,176,020.38	55,708,556.93	1,467,463.45
2028	63,465,382.62	61,835,746.32	1,629,636.30

En la **Tabla 51** se observan resultados positivos para los años futuros, dicha proyección contempla la implementación de la propuesta de mejora, razón por la cual los beneficios son mayores.

**Tabla 52.** Evaluación de indicadores financieros con la implementación de la propuesta del 2025 al 2028.

Indicador	Resultado
VAN*=	2,929,783.75
TIR =	108.82%

\*Tasa de descuento 20%

Dada la situación, en la **Tabla 52** se observa un VAN que asciende a S/ 2,929,783.75 y una TIR con un valor de 108.82%, ambos indicadores son aceptables y más atractivos, por tanto, es bastante claro que al implementar la propuesta se obtendrán beneficios mayores.

# Capítulo 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 6.1 Conclusiones

1. Se identifican diversos problemas de la empresa en estudio, como la falta de liderazgo, falta de reconocimiento y oportunidades de desarrollo, entre otros; pero los más significativos son las renuncias voluntarias e involuntarias del personal y la imparcialidad en la retribución económica y equidad en la recompensa, siendo estos problemas los que generan sobrecostos en el proceso operativo de ventas y afectan la rentabilidad de la empresa.
2. Se utilizaron herramientas como el Diagrama de Ishikawa, los 5 Porqués y el Diagrama de Pareto para identificar y analizar las causas fundamentales de los problemas. En esta última herramienta se pudo deducir que si resolvemos los principales problemas estaremos resolviendo el 80% de la rotación del personal.
3. Por lo tanto, se plantea utilizar *Design Thinking* y Enfoque Sociotécnico como métodos de trabajo para abordar los principales problemas, ambos métodos proponen soluciones como establecer programas de reconocimiento, diseñar sistemas de incentivos, mejorar la comunicación con los empleados, implementar un mecanismo de comunicación para compartir ideas, entre otros.
4. Finalmente, la implementación de las soluciones propuestas a través de Design Thinking y el Enfoque Sociotécnico puede generar beneficios económicos significativos, con un VAN positivo y una TIR del 156,27%.

## 6.2 Recomendaciones

1. Se propone mejorar el ambiente de trabajo para que el personal se sienta motivado y alcance su mayor potencial, abordando los principales problemas que son renuncias voluntarias e involuntarias del personal y la imparcialidad en la retribución económica y equidad en la recompensa.
2. Se sugiere involucrar a los empleados en el proceso de diseño e implementación de las soluciones, esto ayudará a garantizar que las soluciones sean efectivas y satisfagan las necesidades de los empleados.
3. Es aconsejable monitorear y evaluar el impacto de las medidas implementadas en la rotación de personal, la satisfacción de los empleados y la rentabilidad de la empresa. Realizar ajustes según sea necesario.
4. Es recomendable comunicar los resultados de la evaluación a los empleados y a las partes interesadas, esto ayudará a generar apoyo para las iniciativas futuras.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abdullateef , A. O., Mohd Muktar, S. S., Yusoff, R. Z., & Binti Ahmad, I. S. (2014). Effects of Customer Relationship Management Strategy on Call Centre's Employee Intention to Quit: Evidence from Malaysia Call Centers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.036>.
- Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=292/29214108>.
- Allen , D. (2008). *Retaining Talent: A guide to analyzing and managing employee turnover*. Obtenido de SHRM Foundation: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-andforecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Retaining-Talent.pdf>
- Arshad, H., & Puteh, F. (2015). Determinants of Turnover Intention among Employees. *Journal of Administrative Science*, 1-15, Obtenido de: [https://jas.uitm.edu.my/images/2015\\_DEC/2.pdf](https://jas.uitm.edu.my/images/2015_DEC/2.pdf).
- B., M., A., P., & A., C. (2016). Impact of Compensation Package on Employee Retention . *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*.
- Baharin , N., & Wan, N. (2018). Effects of Talent Management on Employee Retention: A Case Study of Hospitality Industry . *Global Business & Management Research*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: implications for employee well-being and performance. *E. Diener, S. Oishi, & L. Tay Handbook of well-being Noba Scholar*, [https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/116456879/Multiple\\_Levels\\_in\\_Job\\_Demand](https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/116456879/Multiple_Levels_in_Job_Demand).
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Londres: Prensa de psicología.
- Bennington, L., Cummane, J., & Conn, P. (2000). Customer satisfaction and call centers: An Australian study. *International Journal of Service Industry Management*, DOI: <https://doi.org/10.1108/09564230010323723>.
- Bledow, R., Schmitt, A., Frese, M., & Kuhnel, J. (2011). The affective shift model of work engagement. *Journal Appl Psychol*, Doi:10.1037/a0024532.
- Bothma, C. F., & Roodt, G. (2013). The validation of the Turnover Intention Scale. *SA. Journal of Human Resource Management*, doi:10.4102/sajhrm.v11i1.507.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (20 de mayo de 2005). *Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition*. Obtenido de Biblioteca en línea Wiley: <https://doi.org/10.1002/hrm.20054>
- Brenner, W., Uebernickel, F., & Abrell, T. (2016). Design Thinking como mentalidad, proceso y caja de herramientas. *ResearchGate*, DOI: 10.1007/978-3-319-26100-3\_1.
- Brewer, G., & Sanford, B. (2007). *The Best of the Gallup Management Journal 2001-2007*. New York: Gallup Press.
- Brief, A. P. (1998). Attitudes in and around organizations. *SAGE Publications, Inc*.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- Bruggemann, A., Groskurth, P., & Ulrich, E. (1975). *Job satisfaction*. Bern: Huber. Judge, T.

- Capell, J. (2020). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7472055>
- Cavalcante Silva, J. J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Pedagogia Aplicada.
- Cherns, A. (1973). Principles of sociotechnical design revisited. *Human Relations*, 153-162. .
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Curedale, R. (2013). *Design Thinking process and methods manual*. Topanga: CA: Design Community College Inc. .
- Davis, K., & John, N. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico : Mc Graw Hill.
- de Oliveira, M. Z., Natividade, J., Soares de Assis, R., & Sandoval Barbosa Mambrini, N. (2019). Performance, Satisfaction and Intention to Remain in Organizations: Individual to Contextual Predictors. *Trends in Psychology*, <https://doi.org/10.9788/TP2019.2-18>.
- DINNGO. (2015). *Design Thinking en Español*. Obtenido de <https://www.designthinking.es/inicio/index.php>
- Flores de la Luz, J. A., & Soto Angulo, C. L. (19 de Julio de 2004). Que tan efectivos son los medios de Reclutamiento en la Eestabilidad y Motivación del personal en el ramo de Telemarketing . Mexico, Mexico, Mexico.
- Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, Obtenido de: [http://spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf).
- Gerstbach, I. (2016). *Design Thinking im Unternehmen*. Offenbach: GABAL.
- Gómez Limaymanta, C. A., Incio Pasache, O. W., & O'Donnell Velásquez, G. (2011). *Niveles de satisfacción laboral en banca comercial : un caso en estudio*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Pearson.
- González Rosas, M. K., Carrera Mora, O. Y., Ortiz Muñoz, A. F., & González Herrera, G. A. (2018). Los efectos de la rotación de personal en la gestión del conocimiento de las empresas en México. *Los efectos de la rotación de personal en la gestión del conocimiento de las empresas en México*. Mexico: Global Conference on Business and Finance Proceedings.
- Gretz, W., & Jacobson, R. (Enero de 2018). *Boosting contact-center* . Obtenido de McKinsey on Customer Care: Excellence in the Digital Age:  
[https://www.mckinsey.com/pe/~/\\_/media/McKinsey/Business%20Functions/Operations/Our%20Insights/Boosting%20contact%20center%20performance%20through%20employee%20engagement/Boosting-contact-center-performance-through-employee-engagement.ashx](https://www.mckinsey.com/pe/~/_/media/McKinsey/Business%20Functions/Operations/Our%20Insights/Boosting%20contact%20center%20performance%20through%20employee%20engagement/Boosting-contact-center-performance-through-employee-engagement.ashx)
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional* . Mexico : Cengage Learning.
- Jasmand, C., Blazevic, V., & de Ruyter, K. (2012). Generating Sales While Providing Service: A Study of Customer Service Representatives' Ambidextrous Behavior. *Journal of Marketing*, <https://doi.org/10.1509/jm.10.0448>.

- Johennesse, L., & Chou, T.-K. (2017). Employee Perceptions of Talent Management Effectiveness on Retention. *Global Business & Management Research*.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2008). *Administración de Operaciones. Procesos y cadenas de valor*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Lawler, E. (1973). *Motivation in Work Organization*. California: Brooks/Cole Publishing.
- Lee, T. W., Terence, M. R., Lowell, W., & Fireman, S. (2017). An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Journal*, <https://doi.org/10.5465/256629>.
- Leyva Morales, C., Vela Manzanilla, R., & Brangel Xool, K. (Enero-Junio de 2016). *ROTACIÓN DE PERSONAL EN LOS CALL CENTER DE MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO*. Obtenido de Redalyc.org UAEM: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=674070978003>
- Littlewood Zimmerman, H. F. (2006). Antecedentes de la Rotación Voluntaria de Personal. *Investigación Administrativa*, <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf>.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: MD Dunnette.
- Manrique Valenzuela, K., & Gonzalez Alvarez, D. (2015). Enfoque Socio Técnico en Empresas de Servicios Tecnológicos. *Repositorio Institucional ALTEC*, <https://hdl.handle.net/20.500.13048/1415>.
- Mausner, B., & Bloch Snyderman, B. (1993). *The Motivation to Work*. Londres: Transaction Publishers.
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *APA PsycArticles*, DOI: 10.1037/0033-2909.132.3.327.
- Merino Núñez, M., & Díaz Jave, A. (2008). El estudio del nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque. *Dialnet*, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2710495>.
- Micheli Thirión, J. (2007). *Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI*. Obtenido de SciELO - Scientific Electronic Library Online: [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-35692007000100005&nrm=iso](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-35692007000100005&nrm=iso)
- Mobley, W. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Nueva York: Addison Wesley Publishing Company.
- Moré, L. G., Carmenate, V. G., & Junco, C. (2005). *La satisfacción laboral y el empleo de herramientas de dirección en el perfeccionamiento empresarial*. Estudio de casos en el MITRANS. Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente.
- Poddar, A., & Madupalli, R. (2012). Problematic customers and turnover intentions of customer service employees. *Journal of Services Marketing*, Doi:10.1108/08876041211266512.
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico Empresarial*. Bogotá, Colombia: AREANDINA. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Pozo Muñoz, C., Alonso Morillejo, E., Hernández Plaza, S., & Martos Méndez, M. J. (2005). Determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de la administración pública: el valor de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. *Ansiedad estrés*.
- Reina, C., Rogers, K., Peterson, S., Byron, K., & Hom, P. (2017). Quitting the Boss? The Role of Manager Influence Tactics and Employee Emotional Engagement in Voluntary Turnover. *SAGE Journals*, <https://doi.org/10.1177/1548051817709007>.

- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Mexico : Prentice.
- Ruyter, K., Wetzels, M., & Feinberg, R. (2001). Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction. *SAGE Journals*, doi:<https://doi.org/10.1002/dir.1008>.
- Saridakis, G., & Cooper, S. C. (2016). *Research Handbook on Employee Turnover*. Reino Unido: Edward Elgar Publishing.
- Schaufeli, W. B. (2017). General Engagement: Conceptualization and Measurement with the Utrecht General Engagement Scale (UGES). *Journal of Well-Being Assessment*, doi:10.1007/s41543-017-0001-x.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, <https://doi.org/10.1002/job.248>.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, DOI: 10.1002/job.595.
- Seung Ho, A. (2019). *Employee Voluntary and Involuntary Turnover and Organizational Performance: Revisiting the Hypothesis from Classical Public Administration*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/330462154\\_Employee\\_Voluntary\\_and\\_Involuntary\\_Turnover\\_and\\_Organizational\\_Performance\\_Revisiting\\_the\\_Hypothesis\\_from\\_Classical\\_Public\\_Administration](https://www.researchgate.net/publication/330462154_Employee_Voluntary_and_Involuntary_Turnover_and_Organizational_Performance_Revisiting_the_Hypothesis_from_Classical_Public_Administration)
- Sila, E., & Sirok, K. (2018). *The Importance of Employee Satisfaction: A Case Study of a Transportation and Logistics Service Company*. Obtenido de doi: [org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.26493/1854-4231.13.111-136](http://org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.26493/1854-4231.13.111-136)
- Trist, E., & Bamforth, K. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of . *American Psychological Association*.
- Trist, E. (1981). *The Evolution of Socio - Technical Systems*. Toronto: Ontario Quality of Working Life Centre. .
- Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A., & Soane, E. (2013). *Employee Engagement in Theory and Practice*. Londres: Routledge.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M., & Azul, P. (2010). What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, doi:10.1080/13594320344000183.

## ANEXOS

**Anexo 1:** Formato de encuesta realizada a los asesores de ventas en la fase de empatizar.

**Marca con un aspa en la respuesta que crees conveniente.**

Cuestionario	Respuestas	
	SI	NO
1. ¿Siente presión para alcanzar las cuotas de ventas del mes?		
2. ¿Hay falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional?		
3. ¿Recibe suficiente apoyo y capacitación para lidiar con situaciones difíciles?		
4. ¿Necesita capacitación continua para mejorar sus habilidades de ventas?		
5. ¿Escucha objeciones recurrentes por parte de los clientes cuando realiza una venta?		
6. ¿Necesita herramientas y recursos para manejar objeciones de manera efectiva?		
7. ¿Quiere un ambiente de trabajo más saludable y menos estresante?		
8. ¿Busca reconocimiento y aprecio por su trabajo realizado?		

**Anexo 2:** Formato de encuesta de control y seguimiento realizada a los asesores de ventas en la fase de probar.

<b>ENCUESTA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO</b>
<p>¡Hola! Estamos interesados en conocer tu opinión respecto a las propuestas implementadas para mejorar tu permanencia en la empresa, para ello te invitamos a responder esta breve encuesta. Le recordamos que la información brindada es confidencial.</p>
<b>Nivel de satisfacción</b>
<p><b>En un rango de 1 al 5, donde (1) significa Totalmente Insatisfecho y (5) Totalmente Satisfecho.</b></p> <p>1. ¿Qué tan satisfecho te encuentras con la implementación de un cronograma de reconocimiento e incentivos basado en objetivos y resultados?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/> 1      <input type="radio"/> 2      <input type="radio"/> 3      <input type="radio"/> 4      <input type="radio"/> 5         </p> <p>2. Selecciona el nivel de satisfacción sobre el reconocimiento de tu trabajo en tu área.</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/> 1      <input type="radio"/> 2      <input type="radio"/> 3      <input type="radio"/> 4      <input type="radio"/> 5         </p> <p>3. ¿Qué tan satisfecho te encuentras con la entrega de bonos y vales por el cumplimiento de metas y objetivos?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/> 1      <input type="radio"/> 2      <input type="radio"/> 3      <input type="radio"/> 4      <input type="radio"/> 5         </p> <p>4. ¿Qué tan satisfecho te encuentras con la implementación de un cronograma de formación y capacitación continua para mejorar sus habilidades y conocimientos en ventas.?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/> 1      <input type="radio"/> 2      <input type="radio"/> 3      <input type="radio"/> 4      <input type="radio"/> 5         </p> <p>5. Selecciona el nivel de satisfacción sobre los temas a capacitar.</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/> 1      <input type="radio"/> 2      <input type="radio"/> 3      <input type="radio"/> 4      <input type="radio"/> 5         </p> <p>6. ¿Qué tan satisfecho te encuentras con el programa de crecimiento profesional interno?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/> 1      <input type="radio"/> 2      <input type="radio"/> 3      <input type="radio"/> 4      <input type="radio"/> 5         </p> <p>7. Selecciona el nivel de satisfacción sobre cada una de las actividades establecidas en el programa de crecimiento profesional interno.</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/> 1      <input type="radio"/> 2      <input type="radio"/> 3      <input type="radio"/> 4      <input type="radio"/> 5         </p>
<b>Nivel de percepción</b>
<p><b>Elija la opción que más encaje a su respuesta</b></p> <p>8. ¿Considera que ahora su trabajo y sus habilidades son valoradas adecuadamente?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p> <p>9. ¿Las capacitaciones que recibió en la formación y capacitación continua fueron las adecuadas?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p> <p>10. Hoy en día ¿Consideras que en la empresa existe la posibilidad de ascenso?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>

### **Anexo 3:** Propuesta de una Política salarial.

#### 1. OBJETIVO

Establecer los parámetros y criterios para la designación, fijación y ajuste de los diferentes esquemas de remuneración dentro de la Organización de manera equitativa.

#### 2. ALCANCE

La presente política aplica a todos los colaboradores de la organización y es responsabilidad del área de Gestión Humana asegurar su cumplimiento.

#### 3. VOCABULARIO

<b>N°</b>	<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
01	Remuneración Fija	Es la contraprestación que realiza el empleador hacia el colaborador por el servicio realizado, el cual es pactado entre las partes mencionadas.
02	Remuneración Variable	Es la contraprestación que realiza el empleador para con el colaborador a consecuencia del cumplimiento de los objetivos establecidos, varía de acuerdo con la categoría y el segmento al cual pertenece el colaborador.
02	Banda Salarial	Zona limitada por un máximo y un mínimo, en la que se establecen las remuneraciones de todos los puestos pertenecientes a una misma escala salarial.
03	Escala Salarial	Niveles de remuneración dentro de la organización en la cual se define cada banda salarial por categoría de puesto.
04	Horas Extras	Es el tiempo adicional que un colaborador dedica a sus actividades laborales más allá de su horario habitual, las cuales no son obligatorias y debe haber sido aprobado por el Jefe Inmediato.
05	Beneficio Fijo	Se encuentran dentro de la Remuneración Fija y varía de acuerdo con el puesto de trabajo.
06	Beneficio Variable	Se encuentran establecidos de acuerdo con el cumplimiento de indicadores, para ello contamos con maquetas donde se expresan los objetivos del área, puestos, etc.

#### 4. RESPONSABLES

##### 4.1 Jefe de Gestión Humana:

- Velar por el cumplimiento de la Política Salarial.
- Velar por el cumplimiento de las bandas salariales y escalas remunerativas.
- Actualizar la Política Salarial de acuerdo con la norma laboral vigente.
- Proponer la proyección de aumentos de sueldo del siguiente año.
- Revisar y Aprobar las actualizaciones de la Política Salarial.

##### 4.2 Director de Administración y Finanzas:

- Revisar y Aprobar las actualizaciones de la Política Salarial.
- Establecer el presupuesto salarial para el siguiente año.
- Revisar y aprobar las solicitudes de aumento salarial del personal bajo su dirección.
- Evaluar posibilidades de promoción del personal bajo su dirección.

##### 4.3 Director General de Operaciones:

- Establecer el presupuesto salarial para el siguiente año.
- Revisar y aprobar las solicitudes de aumento salarial del personal bajo su dirección.
- Evaluar posibilidades de promoción del personal bajo su dirección.

##### 4.4 Director General:

- Aprobar la Política Salarial.

#### 5. LINEAMIENTOS Y NORMAS

##### 5.1 Estructura de cargos y salarios

La estructura de bandas salariales, cargos y remuneraciones, es revisada cada año en el segundo semestre y/o cuando se realicen modificaciones externas, cuyo objetivo es estimar la proyección de aumentos de sueldos del siguiente año, la revisión de las bandas salariales, cargos y remuneraciones tienen como objetivo mantener un buen clima laboral, remuneraciones equitativas y competitivas con el mercado.

A mitad de año se debe realizar la revisión de aumentos individuales, los cuales serán reflejados a partir del primer mes del siguiente año salvo excepciones determinadas y aprobadas por la dirección.

##### 5.2 Criterios que justifican el pago diferenciado en puestos de igual valor

Los criterios con los cuales se fijan las bandas salariales y categorías por puesto son descritos en los siguientes ítems:

### 5.2.1 Componentes que determinan la remuneración

Los componentes que se toman en cuenta para fijar una remuneración son los siguientes:

- a) Puesto de Trabajo. - La responsabilidad del puesto, de sus resultados, de sus Relaciones Internas y Externas, de su supervisión, de la complejidad de las funciones y el impacto en la misión de la Organización.
- b) Nivel de Experiencia en el Puesto. - Experiencia desempeñándose en el cargo dentro de la Organización y/o adquirida en su desempeño laboral.
- c) Nivel de Formación y Especialización. - Grados Académicos obtenidos que sobrepasan lo requerido por el perfil del puesto pero que impactan dentro de sus labores diarias.
- d) Condiciones de Trabajo. – Condiciones internas como el desgaste físico, la iluminación, ventilación, atmósfera y ruido en el ámbito de trabajo al que está expuesto el colaborador y que influyen negativamente en la ejecución de las labores, así como a su integridad física.
- e) Grado Salarial. – Escala salarial en el que se encuentra su puesto de trabajo.
- f) Nivel de Confianza dentro de la Organización. – Considera criterios de antigüedad, años de experiencia dentro de la organización, crecimiento y promoción dentro de la organización y otros aspectos que la Dirección General considere importante.

### 5.2.2 Componentes que se toman en cuenta en aumentos salariales y promociones

Los componentes que se deben tomar en cuenta para los aumentos salariales son:

- La equidad en el área y no contradicción con la escala remunerativa y la banda salarial aprobada por la Alta Dirección.
- No haber percibido incremento en los últimos 02 años.
- Debe tener mínimo un año en la compañía o en la posición.
- No registrar sanciones disciplinarias ni faltas al Reglamento Interno de Trabajo ni al Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo en el último año.

Los componentes que se deben tomar en cuenta para las promociones son:

- Resultados de la Evaluación de Desempeño.
- Debe tener mínimo 02 años en la compañía.
- Cumplir con el Perfil del Puesto o ingresar en el Programa “Crecer”.
- No registrar sanciones disciplinarias ni faltas al Reglamento Interno de Trabajo ni al Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo en el último año.

## 6. TIPOS DE BENEFICIOS ECONÓMICOS

Los beneficios económicos que se les brinda a los colaboradores de la Organización son los siguientes:

- Bono “Creceer”: Se le otorga un reconocimiento a los colaboradores que se encuentran dentro del Programa “Creceer” con la finalidad de reconocer el proceso de crecimiento.
- Comisiones
- Vale de Alimentos.

## 7. TIPOS DE INCREMENTOS SALARIALES

- Incrementos Salariales Grupales: Una vez al año se evalúa el sueldo de los colaboradores con respecto a la proyección del presupuesto.
- Incrementos Salariales Individuales: Se analiza caso por caso los aumentos individuales que se pueden dar a solicitud del Jefe inmediato, del colaborador o del contexto laboral.

## 8. SITUACIONES QUE NO INFLUYEN EN LOS AUMENTOS SALARIALES

- Licencia de Maternidad
- Licencia por Paternidad
- Licencia por Lactancia Materna
- Descansos Médicos

**Anexo 4:** Propuesta de un Procedimiento de uso de buzón de ideas o sugerencias.

1. OBJETIVO

Recoger todas las ideas o sugerencias que realice cualquier personal de la empresa.

2. ALCANCE

Aplica el presente procedimiento a todos los colaboradores de la empresa.

3. RESPONSABLES

Es responsabilidad del área de gestión humana, dar cumplimiento al presente procedimiento.

4. DESARROLLO

- A. Toda idea o sugerencia expresada por el colaborador debe anotarse en el formulario previsto para tal fin.
- B. Al culminar el mes, un encargado del área de gestión humana recoge todas las ideas o sugerencias anotadas durante el mes.
- C. Las ideas y sugerencias son revisadas y evaluadas en la reunión del comité (conformado por la Alta Dirección, Gerentes y jefes), que se realiza en la primera semana del mes siguiente.
- D. Si se llega a encontrar una buena idea o sugerencia es implementada y el personal que lo facilitó es recompensado con algún beneficio (sea monetario o no monetario).