



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

Optimización de los procesos de reclutamiento y selección por teletrabajo en una
Organización de Telecomunicaciones, 2020.

AUTOR

Santos Rojas, Mayra Morelia

ASESOR

Mg. Marín Escalante, Ana Salinova

Lima – Perú

agosto - 2020

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 11-ene.-2024 5:17 p. m. -05
Identificador: 2269617272
Número de palabras: 15753
Entregado: 1

Optimización de los procesos de reclutamiento y selección por teletrabajo en una Organización de Telecomunicaciones, 2020. Por Mayra Morelia Santos Rojas

Índice de similitud	Similitud según fuente
18%	Internet Sources: 18% Publicaciones: N/A Trabajos del estudiante: 13%

3% match (trabajos de los estudiantes desde 28-ene.-2023)

[Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2023-01-28](#)

1% match (Internet desde 07-oct.-2022)

http://intra.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5377/TRSUFICIENCIA_CONDORI%20D%c3%8dAZ%20c3%81NGELA.pdf?isAllowed=y&sequence=1

1% match ()

[Salvo Milla, María de los Desamparados. "Plan de empresa para la creación de una industria transformadora de algarroba", 'Universitat Politècnica de Valencia', 2017](#)

1% match (trabajos de los estudiantes desde 14-nov.-2022)

[Submitted to Universidad Rey Juan Carlos on 2022-11-14](#)

1% match (trabajos de los estudiantes desde 27-feb.-2021)

[Submitted to Universidad Pontificia Bolivariana on 2021-02-27](#)

1% match (Internet desde 29-may.-2022)

<http://caelum.ucv.ve/bitstream/10872/6345/1/COMPLETO.pdf>

< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 22-feb.-2022)

[Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2022-02-22](#)

< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 07-mar.-2022)

[Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2022-03-07](#)

< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 28-nov.-2022)

[Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2022-11-28](#)

< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 05-dic.-2022)

[Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2022-12-05](#)

< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 31-dic.-2022)

[Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2022-12-31](#)

< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 23-oct.-2022)

[Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2022-10-23](#)

< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 17-ene.-2023)

[Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2023-01-17](#)

< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 20-mar.-2023)

[Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2023-03-20](#)

< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 30-nov.-2022)

[Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2022-11-30](#)

< 1% match (Internet desde 07-oct.-2022)

http://intra.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5424/TRSUFICIENCIA_OYANGUREN%20CALDER%c3%93N%20NADIA.pdf?isAllowed=y&sequence=1

< 1% match (Internet desde 07-oct.-2022)

http://intra.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5373/TRSUFICIENCIA_GONZALES%20ESCUZA%20MAR%c3%8dA%20FE.pdf?isAllowed=y&sequence=1

< 1% match (Internet desde 31-oct.-2022)

http://intra.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5492/TRSUFICIENCIA_TERRONES%20CH%c3%81VEZ%20MAR%c3%8dA.pdf?isAllowed=y&sequence=2

< 1% match (Internet desde 20-jul.-2021)

http://intra.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5423/TRSUFICIENCIA_SARAVIA%20MAGALLANES%20MAR%c3%8dA.pdf

< 1% match (Internet desde 01-jul.-2021)

http://intra.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5500/TRSUFICIENCIA_PARRE%C3%91O%20ARATA%20LORENA.pdf?isAllowed=y&sequence=1

< 1% match (Internet desde 31-oct.-2022)

http://intra.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5510/TRSUFICIENCIA_DIAZ%20MEDINA.pdf?isAllowed=y&sequence=1

< 1% match (Internet desde 07-oct.-2022)

http://intra.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5369/TRSUFICIENCIA_REGALADO%20LE%c3%93N%20WENDY.pdf?isAllowed=y&sequence=1

< 1% match (Internet desde 31-oct.-2022)

DEDICATORIA

A mis padres, Isabel y Paco, que fueron tan pacientes en ayudarme a sobrepasar toda esta etapa brindándome sus fuerzas para continuar en ello, a mi hermano, Erick, quien por más de sus momentos de silencio supo darme soporte en los momentos necesarios, a mis amistades y “don pera” personas importantes que estuvieron acompañándome a la distancia en mis largas y recurrentes desveladas.



ÍNDICE

DEDICATORIA	2.
ÍNDICE	3.
ÍNDICE DE TABLAS FIGURAS	5.
RESUMEN	6.
ABSTRACT	7.
INTRODUCCIÓN	8.
CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES	
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	10.
Descripción del producto o Servicio	10.
Ubicación Geográfica y Contexto Sociodemográfico	10
Actividad General o Área de desempeño	11
CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA	
ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA	13
Propósito del puesto y funciones asignadas	14.
Producto	15.
Resultados	15.
CAPÍTULO 3: FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA	
DEFINICIONES	16.
Administración de Recursos Humanos	16.
Reclutamiento	18
Medios de Reclutamiento:	19
Reclutamiento online	21
Selección de personal	23
Entrevista	23
Entrevista por competencias	24

Teletrabajo -----	26
Modelo Organico de Mintzberg -----	28
3.2 ACCIONES, METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS -----	30
Descripción de Acciones -----	30
Metodología -----	32
Procedimiento-----	32
Programa de Intervención - Optimización de procesos E-working -----	35
Proceso de reclutamiento -----	41
Proceso de Selección -----	45
Evaluación -----	48

CAPÍTULO 4 : PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

4.1 CONCLUSIONES -----	51
4.2 RECOMENDACIONES -----	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	53



ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

- *Figura I: Figura 1: Distribución de las carteras de cobranzas call center.*
- *Figura II: La estructura orgánica de Mintzberg.*



OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR TELETRABAJO EN UNA ORGANIZACIÓN DE TELECOMUNICACIONES

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene como finalidad brindar los detalles de las actividades realizadas en una organización. Los conocimientos a nivel teórico y práctico impartido en la universidad han facilitado el desempeño exitoso de las funciones asignadas, sobre todo la formación personal al innovar con nuevas herramientas en la condición de asistente de Reclutamiento y Selección en una organización.

La empresa en la cual se llevó a cabo este informe es una organización de Telecomunicaciones consolidada con más de 15 años de funcionamiento, la cual brinda servicios en la búsqueda del mejor talento para las funciones en el área de call center. Debido a la coyuntura de la pandemia los procesos de reclutamiento y selección de personal debieron aplicarse con otras modalidades a las convencionales al captar nuevo personal. Hubo debilidades como en todo el flujo de actividades evidenciando una alta rotación para ello se decidió reestructurar todo el proceso para el ingreso de nuevos colaboradores apoyado por la tecnología de la comunicación denominado teletrabajo.

La aplicación de nuevos filtros y estrategias desde el proceso de reclutamiento, la ejecución del modelo de entrevistas para una correcta selección y lo más importante la coordinación con los supervisores para que el personal apto sea presentado y aceptado en operaciones y así darle un seguimiento constante al Nuevo personal. Se implementó un Programa de Intervención denominado “Optimización de procesos E-working”, los resultados se reflejaron en la disminución de la rotación de personal y los tiempos de ejecución del cargo.

Palabras clave: Reclutamiento, Selección de personal, teletrabajo.

OPTIMIZATION OF THE RECRUITMENT OF THE SELECTION PROCESS FOR HOME OFFICE OF TELECOMUNICATION ORGANIZATION

ABSTRACT AND KEYWORDS

The present sufficient personal project, has been done in order to provide details about the activities inside at an organization. the unknowledge at practice and teoric level acquired at the university has facilitated the successful development assigned functions specially the personal development at the moment of innovate new skills tools in the conditions of recruitment and selections assistant at an organization.

The enterprise which I made this inform is a telecommunication company consolidated for more than 15 years at the market. the main activities are the service at the call center giving the best searching service for the best talent to be call center area.

Now a days because of the pandemia the recruitment and selection process of employees has been done in different ways as the conventional ones. at the moment of recruitment new employees, there have been a high level of unemployment, that why they decided to make a restructure of the process for the start of the new employees based in the communication technology, called home office.

The use of the new filters and new strategies since the beginning of the recruitment process, the execution of the interviews model for a correct selection and the most important the supervisor coordination in order to make the presentation and give them an induction to their operation of the new employees and give them the constant supervision of the new employees. an intervention program has been created, it is called, “e-working process optimization”, we can see the result in the decrease of the personal rotation and the job execution times.

Keywords: recruitment, personal selection, E-working.

INTRODUCCIÓN

El culminar la carrera de Psicología en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega de la facultad de Psicología y Trabajo Social obteniendo el grado de Bachiller me ha permitido plasmar los conocimientos aprendidos en diferentes áreas de esta gran carrera por lo cual luego de haberme desempeñado en diferentes áreas de la Psicología y teniendo como última labor el cargo de Asistente de Reclutamiento y Selección para una organización de telecomunicaciones de la cual se llevará a cabo el presente trabajo.

La enfermedad del nuevo Coronavirus ha generado un gran impacto a nivel mundial y nuestro país no es ajeno a esta realidad, la pandemia ha producido graves consecuencias en nuestros sistemas de gestión de las organizaciones, afectando el plan de continuidad de negocios, incluso de las empresas más consolidadas optando por medidas en su gestión de recursos humanos como la suspensión perfecta de labores o cesando al personal que tienen a cargo. Acorde a un artículo de la revista Conexión Esan (2020) se estima que al finalizar el año contemplaríamos una tasa del 12.4% desempleo; es decir, un promedio de 2 millones de personas que estarían en búsqueda activa de trabajo. Por otro lado, las organizaciones se vieron en la necesidad de implementar nuevas modalidades como el teletrabajo, si bien otros países ya lo desarrollaban, en el Perú según el diario Gestión (2018) mencionó que por parte de la consultora Mercer Perú y Marsh se realizó un estudio llamado Beneficios Laborales la cual tuvo como muestra a 103 empresas importantes en el país, se obtuvo como resultado que menos del 22% de las empresas realizan sus labores bajo la modalidad de teletrabajo.

El call center aún se encuentran en un proceso de adaptación ante una nueva dinámica de trabajo; antes el candidato se presentaba para una entrevista y evaluación, ahora ha tenido que realizar un cambio en el flujograma de sus actividades; es decir, implementar y sumar nuevas herramientas tecnológicas, en el contexto que estamos viviendo actualmente; específicamente no se genera un contacto físico sino virtual con el candidato. Sin duda uno de los más grandes desafíos en esta coyuntura el lograr adaptarse a una gestión de teletrabajo y aprender sobre nuevas estrategias tecnológicas que contribuyan con el desempeño esperado del candidato elegido y a su vez tener una buena relación con el área de operaciones para la coordinación de la recepción y aceptación del personal apto.

El primer capítulo contiene información acerca de la descripción general de la empresa, los productos y servicios, su ubicación, propósito, valores y el organigrama para enfocar como se encuentra distribuida por áreas, así mismo, se brinda un panorama general de cómo se desarrolló la experiencia profesional, cuál fue la problemática y los resultados alcanzados.

En segundo capítulo está relacionado básicamente la actividad profesional desarrollada, el propósito del puesto y funciones asignadas que nos permitirá entender el flujograma de acciones asignados en la empresa.

En el tercer capítulo está vinculado a la fundamentación teórica de las variables reclutamiento y selección de personal, así como teletrabajo, las acciones, metodologías y procedimientos, pero para ello en un inicio se hará una revisión teórica sobre la Administración de recursos humanos puesto que de ahí parte las variables anteriormente mencionadas. A su vez se mencionará el programa de intervención que se realizó, Optimización de procesos E-working, donde se presentará los resultados obtenidos y cómo se vienen manejando estos procesos en la actualidad para tener un mejor alcance de lo propuesto.

Posteriormente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y anexos en base a las estrategias realizadas que nos permitirán conocer mediante gráficos como se elaboró la experiencia profesional expuesta.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:

La empresa de Telecomunicaciones es una institución que cuenta con más de 15 años desde su fundación en la cual ofrecen sus servicios de BPO, Externalización de Procesos de Negocios (Business Process Outsourcing), estrategia utilizada por las empresas que nos permite reducir costos y mejorar la eficiencia de las operaciones. Actualmente cuenta con más de mil trabajadores a nivel en diferentes áreas y ofreciendo servicios para diversos clientes en el rubro de las telecomunicaciones.

1.1.1 Descripción del producto o servicio:

La organización tiene como principales funciones el relacionamiento con diversos clientes para poder llegar a acuerdos comerciales y así les permita cumplir con sus necesidades en la implementación de capital humano a través de los servicios de Contact Center y de campo, dentro de ello está las actividades de recuperación de carteras que tienen diferentes tipos de morosidad, atender llamadas inbound (clientes que realizan la llamada al servicio), outbound (se realiza la llamada dirigido a los clientes para ofrecerles los servicios o brindarles algún soporte) realizando funciones de atención al cliente y ventas. A su vez brindan servicios de consultoría para la selección y capacitación de cargos administrativos.

1.1.2 Ubicación geográfica y Contexto socioeconómico

La organización de Telecomunicaciones en sus inicios estuvo ubicada en el distrito de Lince; sin embargo, actualmente su sede principal es Breña.

Relacionado al contexto socioeconómico, el call center tiene como público objetivo los sectores socioeconómicos altos, medios y bajos ya que brindan diferentes servicios como atención al cliente, ventas de operadores o rubro financiero así como el servicio de cobranza dirigido a público natural como rubro corporativo abarcando diferentes regiones del Perú.

1.1.3 Actividad General o Área de Desempeño:

La empresa de telecomunicaciones perteneciente al distrito de Breña tiene como actividad general el ofrecer sus servicios de Business Process Outsourcing (Externalización de Procesos de Negocios) ya que tiene como compromiso la satisfacción de necesidades del cliente y cumplir con los requisitos de este de manera eficaz y rentable.

Dentro de estos servicios se encuentran tres niveles de BPO que la empresa deja a disposición de la solicitud del cliente; básico, intermedio y avanzado.

Básico: atención al cliente, ventas, cobranzas tempranas, actualización de datos y encuestas telefónicas.

Intermedio: Ventas en campo, cobranza en campo, Monitoreo de calidad (ventas, cobranzas y atención al cliente), validación de información.

Avanzado: back office masivo, especializado, cobranza judicial, implementación de sites.

Por otro lado, la organización tiene como punto focalizado a sus colaboradores puesto que dentro de sus actividades asignadas está lo siguiente:

- Implementar los recursos que realicen una mejora continua de la gestión.
- Prevenir accidentes de los colaboradores y garantizar la seguridad de ellos.
- Fomentar un adecuado clima laboral que permita la integración de todos los colaboradores.
- Promover el cuidado del medio ambiente a través de actividades que reduzcan los niveles de contaminación.

Misión:

La misión del call center es mantener una buena comunicación con sus clientes para poder brindar sus servicios de BPO y Contact Center con un alto nivel de calidad y una correcta y eficiente gestión de sus recursos que le permita el logro de sus objetivos.

Visión:

La empresa de telecomunicaciones tiene como visión lograr el reconocimiento como empresa referente en diversificación de servicios de BPO a nivel nacional y regional, así como por sus excelentes niveles de calidad, efectividad y valor agregado.

Valores:

Tiene como principales valores los siguientes; reconocimiento y respeto, compromiso, confidencialidad, integridad, lealtad y pasión.



CAPITULO 2

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA

2.1 Actividad Profesional Desarrollada:

En la empresa de Telecomunicaciones se cuenta con su Área de Gestión humana la cual dispone de dos subáreas; Recursos Humanos y Formación. Relacionado a Recursos humanos se cuenta con Reclutamiento y Selección de talento humano, Retención, Seguridad y Salud en el trabajo y Bienestar Integral.

Reclutamiento y Selección se encuentra distribuida en tres para la realización de sus gestiones. La primera era la encargada de realizar las funciones de reclutamiento y selección de cargos administrativos, back office y monitores de calidad, la siguiente es el encargado de realizar también funciones de reclutamiento y selección de cargos de teleoperadores de ventas de diversas campañas ya sea rubros financieros o móviles, por último, la tercera es la encargada de las funciones de reclutamiento y selección de los cargos de cobranzas call center. Actualmente tengo el cargo de asistente de reclutamiento y selección para los cargos de cobranzas call center. Para contar con este personal deberían de pasar una validación con el área de Reclutamiento y Selección en primer lugar, luego realizar un segundo filtro con el supervisor y realizando la coordinación con el formador encargado de capacitar al personal apto para así pasar una tercera validación lo cual generaba bajas con los candidatos puesto que tenían que pasar por reiteradas entrevistas y no había una adecuada comunicación entre las tres áreas (Reclutamiento y Selección, Formación y Operaciones) teniendo en cuenta que eran requerimientos masivos; es decir, un grupo amplio de asesores que cubrir. Ante esta problemática sumado el contexto actual por la coyuntura y el estado de emergencia que compromete a las organizaciones a adaptar sus gestiones a una modalidad de teletrabajo es que se presentaron nuevas incidencias las cuales generaban incumplimientos en los requerimientos para las distintas cuentas de cobranzas, por lo tanto se decidió proponer un nuevo flujo de actividades para la recepción del personal teniendo en cuenta en el primer filtro características como el uso del internet, la disponibilidad de trabajo remoto y ofrecer un nuevo esquema salarial que era inferior a las gestiones anteriormente realizadas que eran de manera presencial, a su vez logró una homologación de validación de los postulantes entre las tres áreas involucradas (selección, formación y operaciones)

en la cual permita que no haya inconvenientes o quiebres que generen reprocesos o incumplimientos para con el cliente.

2.2 Propósito del puesto y funciones asignadas

Como asistente de Reclutamiento y Selección me encargaba de las siguientes funciones, publicaciones de ofertas laborales en diversas bolsas de trabajo además del uso de redes sociales para la difusión de las convocatorias, además de realizar las funciones de filtro curricular de las Hojas de vida recibidos y llamadas telefónicas para concretar las entrevistas. Luego de ello se pasa a realizar las entrevistas con los candidatos potenciales para el cargo, teniendo el grupo ya seleccionado de candidatos se prosigue con la comunicación con los supervisores de cada cuenta de cobranzas para la presentación de los currículum y aceptación de ello acorde a cada requerimiento. Teniendo la terna finalista se realiza la coordinación con los formadores para la presentación de los candidatos en su proceso de capacitación, se brinda la charla de inducción de los ingresos a capacitación, a su vez estar presente en el proceso de role play que aplica el formador para hacer nuevamente un filtro y validar si esas personas continúan o no el proceso de capacitación, también denominado filtro del día 1, teniendo este grupo de personas se procede a validar sus antecedentes policiales, judiciales y penales. Además de la coordinación constante con el formador para saber el resultado de las evaluaciones durante el periodo de capacitación, contando con esa información que es enviada por área de formación tanto a los responsables de operaciones de la cual corresponde el requerimiento y el área de gestión humana que involucra a los asistentes de reclutamiento y selección y lo jefes respectivos del área. Teniendo las personas finalistas se tendrá que preparar el legajo de documentos de los nuevos ingresos y enviar matrices para las firmas de contratos.

Por ende, el principal propósito del puesto es poder cumplir los requerimientos de personal para el área de cobranzas call center desde la implementación de nuevas fuentes de reclutamiento hasta la presentación de los nuevos asesores hacia la operación; es decir, con los supervisores y coordinadores de cada cuenta de cobranzas.

2.2.1. Producto:

Se diseñó un Programa de Intervención “Optimización de procesos E-working” que cumpla con crear un nuevo flujograma de actividades para garantizar un correcto cumplimiento con todas las áreas ante la nueva modalidad de teletrabajo.

2.2.2. Resultados:

Tras el programa de Intervención ejecutado se obtuvo la disminución de la rotación de personal y por tanto mayor productividad en las tres áreas de selección, formación y operaciones. Transformamos las debilidades de la oferta en oportunidades y generamos una mejor fidelización del personal a través de propuestas atractivas y modalidades que sean de un sencillo uso del personal captado.



CAPÍTULO 3

FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

En este capítulo se expondrán diversas teorías e investigaciones relevantes para el informe presente dando a destacar los términos que vinculan al título que permitirán una mejor comprensión del tema seleccionado. Para empezar, le brindaremos un enfoque más amplio desde una perspectiva más general en la cual definiremos el término de Administración de Recursos Humanos. A partir de ahí también se hará una síntesis de conceptos para el proceso de Reclutamiento y Selección, ambas gestiones importantes que se encuentran dentro de la administración de Recursos humanos y nos garantiza tener personal de calidad para el funcionamiento eficaz de las áreas de una organización. Asimismo, se definirá y brindará las características de la gestión de teletrabajo, la cual en la actualidad se está aplicando en un mayor grado y se explicará las ventajas y desventajas que conlleva la ejecución de este.

3.1 Definiciones

Administración de Recursos humanos:

Desde el inicio de las organizaciones parte fundamental de su constitución y estructura es el recurso humano ya que es el pilar para una eficiente funcionamiento de la organización (Montoya, Boyero, 2016) por lo cual representa y forma parte del plan estratégico que contempla una empresa hoy día puesto que así la organización cuente con un valor agregado en los recursos para otras gestiones sino le brindamos un estatus al componente del recurso humano no nos permitiría cubrir los objetivos y la planeación estratégica que representa una organización.

Entonces la Administración de Recursos Humanos tiene como fin manejar las relaciones personales de la función en general ya que es un conjunto de planes de acción y políticas que implican las siguientes actividades desde el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, motivación, retención del personal y fomentar un buen clima organizacional. (Dessler y Varela, 2011)

Chiavenato (2009) refiere que existe seis procesos básicos dentro de la Gestión de Recursos Humanos: admisión de personas, aplicación de personas, compensación de las personas, Desarrollo de personas, mantenimiento de personas y evaluación de personas.

Admisión de personas referido al proceso de Reclutamiento y Selección del personal, ello en la empresa de telecomunicaciones se ve reflejado en los requerimientos que brindan al área de Gestión humana acorde a petición de cliente ya sea para cargos administrativos (supervisores de diversas áreas o monitores de calidad) o cargos de nivel masivo de teleoperadores (atención al cliente, ventas, cobranzas).

Aplicación de personas relacionado en el call center al proceso de análisis de los puestos, distribución de las actividades de cada cago a desempeñar, así como lo referido a los salarios y la evaluación del desempeño del personal a cargo

Compensación de las personas se refiere a los beneficios sociales que se le brinda al personal a su vez relacionado al sistema de incentivos y motivación que impulse al personal en el cumplimiento de sus funciones, en el call center el sistema de incentivos se manifestaba desde el proceso de reclutamiento ya que al candidato se le informaba sobre los diferentes beneficios que obtendría con su ingreso ello iba desde vale alimentos, bonos por conexión, por puntualidad y a su vez el asesor ya habiendo ingresado a laborar con nosotros se le informaba sobre el sistema de compensaciones por referir a un persona para las diferentes campañas que se implementaba y los convenios con diversas instituciones para el logro de sus estudios.

Desarrollo de personas, este proceso está vinculado al grado de formación y capacitación que llega a tener el personal, viene a ser un programa de capacitación que lleva a cabo el personal recién contratado, así como también procesos de reforzamientos, para este proceso el call center cuenta con un programa de crecimiento, para que el asesor pueda realizar una línea de carrera en la cual tenía dos lineamientos ya sea perfilarse como un futuro supervisor o un futuro formador, el programa lleva por nombre “Crecer”.

Mantenimiento de personas relacionado a la higiene y seguridad, en el caso del call center el área de Seguridad y Salud en el trabajo y Bienestar Integral era el encargado de la implementación de medidas a nivel al buen clima laboral y que permita que el personal se sienta a gusto y cumpla sus funciones de manera satisfactoria, presentaron un sistema de reciclaje para la concientización del personal en el cuidado del medio ambiente.

Evaluación de personas, importante gestión que es realizada en la empresa de telecomunicaciones a través de la evaluación de desempeño ya que nos permite un mayor conocimiento de los resultados de la realización de las funciones de cada persona.

Todos estos procesos son de vital importancia dentro de una organización ya que permite cumplir con los objetivos establecidos de la empresa, además estos procesos se complementan unos a otros puesto que si uno presenta debilidades lo demás empieza a fallar. De estos seis procesos para este informe se detallará y ahondará principalmente en tres ya que están fuertemente relacionados sobre la temática presentada, se empezará definiendo la Admisión de las personas; es decir, el proceso de Reclutamiento y Selección.

Reclutamiento:

Según Peiró (citado en Bretones y Rodríguez, 2008) define el Reclutamiento de la siguiente manera:

proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos. (p. 3)

Reclutamiento comprende la siguiente definición:

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 128)

En la empresa de telecomunicaciones el reclutamiento es el proceso que está comprendido por la cantidad de personas acorde al requerimiento solicitado puesto que por parte de la operación el flujo que desarrolla es pedirnos un de requerimiento de personal con ingreso a la operación; sin embargo para un inicio de capacitación nos solicitan un número de candidatos superior al número real ya que se contempla las posibles caídas, en la parte de metodología se plasmará el flujo de actividades que se realizaba en la gestión en el call

center en la cual también involucra el número de días que se contará solo para la parte de reclutamiento usando diferentes medios para la atracción del personal interesado en las ofertas laborales teniendo en consideración el perfil del personal relacionado a la cuenta del cliente del cual pertenece el requerimiento. Para ello se explicará los diferentes medios reclutamiento que se emplean actualmente en la organización.

Medios de Reclutamiento:

Existen diferentes medios y fuentes en la cual uno puede conseguir candidatos interesados en el puesto a desempeñar, ya sea personal dentro de la organización que pueda estar interesado en la oferta, así como personal externo que este en búsqueda de un nuevo empleo, el mercado es amplio y extenso por ese motivo Chiavenato (2009) menciona que por esa misma razón el reclutamiento se divide de dos maneras; reclutamiento interno y reclutamiento externo las cuales a continuación serán definidas.

a) *Reclutamiento interno:*

Este medio reclutamiento funciona como su nombre lo detalla es un manejo interno; es decir, es dentro de la organización ya que nos permite escoger a un personal que ya se encuentra apto y fidelizado en la cual se considera que cumple con las competencias necesarias para el puesto a cubrir. Por lo general es el primer medio por el que opta la organización ante el requerimiento que tiene que cubrir. Sus principales ventajas es incentivar y fomentar el crecimiento a nivel profesional del colaborador, además que nos permite tener una alta retención de personas ya que son colaboradores con los cuales ya conocemos sus modalidades de trabajo y sus competencias, por otro lado, una de las principales ventajas es la reducción de costos que se ya que se evitaría un proceso más amplio que requiere de un gasto adicional. (Murillo, 2015)

En el call center de la cual se está realizando el informe también implementa este medio de reclutamiento ya que ante un nuevo requerimiento lo que hacen es una promoción interna de la vacante a cubrir y mediante la recomendación y coordinación de los supervisores de las cuentas de cobranzas se realiza el proceso de selección del personal y la coordinación con los formadores para la capacitación de la gestión que va a realizar. Otra manera en que realizan este proceso es ante situaciones en la cual el cliente indica un recorte del número de asesores de su cartera entonces se procede a realizar la reubicación del personal en otras cuentas acorde a su perfil y sus competencias.

b) *Reclutamiento externo:*

Este medio de reclutamiento tiene como público objetivo la atracción de talento externo a la organización brindando nuevas oportunidades a personal que se encuentra en búsqueda de una oferta provechosa para ellos. Esto se realiza a través de diferentes técnicas las cuales a continuación serán mencionadas:

- ✓ Files y archivos de candidatos que acudieron a través de convocatorias pasadas en las cuales acudieron por decisión propia.
- ✓ Solicitar referidos por parte de los colaboradores.
- ✓ Realizar convenios con diferentes centros estudiantiles como universidades e institutos para la promoción de las ofertas laborales ya sea a través de las bolsas laborales de las institucionales o charlas y conferencias con los estudiantes
- ✓ Realizar convenios con otras empresas del mismo rubro.
- ✓ Reclutamiento por internet y redes sociales.

Estas técnicas son medios los cuales las empresas usan para difundir y promocionar las ofertas. “Se les denomina medios de reclutamiento porque son sobre todo canales de comunicación” (Chiavenato, 2009, p. 136)

Relacionándolo con la gestión y el flujo del call center se presenta estas técnicas de reclutamiento ya que, a través de convocatorias realizadas en las bolsas de trabajo, el postulante acude por cuenta propia a la empresa y se le vuelve a llamar en cuanto haya un requerimiento que sea acorde al perfil solicitado. Además, se cuenta con convenios con otras instituciones para que el estudiante acceda a alguna vacante disponible. El sistema de referidos y volanteo dentro del call center fue un muy buena opción cuando se realizaba el trabajo presencial ya que si el referido tenía una permanencia de tres meses el colaborador recibía un incentivo económico para ello se realizaba un seguimiento constante al referido para garantizar el cumplimiento del bono; sin embargo, a raíz de la nueva modalidad del teletrabajo aún se sigue desarrollando un sistema de referidos, pero en menor magnitud por lo cual la técnica que ha logrado destacar a ha sido la del Reclutamiento por internet o también llamado Reclutamiento Online la que definiremos en profundidad puesto que es en lo que se ha enfocado para la realización de este informe de suficiencia profesional.

Reclutamiento online:

La tecnología a través de los años nos ha brindado diversas formas de apoyo en muchos ámbitos por lo cual este proceso no ha sido ajeno a ello, lo que antiguamente se hacía uso de medios como la publicación de ofertas en periódicos o revistas y que aún se sigue realizando, pero en menor cantidad ahora se cuenta con diversas bolsas de trabajo que permiten las publicaciones de las ofertas la cual el candidato accede y el personal de selección realiza un primer filtro del perfil para poder hacer un descarte antes de realizar un primer contacto. Chiavenato (2009) afirma que el “Internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos. Permite agilidad, comodidad y economía. El candidato puede acceder a varias oportunidades del mercado (nacional e internacional) desde su casa” (p. 137)

La organización de telecomunicaciones tiene implementando este tipo de herramientas de tecnologías desde hacía tiempo atrás puesto que funciona como una de las principales fuentes de atracción de personal de la misma manera cuando el trabajo era presencial, así como al implementarse la modalidad de teletrabajo o E-working donde se incrementó el uso de estas herramientas y se dispuso de nuevas estrategias para poder realizar un óptimo reclutamiento.

Sanchez (2018) refiere que “Las principales técnicas utilizadas para el reclutamiento online son: webs corporativas, Portales de empleo, Redes sociales” (p. 15)

Las bolsas online o portales de empleo de trabajo más conocidas son Computrabajo, Bumeran, Indeed al cual persona o empresa puede acceder ya sea a través de un programa de pagos que te brindan una cantidad de anuncios y realizar unos procesos de filtrado que te permita reducir los tiempos y optimizar el proceso de reclutamiento, además de otras bolsas de trabajo que te permiten publicar de manera gratuita. Sin embargo, en la actualidad se está realizando un mayor uso de las redes sociales para la difusión de las ofertas ya sea a través del fanpage propio de la empresa, así como el vincularte a diversos grupos como en Facebook donde puedes integrar un grupo de manera gratuita donde la única actividad sea brindar la información de diversas ofertas laborales. Los procesos de atracción de talento tienen varias implicaciones y los reclutadores necesitan utilizar herramientas más profesionales e innovadoras que les permitan identificar el talento requerido por la organización.

Ello ha sido un gran aporte para la empresa de telecomunicaciones puesto que cuenta con una web corporativa y un fanpage en Facebook la cual a través de anuncios atractivos y con mensajes motivacionales acorde a la situación actual se realiza las convocatorias laborales ello se detallará en la metodología sobre el proyecto que se ejecutó para la optimización de procesos y se plasmará los resultados obtenidos a través de este medio de difusión.

En cuanto a las ventajas del uso del reclutamiento Online acorde al contexto actual la ventaja que más logra destacar es “comunicación instantánea, el acceso 24 horas al día 7 días a la semana durante todo el año” (Dolan, citado en Sanchez, 2018, p. 21) ya que uno actualmente tiene la facilidad de acceder e incluso a través de su móvil a diferentes portales de internet para las ofertas de trabajo tanto el candidato quien puede visualizar la oferta y enviar sus postulación por la misma bolsa de trabajo o también a través del contacto de redes sociales ya que tienen dicha información. Así como por parte del selector ya que a través de las redes sociales como WhatsApp, Facebook y bolsas del trabajo online nos permite recibir la postulación o comunicación por parte del candidato y tiene la facultad de relacionarse a través de esos medios e incluso solicitar a través de respuestas predeterminadas una información de primera necesidad para generar un descarte o no del personal interesado.

Para Chiavenato (citado en Sanchez, 2018) menciona que una de las mayores desventajas que implica el reclutamiento online es que “Internet no es una herramienta de selección de personas. No sustituye el contacto personal, es decir, las entrevistas frente a frente, ni otros pasos importantes para evaluar actitudes y comportamientos vitales para buscar candidatos calificados” (p. 22)

Este tipo de reclutamiento y todo lo detallado en base al flujo del call center tiene una mayor importancia de lo que se podría contemplar anteriormente ya que actualmente ante la nueva modalidad de trabajo el filtro en el proceso de reclutamiento más riguroso que incluye nuevas características por los cuales se realiza un descarte en este proceso ya que no solo se evaluará un la disponibilidad de la persona y aspectos relacionados a la experiencia laboral solicitada por el mismo perfil del puesto a su vez también se evaluará características del internet, la zona en la cual vive y además de otros aspectos que mediante formularios realizados a través de Google eran enviados a los candidatos que pasaban un filtro básico con respecto a la velocidad del internet y a la disponibilidad del

horario de trabajo. Al contar con los formularios y siendo las personas ya preseleccionadas para el cargo se envía al área de TI o también llamado área de sistemas para que realicen la respectiva validación e indiquen sus observaciones para el conocimiento si es personal apto o no.

Selección de personal:

El proceso Selección es uno de los procesos más importante puesto que en base a eso se tendrá al personal idóneo para el cargo de la cual se busca desempeñar, según Chiavenato (2009) afirma que “la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (p. 144)

Para ejecutar un buen proceso de selección se realiza una serie de evaluaciones en este caso la empresa de telecomunicaciones al personal pre seleccionado se le realiza una entrevista por competencias, a su vez pasa una evaluación online mediante la página de Multitest que te permite medir diversas habilidades y terminado ello, la terna finalista se le realiza un filtro de antecedentes judiciales, policiales y penales a través de un servidor con el cual cuenta la empresa, esto solo es realizado al personal que se encuentra en la recta final es decir una vez que haya iniciado proceso de evaluación y /o capacitación con los formadores ya que es un costo adicional que asume la empresa.

Una de las herramientas de mayor importancia para este proceso es la entrevista que se le realiza al candidato, en esta ocasión definiremos la entrevista, el modelo de entrevistas por competencias y la entrevista virtual.

Entrevista:

Chiavenato (2009) refiere que la entrevista es definida como una “técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato” (p. 149) En los procesos de selección para el área de cobranzas call center se realiza entrevistas de primer filtro así como la entrevista de selección que es una entrevista más amplia en la cual se evalúa en base al perfil en cuanto a los que son los requisitos propios del cargo como la experiencia laboral en el rubro así como el área de habilidades blandas, para ello optamos por realizar una entrevista por competencias que nos permita una mejor del personal y no la entrevista

estándar la cual está más relacionado a una evaluación superficial. Por tal motivo se definirá la entrevista por competencias para tener una mejor comprensión sobre ello.

Entrevista por competencias

Esta técnica de entrevista nos permite realizar una evaluación al candidato en base a un perfil de competencias, López (2010) afirma que esta técnica es

Una buena práctica para todos, por su estilo objetivo de preguntar, que permite inducir al entrevistado a que responda sobre hechos y no sobre opiniones o pareceres. Este tipo de entrevista objetivista la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos. (p. 145)

En cuanto al proceso de selección en el call center se tomó la decisión de realizar una entrevista por competencias al candidato ya que esta persona al ser validada mediante este medio pasa una última validación con el supervisor ya sea mediante una entrevista o un role play en la cual se ha tenido inconvenientes a través de ese tipo de flujo ya que la entrevista realizada por parte del supervisor; es decir operaciones, tiende a ser una entrevista estándar, mas paramétrica enfocada al manejo operativo del puesto ante ello y mediante la entrevista de competencias realizada por el selector nos da un fuerte soporte y una visión más amplia sobre el candidato ya que involucra las competencias técnicas la experiencia funcional, las competencias profesionales, las capacidades sociales (López, 2010) y es de por sí un respaldo para poder establecer un intercambio de ideas con el área operaciones puesto que realizan también una entrevista al candidato entonces así podemos lograr que admitan el ingreso de los candidatos al proceso de capacitación ya que con ello no nos generaría reprocesos o caídas.

El perfil de competencias que se tiene establecido para los cargos de cobranzas call center varían para cada tipo de cobranza a realizar. Se tiene conocimiento que las carteras de cobranzas están divididas en tres áreas de operaciones, las que son de cartera temprana y las carteras castigadas y multi carteras o también llamadas multiskill. En la primera área se realiza cobranzas de cuentas que tienen una deuda de uno a máximo cuatro meses, en el caso de la segunda área que es la gestión de carteras castigadas se contacta a clientes que tienen una deuda de un año a más y en la tercera nos referimos a una gestión no solo de una entidad sino el asesor tiene la capacidad de poder realizar cobranzas para diferentes entidades ya sea bancarias o servicios con diferentes grados de morosidad entre cartera temprana o tardía. A continuación, se visualizará de qué forma está compuesta la gestión

Universidad Inca Garcilaso de la Vega – Facultad de Psicología y Trabajo Social

de cobranzas en cuanto a el área de operaciones y a los clientes con las cuales se trabaja para tener en consideración la gama de perfiles que se tiene que manejar ante un requerimiento de personal solicitado por el área de operaciones.

CARTERA TEMPRANA	BANCOS	6 carteras
	SERVICIOS	6 carteras
CARTERAS CASTIGADAS	BANCOS	5 carteras
	SERVICIOS	2 carteras
MULTICARTERAS - MULTISKILL	BANCOS - SERVICIOS	DIVERSAS ENTIDADES ENTRE CARTERA TEMPRANA Y CASTIGO

Figura 1: Distribución de las carteras de cobranzas call center.

Fuente: Elaboración propia del autor.

Entrevista virtual:

Ante la situación actual las entrevistas han tomado una temática a través de las entrevistas virtuales, ya que nos la comunicación se realiza ya por cualquier aplicativo que facilite el acceso del postulante a la entrevista. Para ello se ha realizado de dos maneras, se ha realizado convocatorias por la web en la cual se envía un link para el acceso a un aplicativo y realizar una entrevista masiva e ir descartando personal hasta quedar con el personal fijo y adecuadamente filtrado, el otro flujo es realizando la entrevista personal con los candidatos y sin dejar de lado la entrevista por competencias ya que se ha demostrado que es un plus mayor en este contexto al no contar con el personal de manera presencial que nos permita tener un contacto más cercano con el candidato.

➤ **Importancia del proceso de reclutamiento y Selección:**

El proceso de Reclutamiento y selección se da mediante una serie de pasos que inician desde el requerimiento, la atracción del personal para las vacantes y como principal objetivo elegir a las personas idóneas del cargo a desempeñar. Murillo (2015) refiere que este procedimiento cuenta con seis pasos que son los siguientes:

- Definir los requerimientos de personal y hacer un análisis del perfil de los puestos que deberán ser cubiertos.

- A través de los tipos reclutamientos de personal ya se de manera interna o externa contar con una terna de candidatos preseleccionados para los puestos a cubrir.
- Disponer de las solicitudes de empleo de los candidatos para que pasen una primera entrevista.
- Hacer uso de diferentes técnicas y/o filtros de selección como la verificación de antecedentes y exámenes médicos y así tener una terna finalista de candidatos.
- La terna finalista de candidatos se le envía al supervisor o el responsable de área de la cual solicitó el requerimiento.
- Hacer que las ternas finalistas de candidatos preseleccionados pasen las últimas entrevistas con todas las partes interesadas y los altos mandos para tener una respuesta final de quien es el candidato seleccionado.

Este flujo de actividades o pasos a seguir para cumplir este proceso varía acorde al contexto de cada empresa; sin embargo, sirve como modelo a seguir y se puede adaptar en base a la situación de cada organización. En el caso del call center presenta un modelo similar al mencionado para el cubrimiento de sus requerimientos de las cuales será detallado y señalado más adelante, así como los cambios que se realizó para adaptarlo acorde a una metodología enfocada al teletrabajo.

3.1.5 Teletrabajo

Según Saco (2007) se define al “Teletrabajo es el trabajo a distancia prestado mediante el uso de las telecomunicaciones” (p. 331) o también llamado E-working.

A su vez Ortiz (citado en Saco, 2007) presenta una explicación más detallada sobre la modalidad del teletrabajo

La actividad se desarrolla para una empresa o institución (un empleador) sin acudir al centro de trabajo tradicional. A la empresa. A «la oficina». En este planteamiento no hacemos cuestión del lugar donde se realice ese trabajo y que no sea el tradicional: el domicilio, el telecentro, el propio vehículo en que el teletrabajador se traslada para visitar clientes, etcétera. Simplemente, se realiza fuera de los contornos inmediatos del lugar en que se evalúan sus resultados. Además, el empleador no tiene posibilidad física de observar la ejecución de la prestación por parte del trabajador. (p. 332)

Esta nueva modalidad implementada recientemente en el call center es establecida para todos los cargos de la organización; sin embargo, nos focalizaremos en el cargo del asesor

Universidad Inca Garcilaso de la Vega – Facultad de Psicología y Trabajo Social

de cobranzas quien a través del teletrabajo mantendría el mismo esquema de funciones teniendo el soporte y seguimiento por parte de sus superiores y ambientando un lugar donde pueda realizar sus funciones.

Ventajas:

- ✓ Se considera el incremento de la productividad.
- ✓ Relacionado a la contratación del personal nos genera una mejor oportunidad ya que si el personal es independiente permite que se pueda realizar de una manera más flexible ello.
- ✓ A la empresa le genera un ajuste económico ya que mediante esa modalidad se evita un gasto de servicios extras en las instalaciones del call center tanto para el personal operativo como el personal administrativo.
- ✓ Relacionado al trabajador ya que ante ello le permitiría estar presente y darles una atención a sus vínculos familiares.

Desventajas

- ✓ El teletrabajo no está normado y si existiera, su regulación puede ser incompleta.
- ✓ Para la organización el brindar soporte al colaborador en cuanto a lo que es el respectivo equipamiento puede generar un costo extra.
- ✓ Para la empresa puede presentar un riesgo en la información recibida por parte del personal contratado.
- ✓ Para el colaborador representa un control desmedido por parte de la empresa que implicaría largas jornadas de trabajo y repercuta en su estado emocional, así como en el aislamiento social ya que solo estaría enfocado en sus labores.

En la organización se empezó a realizar teletrabajo por parte de los colaboradores a nivel administrativo y operativo. En relación con el personal de cobranzas se dispuso que la gestión de sus labores mantendría las mismas jornadas laborales como en el center, así como un requisito indispensable que cumplir, el contar con un servicio de internet para poder cumplir con las funciones. El beneficio por parte de la empresa era el brindarle el equipamiento de la computadora para su gestión; es decir cubrían el costo de traslado de la Computadora ya que un personal de logística hacía las respectivas instalaciones respetando los protocolos de seguridad ante esta seguridad.

El control del personal en la nueva modalidad de teletrabajo se realizaba desde el inicio de capacitaciones ya que el personal de formación en conjunto con el área de selección envía una relación de asistencia que sirva de respaldo para el pago de haberes relacionados a conceptos de capacitación sin ese sustento el área de contratos que se encargaba del esquema de pagos no contabilizaba dentro del pago ello, además una vez que el personal era enviado a operaciones se hacia las presentaciones en la cual personal de operaciones hacia un seguimiento a través de las conexiones al servidor por parte de los colaboradores para tener conocimiento de sus horas de trabajo, esta información detallada también era brindado al área de contratos para el control de ello.

Por parte de la empresa se cuenta con el personal de soporte de sistemas o también llamado TI, quien en el call center brindaba apoyo directo ante algún inconveniente con el uso del aplicativo del asesor o cualquier problemática que le ocasionara el pc y no le permitiera gestionar. Contemplando esas problemáticas directas en el call y teniendo conocimiento que se presentarían en esta modalidad también, se amplió el área de soporte para los asesores ya que se presentó un incremento en estas incidencias realizando teletrabajo porque el asesor en esta ocasión estaría conectado directamente a su internet que puede presentar bajas en la velocidad a diferencia de la gestión en el call center ya que cuenta con un servidor directo para ello, por este motivo el filtro preliminar era la velocidad de internet con que contara el personal.

MODELO ORGÁNICO DE MINTZBERG

Teoría implementada por Henry Mintzberg desde 1979 en la cual una de sus principales premisas la cual tiene como unan labor en conjunto se basa en que la actividad humana en una organización está involucrado a dos requerimientos; la división de las tareas en diferentes áreas y la correcta coordinación entre las áreas para un cumplimiento de tareas de manera eficaz.

Para Mintzberg (citado en Rivas, 2002) indica que “la organización puede ser dividida en cinco partes que interactúan de acuerdo con los diferentes grados de incertidumbre que son la esencia de los procesos administrativos complejos” (p. 15) tales partes serán señaladas a continuación:

Núcleo operativo: En esta parte está el personal operativo; es decir, personal que se encarga de la producción a través de su prestación de servicios realizan el trabajo básico.

También definido como el corazón de las organizaciones ya que es el pilar que mantiene con vida a la empresa.

Ápice estratégico: Esta parte está compuesta por las personas que están encargadas de la dirección general de la organización; es decir, se refiere a la gerencia o a los directores de altos niveles que administran y supervisan diversas áreas.

La línea media: La línea media está formada por los gerentes. Se trata de mandos que se encuentran entre la alta dirección y el nivel operativo, el surgimiento de la línea media genera la división del trabajo entre quienes administran el trabajo y quienes lo realizan.

La estructura técnica o tecnoestructura: Está conformado por personal especializado en la estandarización del trabajo, son ubicados en funciones de staff ya que son un soporte que permite el objetivo ya mencionado.

Staff de apoyo: Agrupa en la categoría staff de apoyo a todas las unidades que ofrecen servicios indirectos al resto de la organización: cafetería, aseo, juniors, relaciones públicas, asesoría legal, etc.

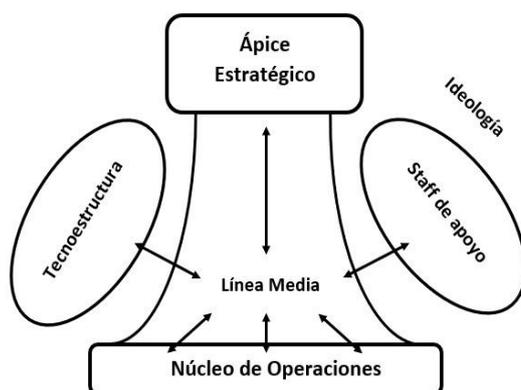


Figura II: La estructura orgánica de Mintzberg.

Fuente: Elaboración propia del autor.

Con relación a la dinámica que tiene la empresa de organizaciones se hizo la elección de este modelo ya que es una empresa consolidada que está en constante crecimiento por lo cual la empresa ha optado por divisiones de áreas del personal operativo de la que se va a tener un líder y a través de estos líderes de grupos de trabajo es que se empiezan a hacer las coordinaciones teniendo una finalidad en común. Por ende, estos cinco componentes que menciona Mintzberg si bien están separados, se realiza una actividad en conjunto

para cumplir con la misión y visión que se tiene como organización. Por lo tanto, los cinco componentes que menciona el autor también se logra visualizar en el call center son la subdivisión de tareas a las áreas correspondientes, en el caso de los asesores de los diferentes servicios pertenecen al Núcleo Operativo ya que representa la fuerza prima para realizar la producción y cumplir con las metas que los clientes nos refiere así hay un mayor ingreso gracias a ello y nos permite que el cliente establezca un lazo confianza para continuar manteniendo la vigencia de las carteras. La cumbre estratégica es representada por la gerencia a nivel de todas las áreas con quienes se establece contacto para proveer los recursos necesarios que contribuyan al cumplimiento de los objetivos. En cuanto a la línea media en relación con el call center quienes representan esta parte se encuentra principalmente los representantes de gerencia de gestión humana, operaciones, área comercial quienes se encargan de asignar recursos, brindar autorizaciones, ser como nexos e intermediarios para la resolución de conflictos y establecer estrategias como cuando hacen las negociaciones con el cliente el área comercial en conjunto con el área de operaciones, con respecto a la Estructura técnica es representado por recursos humanos ya que son los encargados de la realización de los procesos de trabajo; es decir a través de cómo se tiene que realizar el flujo del personal, establecen como son esos procedimientos así como por partes de los requerimientos de personal se encarga de la estandarización del proceso de reclutamiento, selección e ingreso a operaciones con respecto a la regularización a nivel de documentación para su respectivo contrato. El staff de apoyo es básicamente personal externo de limpieza quien brindaba el apoyo de mantener en correctas condiciones las áreas donde se desempeña el personal, así como las concesionarias de servicios de alimentos a través de la cafetería implementada en el comedor.

3.2 ACCIONES, METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS

3.2.1 Descripción de acciones:

Teniendo conocimiento de la problemática la cual se enfrenta la empresa se idearon un flujo de acciones que permita a la empresa poder cubrir los requerimientos y generar un buen entendimiento con el cliente interno. Para ello se tomó en consideración dos teorías principales las cuales nos dio un soporte para el programa de intervención ante el contexto actual del cual uno se está adecuando, teniendo como fin la recepción del personal idóneo en el personal de operaciones y así poder satisfacer al cliente a través de los

requerimientos de personal y para el cumplimiento de sus metas. La primera teoría que será explicada es el modelo de cambio de Kurt Lewin (citado en Labarca, Ferrer y Villegas, 2006) se refiere al cambio de la siguiente manera:

“Una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, por lo que dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el statu quo”. De ahí que, cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según el autor, un “equilibrio cuasi-estacionario” (p, 9)

Para ello se plantean tres fases para poder concretar el cambio se realiza mediante tres pasos; descongelar, movimiento o transformación, volver a congelar. Dicho esto y relacionándolo con el contexto actual de la modalidad de trabajo la organización de telecomunicaciones pasó por este proceso de afrontamiento al cambio ya que las fuerzas impulsadoras fue la misma coyuntura, los clientes externos con quien establecíamos negociaciones para incrementar sus carteras con asesores puesto que si no se lograba realizar una adaptación por nuestra de nuestros procesos se podría haber perdido en un grado elevado el contacto con el cliente y eso por ende traerías diversas pérdidas, pérdidas que un inicio se visualizaron ya que hubo una demora en la reactivación de actividades de las gestiones debido a la situación actual. Sin embargo, durante ese breve periodo de estancamiento y parálisis de funciones del área de reclutamiento y selección para los procesos masivos de cobranzas call center se pudo tener un primer bosquejo de la modalidad y el flujo de actividades a realizar mediante la nueva modalidad de teletrabajo realizando un ajuste y variaciones del esquema inicial del flujo regular realizado de manera presencial en la organización. En los primeros bosquejos se pudo denotar diversas incidencias por lo cual no llegábamos a cubrir el personal requerido y a su vez se presentaba una alta incidencia de caídas del personal ya que desistían del proceso además de encontrarse nuevos filtros que realizar al personal reclutado por lo cual se realizaron diversos cambios en estos primeros bosquejos hasta poder llegar a un proceso idóneo que permitiera cumplir con los objetivos propuestos. Por lo tanto, esta teoría representa todo el proceso por el cual la empresa se encuentra ante la adaptación y asimilación del cambio a su vez sumado la serie de acciones de intervención que se hizo sobre las diversas problemáticas que se presentó en la adecuación de los procesos.

3.2.2 Metodología:

El presente informe tiene como metodología la estructura descriptiva, para ello Lafuente y Marín (2008) refieren lo siguiente:

La llevamos a cabo cuando queremos mostrar las características de un grupo, de un fenómeno o de un sector, a través de la observación y medición de sus elementos. La información que nos proporciona un análisis descriptivo, además de ser un fin en sí mismo, la podemos utilizar como base de partida para el desarrollo de una investigación más específica. (p. 11)

Por lo tanto, se hizo la elección de la estructura descriptiva ya que a través de este proyecto y como ha sido detallado en los capítulos se ha realizado la descripción de los procesos de la organización para obtener una mayor comprensión de la problemática que ha sostenido la empresa y a su vez se detallará en líneas posteriores el programa de intervención que se realizó para poder brindar un marco de soluciones ante ello.

3.2.3 Procedimientos:

Ante el contexto actual que se vive hoy en día la empresa como se ha mencionado en diversas partes del informe ha tenido que adaptar la modalidad del trabajo presencial al teletrabajo (E-working) y dándole un énfasis a las antiguas problemáticas presentadas en la gestión presencial teniendo como unas de las principales la homologación de la validación del ingreso del personal entre las tres áreas; Reclutamiento y selección, Formación y Operaciones. Se detallará el flujo de actividades que se realizaban en el conducto regular anteriormente llevado en el trabajo presencial y como era establecido el requerimiento para luego mencionar el programa de intervención que se implementó y los diferentes esquemas que en un principio se adoptaron para tener un esquema actual que no genere mayores incidencias. A continuación, veremos un cuadro detallado sobre los flujos de atención para las diversas carteras del rubro de cobranzas.

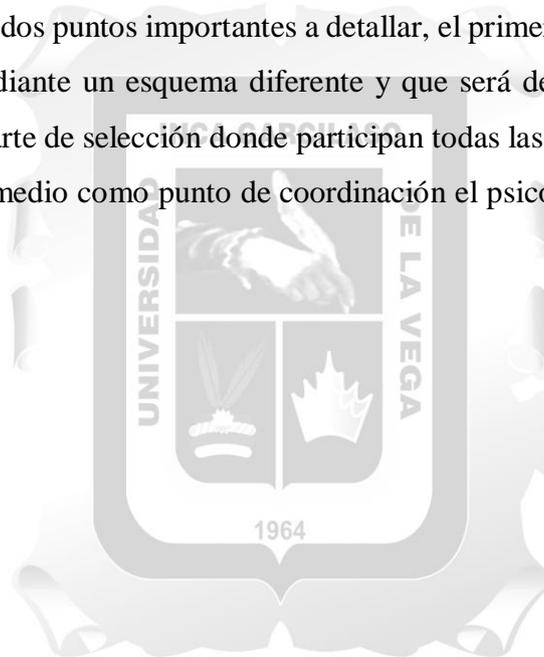
CUADRO DE DOTACION DE PERSONAL Y TIEMPOS DE ATENCIÓN

ÁREA	PUESTO	TIPO DE PERFIL	TIPO DE CARTERA / TIPO DE JORNADA	TIPO DE REQUERIMIENTO				Cantidad de días requeridos para atención del RQ				Observaciones
					Ratio personal Rq para cubrir 1 puesto	cantidad personal en operaciones	Cantidad personal Rq en Sala día 1	Nº de Dias de R&S	Nº de días selec. en sala	Nº de Dias Proc. Admin.	Total de días requeridos	
ASESOR DE COBRANZAS CALL CENTER												
CARTERA BANCARIA	Asesor de servicio	No critico	Temprana	Individual	1.7	4	8	4	1.5	0.5	6	Cartera Temprana: Deudas de 1 a 3 meses
CARTERA SERVICIO	Asesor de servicio	No critico	Temprana	Masivo	1.7	3	7	3	4	1	8	Cartera Temprana: Deudas de 1 a 3 meses
CARTERA BANCARIA	Asesor de servicio	No critico	Castigo	Masivo	2.0	4	8	7	1.5	0.5	9	Cartera Castigo: Deuda de 3 años a más
CARTERA SERVICIO	Asesor de servicio	No critico	Castigo	Masivo	2.0	10	20	7	1.5	0.5	9	Cartera Castigo: Morosidad de 1 a 3 años

El cuadro anterior señala los días de atención para cada requerimiento acorde a la cartera de la cual se desea cubrir, recordemos que las carteras se dividen en temprana y castigo, a su vez estas carteras están divididas en rubro bancario y rubro de servicios. Los días de reclutamiento y selección que figuran varían acorde a la cantidad de personas requeridas mientras mayor sea el número de personal requerido mayor puede ser la cantidad de días destinados para el requerimiento, cabe resaltar que para las carteras con perfil castigo tienen mayores días para el tema de reclutamiento y selección puesto que se tiene conocimiento que un perfil de cartera castigo, es un perfil algo tedioso en su búsqueda ya que hay más puntos que analizar en el perfil de competencias, dentro de estos días de reclutamiento y selección también abarca la entrevista directamente con operaciones; es decir, los coordinadores o supervisores que están a cargo de las carteras de las cuales solicitan personal. Con referencia a los días de selección en sala son los días de capacitación con el formador la cual pasan el primer día un filtro donde se realiza una simulación de cobranzas con el candidato seleccionado o también llamado role play, se envían a hacer la validación del personal que está presente en la capacitación para los antecedentes policiales, penales y judiciales la cual también representa un filtro puesto que si figura no apto ante ese medio se procede a retirarlo. Además, como se logra visualizar la cartera de rubro de servicios cuenta con mayor número de días del proceso de formación ya que estas abarcan rubro de operadores conocidos en el país, por lo cual es una mayor información con respecto a los productos. Relacionado a los números de días administrativo dan referencia a pasar una evaluación médica con el staff de médicos ocupacionales, también se les realiza una serie de batería de pruebas de manera online y por último al personal apto con sus respectivas calificaciones por parte de formación se procede a enviar la matriz de contrato con su respectiva documentación (punto a resaltar es que la matriz no puede ser enviada si es que no hay respuesta de los antecedentes) el área de contratos recibe la data y procede a realizar los contratos, como detalla en el cuadro para estas actividades se destina un promedio medio a día a un día dependiendo la cantidad de personal con la cual se requiera. En la parte de observaciones se especifica el tipo de gestión que van a estar realizando y eso también sirve como parte del perfil en la búsqueda del personal.

Programa de Intervención – Optimización de procesos E-working

Con el fin de poder cumplir los requerimientos del personal bajo el concepto de teletrabajo y teniendo en consideración el modelo orgánico de Mintzberg que fue explicado como modelo base de la organización se convocaron a todas las áreas involucradas, como menciona este modelo se subdividen las tareas en diversas áreas por lo cual todas ellas trabajan en conjunto con un fin en común bajo esta consigna se decidió reunir a los responsables de cada área para establecer las actividades que se realizarían ante este nuevo concepto, cuál sería el plan de intervención para ello se tomó en consideración principalmente estas áreas: Ti (soporte - sistemas), Operaciones y Gestión Humana (reclutamiento y selección, formación y contratos) a través de las constantes reuniones se fijó los lineamientos para los procesos que se venían en adelante. Este programa tiene dentro dos puntos importantes a detallar, el primero es el reclutamiento la cual se determinó mediante un esquema diferente y que será detallado líneas abajo, el segundo punto es la parte de selección donde participan todas las áreas en conjunto, pero liderando o siendo el medio como punto de coordinación el psicólogo que tiene el papel del selector.



Día	Fecha	Actividad	Horario	Área Responsable	Personal
3 días		Publicación de ofertas laborales en diferentes medios de reclutamiento/ filtro curricular / Llamadas para realizar un primer filtro / Entrevista final a través de videollamada con el personal preseleccionado / Envío de la terna finalista, así como los Cvs a operaciones	8:30 am - 6 pm	Selección	Selector a cargo
		Envío de las facilidades técnicas a TI para las validaciones		Selección	Selector a cargo
4		Filtro curricular por parte del área de operaciones del personal calificado	8 - 10 am	Operaciones	supervisora a cargo
		Realización de entrevistas por parte de la operación a los candidatos	11 am - 5 pm	Operaciones	supervisora a cargo
		Envío de lista de personal aprobado / programar reparto de PC		Selección	Selector a cargo
		Envío de la matriz de contrato del personal calificado a recursos humanos		Selección	Selector a cargo
5		Reparto PC / Revisión de aplicativos	9 a 6.00 pm	Logística / TI	Equipo de logística y Soporte de TI.
		Realizar el seguimiento al personal para que envíen sus contratos firmados		Selección	Selector a cargo
6		Capacitación de producto	9 - 6.00 pm	Formación	Formador a cargo
7		Capacitación de producto	9 - 4 pm	Formación / Operaciones/ Selección	Formador a cargo / Supervisor a cargo
		Certificación por parte del cliente / evaluación final	----	Operaciones	Supervisor / Formador a cargo / Selector a cargo

Como se logra visualizar el cuadro, se realizaron diversos cambios comparados al flujo de atención que se mantenía de manera presencial cabe resaltar que este programa de acciones solo se implementó para las carteras de bancos ya que en primeras instancias y ante la coyuntura solo se contaba con requerimientos de ese rubro, bajo este esquema las principales casuísticas y problemáticas que se presentaron fue lo siguiente:

- Al enviar solo los cvs que para el selector eran los aptos sin ningún informe que sustente el perfil apto de los candidatos a los supervisores y/o coordinadores ellos solo visualizaban el tiempo de gestión en cada experiencia laboral y bajo sus criterios realizaban el descarte del personal.
- El personal seleccionado bajo el criterio del supervisor y/o coordinador de la cartera de cobranzas era contactado por parte de ellos sin tener permitido la participación del selector.
- En los primeros requerimientos realizados mediante esta dinámica se envió más de 20 curriculum vitae por cada requerimiento de las cuales solo terminaban siendo seleccionados 3 a cuatro personas; es decir,
- Al realizar la instalación de las pc del personal seleccionado se presentaron dificultades de conexión de internet y al recibir tal información se procedía con la baja.
- El personal contaba con contrato desde la fecha en que se realiza la instalación de la computadora y a partir de ahí recién pasaban un proceso de capacitación por ende ante cualquier baja del personal por un problema operativo ya no había opción de poder convocarlo a otra área puesto que los reingresos están prohibidos hasta luego de un año después.

Este flujo de actividades se desarrolló en un principio para trabajar en armonía entre las áreas de Operaciones, Reclutamiento y selección y Formación; sin embargo, debido al incremento de personal que se desestimaba solo en la recepción del Cv por parte de operaciones se decidió un nuevo flujo de actividades la cual era adaptaba acorde a la cartera del cual pertenecía el requerimiento a cubrir.

A continuación, se detallará en programa oficial con el cual se cuenta hasta la actualidad para el cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción del cliente.

Gant de entregas	Campaña	Turno	Tipo de ingreso	N° de entrega	Rq solicitado	Estado RQ	Fecha RQ	N° de Días de R&S	Ratio personal Rq para cubrir 1 puesto	Objetivo de entrega R & S	Días de capacitación	Objetivo de entrega Capacitación	Programados Reparto	Ingreso a Operaciones	Formador Asignado	Selección
Asesor de servicio	banca temprana	Completo	Incremento / reemplazo	1	A	En proceso	FECHA ASIGNADA	entre 2 y 3 días	2.5	A*(2.5)	2 días y medio	A	el día 2 de capacitación	al día siguiente, finalizado el proceso de capacitación	Formador a cargo	Selector asignado
Asesor de servicio	servicios temprana	Completo	Incremento / reemplazo	1	B	En proceso	FECHA ASIGNADA	4 días	3	B*(3)	5 días	B	el día 3 de capacitación	al día siguiente, finalizado el proceso de capacitación	Formador a cargo	Selector asignado

PROCESOS DE CAPACITACIÓN PARA ASESORES DE CARTERAS DE SERVICIOS (TEMPRANA)

Día	Fecha	Actividad	Horario	Área Responsable	Personal
1		Inducción	9 - 10 am	Selección	Selector a cargo
		Role Play / Evaluación de candidatos / Capacitación producto	10 - 6 pm	Formación	Formador a cargo
		Envío de información validación de facilidades técnicas/ envío de la verificación de antecedentes policiales, penales y judiciales del personal presente en capacitación.	---	Selección	Selector a cargo
		Envía de información validación de usuario	---	Selección / Calidad	Selector a cargo / área de calidad
2		Capacitación de producto	9 a 6.00 pm	Formación	Formador a cargo
		Envío de información de personal aprobado al día 2	---		
		Envío de lista de personal aprobado / programado reparto de PC	---	Selección	Selector a cargo
3		envío de matriz de contrato a recursos humanos con fecha de inicio de un día después de la fecha de reparto	---	Selección	Selector a cargo
		Reparto de PC - validación de usuarios		Logística / TI	Equipo de logística y Soporte de TI.
4		Capacitación de calidad	8 - 9 am.	Calidad	Personal de calidad.
		Capacitación de producto	9 - 5 pm	Formación	Formador a cargo
		Realizar el seguimiento al personal para que envíen sus contratos firmados		Selección	Selector a cargo
5		Capacitación de producto	9 - 6.00 pm	Formación	Formador a cargo
6		Apoyo conexión	9 - 10 am.	Formación / Operaciones/ Selección	Formador a cargo / Selector a cargo
		Inducción de supervisor / Inicio de actividades	----	Operaciones	Supervisor / Formador a cargo / Selector a cargo

PROCESOS DE CAPACITACIÓN PARA ASESORES DE CARTERAS DE BANCO (TEMPRANA)

Día	Fecha	Actividad	Horario	Área Responsable	Personal
1		Inducción	9 - 10 am	Selección	Selector a cargo
		Role Play / Evaluación de candidatos / Capacitación producto / Envío de asistencia	10 - 4 pm	Formación	Formador a cargo
		Evaluación del personal calificado por parte de la operación (entrevistas individuales o grupales)	4 - 6 pm	Formación / Selección / Operaciones	supervisor de operaciones / Formador a cargo / Selección
		Envío de las facilidades técnicas del personal del reparto de pc / envío de la verificación de antecedentes policiales, penales y judiciales del personal presente en capacitación.		Selección	Selector a cargo
		Envío de matriz de contrato a recursos humanos con fecha de un día después del reparto de pc.		Selección	Selector a cargo
2		Reparto PC / revisión de aplicativos	---	Logística / TI	Equipo de logística y Soporte de TI.
		Capacitación de producto / envío de asistencia		Formación	Formador a cargo
3		Realizar el seguimiento al personal para que envíen sus contratos firmados		Selección	Selector a cargo
		Charla de calidad	8 - 9 am	Calidad	área de calidad
		Conexión - Refuerzo de personal	9 - 11 am.	Formación	Formador a cargo
		Apoyo y seguimiento de personal en plataforma	11 - 6.00 pm	Formación / Selección	Formador a cargo / Supervisor de operaciones / Selector a cargo

El primer cuadro hace referencia a los días de atención para los requerimientos de asesores de cobranza por parte del cliente en coordinación con el área de operaciones, se presenta en un marco general la realización de todo el proceso como el área de reclutamiento, selección, los días de capacitación, reparto de pc e ingreso a operaciones. Solo se refiere a carteras tempranas ya que por el contexto actual solo cuentan con requerimientos para este tipo de perfil debido a que las carteras castigas se encuentran en stand by. Cabe resaltar que el cuadro de atención para estos procesos ante la modalidad de teletrabajo difiere mucho del presencial ya que e incluso se solicita casi el triple del personal requerido para ingreso a operaciones y esto es debido a que como se indicará líneas abajo se realizan nuevos filtros dentro de ello que genera caídas en el transcurso de las capacitaciones.

En los dos cuadros siguientes se señala de una manera más detallada el proceso de capacitación de la cual el selector tienen el papel de mediador del proceso, tomándolo e incluso como un proceso de selección que se realiza en conjunto con el formador ya que como refiere aún se está en un proceso evaluatorio a los candidatos.

Para este programa de “optimización de procesos E-working” se toma de referencia dos puntos claves, el proceso de reclutamiento y el proceso de selección. La cual mencionaremos a continuación:

Proceso de reclutamiento:

El reclutamiento toma un papel importante en la actualidad para esta modalidad de teletrabajo por lo cual en este contexto el área de TI o comúnmente llamado sistemas en coordinaciones con todas las áreas brinda los lineamientos para poder realizar un filtro adecuado para el personal ya que se tomará como nuevos puntos en consideración para la atracción del personal, a su vez también se presentaron otros cambios como el del perfil del personal para este cargo de cobranzas y sumado al ello los beneficios salariales a las cuales también se le realizaron modificaciones. Para ello señalaremos cuales fueron estas nuevas características sobre ello y además cuales fueron las estrategias que se implementaron para poder cumplir con los objetivos y a su vez reducir los tiempos de gestión.

Especificaciones en los filtros para los cargos de los asesores:

TI	OPERACIONES (PERFIL DEL PUESTO - CARACTERISTICAS DEL PUESTO)	BENEFICIOS DE LA OFERTA LABORAL
Contar con internet fijo en el domicilio	Experiencia laboral mínima de 6 meses entre el 2019 - 2020 en cobranzas	La planilla completa desde la fecha de inicio de contrato.
El internet tiene que contar con una velocidad mínima de 15 mbps.	Experiencia laboral también en el rubro de atención al cliente y/o ventas.	El salario solo consta de un básico.
La conexión del internet tiene que ser por cable, no inalámbrico	Contar con disponibilidad horaria de lunes a viernes de 7 am - 8 pm (horarios rotativos) y sábados de 9 a 2 pm.	Se realiza la instalación de la PC de la empresa en el domicilio de la persona.

Estrategias implementadas para el reclutamiento.

Ante todas las especificaciones señaladas por el puesto se optó por diversas estrategias para poder atraer al personal indicado. Teniendo en cuenta estos nuevos lineamientos procuramos sustituir las desventajas salariales tomando como beneficio el brindarle una PC por parte de la empresa.

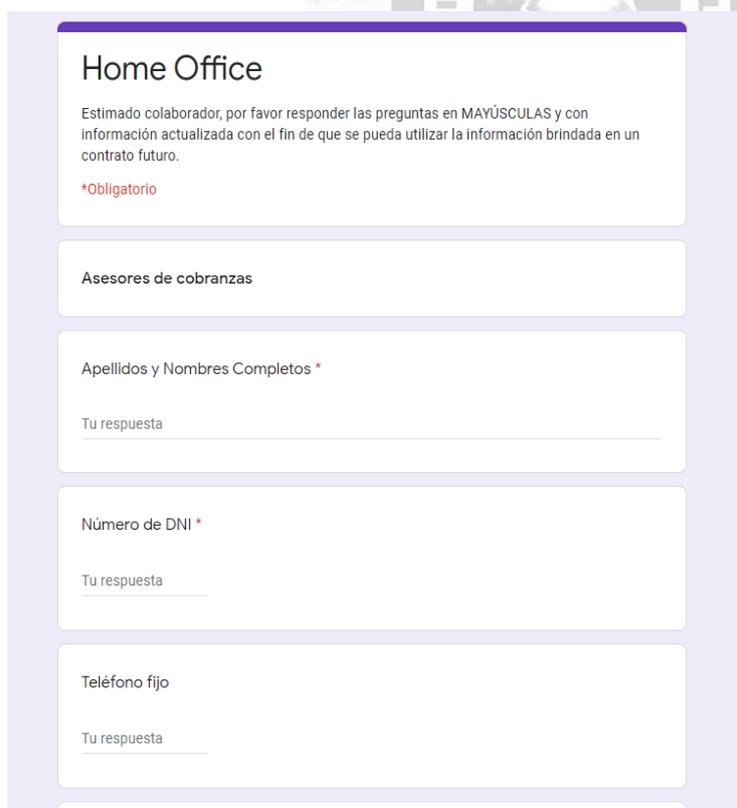
Además se hizo hincapié en reclutamiento online por parte de los asistentes de reclutamiento y selección para ello se realizaron las siguientes acciones:

- Publicación de anuncios a través de las bolsas de computrabajo y bumeran teniendo como principal característica la realización de la entrevista, así como las preguntas de filtro que ayudaba en el descarte de personal al realizar el filtro curricular.
- Publicación de ofertas laborales en redes sociales a través del fan page ofreciendo los beneficios del teletrabajo y dejando los números directos para que la comunicación se pueda realizar mediante WhatsApp.
- A través de la comunicación de WhatsApp se trabaja ante respuestas predeterminadas las cuales eran principales preguntas del filtro relacionado a la velocidad de internet y la última experiencia laboral.
- Se implementó la modalidad en que el candidato nos enviara un video donde realiza su breve presentación, menciona su experiencia laboral y además indica por qué motivo desea pertenecer a la empresa.
- Ante el cambio de los beneficios salariales que se presentaba como una desventaja de la oferta laboral, se le brindaba la información al candidato; sin embargo, se

hacia hincapié en el beneficio de la empresa al brindarle una computadora y además en que la firma de contrato era luego del reparto de pc dentro del proceso de capacitación, sumado al pago por los días de capacitación.

- Se implementó nuevamente el sistema de referidos para que el personal antiguo nos mandara sus contactos, así como darnos unos sistemas de incentivos para ellos por dicha acción.
- Por parte de TI brindó una ficha, también llamada ficha de facilidades técnicas que tenía que ser completada con la información del postulante donde los datos eran referentes a las conexiones de internet debido a que era una gran cantidad de información requerida se optó por realizar formularios online donde el candidato llenara esta información y así se podría optimizar los tiempos.

Para poder recopilar toda esta gran información como se mencionó, se trabajó con formularios online generados por Gmail.



The image shows a screenshot of an online form titled "Home Office". The form is set against a background of a newspaper clipping with the word "GARCILASO" visible. The form content includes:

- Home Office**
- Estimado colaborador, por favor responder las preguntas en MAYÚSCULAS y con información actualizada con el fin de que se pueda utilizar la información brindada en un contrato futuro.
- *Obligatorio
- Asesores de cobranzas
- Apellidos y Nombres Completos *
- Tu respuesta
- Número de DNI *
- Tu respuesta
- Teléfono fijo
- Tu respuesta

N°	DNI (No se acepta personal extranjero)	V	APELLIDOS Y NOMBRES	TELEFONO FIJO	TELEFONO MOVIL	TELEFONO MOVIL 2	(Es reingreso) Responder Si o No	Tiempo de experiencia EN COBRANZAS VIA CALL CENTER / Responder en meses o años	TURNO DISPONIBLE	CORREO ELECTRONICO	FECHA DE NAC	DIRECCIÓN	DISTRITO	REFERENCIA	



Esta dispuesto a realizar trabajo remoto / Si o No	Cuentas PC o Laptop?	Cuentas con internet en casa?	Cuál es la velocidad de tu internet? Obs. Lo mínimo solicitado es 15Mbps (por validar)	Tu conexión de internet es por Wifi o Cable?. (Obs. Lo solicitado es por cable)	A cuantos metros del Router estaría tu PC? Eje. 3 Mts., 5 Mts	Compartes Internet con otro dispositivo en casa? Las respuesta deben ser Si o NO	Con cuantos equipos?	Que tipo de procesador tiene tu PC? Obs, Lo solicitado es Core I3 a más.	Cuantos Gigabits de capacidad tiene tu memoria RAM? Obs. Lo solicitado 8GB	El sistema operativo de tu PC es Windows 10? O que versión de Windows es?.	El sistema operativo de tu PC tiene los parches de seguridad?	Permitirías que la empresa instale los aplicativos de gestión y antivirus para facilitar el trabajo?	Cual es la mejor cobertura de Celular de su zona (Entel - Movistar- Claro)	El modem estará ubicado cerca a una ventana o patio (respuesta valida Si o NO)	Considerando que el modem debe estar en un lugar abierto (cerca a la ventana, patio, etc) cuantos metros se requiere de cable

Proceso de selección:

Esta es la segunda fase del programa de intervención de “Optimización de procesos E-working” es también parte relevante puesto que el Asistente de Reclutamiento y Selección o también llamado “selector” tiene un papel sumamente importante en este aspecto ya no solamente su función termina hasta escoger el personal idóneo e ingresarlo en un proceso de capacitación sino que ante esta modalidad el asistente de Reclutamiento y Selección tendrá un papel de mediador en todo el proceso para ello como ha sido explicado en los cuadros actuales de atención.

La modalidad que se implementó para la selección de la terna finalista del personal requerido para iniciar capacitaciones, se realizaron entrevistas virtuales a través de la técnica de entrevista por competencias para ello primero se determinaba el perfil de puesto del requerimiento puesto que ante este contexto las cuentas de cobranzas habían cambiado sus gestiones y además habían lanzado nuevas campañas las cuales exigían evaluar competencias y habilidades que tiene más allá un teleoperador de cobranzas. Para llevar a cabo ello fue importante el uso de las herramientas tecnológicas y las redes sociales ya que se enviaban invitaciones de Grupos de Whatsapp a las personas que están convocadas para el proceso de capacitación a su vez se enviaba las indicaciones del aplicativo requerido para la participación de la capacitación, así como una guía para el correcto funcionamiento de ello.

Acorde a los cuadros presentados para este programa de intervención se va a desglosar las actividades realizadas para brindar una explicación más detallada sobre las funciones.

Para el inicio de capacitaciones por el primer día se realiza las siguientes actividades:

El asistente de Reclutamiento y Selección participa brindando una charla de inducción sobre el proceso de capacitación resaltando a su vez que aún el personal se encuentra en evaluación e indicando como se llevará todo ello. Se realiza el envío de la verificación de antecedentes policiales, judiciales y penales para la corroboración de ello.

Primer filtro de role play por parte del formador a los candidatos presentes, se le realiza una simulación de cobranza acorde a la última experiencia laboral que ha manejado en el rubro. Esta evaluación es eliminatoria por lo cual finalizada la actividad el formador le menciona quienes son las personas que a su parecer no pasarían este filtro o si son observadas; es decir, se puede trabajar con ellas en el transcurso del día para ello también

interviene el asistente de Reclutamiento y Selección ya que tiene conocimiento del perfil del candidato entonces a través de coordinaciones ambas representantes de cada área determinan quien es el personal idóneo que resulte a través de esta primera evaluación. Las calificaciones de esta evaluación son enviadas por el formador a cargo y las calificaciones son medidos a través de porcentajes.

Con ello se hace el envío de las facilidades técnicas, el cuadro de información que se obtiene del personal entrevistado en el proceso de reclutamiento a través de los formularios ello es enviado para la evaluación de TI ya que con ello el área de TI hace un correcto análisis para luego dar sus respuestas e indicar las observaciones por parte del área y en el caso que se considerara que el internet propio del postulante no era suficiente la empresa suele dar el beneficio de brindarle un modem de uso exclusivo para el trabajo.

Con los resultados obtenidos por la primera evaluación es enviado a los responsables del área de operaciones; es decir, al supervisor directo de la cartera del requerimiento que se desea cubrir así como a la responsable de todas las carteras tempranas, se procede a hacer el envío de las evaluaciones y los cvs del personal para hacer la coordinación de las entrevistas por parte de operaciones para con la terna de candidatos, estas entrevistas pueden ser grupales o individuales y están más orientadas a preguntas con respecto a sus conocimientos técnicos del personal relacionadas a las antiguas experiencias laborales y además sobre el conocimiento preliminar que se tiene con respecto a la información recibida en la capacitación. Luego de ello se realiza una reunión en la cual se expone las ideas y se realiza una discusión sobre el personal que continuaría en el proceso de capacitación y a la cual se le estaría brindando una Pc.

Segundo y/o tercer día de capacitación:

Acorde al cuadro de gestión el reparto de pc se realiza ya sea el segundo o tercer día de capacitación, las labores involucran a las siguientes áreas: TI, logística, Reclutamiento y Selección y Formación. Es un trabajo en conjunto ya que logística tiene el papel del reparto e instalación de la computadora en el domicilio del candidato, Ti realiza las configuraciones de manera remota y enseña al candidato como acceder al servidor de la empresa. Con respecto al área de Formación y Reclutamiento y Selección validan que todo este acorde para la capacitación practica que recibe en paralelo en candidato.

32%			25%			18%		25%		
12%	10%	10%	9%	8%	8%	10%	8%	15%	10%	SI
Negociación			Comunicación efectiva			Habilidad comercial				NO
Actitud	Empoderamiento	Empatía y confianza	Vocalización	Fluidez verbal	Entonación	Sondeo	Escucha Activa	Maneja Objeciones	Orienta al cierre	-
Saludo que impacta	Maneja la llamada	Se pone en el lugar del cliente	Se deja entender	Transmite ideas con facilidad sin pausas innecesarias	Voz con inflexiones y picos de variación	Hace preguntas	Parafrasea o contextualiza	Confronta la objeción	Establece acuerdos, hora, fecha, lugar etc.	Total

Evaluación para considerar por parte del área de formación y selección al realizar el role play en el filtro día 1.

DNI	APELLIDOS Y NOMBRES	TRABAJO REMOTO SEGÚN TI	OBSERVACIONES
		OK / OBS	CONEXIÓN POR CABLE + CABLE RED (CANTIDAD DE METRAJE)
		OK / OBS	PRIORIZAR GESTIÓN X CABLE
		OK / OBS	VALIDAR COBERTURA MODEM

Respuestas generales de TI ante el análisis del envío de las facilidades técnicas de los candidatos.

Para los siguientes días de capacitación se sigue trabajando en conjunto con las áreas involucradas hasta la presentación del personal apto en el área de operaciones.

Evaluación

El programa de intervención “Optimización de procesos E-working” se implementó como iniciativa de parte del área de Reclutamiento y Selección ya que se pudo detectar que ante la modalidad del teletrabajo o E-working nos enfrentábamos a diversos panoramas y diversos parámetros la cual repercutían en la rotación del personal por ende ante esa problemática sumado a la falta de coordinación de todas las áreas involucradas en la cual cada uno en un inicio quiso velar por lo que le concierne y le resulta conveniente entonces se procedió a diseñar estos cuadros de atención para los diferentes cargos de cobranzas de call center. Teniendo como fin el poder trabajar en conjunto todas las áreas marcando objetivos en común que alinearan los procesos y no se generen quiebres en el camino; sin embargo, como todo programa se presentaron dificultades las cuales serán detalladas a continuación:

- Personal durante el proceso de capacitación al realizar su conexión a los aplicativos salían y entraban de la sala; es decir, no había control específico a diferencia del trato presencial.
- En el proceso de capacitación e incluso a inicio de gestiones el personal se presentaban cortes de luz en las zonas donde residen los candidatos por lo cual por parte de la operación realizaban la baja del personal.
- Los candidatos en proceso de capacitación presentaban diversos incidentes como a nivel de salud, fallecimiento de un familiar cercano por lo cual desistían del proceso.
- Se presentaron incidencias de cambios de dirección por parte del candidato por lo cual se tenía que retirarlos ya que al hacer el reparto de pc se notifica en qué dirección está siendo destinada los pc.
- El personal desistía del proceso por la percepción con respecto a la instalación de los pc en sus domicilios ya que en algunas ocasiones y debido a la coyuntura actual sentían temor ante ello.

Todas las incidencias señalada anteriormente, en un principio generaron un fuerte el golpe con respecto al cumplimiento de los requerimientos o nos generaba reprocesos para poder terminar de cubrir el personal requerido en el área, ello solía suceder con más frecuencia

en los procesos masivos en las cuales los requerimientos del personal ingresado a sala eran elevados para ello se tuvo que también comprender que ante la coyuntura y el contexto de la cual la sociedad se encuentra afrontando en este momento sucederían estas casuísticas de forma recurrente, pasó a formar parte del proceso regular; sin embargo, se trató de evitar en lo posible estos casos más que nada se brindó una flexibilidad por parte de operaciones y por parte de formación ante las cosas de ida y vuelta ya que era un factor externo que no puede ser controlado por el asesor o la empresa en sí.

Como se ha mencionado la creación de este programa de intervención y la división de estas actividades tiene como fin también brindarle al futuro asesor una capacitación de calidad resaltando dos puntos importantes, la capacitación teórica y la capacitación práctica que es realizada cuando se hace la instalación de Pcs para la correcta gestión. Este programa fue diseñado pensando en diferentes objetivos de las cuales salgan beneficiados todas las áreas involucradas, además se destaca el papel del Asistente de Reclutamiento y Selección o también llamado Selector como un personal que está a cargo de todo el proceso y que a su vez sirve de mediador para todas las áreas vinculadas.

Puntos a mejorar con respecto al manejo de este programa es relacionado a la labor administrativa ya que el personal cuenta con un contrato al día siguiente de haber recepcionado el envío de la computadora por lo cual la persona continúa en proceso de Capacitación; es decir aún, en proceso evaluatorio por ese motivo si el personal no llegaba a ingresar a la gestión no habría opción de volver a considerarlos porque según reglamento interno el personal que es reingreso puede volver a postular pasado un año sumado a la corroboración de las observaciones por parte de recursos humanos. Esto generaba ciertos inconvenientes en los requerimientos constantes del personal ya que teníamos que disponer de mayor personal para cumplir con todo ello. Sin embargo, es importante resaltar que el personal que cuente con una computadora de la empresa debe de contar con el contrato ya que es un sustento y documentos indispensable por si es que se generaba algún inconveniente con la computadora o el modem brindado por parte de la empresa.

A través de la implementación de este programa se evidenciaron una baja rotación del personal ya que entraban a gestionar recibiendo una capacitación de calidad acorde a los parámetros establecidos y a la correcta distribución de actividades.

“Optimización de procesos E-working” Es un programa que está en constante revisión puesto que el contexto actual está en constantes cambios, así como las nuevas campañas que se implementan en cobranzas a consecuencia de la realidad por ello es que este programa tiene estos lineamientos bases las cuales pueden ser adaptados e incluso puede ser extendido, siempre y cuando se respete los lineamientos básicos del programa de intervención.



CAPITULO 4

PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

A lo largo del tiempo y en base a las experiencias laborales adquiridas me han permitido en esta última labor poder desempeñarme de manera eficiente en el Cargo de Asistente de Reclutamiento y Selección además de plasmar todo lo aprendido en estos años y poder afrontar nuevos desafíos como lo representó mis labores en la organización de Telecomunicaciones

4.1 Conclusiones

- El presente Informe de Suficiencia Profesional se realizó en una organización de telecomunicaciones contando con una amplia trayectoria de 15 años que respalda los servicios que brinda a sus clientes por lo cual establece lineamientos y programas de acciones que le permitan tener al personal idóneo que el cliente desee ya que sus funciones radican tanto en conseguir al personal así como capacitarlo y formarlo para así puedan cumplir sus funciones de manera eficaz.
- La empresa está basada en el modelo orgánico de Mintzberg la cual define que se subdivide las tareas de las organizaciones en diversas áreas; sin embargo, todas mantienen un objetivo en común. Una problemática recurrente que pasaba en la organización era la individualización de las áreas ante los requerimientos por parte del cliente lo cual generaba conflicto entre las áreas de Formación, Reclutamiento y Selección y Operaciones ya que cada área tenía diferentes criterios a evaluar y no se lograba llegar a correcto flujo del personal, pero ante la ejecución del Programa “Optimización de procesos E-working” mostró estas falencias en un mayor grado ante el primer bosquejo por lo cual con la ejecución del programa oficial nos permitió a todas las áreas trabajar en conjunto, realizar coordinaciones teniendo fine comunes.
- La realización del Programa “Optimización de procesos E-working” fue contemplado bajo la modalidad del teletrabajo o también llamado E-working da a mostrar cómo parte de sus objetivos como que la organización logra su proceso de adaptación bajo estas nuevas circunstancias que a diferencia de otras empresas no han podido realizarlo en la actualidad, manteniendo sus estándares de calidad

y aun caracterizándose como una las mejores empresas en cuanto sus servicios de bpo a nivel de Lima.

- A través de la realización del programa “Optimización de procesos E-working” se idearon nuevas propuestas en la cual salió a resaltar el Reclutamiento online que nos permitió tener estrategias innovadoras, realizar convocatorias masivas y atractivas mediante diversas plataformas virtuales, además dio a resaltar la nueva dinámica de entrevistas virtuales que se realizaban de manera grupal o individual.

4.2 Recomendaciones:

- El programa de “Optimización de procesos E-working” tiene como uno de los principales objetivos el poder trabajar en conjunto las Áreas de Reclutamiento y Selección, Formación y Operaciones, pero adicionalmente a ello para poder reforzar ese aspecto se recomienda realizar un seguimiento efectivo al programa donde continúen participando las Áreas involucradas y así poder reforzar la comunicación efectiva en ellos para no tener quiebres en los requerimientos a cubrir que puedan ser generados.
- Para establecer este programa de “Optimización de procesos E-working” se mantiene una comunicación a través de los correos electrónicos indicando los requerimientos y a su vez los cuadros de actividades orientados a cada flujo; sin embargo, se recomienda implementar un intranet donde permita a las tres áreas el acceso para la visualización del flujo completo del proceso de Reclutamiento y Selección y así cualquier cambio realizado poder tenerlo mapeado esto permite manejar todo de una manera más formal y poder estandarizar el programa de intervención.
- El presente programa está orientado en base al contexto actual ya que teniendo en cuenta que aún nos encontramos en una coyuntura que implica para ciertos rubros de las organizaciones disponer aún de la modalidad de teletrabajo por lo cual este modelo o programa de intervención puede ser replicado e incluso adaptado para futuros profesionales y/o también dirigido a empresas que deseen innovar sus herramientas de gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide. 101-134
- Chiavenato, I. (2009) *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones.*
- Dessler, G., y Varela, R. (2011) *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano.*
- Lafuente, C., y Marín, A. (2008). Metodologías de la Investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (64), 5-18.
- Lopez, J. (2010) La selección del personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129 – 152.
- Mercer: Menos del 22% de las empresas peruanas permite el teletrabajo. (25 de junio del 20108). *Gestión*.
- Montoya, C., y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestion de calidad y la competitividad Organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2), 1-20.
- Murillo, P. (2015) *Sistema de Reclutamiento y Selección del Personal para la cadena de supermercados “Mercamaxx” del Cantón los bancos Provincia de Pichincha* (tesis pregrado). Universidad Nacional Autónoma de los Andes, Ambato, Ecuador.
- Rivas, L. (2002). Nuevas Formas de Organización. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 13-45.
- Labarca, N., Ferrer, J., y Villegas, E. (2006). Cambio Organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. *Revista Sociales*, 12(1), 61-71.
- Saco, R. (2007) El teletrabajo. *Derecho PUPC: Revista de la Facultad de Derecho*, (60), 325-350
- Sanchez, Jessica (2018) *El reclutamiento on-line en el proceso de contratación de personal: un análisis en empresas de Cartagena y su comarca* (tesis de pregrado). Universidad Politécnica de Cartagena, Colombia.

Vinelli, M., y Maurer, A. (2020, 24 de abril). Impacto del COVID-19 en el empleo en el Perú. *Conexión esan*.



