



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

“PLAN Y EJECUCIÓN DE
ACTIVIDADES PARA MEJORAR EL
ENGAGEMENT, EN COLABORADORES
DEL ÁREA DE OPERACIONES DE UNA
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES
DE LIMA METROPOLITANA”

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA
EN PSICOLOGÍA

ISABEL ADA AUGUSTA LON KAN

ORELLANA

LIMA - PERÚ

2022

MIEMBROS DEL JURADO

Mg. PATRICIA DORA IPARRAGUIRRE BALTAZAR

Presidente

Mg. BRITTA SABINE BAETHGE TALLEDO

Vocal

Mg. DORIS RUIZ CHAVEZ

Secretaria

ASESOR DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Mg. JUAN JAVIER RUIZ SANTAMARIA

DEDICATORIA

Dedico el presente estudio a mi madre Edith Orellana Mendoza, a mi padre que está en compañía de nuestro Padre celestial Luis Lozada Samanez, mi hermano Luis Lozada Orellana y a mis fieles compañeras Rouse, Candy y Bombita, por ser mi motivación constante, mi soporte emocional y espiritual durante mi desarrollo profesional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por la vida y la fortaleza de seguir adelante en mi desarrollo personal y profesional.

Agradezco a mi madre Edith G. Orellana Mendoza, por el apoyo incondicional, por motivarme siempre, darme la fuerza para enfrentar los retos y brindarme la oportunidad de pertenecer a esta casa de estudios. A mi padre Luis Lozada, por acompañarme, incentivar el valor de ser una gran profesional y por darme la oportunidad de ser su hija. A mi hermanito Luis Manuel por consolarme en cada caída que tuve en mi vida universitaria.

Agradezco a mi Tío Manuel, por apoyarme desde un inicio en este estudio, con sus consejos y aportes de conocimiento a mi experiencia y todos mis tíos de la familia Orellana Mendoza.

Agradezco a mi asesora Mg. Juan Javier Ruiz Santamaria por el acompañamiento durante el desarrollo del Trabajo De Suficiencia Profesional.

Agradezco a mis amigas que me acompañaron desde primer año de la carrera, por el apoyo académico, emocional y por su amistad sincera que contribuyen a mi crecimiento de vida.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO.....	3
1.1 Descripción de la empresa.....	3
1.1.1 Misión	3
1.1.2 Visión.....	3
1.1.3 Valores	3
1.1.4 FODA.....	4
1.1.5 Ubicación de la empresa:	4
1. 2. Puesto desempeñado: Asistente de Gestión Humana.....	6
1.2.1 Organigrama	6
1.2.2 Jefe inmediato: Director de Gestión Humana.....	8
1.2.3 Funciones de la Asistente de Gestión Humana:.....	8
1. 3. Plan de Trabajo.....	9
1.3.2 Actividades Generales	10
1.3. 3 Actividades realizadas en la empresa	14
1.3. 4 perfil de puesto de Trabajo	15
1.3.5 Taller o Charlas de capacitación al personal	16
1.3.6 Recursos:.....	17

1.3.7 Cronograma de actividades.....	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	21
2.1 Concepto de Engagement	21
2.2 Investigaciones Nacionales	27
2.3 Investigaciones Internacionales.....	30
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	33
3.1 Contextualización del Problema.....	33
3.1.1 Problema de estudios:	33
3.1.2 Estrategias de evaluación y medición evaluación de la problemática ...	35
3.1.3 Procedimiento de la evaluación	37
3.1.4 Diagnóstico del problema	38
3.2 Intervención (Estrategia): Plan de Mejora.....	41
3.2.1 Problema delimitado.....	41
3.2.2 Objetivos de la intervención (general y específicos)	42
3.2.5 Ejecución: descripción del Plan de intervención (sesión modelo)	47
3.2.7 Monitoreo y evaluación de la intervención.....	52
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	54
4.1 Resultados	54
4.1.1. Resultados Cuantitativo	54
4.2 Análisis de los resultados encontrados con fuentes.....	57
4.3 Reflexión de la experiencia	64
4.3.1 Limitaciones encontradas en el proceso de intervención.....	64
4.3.2 Impacto en la institución con los resultados hallados.....	67
4.4 Aporte en el área psicológica y en el contexto	69

4.5 Demandas profesionales requeridas (competencias).....	70
4.6 Autoevaluación y autocrítica personal e institucional.....	72
5. RECOMENDACIONES	75
6. CONCLUSIONES	76
REFERENCIAS	78
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción del FODA de la empresa.....	4
Tabla 2. Descripción del perfil de puesto de Asistente de Gestión Humana	15
Tabla 3. Actividades desarrolladas anualmente en la empresa	20
Tabla 4. Cantidad de colaboradores por área	38
Tabla 5. Resultados del Focus Group del área de Operaciones	38
Tabla 6. Resultados de los objetivos de cumplimiento del Focus Group al área de Operaciones.....	39
Tabla 7. Resultados de la encuesta creada por parte de Gestión Humana aplicada al área de Operaciones	40
Tabla 8. Resultados del cuestionario de Engagement laboral (UWES).....	41
Tabla 9. Descripción del Plan y ejecución de actividades para el Engagement laboral.....	42
Tabla 10. Tabla de Gantt de las actividades desarrolladas durante los meses junio 2019 a marzo2020.	47
Tabla 11. Sesiones programadas y ejecutadas del Plan para mejorar el Engagement.....	51
Tabla 12. Escala de calificación del cuestionario UWES del cuestionario UWES	54
Tabla 13. Resultados del cuestionario UWES del área de Operaciones	55
Tabla 14. Resultados del cuestionario UWES después de haber aplicado el Plan para mejorar el Engagement laboral al área de Operaciones	60

Tabla 15. Actividades logradas en el Plan para mejorar el Engagement Laboral del
área de Operaciones62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama de la empresa de cobranza de Call Center	6
Gráfico 2. Organigrama de la Dirección del Gestión Humana	7

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo, desarrollar un Plan y ejecución de actividades para mejorar el Engagement laboral en el área de Operaciones de una empresa de telecomunicaciones. Se investigó la problemática que presentó los colaboradores del área asignada, utilizando herramientas de recopilación de información, tales como focus group, buzón de sugerencia y cuestionario. El resultado de este señala que el área involucrada presenta un impacto negativo en los indicadores de gestión generando bajo desempeño, alta rotación de personal y falta de involucramiento por parte de los colaboradores hacia el área y la empresa. Por tal motivo se realizó un análisis de datos y se encontró que los resultados están dirigidos a la variable de Engagement laboral, por lo que se aplicó un cuestionario de Utrech Work Engagement Scale (UWES), el cual mide el nivel de este y sus dimensiones. Posterior a la aplicación se obtuvo como resultado que el área de Operaciones cuenta con un bajo nivel, por lo que de acuerdo con el resultado se desarrolló un Plan que incluía actividades dirigidas a las dimensiones de la variable de estudio. Posteriormente de acuerdo con la intervención y análisis, se obtuvo una mejora en los tres niveles de las dimensiones del Engagement laboral. Cabe señalar que el feedback constante al personal aportó al seguimiento y motivación de cada uno de los integrantes.

Palabras claves: Engagement, Plan de actividades, Telecomunicaciones.

ABSTRACT

The objective of this study is to develop a Plan and execution of activities to improve labor Engagement in the Operations area of a telecommunications company. The problem presented by the collaborators of the assigned area was investigated, using information collection tools, such as focus group, suggestion box and questionnaire. The result of this indicates that the area involved has a negative impact on management indicators, generating low performance, high staff turnover and lack of involvement by employees towards the area and the company. For this reason, a data analysis was carried out and it was found that the results are directed to the Work Engagement variable, for which a Utrecht Work Engagement Scale (UWES) questionnaire was applied, which measures the level of this and its dimensions. . After the application, the result was that the Operations area has a low level, so according to the result, a Plan was developed that included activities aimed at the dimensions of the study variable. Subsequently, according to the intervention and analysis, an improvement was obtained in the three levels of the dimensions of work engagement. It should be noted that the constant feedback to the staff contributed to the monitoring and motivation of each of the members.

Keywords: Engagement, Activity Plan, Telecommunications.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años la gestión del talento humano y el desarrollo de las organizaciones, han sido fundamental el éxito y crecimiento de las empresas, contar con un equipo de trabajo, tener los objetivos definidos y que el personal trabaje en conjunto al desarrollo, con energía y motivación, logra eficientemente los objetivos planteados, obteniendo un mejor desempeño y rentabilidad en la empresa. Actualmente existe un desafío en las organizaciones lograr el Engagement laboral, por lo que utilizan diversas estrategias para que el personal se sienta comprometido, motivado, realizado, reconocido y entre otras características que integran esta variable.

De acuerdo con Salanova y Schaufeli, (2008), el Engagement se caracteriza por ser un estado mental positivo, de una realización, que está relacionada al trabajo, el cual cuenta con tres dimensiones, tales como vigor, dedicación y absorción. Así mismo, los autores señalan que el concepto de Engagement se caracteriza por ser un constructo, psicológico que muestra innovación y, que impacta en el área organizacional de las empresas, ya que cuenta con una relación en la conducta de mejora continua y el vigor individual, tomando un aspecto social y motivacional.

Frente a esta importancia, se propuso desarrollar un Plan y ejecución de actividades para mejorar el Engagement en Trabajadores del Área de Operaciones de una empresa de Telecomunicaciones de Lima Metropolitana, se utilizó el cuestionario del Utrecht Work Engagement Scale (UWES), para identificar en qué niveles se presentan las dimensiones y en base a ello, realizar un plan de acción para la mejora continua.

En el capítulo I, se presenta la experiencia profesional y el contexto en el que se desarrolló este estudio, se detalla la descripción de la empresa, los puestos responsables del área correspondiente y el plan de trabajo de la organización

En el capítulo II, se desarrolló el marco, teórico, el cual se explica el concepto pertinente, los estudios de investigaciones nacionales e internaciones, y la diferencia del concepto compromiso.

En el capítulo III, se explica la metodología que se desarrolló en el Plan y ejecución de actividades para mejorar el Engagement, se describe y limita la población de estudio, el instrumento, el procedimiento y las consideraciones que aportaron al desarrollo las actividades.

En el capítulo IV, se señala los resultados obtenidos a partir de la aplicación del Plan, las limitaciones encontradas en la intervención, los aportes a la psicología, específicamente al área organizacional, las demandas profesionales, la autoevaluación y autocrítica personal e institucional.

Finalmente, en las referencias bibliográficas, se mencionan todas las fuentes, utilizadas en el desarrollo del Plan y ejecución de actividades para mejorar el Engagement. Y en los anexos se ubica los informes, plantillas, datos que aportaron al estudio y creación del Plan para mejorar el Engagement laboral

CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO

1.1 Descripción de la empresa

1.1.1 Misión

“Contribuir al éxito de nuestros clientes, medianas y grandes empresas, a través de un servicio de cobranzas efectivo que salvaguarde su imagen y relación comercial”

1.1.2 Visión

“Ser la empresa líder en la prestación de servicios de cobranza reconocida a nivel global

1.1.3 Valores

- **Disciplina**

La Disciplina es parte fundamental para enfocarse en lograr y llegar fácilmente a cada una de sus metas.

- **Orden**

La empresa consta de personas consistentes con lo que hace y organiza con lo que tiene.

- **Responsabilidad**

La responsabilidad es estar comprometidos a tomar decisiones, con el único objetivo de cumplir lo pactado con sus clientes.

- **Excelencia**

La excelencia impulsa a que sean mejores cada día, no para competir con otros, sino para retarse a ellos mismos con el fin de crecer y llegar más lejos.

1.1.4 FODA

Tabla 1

Descripción del FODA de la empresa

MATRIZ FODA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1. Pertenecer a la Asociación de Cobranza del Perú		D1. Planilla Mype
		F2. Capacitaciones de habilidades duras al área de operaciones		D2. Cuenta con un formador para todo el personal
		F3. Experiencia en el rubro de cobranza (call center)		D3. Rotación en el puesto de director de Gestión Humana
		F4. Formación al personal que ingresa a laborar y no tiene experiencia en call center		D4. Infraestructura pequeña
		F5. La empresa se ubica en una zona céntrica.		D5. No existe Plan de Capacitaciones a los líderes
		F6. El gerente fue presidente de Anecop		D6. Equipos con problemas técnicos
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1. Cartera de clientes	Capacitar a todo el personal de forma virtual habilidades blandas y duras.		Desarrollar un plan de incentivos sociales, educativos y/o formativos	
O2. Sistema especializado para la gestión en el área de operaciones				
O3. Cliente externos son empresas financieras reconocidas.	Plan estratégico de reclutamiento en relación con la zona en la que se encuentra ubicada la empresa		El área de formación reforzar los conocimientos de las capacitaciones mediante la plataforma virtual de la empresa	
O4. Cuenta con personal calificado en tecnología				
O5. Cuenta con 4 estilos de cobranza	Promocionar el estilo de formación que se le brinda al personal nuevo sin experiencia en las conferencias de ANECOP			
O6. Plataforma virtual				
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1. Normativas que regulan el estilo de cobranza	Realizan un plan de retención del personal, utilizando las herramienta y técnicas más efectivas		Mejorar la infraestructura brindando herramientas de mejor calidad y servicios en las oficinas pertenecientes a la empresa.	
A2. Zonas aledañas de la organización presenta constantes manifestaciones.				
A3. Participación presencial de los sectoristas a la empresa	Los sectoristas de los clientes participan de las capacitaciones del personal de operaciones		Promover el cuidado de los equipos de gestión con campañas de sensibilidad de cuidado y bienestar del mismo	
A4. No cuenta con una infraestructura independiente				
A5. Ingresos de nuevos competidores en el rubro				
A6. Empresas del rubro tienen oficinas cerca de la organización			Implementar señalización en las oficinas con el fin de diferenciar a la de otras empresas ubicadas en el mismo edificio.	

Nota: Esta tabla muestra la matriz de doble entrada del FODA de la empresa con sus estrategias correspondientes.

1.1.5 Ubicación de la empresa:

La empresa de telecomunicaciones fue creada en octubre del 2004 en la ciudad de Trujillo, se enfocó en una gestión efectiva de recupero, salvaguardando la imagen y relación comercial de sus clientes. Función que

hasta la actualidad con más de 17 años siguen cumpliendo exitosamente. Inició realizando cobranza de campo, contando con un equipo reducido de cinco personas, el cual 4 de ellos eran gestores de campo y 1 administrativo. Sus primeros clientes fueron entidades financieras pequeñas, las cuales por un tema de requerimientos necesitó de más personal.

En el 2008 alquilaron una oficina en la misma ciudad, la cual estaba integrada por personal de campo, call center y administrativos. De acuerdo con el crecimiento de clientes, la empresa abrió otra oficina en la ciudad de Lima, teniendo un total de 45 colaboradores en todas las áreas de la empresa.

En el año 2010, su sede principal fue trasladada a Lima, dando apertura a abrir otras entidades en provincia, cómo Cusco, Pucallpa entre otros. Así mismo, con el personal a cargo y los resultados óptimos, se logró integrar una variedad de entidades financieras importantes en el mercado, obteniendo un reconocimiento en el rubro e imagen con otras empresas socias en el sector de telecomunicaciones.

En el 2013 se asocia con otras organizaciones y forma la Asociaciones Nacionales de Empresas de Cobranzas (ANECOP), teniendo como el primer y único gremio de cobranzas y recuperación de créditos en el Perú. Esta Asociación tiene como objetivo promover, reunir, representar, integrar, profesionalizar e impulsar la competitividad y las mejores prácticas en todas aquellas instituciones y profesionales privados que participen en el ciclo de crédito y cobranza en los diferentes segmentos del mercado en el

Perú.

En el 2017 el gerente general de la empresa forma parte de la presidencia de ANECOP, teniendo como principal sede de eventos en las instalaciones de la empresa, por lo que se abrió oportunidades de crecimiento de imagen y contactos con clientes externos. Al mismo tiempo, a fines del presente año, inició la reestructuración de la imagen y cultura de la organización. Finalmente, en 2019 la empresa es premiada a la mejor empresa líder de cobranza.

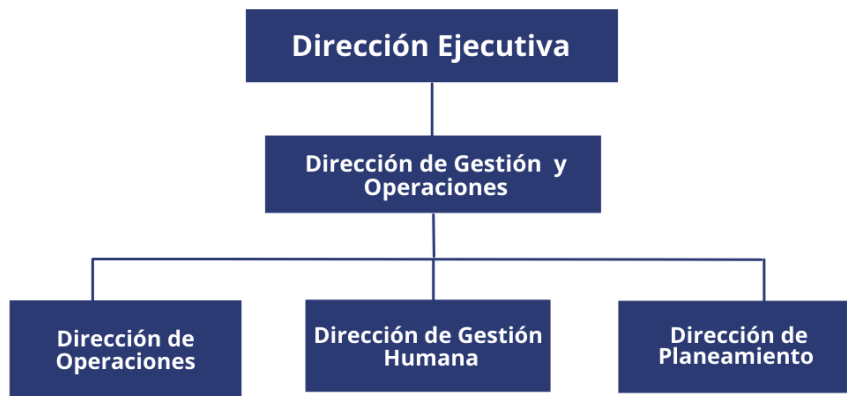
1. 2. Puesto desempeñado: Asistente de Gestión Humana

1.2.1 Organigrama

La empresa de telecomunicaciones de cobranza consta de un total de 180 colaboradores, así mismo, está integrada con 3 áreas de las cuales 2 son administrativas y 1 operativa. Teniendo cómo cliente interno principal, el área de operaciones el cual cuenta con el 83% del total del personal.

Gráfico 1

Organigrama de la empresa de cobranza de Call Center



Nota: Este gráfico representa el organigrama organizacional de la empresa, describiendo las direcciones en la que se encuentra distribuida.

Gráfico 2

Organigrama de la Dirección del Gestión Humana



Nota: Este gráfico representa el organigrama de la Dirección de Gestión Humana, describiendo los puestos que la integra.

1.2.2 Jefe inmediato: Director de Gestión Humana

El director de Gestión Humana tuvo a cargo de 11 colaboradores del área. Así mismo, contaba con las siguientes funciones:

- Aprobar, desarrollar y poner en práctica políticas, campañas y proyectos organizacionales.
- Realizar el seguimiento al proceso de reclutamiento y selección.
- Gestionar los procesos correspondientes a la compensación y a la nómina.
- Desarrollar estrategias para obtener mayor retención laboral.
- Supervisar actividades de todas las áreas, con el fin de definir la estructura jerárquica.

1.2.3 Funciones de la Asistente de Gestión Humana:

○ **(Rol de selección)**

- Organizar y desarrollar seguimiento del proceso de selección (detallar, especificar, mandos medios, etc.)
- Actualizar y/o modificar manuales y perfiles de puestos.
- Envío de reporte de indicadores de selección.

○ **(Rol de clima)**

- Organizar y desarrollar las actividades de Integración.
- Desarrollo de Evaluación de Satisfacción laboral.
- Implementar evaluación de Engagement.

- Organizar y brindar propuestas de las actividades de motivación y salario emocional.
- Organizar y desarrollar Focus Group con las diversas áreas con el objetivo de obtener la percepción del clima laboral.
- Coordinar las actividades de la Community Manager y Auxiliar de Gestión Humana.
- Envío de reporte de indicadores de clima.
 - **(Rol de capacitación)**
 - Coordinar y ejecutar las inducciones de los nuevos trabajadores.
 - Coordinación y monitoreo de las capacitaciones internas.
 - Envío de reporte de indicadores de capacitación.
 - Realizar seguimiento de las actividades desarrolladas en el área.
 - Enviar reportes de actividades de Gestión Humana a Sub-Gerencia.

1. 3. Plan de Trabajo

1.3. 1 Generalidades

- Nombre de la Sede: Empresa de Telecomunicaciones – Call Center
- Ubicación y Dirección: Jr. Camaná 780 Cercado de Lima
- Horario de permanencia a la sede: lunes a viernes de 8:30 am a 6:00pm y sábado de 9:00 am a 12:00 pm.

1.3.2 Actividades Generales

Área Organizacional

1.3.2.1 Diagnóstico Situacional:

Es importante tomar en cuenta, primero en conocer la estructura de la industria, para ello es fundamental mencionar que la empresa de Call Center y el servicio que brinda, se caracteriza por una interacción voz a voz, ya que el colaborador juega un rol fundamental para la empresa, teniendo el vínculo principal entre el cliente y la organización. Así mismo, se cuenta como un indicador directo, la satisfacción que presenta el cliente al cobrar su deuda. Dicha satisfacción se da a causa de factores, tales como la escucha activa, habilidades comunicativas, capacidad de respuesta y finalmente la confianza y seguridad que presenta el colaborador hacia el cliente final.

Cabe mencionar que el clima organizacional en este rubro se caracteriza por mostrar un ambiente estresante, en donde el colaborador requiere presentar un comportamiento y actitud positiva, realizando una gran cantidad de llamadas. Sin embargo, en sus gestiones ellos tratan a diferentes tipos de clientes, y dentro de este proceso presentan una presión y exigencia administrativa por parte de la jefatura del área, ocasionando ausentismo, rotación de personal, trabajadores agotados, bajo desempeño en las gestiones, falta de involucramiento y colaboradores que perciben no sentirse reconocidos por sus logros.

En este estudio se encontró que la organización presentó como problemática, la alta rotación de sus colaboradores, teniendo como impacto, la calidad de los servicios y rentabilidad de la empresa. Dicha rotación

mensual llegó a un promedio del 25%, dato que aportó el área de Operaciones como unos de sus indicadores de gestión. Cabe mencionar, que un estudio realizado por Internacional Customer Contact Benchmark (2019), señala que la rotación en el rubro del call center tiene como porcentaje promedio entre el 4% a 5%; sin embargo, si esta cifra se extiende llegando a un 25% a más, era considerado un nivel de rotación excesivo.

A causa de ello, al no contar con la totalidad de sus colaboradores, impactó en la disminución del logro de objetivos y en la rentabilidad de la organización. Por lo que la empresa tuvo que reducir el presupuesto destinado a cada área.

Otra problemática encontrada fue el alto nivel de tardanzas en el área de operaciones, por tal motivo la empresa sancionó la impuntualidad de los colaboradores mediante un plan de descuento económico, haciendo efecto en la remuneración de fin de mes.

Así mismo, se encontró un bajo nivel en el involucramiento del personal durante las actividades de integración, las cuales eran desarrolladas por la empresa, teniendo un promedio de asistencia del 57% sobre el total del personal. Además, se presentó ausentismo en el área de operaciones, aún en porcentaje menor, sin embargo, los trabajadores no reportaban una justificación verídica, por lo que afectó la productividad al área al que pertenecían. Más aún, se presentó que 3 colaboradores se retiraron sin justificación a medio turno de la gestión, ocasionando inactividad y por ende una pérdida de contacto con sus clientes, incumplimiento en su gestión.

Por otro lado, el desempeño de los colaboradores disminuyó significativamente de acuerdo con los resultados de indicadores, que fueron compartidos por el área de Operaciones en 15% menor al mes pasado, generando que el personal no muestre interés hacia su trabajo. De acuerdo con los supervisores, el personal también presentó una actitud negativa hacia su trabajo, no disfrutaban de sus labores y se muestran agotados en sus funciones. Último aspecto por considerar fue que ante actividades grupales el personal no presentó una motivación permanente, produciendo poco involucramiento e integración con su equipo.

En base a estos aspectos que ocasionó problemática en el área de Operaciones; Gestión Humana realizó una intervención con el fin de indagar cuáles eran las causas, para ello aplicó tres herramientas (Focus Group, Buzón de sugerencia y cuestionario). Inició realizando focus group en cada una de las carteras, agrupó entre 5 a 6 colaboradores, teniendo una duración de 45 min aproximadamente. Así mismo, se integraron buzones de sugerencias en todas las oficinas, al lado de ellas, se colocó post it y lapiceros, para que los trabajadores puedan redactar sus sugerencias de mejora, aspectos positivos, entre otros. Todas las semanas se recogía el buzón y se hacía un informe con las observaciones mencionadas; por último, se aplicó un pequeño cuestionario de 5 ítems, el cual fue creado por parte de Gestión Humana, este fue aplicado a todo el personal una vez por semana. Cabe mencionar que este cuestionario tiene 5 preguntas en relación con los temas presentados en el focus group y buzón de sugerencia.

Terminada la intervención de estas 3 herramientas de recopilación de información, se realizó un análisis, obteniendo como resultado, que el área de Operaciones presenta un impacto negativo. Por lo que se desarrolló un informe y una presentación con los resultados a subgerencia en participación con el director de Operaciones y posteriormente se agendó una segunda reunión con el mismo director del área y sus jefes de carteras, para presentar el análisis de esta primera intervención, y exponer el detalle de los resultados:

- Debido a la disminución de los asesores de cobranza en las diferentes carteras, el personal asume mayores clientes, de manera que señalan que no se dan abasto en sus gestiones. De igual forma, las posiciones que brindan soporte a los asesores, tales como los back office y analistas de calidad, realizan labores que no son parte de sus obligaciones.
- La falta de flexibilidad de cumplir con los horarios de trabajo, ya que los supervisores realizan capacitaciones antes del horario de ingreso o después del horario de salida, generando que el personal que no cumple con lo coordinado presente sanciones o llamadas de atención por parte del líder. Estas sanciones repercutan en el indicador de su maqueta de comisión, el cual mide la “participación en gestión”.

- Por otro lado, desde el aspecto más jerárquico, el personal señala que la presión que ejerce los supervisores y jefes de carteras ha repercutido de forma negativa en el trato y en el desempeño de los asesores de cobranza, por lo que se ha presentado rotación de supervisores y jefes de una cartera a otra.
- Finalmente, el personal señala que no se siente reconocido y valorado por su trabajo en la organización. En mención a ello refieren que no se involucran en actividades que son realizados por el área y la empresa.

Finalmente, en la reunión con el director del área de Operaciones, subgerencia y jefes de cartera, se explicó el detalle de esta primera intervención, el cual aportó al análisis del diagnóstico. Conociendo los resultados y el contexto en el que se encuentra la organización, se desarrolló un Plan para mejorar el Engagement en dicha área, en este estudio se explicó el detalle y la importancia que se tuvo para utilizar esta variable ante la problemática del área de afectada

1.3. 3 Actividades realizadas en la empresa

1.3.3. 1 Evaluación del personal:

La organización cuenta con evaluaciones de desempeño anuales, sin embargo, en el área de Operaciones se presenta esta evaluación mensualmente porque es uno de sus indicadores de gestión ya que el cliente externo lo exige. Por tal motivo, sus

mediciones son continuas e importante, puesto que es uno de sus indicadores más significativos.

Por otro lado, en la misma área de Operaciones, se realizó evaluaciones de calidad de llamada, el cual consistió en que los analistas de calidad evalúen y los califique mediante indicadores que median la calidad de comunicación que tenía el asesor de cobranza con el cliente. En caso se haya presentado observaciones, se realizó el feedback constante al personal para la mejora continua.

Finalmente se realizó una evaluación de satisfacción laboral a todo el personal, el cual era aplicado una vez al año.

1.3. 4 perfil de puesto de Trabajo

Tabla 2

Descripción del perfil de puesto de Asistente de Gestión Humana

CARGO:	Asistente de Gestión Humana
ÁREA:	Gestión Humana
OBJETO DEL CARGO:	Apoyar las labores de gestión humana, aportando todas sus capacidades para la mejora continua y el eficiente funcionamiento del proceso.
REQUISITOS DEL CARGO	
EDUCACIÓN:	Universitario de la carrera de Psicología
EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año en actividades relacionadas al puesto y rubro de la empresa.
COMPETENCIA DEL CARGO	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	DESCRIPCIÓN
	Trabajo en equipo
	Capacidad de análisis

	Orientación al servicio
	Orientación al logro
	Comunicación asertiva
CONOCIMIENTOS	
HERRAMIENTAS OFIMÁTICAS	Manejo de herramientas ofimáticas, para facilitar, optimizar y mejorar el desempeño de su labor.
LEGISLACIÓN LABORAL	Conocimientos básicos en legislación laboral, para todo lo referente a la gestión de personal.
RESPONSABILIDAD / FUNCIONES	
1. Encargada del proceso de reclutamiento y selección	
2. Actualizar bases de datos de los empleados.	
3. Organizar las actividades de integración de la empresa	
4. Actualizar y/o modificar manuales y perfiles de puestos	
5. Organizar y desarrollar las actividades de Integración	
6. Desarrollo de Evaluación de Satisfacción laboral	
7. Organizar y brindar propuestas de las actividades de motivación y salario emocional	
8. Organizar y desarrollar Focus Group con las diversas áreas con el objetivo de obtener la percepción del clima laboral	
9. Coordinar y ejecutar las inducciones de los nuevos trabajadores	
10. Coordinación y monitoreo de las capacitaciones internas	

Nota: Esta tabla muestra el detalle del perfil de puesto de la asistente de Gestión Humana

1.3.5 Taller o Charlas de capacitación al personal

- Se realizó charlas motivacionales, dirigidas a los objetivos del área de operaciones.
- Se realizó charlas en educación financiera.
- Se organizó charlas de educación sexual anual.
- Se desarrolló talleres de habilidades blandas a los directores y jefes de áreas.

Otras actividades:

- Se desarrollaron actividades de integración.

- Se realizó actividades en celebración de aniversario de la empresa.
- Actividades de fechas célebres del país.

1.3.6 Recursos:

1.3.6.1 Recursos Humanos

El área de Gestión Humana estaba integrada por 13 colaboradores, conformada por 4 subáreas, tales como, el área de selección y desarrollo, compensación, comunicación corporativa y servicios generales. El rango de edades de los colaboradores osciló entre los 18 y 35 años en ambos géneros. En relación con la formación académica del personal del área, fue de estudios universitarios y/o técnicos, carreras que aportaron a la formación, el aprendizaje y el crecimiento de este. El trabajo era multidisciplinario el cual tuvo beneficios en el área, principalmente el trabajo en equipo en las diversas actividades y responsabilidades otorgadas por el Directo del Gestión Humana, Gerencia y otras áreas.

Por otro lado, la empresa al estar en el rubro de telecomunicaciones, específicamente en call center, el principal cliente interno es el área de Operaciones, por lo que la Dirección de Gestión Humana y Planeamiento, brindó soporte en sus funciones. Así mismo, el área de Operaciones presentó un rango de edades entre

los 18 hasta los 65 años, el personal contó con una formación académica de secundaria, técnico y/o universitario. Finalmente, los colaboradores que formaron parte de este equipo, y siendo mayoría en el total del personal, influyeron en la gestión de la empresa, por lo que su desempeño desencadenó un impacto en los resultados de indicadores de productividad.

1.3.6.2 Recursos Materiales.

La empresa contó con oficinas en un edificio del distrito de Cercado de Lima, los cuales estaban segmentados por área, el área de Gestión Humana se encontró ubicado en una oficina, cada integrante contó con laptop o computadora, celular corporativo, un teléfono fijo con anexos para las derivaciones correspondientes, una cámara semiprofesional y una impresora.

Se dispuso diversas oficinas según el área, 1 comedor, el cual estaba equipado por 6 microondas, 4 refrigeradores, 1 televisor, sillas y mesas, además esta área también era ocupada cuando el personal tenía break, por lo que siempre se solicitaba al personal de mantenimiento, la mantenga limpia y desinfectada con la finalidad que los colaboradores se sientan cómodos e higiénicos en ese ambiente. Por otro lado, cuentan con 1 sala de capacitación general y una sala pequeña de reuniones, en ambas salas se incluía proyectores y acceso a internet, ya que el personal que trabajó con

laptops se les facilitó movilizarse sin ninguna dificultad en estas oficinas.

La empresa también cuenta con aire acondicionado en todas las oficinas, ya que, en temporadas de verano, la temperatura aumenta por lo que siempre se priorizó la comodidad del personal. Cabe mencionar que en fechas en donde las temperaturas llegaron a un alto porcentaje también se equipó las oficinas con ventiladores y bebedores. Así mismo, todos los ambientes poseían módulos de diferentes tamaños. Finalmente, el distrito en donde está ubicado la empresa presentó problemas de electricidad, por lo que se iba la luz eventualmente, por ello, ante esta problemática externa, la empresa contrató una entidad que brindó equipos de grupos electrógenos, con la finalidad de que ante un evento fortuito el personal de operaciones no paralice su gestión y no se vea afectada.

1.3.7 Cronograma de actividades

Tabla 3

Actividades desarrolladas anualmente en la empresa

ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Presentación de indicadores de todas las áreas del año pasado	x											
Cumpleaños de gerencia	x											
Gynkana de la empresa	x											
Concurso ambiental del verano	x	x										
Festividad del día de San Valentín		x										
Día de la mujer			x									
Festividad " inicio al cole"			x									
Evaluación de plan trimestral de selección y reclutamiento			x									
Reunión trimestral con todas las áreas			x									
Festividad de semana santa			x	x								
Día de la madre					x							
Día del padre						x						
Evaluación de plan trimestral de selección y reclutamiento						x						
Evaluación de clima laboral												
Reunión con Gerencia de medio año						x						
Reunión con operaciones de medio año						x	x					
Gynkana de la empresa								x				
Actividad de Primavera									x			
Actividad por el día del Teleoperador peruano									x			
Festividad de la música criolla y Halloween										x		
Premiaciones anuales del área de operaciones											x	
Festividad de Navidad												x
Festividad de año nuevo												x

Nota: Esta tabla muestra las actividades programadas por parte del área de Gestión Humana, las cuales son desarrolladas durante todo el año, en coordinación con Gerencia y otras áreas involucradas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, mencionaré el marco teórico que sustenta mi trabajo de suficiencia profesional. En primer lugar, abordaré la variable Engagement, sus definiciones, modelos desarrollados, investigaciones académicas nacionales e internacionales, los factores organizacionales que se ven afectados y los niveles de Engagement en colaboradores. En segundo lugar, presentaré los conceptos de compromiso con el fin de conocer las diferencias de este concepto con el Engagement.

2.1 Concepto de Engagement

Según Robinson, Perryman y Hayday (2004, citado en Markos & Sandhya, 2010), el Engagement se caracteriza por ser una actitud positiva que presentan los trabajadores hacia la organización. Generando así que las personas se sientan conscientes y comprometidas del contexto de su trabajo y sus compañeros. De igual forma el Engagement se caracteriza por ser una actitud positiva hacia el trabajo, un estado de ánimo relación con el colaborador y que presenta mayor influencia dedicación, vigor y absorción. (Mendes & Stander, 2011; Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).

Según Cuevas (2012), “El Engagement, es definido como que hasta qué punto los colaboradores, pueden contribuir a la organización que pertenecen a demás hacen un mejor trabajo de lo que se les exige”. Cabe resaltar que se encontró otro concepto de Engagement, el cual se contrapone al concepto de Burnout, el cual Maslach y Leiter (1997), señalan que el Engagement se describe por la eficacia, energía e implicación a comparación de las 3 dimensiones que presenta el Burnout, los cuales son el agotamiento, la falta de energía y despersonalización.

Es importante, considerar que el Engagement es un constructo motivacional, que se caracteriza por presentar activación, esfuerzo, energía y persistencia en el logro de los objetivos; las personas que presenten Engagement, se caracterizan por mostrarse enérgicas y comprometidas con sus actividades, sienten que son capaces de realizar con eficacia su labor en el centro de trabajo. Los colaboradores realizan sus trabajos con energía y con la capacidad de desarrollar sus capacidades y emociones de plenitud con el fin de sentirse autorrealizado (Brennan, Palermmo y Tagliapietra, 2001)

Posteriormente el Engagement se enfocó en la motivación, lo cual provenía de que las organizaciones generaban mayor compromiso a los trabajadores, de manera que les ofrecía condiciones y recursos para que pudiesen desempeñarse adecuadamente y ello generar un beneficio a la persona (Bakker, Demerouti, Nachreiner y Schaufeli, 2001). No obstante, con el pasar de los años, la tecnología en el mundo influyó mucho en las

organizaciones, de forma que adoptaron cambios y nuevas tendencias por lo que según Bakker y Schaufeli (2004), las empresas que están en la vanguardia de la modernidad actualmente ponen énfasis en la gestión del capital humano, ya que es la fuente principal del desempeño de todas las organizaciones.

De acuerdo con las definiciones planteadas, se evidencia que el Engagement, se desarrolla en el trabajo, es un estado mental y no una característica de la persona o rasgo. Así mismo, es duradero con el tiempo y persistente, cabe resaltar que un colaborador con Engagement se siente identificado, concentrado y disfruta de sus labores. El Engagement está conformada por tres dimensiones: dedicación, vigor y absorción. (Bakker & Schaufeli, 2001).

- Dedicación, consiste en una alta implicación laboral, refiere a un involucramiento en el trabajo, se muestra cómo una actividad significativa, el colaborador se siente orgulloso, entusiasmado y desarrolla inspiración para el trabajo.
- Vigor, consiste en presentar altos niveles de resistencia mental y energía mientras el colaborador trabaja. Por otro lado, ante situaciones adversas, se cuenta con el deseo de invertir esfuerzo en ello, y se produce una activación mental.
- Absorción, presenta una alta concentración, cuenta con alteraciones en la percepción del paso de tiempo mientras se labora, dificultad para

apartarse de sus labores debido a la satisfacción que presenta y además desarrolla sensación de disfrute por el trabajo.

La importancia de las dimensiones del Engagement genera un estado afectivo y cognitivo, el cual está enfocado en los colaboradores y eventos que se pueda presentar en el centro de labores. Por lo que esta variable causa efectos positivos, permite que el cumpla con los objetivos, sea más eficiente y desarrolle sus actividades con entusiasmo y optimizando tiempos. (Bakker & Schaufeli, 2001).

2.1.1 Modelos de Engagement

Factores organizacionales		
Autor	Modelo	Descripción
Khan (1990)	Teoría de rol (1990)	Establece una relación entre el individuo y las características de la tarea, considerando los contextos interpersonales, grupales, intergrupales y organizacionales como factores que median los niveles de motivación y la significancia del trabajo.
Maslach y Leiter (1997)	Modelo estructural (1997)	El Engagement representa un objetivo deseado para implementar intervenciones al burnout gestionando resultados positivos en la compatibilidad entre las características propias del individuo y el trabajo específico que desempeña (job-person fit).

Sacks (2006)	Modelo del intercambio Social- SET (2006)	Sostiene que los colaboradores presentan diversos niveles de Engagement como respuesta a los recursos que reciben de la organización (recursos económicos y socio emocionales); de esta manera, los colaboradores se sienten obligados a retribuir a sus organizaciones con grandes niveles de Engagement.
Demerouti et al. (2001), Bakker et al. (2006)	Teoría de demanda y recursos laborales JD-R (2006)	Siguiendo el modelo JD-R, los autores consideraron que los recursos laborales tienen un rol motivacional y son más beneficiosos si se desea mantener el Engagement en condiciones de altas demandas de trabajo.
Bakker y Oerlemans (2011)	Modelo circunflejo de emociones (2011)	Este modelo plantea que existe diferencia entre el constructo Engagement y el constructo satisfacción laboral, debido a que Engagement combina el placer por el trabajo (dedicación) con una elevada activación (vigor, absorción), de acuerdo con el modelo de Schaufeli y Bakker (2010) explicado anteriormente; mientras, la satisfacción laboral es una forma pasiva de bienestar en el trabajo.
Factores Individuales		
Hobfoll (2001)	Teoría de la conservación de recursos COR (2001)	Este modelo explica la forma como los individuos afrontan el estrés, a través de los recursos. Presenta al individuo como un gestor de sus propios recursos, entendidos como aquellos objetos, características personales, condiciones o energías que son valorados por los individuos, y que pueden ser

		potencialmente motivadores en sí mismos mediante la creación, el mantenimiento y su acumulación (Hobfoll 2001).
Ouweneel et al. (2012)	Modelo del impacto de los recursos personales en el Engagement (2012)	Este modelo plantea una relación recíproca entre las emociones positivas y los recursos personales; es decir, los empleados que experimentan emociones positivas desarrollan mejores habilidades relacionadas con el trabajo.

Fuente: M, Bobadilla; C, Callata & A, Caro (2015)

De acuerdo con los modelos de Engagement, se consideró lo mencionado por Kahn (1990), el cual señala que el Engagement se puede conservar dentro de un rol sin tener la necesidad de sacrificar su yo, ya que esto se da a causa de la combinación de expresarse y mostrar lo mejor de sí en el desempeño de sus labores. Alcanzando comportamientos se fomenta la relación que tiene uno mismo con su rol otorgado. En los estudios de Kahn también se menciona que las personas o colaboradores se vuelven físicamente involucradas en sus tareas de forma independiente o con sus pares, de manera que pueden demostrar lo que sienten y piensan, cómo son en sus creencias, valores y creatividad.

Por otro lado, existen estudios sobre las condiciones psicológicas que influyen que las personas que fomenten Engagement y cuya falta genera disengagement, son las siguiente 3 dimensiones, Khan (1990):

- **Meaningfulness**, se caracteriza por el beneficio que se le brinda a cambio de la inversión de sí mismo, es decir cuando la persona siente que son útiles y valoradas.
- **Disponibilidad**, señala a la sensación de adquirir los recursos físicos, emocionales y psicológicos necesarios e importante con el fin de involucrarse en el desempeño de un rol.
- **Seguridad**, se caracteriza por la sensación de sentirse con libertad de mostrar sus habilidades sin tener el temor de una respuesta negativa y que esta se vea afectada a su imagen, carrera o estatus.

El autor Hale (2016), refiere que el Engagement es una condición que la organización promueve el desarrollo de sus colaboradores, con el fin de que el trabajador logre involucrarse y direccionar sus esfuerzos, así mismo que la organización en la que labora, le genere entusiasmo y pasión, teniendo un impacto positivo en el comportamiento, el conocimiento y el aspecto emocional en el ámbito organizacional.

2.2 Investigaciones Nacionales

Alayo, M. y García, D., (2018), realizó un estudio en la universidad Pontificia Universidad Católica del Perú, titulada como “Caracterización del grado de Engagement, sus principales determinantes y su correlación con la intención de permanencia para el caso de los adultos de 18 a 30 años en una empresa de comida rápida”, su objetivo principal fue identificar el grado

de "Engagement", así como sus principales dimensiones y su correlación con la intención de, permanencia para el caso de los adultos jóvenes de 18 a 30 años en una empresa de comida rápida. La muestra consta de un número determinado de treinta encuestas en cada uno de los cuatro locales que se eligieron para aplicar la prueba, tales como Lima Norte, Este, Centro y Modern. Los instrumentos que se utilizaron fueron encuestas, entrevistas a profundidad con jefes determinados y la observación participante. Se tuvo como resultado ante el análisis descriptivo en la investigación, que la edad y el grado de instrucción son factores resaltantes para el análisis del grado de Engagement, de igual forma existe una correlación entre los recursos laborales propio del centro de labores, ya que solo los factores de flexibilidad de horarios, rotación por locales y la relación con sus compañeros es directa, finalmente se tiene como resultado que la intención de permanencia del colaborador tiene una correlación significativa en el grado de Engagement.

Vivanco, C; Rentería, J; Vásquez, R & Cedamano, Y. (2019), desarrollaron un estudio "Diferencia En El Nivel De Engagement Entre El Personal Obrero Contratado Tras Culminar El Programa De Capacitación Laboral Juvenil Y El Personal Obrero Incorporado Por Contratación Tradicional a Una Empresa De Consumo Masivo En el Perú", tuvo como objetivo identificar las diferencias entre los niveles del Engagement de los operarios que estaban contratados y que culminaron el estudio denominado de capacitación laboral juvenil y de los incorporados por contratación con modalidad tradicional de una empresa peruana, en dicho estudio se pudo corroborar que los niveles de Engagement tuvo un cambio significativo en

el grupo que presentó el programan (CLJ) puntaje mayor en los niveles, detallando que este estudio promovió el desarrollo profesional y personal de los colaboradores a partir de la formación que tuvo el personal y la práctica que tuvieron mediante la contratación “Meritocracia”, mostrando que las posibilidades de éxito a futuro sean motivados y reforzados en las personas que culminaban el programa a comparación del personal que contaban con una modalidad de contratación tradicional.

Maldonado, J;(2020). Desarrolló un estudio titulado, Engagement Laboral En Colaboradores De Una Empresa De Ventas Corporativas De Telecomunicaciones. Este estudio tuvo como finalidad describir el Engagement laboral que presenta los trabajadores, el diseño de estudio fue no experimental con enfoque cuantitativo. La muestra se conformó por 112 colaboradores del área comercial y administrativa, se aplicó el cuestionario de (UWES) Utrech Work Engagement Scale; se obtuvo en los resultados que los niveles de Engagement de la empresa cuenta con un puntaje promedio, destacando la dimensión de Vigor con un mayor puntaje. Por otro lado, de acuerdo con las dimensiones sociodemográficas tales como edad, nivel académico y tiempo de permanencia no se presentó un cambio significativo, caso contrario con la dimensión de género, teniendo como a los varones, un mayor nivel de Engagement en las tres dimensiones, así como en la dimensión sociodemográfica de área, la cual rescata que el área comercial tiene una mayor puntuación en las 2 dimensiones de Engagement (Absorción y Vigor).

2. 3 Investigaciones Internacionales

L, Lasso, (2015), realizó un estudio en la Universidad Abierta Iberoamericana, titulado como “Estudio comparativo del Engagement y compromiso laboral de las generaciones X e Y, en caso de una empresa de servicios profesionales.”. Se presentó como objetivo determinar si el grado del Engagement y compromiso laboral difieren entre ambas generaciones, de una empresa multinacional de servicios profesionales en el país de Argentina. Para dicho estudio se aplicó una encuesta a 150 personas (100 eran de la generación Y, y 50 personas eran de la generación X). Se obtuvo como resultado que, al pertenecer a una generación específica, no constituye una variable influyente en el nivel de Engagement, sin embargo, en el nivel de compromiso organizacional si hay una influencia.

D, Sanabria, (2019), desarrolló una investigación en la Universidad Pontificia Bolivariana de la ciudad de Bucaramanga. Este estudio contó con una muestra de 127 colaboradores de las diferentes áreas de la empresa, se utilizó la escala de Utrecht Work Engagement Scale UWES (Schaufeli & Bakker, 2010). Para la medición de Satisfacción se utilizó la escala de Satisfacción general de Warr, Cook y Wall (1979), los resultados obtenidos se observaron que se presentó una significativa y alta relación entre satisfacción y Engagement laboral. Los niveles altos de Engagement de los colaboradores se predominó la dimensión de vigor, contando con una predominancia de dedicación por el trabajo con un 5.47 y 5.44, así mismo se encontró un nivel bajo en absorción con porcentaje de 4.80.

Romero, R; & Palacini, F;(2020); realizaron un estudio que consiste en “Relación entre niveles de Engagement y niveles de intención de rotación en empleados de dos empresas privadas de Asunción”, esta investigación tiene como objetivo encontrar la relación del Engagement laboral y los niveles de rotación, cuenta con un diseño no experimental, el estudio se desarrolló de tipo descriptivo, cuantitativo y correlacional. Dicho estudio se realizó en dos empresas en Asunción, Paraguay, de acuerdo con la aplicación de las pruebas correspondientes, se obtuvo como resultado que, existe significativamente una relación en ambas variables, cumpliendo con la hipótesis planteada, a mayores niveles de Engagement es menor el nivel de intención de rotación y caso contrario, a menor nivel de Engagement es alta la intención de rotación del personal. Cabe mencionar que dicha investigación menciona que en los resultados de acuerdo con el género se presentó una diferencia, ya que, de acuerdo con el estudio, el género masculino cuenta con mayor puntaje en los niveles de Engagement a comparación del género opuesto, las mujeres.

Por otra parte, es importante tomar en cuenta que, dentro del estudio, se señala el concepto, “compromiso organizacional”, para lo que es necesario poder establecer una diferencia entre dos términos que es el Engagement y el compromiso laboral.

Para Meyer, y Allen (1990), menciona que el compromiso organizacional es definido cómo la lealtad y dedicación que presenta un

colaborador hacia una organización y segmenta el concepto en tres dimensiones:

- Afectiva, está relacionada al apego emocional, que tiene el colaborador y que es generada en la participación de la empresa.
- Continuidad: se relaciona a la necesidad de generar en el colaborador un sentido de pertenencia en la organización.
- Normativa: se caracteriza por la lealtad en la organización, debido a los beneficios que el colaborador percibe o que es acreedor, por ello el esfuerzo de este para continuar en la entidad.

Las diferencias entre compromiso, organizacional y Engagement laboral, consiste en que el compromiso refiere a la organización como una entidad y el segundo se refiere al trabajo mismo que es desarrollado para la empresa, así como las habilidades y capacidades individuales que el colaborador plasma en su trabajo de forma integral, tal como es aspecto cognitivo, emocional y físico. Maslach, (2001). El Engagement consiste en gestionar sus propios recursos cognitivos, emocionales y físico para el desarrollo de sus funciones. No obstante, el concepto de compromiso no muestra un apego emocional y de gestión de recursos, por lo que ello lo diferencia del concepto del estudio realizado en esta investigación.

Finalmente, según Maecy y Schneider, (2008), señala que el compromiso laboral se caracteriza como estado de apego emocional y este puede ser inmerso en la fase del Engagement.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Contextualización del Problema

3.1.1 Problema de estudios:

De acuerdo con el análisis que se obtuvo en el diagnóstico del presente estudio, se desarrolló un Plan de Actividades para mejorar el Engagement Laboral, se utilizó esta variable de estudio, debido a la alta tasa de rotación de personal que presenta la empresa, obteniendo un 25%, el cual supera a otros meses. Es importante tomar en cuenta que la empresa busca mejorar continuamente la eficiencia operativa de reducir sus propios costos, teniendo en cuenta que el costo del personal impacta significativamente en la estructura de costos de una organización, Mahesh & Kasturi (2006). Así mismo, los colaboradores no están emocionalmente conectados con otros, no se preocupan por sus pares, no se involucran en las actividades, el personal no tiene autonomía de su desempeño, no se sienten motivados, presentan sobre carga de funciones y presión para lograr los objetivos.

Debido a ello, se utilizó este plan para mejorar el Engagement ya que se busca que, en la organización, el personal utilice correctamente sus recursos laborales y esta genere mayor autoeficacia, produciendo un alto nivel de energía y esfuerzo para completar las tareas, existiendo una mayor participación y absorción en las tareas que desarrolla la organización (Schaufeli & Salanova 20017). De igual manera existe una influencia positiva en las características de la tarea, apoyo social de los jefes directos o de los compañeros de trabajo, de manera que como consecuencia el

personal pueda manejar sus recursos laborales. Estos recursos laborales se caracterizan por presentar aspectos sociales, físicos u organizaciones de trabajo, al utilizarse de forma correcta, reduce las demandas que se puede presentar en el trabajo y el desgaste fisiológico y psicológico. Además, influye en el alcance de metas planteadas y objetivos de la organización, estimulando el crecimiento personal, el desarrollo y el aprendizaje, Bakker & Demerouti (2007).

Por otro lado, es importante considerar que durante el análisis de identificar que variable se estudiaría y por ende se aplicaría un Plan de mejora, se tuvo como alternativa realizar una evaluación de Satisfacción Laboral, sin embargo, las diferencias entre satisfacción laboral y Engagement, fue primordial conocer para decidir que variable tomar en cuenta en el estudio. En mención a lo anterior el Engagement está implicado en una acción (es decir ponerse en actividad), mientras que la satisfacción es una actitud meramente evaluativa, es decir es un juicio respecto a las condiciones que presenta el trabajo y la característica que las contiene, Brief & Wwiss (2002). Además, la satisfacción laboral está dirigida hacia el trabajo, su sueldo, características específicas, condiciones, etc. Por el contrario, la otra variable, el Engagement, se enfoca en el individuo y la decisión, se invierte por sus recursos cognitivos, emocionales y físicos hacia el desarrollo de sus funciones. Es relevante identificar que estos tres aspectos fueron fundamentales, ya que no solo el factor emocional, proviene del juicio hacia determinadas características del trabajo, sino también los

factores físicos y cognitivos que refieren la inversión de sí mismo que realiza el personal hacia el continuo desarrollo de sus funciones, Christian (2011).

Finalmente, se eligió evaluar el nivel Engagement y en base a sus resultados desarrollar un plan de acción, con actividades específicas y orientadas a cubrir las dimensiones que cuenta la variable. Descartando evaluar satisfacción laboral, ya que, en los años anteriores, solo se aplicó una vez al año, sin tener una fecha determinada ni un seguimiento adecuado, además existía una dependencia en la disponibilidad de la dirección de Operaciones y en ese tiempo se contaba con una directora diferente al actual por lo que habían años que no se aplicaba y en los años que sí, se realizaba un plan de mejora, sin embargo solo se cubría las necesidades en mención y la efectividad tenía una duración de 2 a 3 meses y la problemática permanecía.

3.1.2 Estrategias de evaluación y medición evaluación de la problemática

Para el estudio se utilizó el cuestionario de Utrecht Work Engagement Scale (UWES) de Schaufeli y Bakker (2003), fue creado en Holanda en el presente año. Esta escala evalúa el estado afectivo, detallando el aspecto motivacional positivo, teniendo una relación significativa con el bienestar laboral. Este cuestionario contiene tres dimensiones y subescalas, tales como vigor, dedicación y absorción. Las 3 subescalas contienen tres

ítems cada una. Así mismo, cuenta en sus alternativas de solución la escala Likert, utilizando seis puntos en un rango de 1 cómo nunca a 6 cómo siempre.

La escala del cuestionario que mide el nivel de Engagement está compuesta por tres dimensiones, la primera es caracterizada por Vigor, la cual está relacionada por los altos niveles de resistencia y energía en las actividades laborales de un colaborador, generando que la persona genere deseos de esfuerzo pese a tener algunas dificultades en funciones. La segunda dimensión, Dedicación, se caracteriza por presentar un alto grado de participación, en el trabajo y la alta implicación laboral, generando un vínculo afectivo, produciendo inspiración, entusiasmo y orgullo hacia la empresa. Finalmente, la dimensión de Absorción se caracteriza por la concentración y placer de realizar sus funciones desempeñadas por su trabajo.

Con el fin de verificar la confiabilidad del instrumento aplicado, en este estudio, se utilizó el método de consistencia interna, tal como el coeficiente de Alfa de Cronbach. Se analizó la confiabilidad en la versión de inglés y español. Por lo que se obtuvo la confiabilidad total correspondiente del instrumento.

Finalmente, Cárdenas (2016), adaptó el instrumento en Perú, a un modelo similar alcanzando resultados positivos. Así mismo, los valores de confiabilidad de la adaptación del cuestionario UWES mostraron 89, la dimensión de Vigor: 70, Dedicación: 80 y por último Absorción: 76. Por último, los resultados que se obtuvo de la correlación inter-escalas,

oscilaron entre 658 y 795, lo que significa que existe una correlación alta, significancia, ($p < .01$).

3. 1.3 Procedimiento de la evaluación

Después de realizar el diagnóstico e identificado la variable de estudio para la intervención del Plan para mejorar el Engagement, se desarrolló la aplicación del cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES), el cual esté estandarizado y validado en el país. Por tal razón en la reunión que se tuvo con el director de Operaciones se expuso el detalle del cuestionario y la duración que se tomaba en aplicar el instrumento. Con el fin de que el director nos brinde las facilidades de tiempo y gestión por parte de su equipo. Posteriormente con la aprobación de dicha dirección, se realizó un cronograma de aplicación de cuestionario de Engagement, el cual fue publicado en la plataforma virtual de la empresa. Este cronograma estaba organizado por las carteras con la finalidad de optimizar tiempos y no afectar la gestión de los colaboradores. Como primer grupo se tuvo a todos los jefes de carteras, posteriormente los supervisores, luego el equipo de Calidad, los Back office y finalmente todos los asesores de cobranza, este último al ser un grupo grande de personal, se organizó por carteras. El lugar de aplicación del instrumento fue en la sala de capacitación, en grupos de 10 a 15 personas.

Finalmente, en la aplicación del cuestionario de Engagement, se mencionó verbalmente a cada equipo, la finalidad e importancia de la prueba y el objetivo del estudio, así mismo el contenido del instrumento y las

posibles mejoras para la organización. Por otro lado, se precisó que la participación era de manera voluntaria y toda la información en mención era confidencial, ya que se mantenía el anonimato de todos los participantes, cabe mencionar que el cuestionario, solo contaba con datos demográficos tales como sexo, edad, nombre de la cartera y/o área y nombre de su jefe directo.

3.1.4 Diagnóstico del problema

Tabla 4

Cantidad de colaboradores por área

ÁREA	TOTAL	%
Gestión Humana	13	7.22 %
Planeamiento	17	9.44%
Operaciones	150	83.33%
TOTAL	180	100.00%

Nota: Esta tabla muestra la cantidad que cuenta cada área de la empresa con su porcentaje correspondiente.

Tabla 5

Resultados del Focus Group del área de Operaciones

RESULTADOS DEL FOCUS GROUP DE LA EMPRESA	
TEMAS	OPERACIONES
PERCEPCIÓN DE SU ÁREA DE TRABAJO	Falta de compromiso
	Falta de reconocimiento
	No se trabaja en equipo
	Existen "chismes"
	Compañerismos segmentados
TRATO CON SU JEFE DIRECTO	Tardanzas
	No presenta escucha activa
	Poco manejo de habilidades comunicativas
	Preferencias
	No hay seguimiento al personal
	Poco manejo de tolerancia a la frustración
RECONOCIMIENTO	En ocasiones no hay confianza
	Preferencias
	Retrasos con las premiaciones
BENEFICIOS DE LA EMPRESA	No cumplen con los premios
	Capacitaciones
	Actividades de integración
	Buenos equipos de trabajo
	sitios para la alimentación y descanso

Nota: Esta tabla muestra los resultados obtenidos en la recopilación de necesidades, desarrollados al personal, utilizando las herramientas de Focus Group.

Tabla 6:

Resultados de los objetivos de cumplimiento del Focus Group al área de Operaciones

Focus Group	Programados	Ejecutados	Objetivo De Cumplimiento %
Sesiones	10	10	100
Colaboradores	60	55	91.67
Cuestionario GH	Programados	Ejecutados	Objetivo De Cumplimiento %
Sesiones	6	6	100
Colaboradores	180	168	93.33
Cuestionario UWES	Programados	Ejecutados	Objetivo De Cumplimiento %
Sesiones	12	12	100
Colaboradores	180	180	100

Nota: Esta tabla muestra los resultados del focus group realizado al área de Operaciones, las sesiones programadas y ejecutadas que se desarrolló. Así mismo, el porcentaje de cumplimiento de las 2 herramientas de recopilación y el cuestionario UWES.

Tabla 7

Resultados de la encuesta creada por parte de Gestión Humana aplicada al área de Operaciones

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DESARROLLADA POR GH			
PUNTUACIÓN	BAJO	NEUTRO	ALTO
	1	2	3
PREGUNTAS	OPERACIONES %		
1. Te sientes feliz trabajando en tu área de trabajo	1		
2. Consideras que tienes las herramientas de gestión idóneas para tus funciones	2,1		
3. Te sientes reconocido por tu área y/o empresa	2		
4. Te sientes identificado con los valores de la empresa	1,68		
5. Consideras que tiene un buen líder en tu área	1,45		
TOTAL %	1,65		

Nota: Esta tabla muestra los resultados del cuestionario creado por parte del área de Gestión Humana, aplicada al área de Operaciones. Teniendo una puntuación en los 3 niveles.

Tabla 8

Resultados del cuestionario de Engagement laboral (UWES)

Área	Vigor %	Dedicación %	Absorción %
Operaciones	3	3.2	2.17

Nota: En la tabla se visualiza los resultados del cuestionario UWES desarrollado al área de Operaciones, con su puntaje correspondiente

3. 2 Intervención (Estrategia): Plan de Mejora

3. 2.1 Problema delimitado

Los resultados obtenidos al 100% de los colaboradores del área de Operaciones, con un 83,3% del total de la empresa, fue totalmente significativo los resultados ya que tuvo un impacto en la organización. En el cuestionario, se obtuvo que la dimensión de vigor tiene un nivel bajo con un puntaje de 3, el cual se caracteriza que los colaboradores tienen poca voluntad para enfocar su esfuerzo en el trabajo y además se les dificulta ser constantes ante situaciones que se les pueda presentar en el trabajo, no están fuertemente involucrados, así mismo no se siente entusiasmado en su totalidad. En la dimensión de dedicación, obtuvieron una puntuación de 3.20 el cual lo califica cómo promedio y finalmente, la dimensión de absorción cuenta con una puntuación de 2.17 teniendo un nivel bajo. Por tal motivo se desarrolló este Plan para mejorar el Engagement en el área de

Operaciones, por lo que se estructuró esta intervención aplicando 7 categorías y dentro de las mismas 29 actividades las cuales posteriormente se comentará su intervención e importancia en la mejoría de las dimensiones de la variable de estudio.

3.2.2 Objetivos de la intervención (general y específicos)

Objetivo general:

- Desarrollar un Plan y ejecución de actividades para mejorar el Engagement, en colaboradores del área de operaciones en una empresa de Telecomunicaciones de Lima Metropolitana

Objetivos específicos:

- Identificar los niveles del Engagement en las tres dimensiones en los colaboradores del área de Operaciones de una empresa de Telecomunicaciones.
- Mejorar la percepción de los colaboradores sobre las dimensiones del Engagement en los colaboradores del área de Operaciones de una empresa de telecomunicaciones.

3.2.3 Técnicas - Actividades

Tabla 9

Descripción del Plan y ejecución de actividades para el Engagement laboral.

OBJETIVO CENTRAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA	DIMENSIÓN	CATEGORÍA	TÉCNICAS DE MEJORA		
Disminuir el porcentaje de rotación laboral de 25% al 15%	Identificar el nivel de vigor, absorción y dedicación que presenta los colaboradores del área de operaciones de acuerdo a la escala UWES	Mejorar la dimensión de absorción al personal del área de Operaciones de una empresa de Telecomunicaciones	ABSORCIÓN	TRABAJO DE BRANDING	Promocionar los valores de la empresa		
					Definición de la marca de la empresa		
					Incentiva la misión de la empresa		
						AMBIENTE FÍSICO	Contar con un ambiente seguro en donde el personal pueda expresar sus ideas, observaciones, aspectos de mejora entre otros
							Contar con una infraestructura y equipos adecuados para el desempeño de los colaboradores
			Mantener alta la dimensión de dedicación al personal del área de Operaciones de una empresa de Telecomunicaciones	DEDICACIÓN	RECONOCIMIENTO	Capacitación a los jefes y supervisores sobre comunicación asertiva	
						Realizar premiaciones a los colaboradores que lograron sus objetivos al 100% por cartera	
						Realizar premiaciones a los colaboradores que lograron sus objetivos al 80% por cartera	
						Reconocimiento social al colaborador de mejor gestión en la semana por campaña	
						Realizar feedback diaria y semanal por parte de los supervisores a los asesores de cobranza	
	Reconocimiento al colaborador que brinda un aporte nuevo a la gestión de la cartera						
	Capacitación a los jefes y supervisores sobre comunicación asertiva						
					Reconocimiento al personal que laboró muchos años en la empresa		
				BENEFICIOS LABORAL	Plan de "Tardes libres" al personal que llegó a su meta al 100% en la semana		
					Personal que llegaba al 80% de su meta, recibía una cuponera libre (2 horas de almuerzo, 1 hora libre, ingresar o salir 1 hora antes o después)		
					Descuentos en Cineplanet, KFC, Pizza hut, Bambos		
Mantener el nivel alto de Engagement del personal del área de Operaciones de la empresa de Telecomunicaciones	Mantener el nivel alto de Engagement del personal del área de Operaciones de la empresa de Telecomunicaciones	Mejorar la dimensión de vigor al personal del área de Operaciones de una empresa de Telecomunicaciones	VIGOR	DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL	Descuento en institutos académicos		
						Capacitación a todos los asesores de cobranza	
						Capacitación de liderazgo a los supervisores y jefes	
						Taller de "Team lider" (enfocado a asesores de cobranza)	
						A los mejores colaboradores en gestión, contaban con acceso a las clases virtuales de ANECCOP	
			Mejorar la dimensión de absorción al personal del área de Operaciones de una empresa de Telecomunicaciones	ABSORCIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	Desarrollar actividades de integración	
						Desarrollar la actividad "Crea tu pausa activa", se caracteriza porque cada equipo un miembro del mismo, implemente algún ejercicio de pausa activa con la finalidad de que sus compañeros puedan desarrollarlo	
						Desarrollar dinámica semanal por parte del cada supervisor con su equipo, teniendo como objetivo : incentiva un valor de la empresa	
			RETROALIMENTACIÓN				Buzon de sugerencia mensual
							Focus group cada 2 meses
	Entrevistas aleatorias con el personal de operaciones						
	Encuesta de satisfacción laboral mensual -obligatoriamente						

Nota: Ésta tabla muestra el objetivo central, objetivos específicos, estrategia a aplicar en cada dimensión del Engagement, las cuales serán aplicadas en las categorías que contiene las actividades.

Los indicadores que se utilizó en este Plan para mejorar el Engagement laboral en el área de Operaciones, son los siguientes:

1. Efectividad del Plan para mejorar el Engagement:

$$\frac{\text{Nivel del Engagement después del Plan}}{\text{Nivel del Engagement antes del Plan}} \times 100$$

2. Objetivo de cumplimiento en Actividades del Plan de mejora en el Engagement:

$$\frac{\text{Sesiones ejecutadas}}{\text{Sesiones programadas}} \times 100$$

3. Objetivo de cumplimiento en las herramientas de recopilación de datos:

$$\frac{\text{Sesiones ejecutadas Focus Group}}{\text{Sesiones programadas Focus Group}} \times 100$$

$$\frac{\text{Sesiones ejecutadas cuestionario de GH}}{\text{Sesiones programadas cuestionario de GH}} \times 100$$

3.2.4 Selección y sustento de las técnicas empleadas

En relación con las técnicas utilizadas en el Plan para mejora al Engagement laboral al área de Operaciones, se mencionó la importancia de cada una de las 7 categoría y las 29 actividades que las integra, para ello se tomó en cuenta:

En primer lugar, se desarrolló un trabajo de Branding, para ello se definió la naturaleza de la marca empresarial, sus valores, el reconocimiento y la credibilidad, mostrando al colaborador asociar un valor significativo del trabajo hacia la empresa. Por tal razón se coordinó que mediante se realizaba las demás actividades, se desarrolle con el apoyo de la Community Manager el trabajo en mención.

Por otra parte, en la segunda categoría se prioriza las condiciones laborales, cabe mencionar que se hizo una inspección a todos los equipos que usaba el personal de Operaciones, desde los headphone hasta los celulares corporativos, debido a los daños o falta de mantenimiento en algunos equipos o dispositivos, se tuvo que coordinar con Servicios generales la compra de los nuevos productos. Así mismo se dio énfasis en la ergonomía en el trabajo, con la finalidad de que los colaboradores se sientan cómodos y acogidos en las oficinas, utilizando correctamente sus herramientas de trabajo.

Cómo tercera categoría se desarrolló un plan de reconocimiento, el cual se planteó estrategias que mejorarían la comunicación interna, con el fin de poder demostrar el valor de las acciones y logros de objetivos de los colaboradores. Por otro lado, cómo cuarta categoría, se desarrolló un plan de beneficios laborales, caracterizándose por mejorar la calidad de vida del colaborador, estas actividades se desarrollaron con la necesidad de reducir el estrés laboral, mejorar el estado mental y físico de los trabajadores.

En la quinta categoría, se enfocó en el desarrollo personal y profesional, ya que, gestionando el talento humano permitirá mantener el crecimiento del colaborador en diversas áreas, así mismo, mejora el valor que presenta el colaborador aumentando sus conocimientos y aprendiendo o desarrollando nuevas habilidades relevantes al campo profesional. Como sexta categoría, se desarrolló un plan de trabajo en equipo, esto con el objetivo que los colaboradores se unan de manera comprometida para realizar alguna actividad, logrando obtener mejores y más efectivos los resultados planteados. Esta práctica tiene un beneficio que ayuda a incrementar las fortalezas de cada colaborador, sacando lo mejor de cada uno y complementándose con las de sus compañeros.

Finalmente, la categoría de retroalimentación se llevó a cabo con la finalidad de verificar si las actividades desarrolladas tenían un efecto positivo o negativo, en caso se presentará un resultado negativo se realizaría ciertas modificaciones con el fin de reajustar las actividades.

3.2.5 Ejecución: descripción del Plan de intervención (sesión modelo)

Tabla 10

Tabla de Gantt de las actividades desarrolladas durante los meses junio 2019 a marzo 2020.

N°	ACTIVIDAD		INICIO / FIN		JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
			JUNIO	JUNIO										
1	TRABAJO DE	Promocionar los valores de la empresa	JUNIO	JUNIO										
		Definición de la marca de la empresa	JUNIO	JUNIO										
		Incentiva la misión de la empresa	JUNIO	JUNIO										
2	AMBIENTE FÍSICO	Contar con un ambiente seguro en donde el personal pueda expresar sus ideas, observaciones, aspectos de mejora entre otros	JULIO	JULIO										
		Contar con una infraestructura y equipos adecuados para el desempeño de los colaboradores	JULIO	JULIO										
3	RECONO	Capacitación a los jefes y supervisores sobre	JULIO	JULIO										

comunicación asertiva																		
Realizar premiaciones a los colaboradores que lograron sus objetivos al 100% por cartera	JULIO	JULIO																
Realizar premiaciones a los colaboradores que lograron sus objetivos al 80% por cartera	JULIO	JULIO																
Reconocimiento social al colaborador de mejor gestión en la semana por campaña	AGOSTO	AGOSTO																
Realizar feedback diaria y semanal por parte de los supervisores a los asesores de cobranza	AGOSTO	AGOSTO																
Reconocimiento al colaborador que brinda un aporte nuevo a la gestión de la cartera	AGOSTO	AGOSTO																
Capacitación a los jefes y supervisores sobre comunicación asertiva	AGOSTO	AGOSTO																
Reconocimiento al personal que laboró muchos años en la empresa	AGOSTO	AGOSTO																

4	BENEFICIOS LABORAL	Plan de "Tardes libres" al personal que llegó a su meta al 100% en la semana	SETIEMBRE	SETIEMBRE															
		Personal que llegaba al 80% de su meta, recibía una cuponera libre (2 horas de almuerzo, 1 hora libre, ingresar o salir 1 hora antes o después)	SETIEMBRE	SETIEMBRE															
		Descuentos en Cineplanet, KFC, Pizza hut, Bembos	SETIEMBRE	SETIEMBRE															
5	DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL	Descuento en institutos académicos	SETIEMB RE	SETIEMB RE															
		Capacitación a todos los asesores de cobranza	OCTUBRE	OCTUBRE															
		Capacitación de liderazgo a los supervisores y jefes	OCTUBRE	OCTUBRE															
		Taller de "Team lider" (enfocado a asesores de cobranza)	OCTUBRE	OCTUBRE															
		A los mejores colaboradores en gestión, contaban con acceso a las clases virtuales de ANECOP	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE															
6	TRAB	Desarrollar actividades de integración	NOVIEM BRE	NOVIEM BRE															

		Desarrollar la actividad " Crea tu pausa activa", se caracteriza porque cada equipo un miembro del mismo, implemente algun ejercicio de pausa activa con la finalidad de que sus compañeros puedan desarrollarlo	NOVIEMBRE										
		Desarrollar dinámica semanal por parte del cada supervisor con su equipo, teniendo como objetivo: incentiva un valor de la empresa	NOVIEMBRE										
		Concurso de ambientación por carteras	DICIEMBRE	MARZO									
7	RETROALIMENTACIÓN	Buzón de sugerencia mensual	DICIEMBRE	MARZO									
		Focus group cada 2 meses	DICIEMBRE	MARZO									
		Entrevistas aleatorias con el personal de operaciones	DICIEMBRE	MARZO									
		Encuesta de satisfacción laboral mensual - obligatoriamente	DICIEMBRE	MARZO									

Nota: Esta tabla muestra el Gantt de las actividades desarrolladas en el Plan para mejorar el Engagement.

3. 2.6 Indicador(es) de logro

Tabla 11

Sesiones programadas y ejecutadas del Plan para mejorar el Engagement

ACTIVIDADES TOTAL	PROGRAMADOS	EJECUTADOS	% OBJETIVO DE CUMPLIMIENTO
SESIONES	29	20	69%
COLABORADORES	180	180	100%

CATEGORIAS	PROGRAMADOS	EJECUTADOS	% OBJETIVO DE CUMPLIMIENTO
TRABAJO DE BRANDING	3	2	67 %
AMBIENTE FÍSICO	2	1	50%
RECONOCIMIENTO	9	6	67%
BENEFICIOS LABORAL	3	3	100%
DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL	5	3	60%
TRABAJO EN EQUIPO	4	3	75%
RETROALIMENTACIÓN	4	2	50%

Nota: Esta tabla muestra la cantidad de las categorías programadas y las sesiones ejecutadas en el Plan para mejorar el Engagement.

3.2.7 Monitoreo y evaluación de la intervención

Las actividades que se desarrolló para realizar el monitoreo y seguimiento fueron, aplicar el buzón de sugerencia en las subáreas correspondientes del área de Operaciones de forma mensual, con el fin de que el personal pueda mencionar su desenvolvimiento en las nuevas actividades implementadas en el Plan para mejorar el Engagement; cabe mencionar que los últimos días de cada mes se recogió el buzón con los papeles dentro y se realizó el informe correspondiente. Así mismo, cada 2 meses se desarrolló focus group por carteras, de forma aleatoria se elegía al personal, entre 5 a 7 colaboradores por cartera, con el propósito de recopilar información del avance y mejora de las actividades ejecutadas.

Por otro lado, también se realizó entrevistas aleatorias a los supervisores, estas en los primeros 2 meses se desarrolló de forma semanal, se contó con un formato de guía, el cual orientó al supervisor cuales fueron los aspectos de mejora y los aspectos positivos del líder, los cuales eran reconocidos por su mejora constante. En estas entrevistas también se indagó el estado emocional y anímico del supervisor ya que, en algunas ocasiones, presentó problemas personales los cuales de alguna forma afectó su desempeño; por lo que se brindó un soporte psicológico en caso lo requiriera.

Finalmente, mensualmente se aplicó un cuestionario de satisfacción a todos los colaboradores, dicho cuestionario fue adaptado a las dimensiones del Engagement con la finalidad de cuantificar el cumplimiento y satisfacción de las actividades desarrolladas, en caso se encontraba alguna puntuación baja, se realizó una reunión con el director de Operaciones y el

área de Gestión Humana para mejorar o brindarle mayor énfasis a la ejecución de esta.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1 Resultados

4.1.1. Resultados Cuantitativo

Tabla 12

Escala de calificación del cuestionario UWES del cuestionario UWES

RESPUESTAS	
0	NUNCA
1	CASI NUNCA
2	ALGUNA VECES
3	REGULARMENTE
4	BASTANTE VECES
5	CASI SIEMPRE
6	SIEMPRE

	VIGOR	DEDICACION	ABSORCION	PUNTAJE TOTAL
MUY BAJO	<2.17	< 1.69	<1.60	< 1.93
BAJO	2.18 - 3.20	1.61 - 3.00	1.61 - 2.75	1.94 - 3.06
PROMEDIO	3.21 - 4.80	3.01 - 4.90	2.76 - 4.40	3.07 - 4.66
ALTO	4.81 - 5.60	4.91 - 5.79	4.41 - 5.35	4.67 - 5.53
MUY ALTO	>5.61	>5.80	> 5.36	> 5.54
M	3.99	3.81	3.56	3.82
SD	1.08	1.31	1.1	1.1
SE	0.01	0.01	0.01	0.01
RANGO	.00 - 6.00	.00 - 6.00	.00 - 6.00	.00 - 6.00

Tabla 13

Resultados del cuestionario UWES del área de Operaciones

ÁREA DE OPERACIONES

Nº	ITEMS	RESULTADOS
1	En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)*	2
2	Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)	3
3	El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)	1
4	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)*	3
5	Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)*	3
6	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)	3
7	Mi trabajo me inspira (DE3)*	3
8	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)*	3
9	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)*	2
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)*	3
11	Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)*	3
12	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)	3
13	Mi trabajo es retador (DE5)	4
14	Me “dejo llevar” por mi trabajo (AB5)*	2
15	Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)	3
16	Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo (AB6)	2
17	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)	4
	Total:	2.76
	VIGOR	RESULTADOS
1	En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)*	2

4	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)*	3
8	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)*	3
12	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)	3
15	Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)	3
17	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)	4
	RESULTADO FINAL	3

BAJO

	DEDICACIÓN	RESULTADOS
2	Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)	3
5	Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)*	3
7	Mi trabajo me inspira (DE3)*	3
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)*	3
13	Mi trabajo es retador (DE5)	4
	RESULTADO FINAL	3.20

PROMEDIO

	ABSORCIÓN	RESULTADOS
3	El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)	1
6	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)	3
9	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)*	2
11	Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)*	3
14	Me “dejo llevar” por mi trabajo (AB5)*	2
16	Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo (AB6)	2
	RESULTADO FINAL	2.17

BAJO

Nota: Esta tabla muestra los resultados del área de Operaciones, en sus tres dimensiones y puntuación.

4.2 Análisis de los resultados encontrados con fuentes.

De acuerdo con el cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES) aplicado al área de Operaciones, se obtuvo cómo resultado que el área cuenta con los siguientes niveles; en la dimensión de Vigor tiene cómo resultado final una puntuación de 3,00 en cual de acuerdo con la escala del cuestionario tiene cómo nivel bajo, mostrando que el personal tiene bajo niveles de energía y poca resistencia mental dentro del contexto laboral en el que se encuentra. Así mismo, no presenta entusiasmo en el trabajo y ante alguna actividad o tarea que no obtenga un resultado positivo, no cuenta con la capacidad de mejorar y enfrentar situaciones que le generen dificultades. Por tal motivo se desarrolló un Plan para mejorar los 3 niveles de Engagement, en el caso del nivel bajo de Vigor, se desarrolló actividades que tenía como finalidad aumentar el puntaje correspondiente. En base al Plan de mejorar el Engagement, se enfocó el trabajo en equipo y desarrollo profesional y personal, ya que estas actividades estaban dirigidas a que el personal se integre no solo con su trabajo sino en el equipo al que pertenece, se buscó que el colaborador se esfuerce en crear dinámicas que ejerciten física y mentalmente a sus compañeros, esta actividad se desarrolló mediante "Crea tu pausa activa", el cual consiste que cada colaborador implemente una dinámica nueva y está no podía ser repetida, para ello el personal que realizó esta dinámica se le proporcionó un ambiente cómodo. Otra actividad que destacó fue la de formación "Team Leader", el cual se caracterizó por formar a un grupo de asesores de cobranza u otro personal dentro del área de Operaciones que haya calificado en un proceso de selección interno de la empresa. Este personal contó con una capacitación personalizada por parte de subgerencia, el cual contó con actividades de conocimiento como

actividades que desarrollaron sus habilidades blandas. El objetivo de esta actividad fue formar los futuros líderes de la empresa, cabe mencionar, que al pertenecer a este equipo, se exigió no solo que mantenga un buen desempeño en este taller sino en la gestión con esta. Así mismo, se trabajó en conjunto con el área de Gestión Humana el acompañamiento y seguimiento a los colaboradores.

Por otro lado, en la segunda dimensión del Engagement es Dedicación, se obtuvo cómo resultado de 3,20 el cual pertenece a un nivel promedio, por lo que este nivel está medianamente desarrollado. Esta dimensión tiene un componente emocional importante, el cual influye en la implicación laboral que puede tener un colaborador con la empresa, así como experimentar sensación de inspiración, orgullo, entre otros. Para ello, para seguir fortaleciendo y aumentando el nivel de esta dimensión, se desarrolló actividades enfocadas al reconocimiento en sus distintas formas, ya que antes de desarrollar dicho Plan de mejora de Engagement, los reconocimientos estaba enfocados solo al personal que lograba su meta de gestión al 100%, no obstante, ello cambio, se reconocía al personal que llegaba en un 80% de su meta, reconocimiento social al colaborador de mejor gestión en la semana por campaña, reconocimiento al colaborador que brindó un aporte nuevo a la gestión de la cartera. Estas actividades tuvieron un gran impacto emocional positivo, ya que en un principio el personal no tenía conocimiento de estas nuestras actividades. Cabe mencionar que durante el focus group que se desarrolló en el diagnóstico, se comentó que el personal que no se sentían “ escuchados”, por tal razón se tuvo la oportunidad que mediante estos reconocimiento no solo se escuche el aporte que brinda el colaborador sino que se llevaba a cabo lo planteado con la

finalidad de que se fortalezca la gestión cómo tal y el equipo al que pertenece. Por otro lado, también se realizó reconocimiento al personal que laboró muchos años en la empresa, en el área de operaciones hay un pequeño grupo de colaboradores que pertenecen a la empresa desde sus primeros años de creación, muchos de ellos son parte del área de campo, que por su experiencia y sabiduría en el rubro fueron dirigidos a esa área. Es por ello por lo que, dentro de Plan de mejora, se realizó una actividad dirigida al reconocimiento, apoyo constante y al aporte que brindaron todos esos años a la empresa.

Finalmente cómo último resultado, se obtuvo que la dimensión de Absorción, cuenta con una puntuación de 2,17, teniendo un nivel bajo, esta dimensión tiene un componente cognitivo ya que el colaborador se encuentra totalmente involucrado o sumergido en el trabajo, su concentración y felicidad a su trabajo es alto, sin embargo al contar con una puntuación baja, la respuesta a ello sería todo lo contrario, el personal se encuentra muy poco involucrado con su trabajo y no se muestra satisfecho y concentrado en sus labores. En ese sentido de acuerdo con la puntuación mencionada, se desarrolló actividades con el fin de poder mejorar el nivel y por ende el Engagement de los colaboradores. Primero se planteó el trabajo del branding en la organización, este proceso tendría una duración prolongada, ya que se tenía que planificar, estructurar, gestionar y promover la gestión de la marca. El objetivo de esta actividad fue que el colaborador perciba que la empresa cuenta con una identidad y que este desea pertenecer a ella, con el propósito que se sienta feliz laborando en la empresa, sienta agrado y el disfrute de su trabajo. Logrando ello, se obtendría resultados positivos en la gestión. Cabe mencionar la importancia de la infraestructura de la empresa, influye en el bienestar

físico y mental del colaborador, es por ello que se renovó los equipos de trabajo que se requería con prioridad, tal como los headphone, cambio de algunos teclados, mouse, ventilación y más en temporada de verano, el personal no se daba abasto con el aire acondicionado, es por eso que implementó ventiladores, una mayor iluminación entre otros.

Tabla 14

Resultados del cuestionario UWES después de haber aplicado el Plan para mejorar el Engagement laboral al área de Operaciones.

ÁREA DE OPERACIONES

N°	ITEMS	RESULTADOS
1	En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)*	4
2	Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)	3
3	El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)	3
4	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)*	3
5	Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)*	4
6	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)	3
7	Mi trabajo me inspira (DE3)*	3
8	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)*	3
9	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)*	4
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)*	3
11	Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)*	3
12	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)	3
13	Mi trabajo es retador (DE5)	4
14	Me “dejo llevar” por mi trabajo (AB5)*	3
15	Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)	4
16	Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo (AB6)	3

17	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)	5
	Total:	3.41
	VIGOR	RESULTADOS
1	En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)*	4
4	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)*	3
8	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)*	3
12	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)	3
15	Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)	4
17	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)	5
	RESULTADO FINAL	3.67

PROMEDIO

	DEDICACIÓN	RESULTADOS
2	Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)	3
5	Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)*	4
7	Mi trabajo me inspira (DE3)*	3
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)*	3
13	Mi trabajo es retador (DE5)	4
	RESULTADO FINAL	3.40

PROMEDIO

	ABSORCIÓN	RESULTADOS
3	El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)	3
6	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)	3
9	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)*	4
11	Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)*	3
14	Me “dejo llevar” por mi trabajo (AB5)*	3
16	Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo (AB6)	3
	RESULTADO FINAL	3.17

PROMEDIO

Nota: Esta tabla muestra los puntajes de las dimensiones del Engagement Laboral del personal que integra el área de Operaciones, después de haber desarrollado el Plan de acción para la mejora de este.

Tabla 15

Actividades logradas en el Plan para mejorar el Engagement Laboral del área de Operaciones

°	ACTIVIDAD		LOGROS	OBSERVACIONES
1	TRABAJO DE BRANDING	Promocionar los valores de la empresa	REALIZADO	
		Definición de la marca de la empresa	INCONCLUSO	Falta de presupuesto y tiempo
		Incentiva la misión de la empresa	REALIZADO	
2	AMBIENTE FÍSICO	Contar con un ambiente seguro en donde el personal pueda expresar sus ideas, observaciones, aspectos de mejora entre otros	REALIZADO	
		Contar con una infraestructura y equipos adecuados para el desempeño de los colaboradores	INCONCLUSO	Falta de presupuesto y tiempo
3	RECONOCIMIENTO	Capacitación a los jefes y supervisores sobre comunicación asertiva	REALIZADO	
		Realizar premiaciones a los colaboradores que lograron sus objetivos al 100% por cartera	REALIZADO	
		Realizar premiaciones a los colaboradores que lograron sus objetivos al 80% por cartera	REALIZADO	
		Reconocimiento social al colaborador de mejor gestión en la semana por campaña	REALIZADO	
		Realizar feedback diaria y semanal por parte de los supervisores a los asesores de cobranza	INCONCLUSO	Rotación de personal
		Reconocimiento al colaborador que brinda un aporte nuevo a la gestión de la cartera	INCONCLUSO	La frecuencia era baja

		Capacitación a los jefes y supervisores sobre comunicación asertiva	REALIZADO	
		Reconocimiento al personal que laboró muchos años en la empresa	REALIZADO	
4	BENEFICIOS LABORAL	Plan de "Tardes libres" al personal que llegó a su meta al 100% en la semana	REALIZADO	
		Personal que llegaba al 80% de su meta, recibía una cuponera libre (2 horas de almuerzo, 1 hora libre, ingresar o salir 1 hora antes o después)	REALIZADO	
		Descuentos en Cineplanet, KFC, Pizza hut, Bombos	REALIZADO	
5	DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL	Descuento en institutos académicos	INCONCLUSO	Demora con los convenios de instituciones
		Capacitación a todos los asesores de cobranza	REALIZADO	
		Capacitación de liderazgo a los supervisores y jefes	REALIZADO	
		Taller de "Team líder" (enfocado a asesores de cobranza)	REALIZADO	
		A los mejores colaboradores en gestión, contaban con acceso a las clases virtuales de ANECOP	INCONCLUSO	Problemas virtuales con el acceso a la plataforma
6	TRABAJO EN EQUIPO	Desarrollar actividades de integración	INCONCLUSO	La frecuencia era baja
		Desarrollar la actividad "Crea tu pausa activa", se caracteriza porque cada equipo un miembro del mismo, implemente algún ejercicio de pausa activa con la finalidad de que sus compañeros puedan desarrollarlo	REALIZADO	
		Desarrollar dinámica semanal por parte del cada supervisor con su equipo, teniendo como objetivo: incentiva un valor de la empresa	REALIZADO	
		Concurso de ambientación por carteras	REALIZADO	

7	RETROALIMENTACI ÓN	Buzón de sugerencia mensual	REALIZADO	
		Focus group cada 2 meses	INCONCLUSO	La frecuencia era baja
		Entrevistas aleatorias con el personal de operaciones	REALIZADO	
		Encuesta de satisfacción laboral mensual - obligatoriamente	INCONCLUSO	La frecuencia era baja

Nota: En esta tabla se muestra el detalle de los logros alcanzados en las actividades del Plan desarrollado, así mismo las observaciones del motivo por los cuales con fueron concluidos.

4.3 Reflexión de la experiencia

4.3.1 Limitaciones encontradas en el proceso de intervención

Las limitaciones encontradas en el Plan para mejorar el Engagement fueron las siguientes:

- La disponibilidad de los colaboradores para desarrollar el cuestionario de Engagement, se realizó un primer cronograma para la aplicación de la prueba, sin embargo, debido a que la gestión contaba con un porcentaje mínimo en productividad, no se podía desconectar al personal por lo que se tuvo que reprogramar en tres ocasiones. Así mismo de los 3 jefes de carteras que se presentó en el área de Operaciones, uno de ellos, no contaba con la predisposición de que su personal participara del cuestionario y Plan para mejorar el Engagement, sin embargo, se realizó una reunión con el director de Operaciones, la asistente de Gestión Humana y la jefa de cartera, para

que se le explicará el detalle y la importancia de dicho proceso, finalmente la jefa de cartera aceptó y se involucró en el desarrollo de la intervención.

- Por otro lado, en el área de Gestión Humana no se dio abasto el personal para cubrir con todas las funciones y responsabilidades, ya que la encargada para dicho Plan de mejora fue la asistente de Gestión Humana y como apoyo tuvo a la auxiliar. Cabe mencionar que ambas se encargaron de otras funciones del área. Por lo que, en las actividades de retroalimentación, se aplazó algunas fechas para el informe del buzón de sugerencias y las entrevistas aleatorias al personal.
- Por otra parte, la empresa no otorgó ingresos estables al área de Gestión Humana, ocasionando que algunas actividades desarrolladas se tuvieran que emplear material reciclado. Tales como algunos premios como diplomas, merchandising, en las dinámicas de integración entre otras. De igual forma al iniciar la intervención de estudio se presentó esta incidencia, sin embargo 3 meses después por parte de Gerencia General otorgó un presupuesto reducido al área. El director de esta realizó la distribución financiera en las diferentes subáreas.
- Finalmente, el presente estudio se desarrolló en un contexto en el cual se buscó cubrir una problemática importante en un tiempo establecido, sin embargo, a la fecha se tomaría en cuenta aportes nuevos para la mejoría de este estudio. Para ello se desarrollaría un estudio estructurado, el cual cuenta con un análisis en la primera intervención para obtener un diagnóstico.

Tener en cuenta los datos sociodemográficos, tales como edad, generación, sexo, puesto, nivel educativo entre otros, los cuales podrían aportar al estudio a desarrollar un futuro *programa*, con un sistema de intervención más adaptado a la población. Así mismo, en el estudio realizar un análisis de las variables sociodemográficas con la variable principal (Engagement) con la finalidad de conocer el impacto e influencia en los resultados y con ello poder modificar o mejorar las actividades del programa.

De igual forma durante el proceso de crear el *Programa* para mejorar el Engagement en el área de Operaciones, tomar en cuenta que al inicio de la problemática de estudio se comentó, sobre los horarios de ingreso y salida, la empresa pueda realizar alguna modificación dentro de la flexibilidad de horarios, brindando la posibilidad que el colaborador pueda proponer opciones de horarios, ya que incluir y tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores, podrían generar una mayor comprensión a detalle la definición de Engagement y las implicancias, ya que se busca que ellos sean partícipes de esta decisión, con el propósito que no se vean afectados,

Por otro lado, durante la investigación, analizar si aquellos colaboradores que presentaron menores niveles de puntuación de Engagement, presentan mayores niveles de burnout, ya que, de acuerdo con estudios, estas dos variables están inversamente relacionados entre ellos, Maslach & Leiter (1997). Y en caso se

encuentre resultados significativos, direccionar una intervención para abordar dicha problemática, así como también analizar que lo origina, cuáles serían las causas y las probables consecuencias de poder mejorarlo.

Finalmente finalizando el *Programa*, definir objetivos a futuro, los cuales estén relacionados a poder realizar comparaciones con otras empresas del mismo rubro, así como en distintos periodos de tiempos, utilizando otras actividades. Con el propósito de realizar un monitoreo de los cambios, futuras tendencias y poder consolidar la información y resultados con el fin de poder identificar nuevas metodologías y patrones.

4.3.2 Impacto en la institución con los resultados hallados

- Se redujo la rotación de personal de un 25% que se presentó en un inicio, antes de desarrollar el Plan para mejorar el Engagement laboral a un 18,9%. De forma que dicho resultado impactó de manera positiva en la rentabilidad de la empresa, ya que los costos disminuyeron de forma progresiva. Así como la recaudación en la gestión de cobranza incrementó, generando mayores ingresos a la empresa. Por lo que progresivamente el Gerente General proporcionó un incremento en el presupuesto económico a todas las áreas de la empresa, con el fin de regularlo a años pasados.
- Incrementó la línea de carrera, debido a las actividades del desarrollo personal y profesional, los colaboradores se sintieron más motivado de aprender y adquirir nuevos conocimientos, mejorar sus habilidades con las capacitaciones, las clases virtuales, gracia a la plataforma que contaba la

empresa se pudo compartir diversos temas de gestión, los cuales estaban más enfocados en habilidades duras sino también en habilidades blandas, tal como habilidades comunicativas, inteligencia emocional, trabajo en equipo, resiliencia, capacidad de recibir y dar feedback, entre otros. Más aún, el taller de Team Leader, presentó un impacto positivo, se desarrolló actividades para que potencialicen sus competencias, las cuales estaban dirigidas a que fuesen futuros líderes, ello influyó en la empresa de forma que los demás colaboradores también querían pertenecer a este equipo. Este taller tenía una duración de 3 meses y medio, a causa de la influencia, se realizó nuevamente otro proceso interno para convocar a un segundo grupo de Team Leader.

- Mejoró el nivel de Engagement laboral del área de operaciones, se inició con un puntaje de 2,76 ubicándose en un nivel bajo de Engagement, sin embargo, con el Plan desarrollado se incrementó la puntuación a un 3.41 mostrando un nivel promedio como puntaje total de Engagement. Cabe mencionar que las 3 dimensiones también se encuentran ubicadas en un nivel promedio, generando que los colaboradores se sientan más involucrados en sus labores, desarrollaron un mayor compromiso con sus objetivos de gestión, se disminuyó el ausentismo, se generó mayor comportamiento innovador, un mayor trabajo en equipo, entre otros los cuales generó un impacto positivo en la empresa.

4.4 Aporte en el área psicológica y en el contexto

El Plan y ejecución de actividades para mejorar el Engagement laboral en el área de operaciones presentó un resultado positivo ya que se mostró un aumento en el puntaje de un 2,76 nivel bajo a 3,41 nivel promedio. Se considera que este estudio muestra que los colaboradores brindan un mejor servicio a su trabajo diariamente, se incrementó los niveles de productividad, ya que los indicadores de gestión mostraron un nivel mayor, la calidad en el servicio, específicamente en el servicio de cobranza que gestionan con los clientes, y además en la gestión de talento del personal. La importancia de esta última conlleva a que se obtenga una reducción en la brecha de competencias de los colaboradores requeridas por la empresa, una mayor satisfacción laboral, se disminuyó un porcentaje de la rotación del personal, así como se incrementó la retención del talento estratégico. El Plan para mejorar el Engagement, aportó efectos positivos en el desempeño del personal, así mismo de acuerdo a estudios desarrollados por Cuzcano, David (2021), en una investigación realizado sobre los efectos del Engagement del 2010 al 2020, confirma que a mayor Engagement laboral, disminuye la rotación en la empresa, contribuye al incremento de la motivación en los colaboradores, se incrementa el desempeño laboral, además el Engagement representa una ayuda en los colaboradores, ya que se muestra una mayor identificación con sus funciones y puesto, el cual conlleva a involucrarse más en ello y hace frente a desafíos que se puedan presentar en el aspecto laboral.

Por otro lado, la intervención que se ejecutó para mejorar el Engagement cuenta con una mayor influencia ya que, no solo se aplicó las actividades a los asesores de cobranza sino también a los jefes directos de las carteras y al personal

que brinda soporte al área de operaciones. Debido a que estudios señalan que esta variable actúa como un predictor de desempeño, ello generó que los colaboradores, desarrollen mejor su innovación, creatividad, productividad, muestran emociones positivas, las cuales se ven reflejadas más ante situaciones que presenten estrés. Así mismo, los niveles de Engagement del personal, no solamente depende de las actividades que la empresa brinda para mantenerlos entusiasmados activos, sino también el trabajo y las diversas acciones que hacen los líderes de cada subárea o cartera. La importancia que cumple el rol del líder en este Plan para mejorar el Engagement tiene relevancia, ya que son ellos los que permiten la flexibilidad, motivación y personalización de sus colaboradores al interior del área y de la empresa. Es clave el papel que toma el líder ya que el actúa como motivador y regulador de su equipo, de forma que ello genere impacto en los niveles del Engagement, por este motivo que dentro de este estudio también se realizó capacitaciones de habilidades blandas, inteligencia emocional, de liderazgo, entre otros.

4.5 Demandas profesionales requeridas (competencias).

Las competencias que se desarrolló de acuerdo con mis funciones y desenvolvimiento en esta experiencia laboral, fue principalmente la planificación, ejecución y seguimiento, tales como:

- Gestión de tiempo, durante todo el proceso se contó con una diversidad de funciones, por lo que se tuvo que optimizar la gestión e incrementar la productividad, ya que el tiempo era limitado, por lo que en ocasiones se

priorizó actividades. Así mismo, durante la ejecución de esta, fue importante focalizar la atención y desenvolvimiento, con el propósito de cumplir todas las actividades y funciones asignadas. Por ello, la importancia de la organización y tiempo que se tomó en cada actividad.

- La Capacidad de análisis y síntesis, durante todo este aprendizaje se analizó los hechos y las circunstancias del problema ejercido en la empresa, permitiendo conocer las diversas realidades con la que se enfrentaba la organización, descubriendo las relaciones de la variable con el contexto, y a partir de ello se construyó nuevos conocimientos de los que ya se poseía. Creado de tal manera un Plan efectivo y oportuno de acuerdo con los objetivos establecidos, con la finalidad de lograr resultados positivos en bienestar del colaborador y la empresa.
- Orientación al cliente, se desarrolló dicha competencia, ya que fue importante conocer cuales era las necesidades del cliente interno, con la finalidad de realizar un análisis sobre la información compilada, así mismo se utilizó estrategias para implementar el Plan para mejorar el Engagement laboral, con el propósito de lograr y cubrir las necesidades, estableciendo una mayor satisfacción por parte de ello y la mejora de los beneficios a corto y largo plazo en el personal que integra dicha área.
- Liderazgo, durante el desarrollo de dicha intervención no se contó con un jefe estable en el área de Gestión Humana, por lo que se tuvo que orientar la acción del equipo tanto del área como los grupos que estaban involucrados, a una dirección y responsable determinado. Tomando dicho rol, la asistente de Gestión Humana, realizó el seguimiento oportuno

a los objetivos planteados, en base al avance de este, se realizó feedback integrando las opiniones y destacando las aportaciones que se otorgó en el área. Ante situaciones que ocasionaron dificultades, se buscó motivar al equipo responsable del estudio y sobre todo a nuestro cliente interno, y ante algún conflicto o problemática se preparó los escenarios posibles de mejora y el más idóneo se tomó en cuenta para poder optimizar la calidad de atención.

4.6 Autoevaluación y autocrítica personal e institucional

La implementación del Plan para mejorar el Engagement laboral en la empresa del rubro del centro de call center, presentó un reto productivo, el cual benefició el aprendizaje en el aspecto personal y profesional. Cabe mencionar que este estudio en un principio no contó con una estructura adecuada y un responsable establecido. Sin embargo, de acuerdo con el trabajo en equipo, la investigación de información, de necesidades y conocimiento, se logró estructurar el Plan, integrando actividades que influyan en las dimensiones de la variable, con el fin de encontrar un resultado positivo orientado a los objetivos. Así mismo, el trabajo en equipo fue fundamental, la comunicación con las personas involucradas en el área y en sus diversas fases del proceso, benefició el desempeño. Este estudio influyó la constancia y perseverancia tanto del desempeño como en el seguimiento a todas las actividades, ya que, por razones externas la gestión presentó dificultades que ocasionó demora en el desarrollo de la intervención.

Otro aspecto para considerar en el desarrollo de este estudio fue que se reforzó el uso de la técnica de feedback, el cual se utilizó permanentemente en la gestión. Conocer los objetivos es importante ya que se dirige la opinión en ayuda al otro, con el fin de mejorar su efectividad. Crear un contexto y momento oportuno, es relevante en la aplicación del feedback; más aún si esta información es transmitida al personal, debe ser descriptiva y no evaluativa, teniendo como importancia el compartir esta técnica a los colaboradores, principalmente al personal líder y/o que está a cargo de un equipo. Es importante el contenido y el modo en cómo se comunica una información, ya que en caso se emitía de una forma no correcta, podría ocasionar dificultades y posibles problemáticas.

Por otro lado, se tuvo un apoyo significativo por parte del director de Operaciones, el cual se involucró desde un inicio con el estudio, no obstante, una jefa del área otorgada, en un principio tuvo poca predisposición en participar, ya que mencionó que este Plan no iba a aportar en la gestión de su equipo y se rehusó a desarrollar las actividades. A causa de ello, se realizó una reunión con la involucrada y el director de su área para poder explicar el detalle y comunicar la importancia de este estudio, una vez ejecutada la reunión, en el transcurso de las actividades, la líder pudo entablar una mayor relación y participación de este, integrándose oportunamente en los objetivos de la intervención del Plan para mejorar el Engagement. Ante esta situación se reforzó al personal lo fundamental que con lleva el trabajo en equipo y su aporte al mismo.

Finalmente, este estudio y la ejecución de este Plan tuvo respaldo por Gerencia General, sin embargo, en relación con los costos e inversión económica en algunas actividades, no se contó con la presencia de esta, afectando a las actividades que conllevó a premiaciones, actividades de integración, dinámicas entre otras, por lo que no se contó con materiales adecuados para su desarrollo, en un inicio solo utilizó material de años pasado y lo que se tenía en stock en el área almacén. Por lo que se presentó a Gerencia un presupuesto que integraba todas las actividades a desarrollar, se comunicó la importancia del uso de los materiales solicitados y el costo de este. En un inicio se presentó demoras en la gestión de Gerencia, ya que el Gerente General por temas personales no se encontró físicamente en la organización, por lo que se tuvo que reprogramar en diversas ocasiones la presentación por parte del área de Gestión Humana, la cual informó el detalle del sustento de la solicitud. No obstante, después de diversos trámites y reuniones, se logró obtener el monto deseado.

Cabe mencionar que es importante la participación de las diversas áreas involucradas para el desarrollo este estudio, ya que cada integrante aportó con sus diversas competencias en la ejecución de estas actividades.

5. RECOMENDACIONES

De acuerdo con la creación del Plan para mejorar el Engagement laboral, se recomienda contar con una estructura establecida una vez obtenida el análisis de la necesidad, con el fin de solo poder adaptarla. Es decir, los paso a seguir, las coordinaciones correspondientes, tener un inventario de los materiales y equipos de la empresa, las personas responsables, tener el objetivo definido, con la finalidad de que todas las actividades estén enfocadas en ello. Mantener siempre una buena comunicación con los líderes, ya que, es importante conocer también sus aportes y conocimientos en su experticia, los cuales podrían complementar el desarrollo del este.

Por otra parte, el seguimiento a todos los procesos, personas involucradas y aspecto que aportan al estudio, es importante conocer y dar seguimiento a esta intervención ya que los detalles que se puedan presentar por parte de una actividad mal ejecutada o no bien explicada pueden afectar la efectividad de esta. Así mismo, presentar los avances, reporte e informes de acuerdo con el proceso progresivo de este Plan, con el propósito de analizar el efecto y mediante este, seguir trabajando, mejorando o manteniendo actividades que promuevan el crecimiento y aumento de la efectividad del desempeño.

Finalmente se recomienda poder aplicar el Plan de mejora a las 2 áreas correspondiente de la empresa, adaptándolas a las necesidades que ambas puedan presentar.

6. CONCLUSIONES

- Se desarrolló un Plan y ejecución de actividades para mejorar el Engagement laboral al área de operaciones de una empresa de call center, el cual medía 3 dimensiones que fueron relacionadas a las actividades. Esta intervención cuenta con siete categorías y veintinueve actividades las cuales fueron desarrolladas para la efectividad de esta.
- De acuerdo con la aplicación del cuestionario de Utrecht Work Engagement Scale (UWES), se obtuvo como resultados que el área de Operaciones cuenta con un bajo nivel de Engagement laboral, con una puntuación de 2,76.
- En las dimensiones del cuestionario aplicado al área correspondiente, se obtuvo que en la dimensión de vigor cuenta con una puntuación de 3,0 calificando en un nivel bajo; en la dimensión de dedicación con 3,20 con un nivel promedio y en la dimensión absorción se obtuvo 2,17 con una puntuación baja. Se implementó un Plan para la mejorar los niveles de Engagement laboral,
- Culminando el Plan establecido, se aplicó nuevamente el cuestionario con la finalidad de obtener un resultado favorable, presentando un nivel promedio en las 3 dimensiones, en vigor con una puntuación de 3,67; dedicación 3;40 y en absorción 3,17.
- Se obtuvo una mejor percepción de los colaboradores sobre las dimensiones del Engagement laboral en la empresa, generando un mayor desempeño y satisfacción laboral.

- Finalmente, se redujo la rotación de personal de un 25% que se encontró en la primera intervención antes de desarrollar el Plan para mejorar el Engagement laboral, a un 18,9%.

REFERENCIAS


- Alayo, M. y García, D. (2018). *Caracterización Del Grado De “Engagement”, Sus Principales Determinantes Y Su Correlación Con La Intención De Permanencia Para El Caso De Los Adultos Jóvenes De 18 A 30 Años En Una Empresa De Comida Rápida*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Bobadilla, M., Callata, C. y Caro, A. (2015). *"Engagement Laboral Y Cultura Organizacional: El Rol De La Orientación Cultural En Una Empresa Global"*. Universidad del Pacífico.
- Castro, C. (2019). *Diagnostico E Intervención Psicosocial En Conflicto Trabajo – Familia, Work Engagement Y Satisfacción Laboral En Jefaturas De Una Empresa De Retail De La Región Del Maule*. Universidad de Talca
- Díaz, D. (2021). *Efectos Del Engagement En El Perú 2010-2020*. Universidad Señor de Sipán.
- Maldonado, J. (2020). *Engagement Laboral En Colaboradores De Una Empresa De Ventas Corporativas De Telecomunicaciones*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Romero, F., y Palacini, F. (2020). *Relación entre niveles de Engagement y niveles de intención de rotación en empleados de dos empresas privadas de Asunción*. Revista Científica de la UCSA.
- Sanabria, D. (2019). *Engagement Laboral En Colaboradores De Una Empresa De Ventas Corporativas De Telecomunicaciones*. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Vivanco, C., Rentería, J., Vásquez, R. y Cedamano, Y. (2019). *“Diferencia En El Nivel De Engagement Entre El Personal Obrero Contratado Tras Culminar El Programa De Capacitación Laboral Juvenil Y El Personal Obrero*

Incorporado Por Contratación Tradicional En Una Empresa De Consumo Masivo En Perú". Universidad del Pacífico.

Viveros, O. y Fierro, C. (2020). *Correlación de los niveles de Engagement y síndrome de burnout en una empresa de telecomunicaciones*. Revista Espacios.

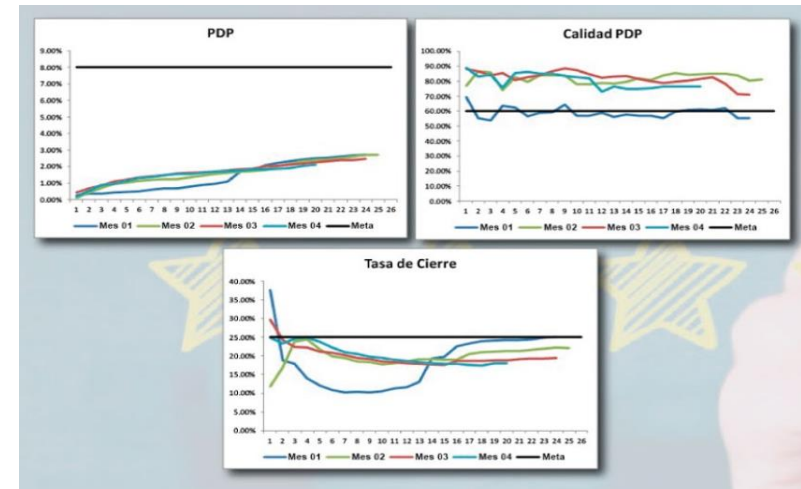
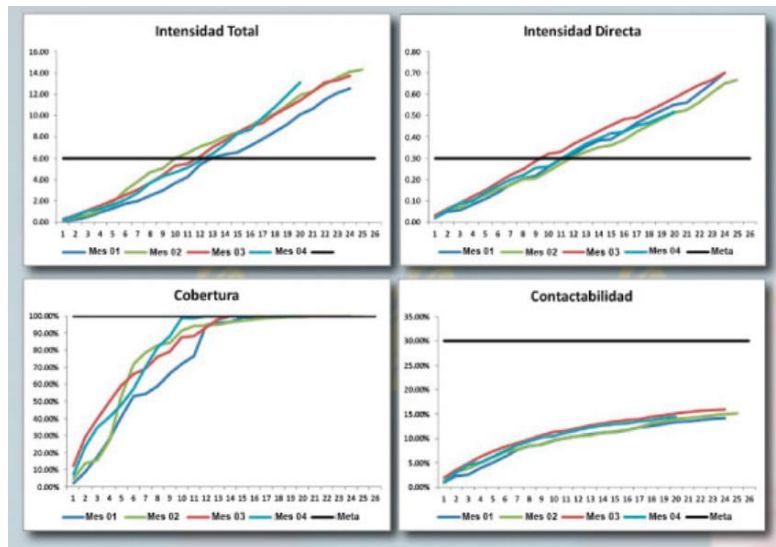
ANEXOS

1. Formato de Feedback

PLAN DE ACCIÓN DE ENGAGEMENT		
		
COLABORADOR: _____		
CARTERA: _____		
LEFE: _____		
Dimensión :	<input type="checkbox"/> Fortaleza u <input type="checkbox"/> Oportunidad	
Objetivo:		
NUESTRO PLAN	SEGUIMIENTO 1	SEGUIMIENTO 2
Qué haremos:	Fecha: Progreso que hemos logrado:	Fecha: Progreso que hemos logrado:
Cómo se verá el éxito:	Hemos hecho este compromiso adicional:	Hemos hecho este compromiso adicional:
Personas que participarán:		
Deberíamos ver un progreso claro para esta fecha:	Deberíamos ver un progreso claro en esta fecha:	
Revisaremos el progreso en esta fecha:		

Gestión Humana

2. Los indicadores que se maneja en el área de operaciones son los siguientes:



3. Ejemplo de Feedback semanal

FEEDBACK														
EQUIPO					PLAN DE ACCIÓN				SEGUIMIENTO 1					RESULTADO
JEFE DE CARTERA	CARTERA	SUPERVISOR	APLICACIÓN DE ENGAGEMENT	OBJETIVO	QUE HARAN	COMO SE VERA EL ÉXITO	PARTICIPANTES	REVISIÓN-FECHA	PROGRESO	COMPROMISO ADICIONAL	APLICACIÓN DE	PUNTAJE		
Fiorella Yesquen	BCP	Gregorio Sandoval	9/12/2019	Se espera que los agentes se sientan reconocidos y conozcan sus avances	Reconocer los avances de los agentes. Enviar sus avances individuales y grupales	Con los asesores al realizar la consulta de sus avances	19	16/12/2019	Si se logro realizar retroalimentación a los agentes sobre sus avances con envio de correo		16/12/2019	3.7	NO MEJORA	
Anabel Villar	SERCOM	Vanessa Guervara	9/12/2019	Reconocer el trabajo de mi equipo y capacitaciones	Realizar role play y clinicas de audio	Equipo preparado en negociación	17	30/12/2019	Se realizó el dia 30 las capacitaciones con la finalidad de tener un equipo mas preparado por ende mejores resultados, lo cual se vio reflejado en el cierre del mes	Se unio más el equipo, tambien se mejora el expertis del asesor para una mejor gestión, de esa manera tener buenos resultados, como se evidencia en unos asesores.	16/12/2019	3.8	MEJORA	
Anabel Villar	SERCOM	Jhoel Marchena	9/12/2019	Reconocimiento diario por pagos	Felicitar (todo el equipo) Reconocimiento semanal al asesor con mayor avance % (se pegará su foto en la pared)	Mejorando su producción. Un equipo más comprometido	13	30/12/2019	Se integro mas al equipo generando más confianza entre ellos mismos. El equipo se sentian más motivados y reconocidos	Mejora el resultado de las cartera en un 20% asi mismo la producción de los asesores tambien mejor	16/12/2019	4.2	MEJORA	

Marcos Zavala	SCI	Nataly Marquez	9/12/2019	Reconocimiento en gestión	Premiaciones sobre cumplimiento (lluvia de ideas, trabajo de habilidades blandas) Feedback indicadores	Equipo orientado a los resultados y conociendo sus metas y objetivos	9	13/12/2019	Asesores apoyan de forma voluntaria. Equipo indica sentir más apoyo	Delegar funciones. Asumir responsabilidades con el equipo y sus avances	16/12/2019	3.4	MEJORA
Marcos Zavala	SCI	Jose Francisco Sandoval	9/12/2019	Reconocimiento en gestión	Reconocimiento y premios individuales en reuniones. Delegar responsabilidades. Lluvia de ideas en reuniones	La integración del equipo y el trabajo en equipo	10	13/12/2019	Equipo muestra más apego. Se verifica nuevos puntos de mejora. Compromiso entre equipo, ven un mismo objetivo	Trabajar en el conformismo del equipo	16/12/2019	4.1	MEJORA
Marcos Zavala	SCI	Katherin Salazar	9/12/2019	Ayudarme a sentirme orgulloso	Trabajar habilidades blandas. Inculcar buenas praxis. Potenciar habilidades y sentirse más asesor	Asesores conocedores de sus habilidades y objetivos (genera valor)	8	14/12/2019	Equipo se nivela encuentran apoyo en todos sus compañeros. Se reafirman los lideres de equipo	Mantener buenas praxis. Hacen que los nuevos lideres tomen más protagonismo	16/12/2019	3	NO MEJORA
Cintya Zapata	INTERSAGA	Deysi Ordoñez	9/12/2019	Reconocimiento al personal. Revisión del progreso de los agentes	Los días viernes se realizará una premiación a los mejores asesores de la semana. Se hablará sobre producción, responsabilidad, etc./ Reuniones individuales semanales con los agentes para revisar el progreso durante el mes	Mejora en la encuesta con puntaje superior a 4.0	14	16/12/2019	Se realiza las premiaciones con reconocimientos a los asesores con mejor alcance de la semana. Seguimiento a los asesores bajo en producción (24 y 31) para asesores con mejor recaudo	Lanzamiento plan motivacional del día libre)	16/12/2019	3.1	NO MEJORA

4. Informe de Focus Group a una cartera del área de Operaciones

INFORME FOCUS GROUP - SETIEMBRE

Tema:

Cartera: Sercom

Jefe de Cartera: Anabelma Villar

Supervisores de soluciones financieras:

- Vanessa Guevara
- Jhoel Marchena
- Juan José Cárdenas

El focus group, es una técnica de investigación cualitativa que permite recopilar información de diferentes perspectivas sobre un mismo punto, lo cual ayuda a enriquecer el análisis.

1. Área y equipo

- Equipo de Vanessa

Fortaleza	Oportunidades
Unión entre compañeros Compañerismo	En promedio en clima laboral sobre el área es de 45% En promedio en clima laboral en equipo es de 31,9% Tipificación Respetar las asignaciones de los clientes Condicionan de manera negativa el horario de break Retirar de la base homónimos de los clientes

- Equipo de Jhoel

Fortaleza	Oportunidades
Unión entre compañeros Compañerismo	En promedio en clima laboral sobre el área es de 45% En promedio en clima laboral en equipo es de de 60,6% Apoyo en gestión por parte del supervisor Mejorar la base de contactos Condicionan de manera negativa el horario de break }

- Equipo de Juan José

Fortaleza	Oportunidades
Apoyo sobre gestión por parte del supervisor	<p>En promedio en clima laboral sobre el área es de 80,4%</p> <p>En promedio en clima laboral en equipo es de de 90,2%</p> <p>Condicionan de manera negativa el horario de break</p>

2. Gestión de Supervisor y jefe de cartera

- Equipo de Vanessa

Fortaleza	Oportunidades
------------------	----------------------

<p>Realiza seguimiento a la gestión de los asesores</p> <p>Atiende frecuentemente las consultas que pueda presentar el asesor</p>	<p>Comunicación asertiva</p> <p>Brindar y respetar los procesos de gestión</p> <p>No respeta algunas políticas de la empresa (Inducción)</p> <p>Comunicación asertiva</p> <p>La jefa de cartera presenta poca relación con los asesores</p> <p>El equipo se identifica parcialmente con su supervisora, mas no con la jefa de cartera.</p>
---	--

- Equipo de Jhoel

Fortaleza	Oportunidades
Escucha las sugerencias	Comunicación asertiva

<p>Atiende regularmente las consultas que pueda presentar el asesor</p>	<p>Generar mayor empatía</p> <p>Condiciona el horario de labores en base a la producción del asesor</p> <p>La jefa de cartera presenta poca relación con los asesores</p> <p>El equipo se identifica poco con su supervisor, más no con la jefa de cartera.</p>
---	---

- Equipo de Juan Jose

Fortaleza	Oportunidades
------------------	----------------------

<p>Escucha las sugerencias de los asesores ante una necesidad</p> <p>Atiende frecuentemente las consultas que pueda presentar el asesor</p>	<p>Brindar reconocimiento social</p> <p>Ejm: aplausos,</p> <p>La jefa de cartera presenta poca relación con los asesores</p> <p>El equipo se identifica parcialmente alto con su supervisor, más no con la jefa de cartera.</p>
---	---

3. Asesor

- Equipo de Vanessa

Fortaleza	Oportunidades
------------------	----------------------

	<p>Regularmente es valorada la participación de los asesores por parte de la supervisora</p> <p>Regularmente es escuchada las sugerencias de los asesores frente al supervisor, sin embargo no son ejecutada</p>
--	--

- Equipo de Jhoel

Fortaleza	Oportunidades
	<p>Regularmente es valorada la participación de los asesores por parte de la supervisor</p>

	Pocas veces es escuchada las sugerencias de los asesores frente al supervisor
--	---

- Equipo de Juan Jose

Fortaleza	Oportunidades
	Frecuentemente es valorada la participación de los asesores por parte de la supervisora

4. Comisiones

- Equipo de Vanessa y Jhoel

Fortaleza	Oportunidades
	Algunos asesores no tiene conocimientos sobre su plan de comisiones Algunos asesore no tienen claro en qué consiste la maqueta de comisiones

- Equipo de Juan Jose

Fortaleza	Oportunidades
------------------	----------------------

<p>La mayoría de los asesores tienen claro en qué consiste la maqueta de comisiones</p> <p>La mayoría de los asesores tiene conocimientos sobre su plan de comisiones</p>	
---	--

5. Capacitaciones

Fortaleza	Oportunidades
	Realizar capacitaciones sobre tipificaciones

6. Geincos

Fortaleza	Oportunidades
Reconocimiento económico en base a la experiencia del asesor	Los asesores se sienten felices de trabajar en la empresa, sin embargo algunos consideran que no presentan la misma sensación en cartera. Consideran los asesores que son muchas horas de trabajo de lunes a viernes

5. Informe del Buzón de Sugerencia

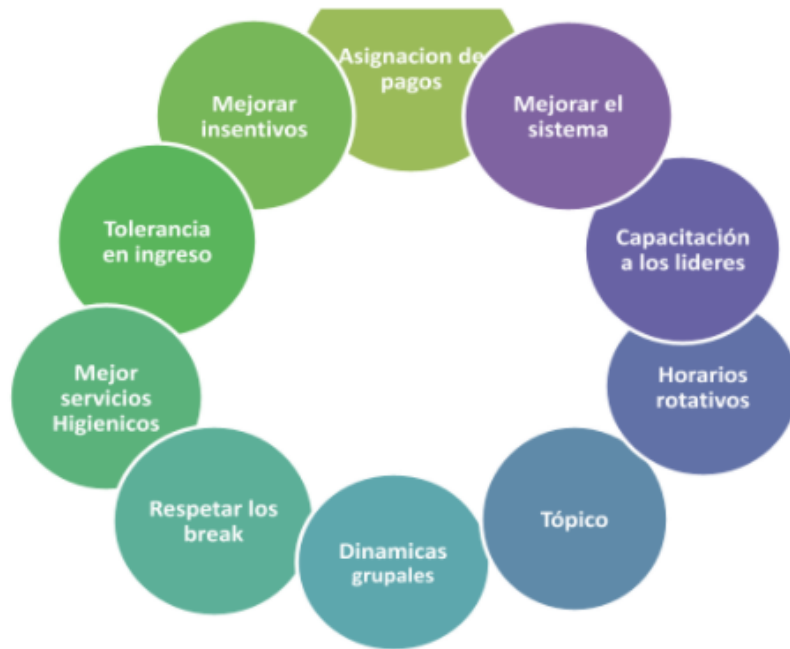
REPORTE DE COMENTARIOS – BUZÓN DE SUGERENCIAS DE BCP

JULIO 2019

El buzón de sugerencias es una propuesta, la cual invita a los colaboradores de la empresa a poder presentar sus propuestas personales, recomendaciones, sugerencias, quejas concretas y las felicitaciones que se consideren oportunas. Así mismo, esta herramienta va permitir al personal evitar sugerencias, con el fin de poder permitir canalizar las opiniones.

Gráfico de BCP– 10 Puntos considerados en el Buzón de Sugerencia

Gráfico de BCP– 10 Puntos considerados en el Buzón de Sugerencia



Los 10 puntos a considerar en el equipo de BCP,

1. Asignación de pagos

Esta categoría se caracteriza por el favoritismo, el cual consiste en darle un trato preferencial a uno o más colaborador sin motivo válido que sustente esta predilección. Al presentarse dicho favoritismo los colaboradores no se sienten a gusto y no se sienten motivados en su desempeño, generando una insatisfacción por parte de los mismos, influyendo en sus resultados, ocasionando posibles conflictos entre asesores y generando una mala imagen en la cartera. Es por ello que se debe buscar que los líderes de la cartera busquen fomentar el espíritu de colaboración y de trabajo en equipo donde los logros y el cumplimiento de las metas sea resultado de los esfuerzos de todo y no mérito de un grupo selecto, ya que servirá en mantener una alta motivación.

Comentarios

- *“A la jefa de cartera dejar las preferencias con sus asesores”*
- *“Brindar el mismo privilegio a todos los asesores”*
- *“Hay que ser amigo del supervisor para que ayude con los clientes potenciales. Evaluase, por esas razones tuvieron algunas renuncias”*
- *“Derivar los clientes que se comunican a los asesores asignados, no derivar a los privilegiados para que cierren negociación”*

- *“Importante tratar a todos los asesores por igual, sin prioridad por unos asesores, son privilegiados por algunos asesores, ya que eso ocasiona el retiro del personal”*
- *“No hacer sentir mal al personal sino hace pdp”*

2. Mejorar el sistema

Es importante que el sistema que se maneja en la organización este adecuadamente operativo ya que facilita el trabajo, hace que sea más simple, sencillo y más cómodo. Ahorra el tiempo de espera o tiempo muertos, genera un proceso más óptimo de producción generando una reducción de los errores.

Caber resaltar que debe de haber una buena comunicación por parte de las 3 áreas involucradas en el desarrollo de dicho proceso, ya que trabajando en equipo podremos ver resultados positivos con la finalidad de que los asesores puedan desempeñarse adecuadamente y efectivamente en su gestión.

Comentarios

- *“Deben cambiar el predictivo la estrategia que utilizan es pésima, el geincos también la verdad es una tontera perdemos horas y días de gestión en pocas palabras uno tontea, como geincos no permite devolver la llamada a un cliente”*
- *“Mejorar el sistema”*
- *“Las negociaciones se respetan los 5 días”*
- *“Mejorar estrategia”*
- *“Considerar comisiones que no afecte al asesor”*
- *“Tiempo en manual”*
- *“Que porque no te pueden asignar a un cliente que no haya tenido gestión con nadie, cuando tú ya lo has gestionado anteriormente. Eso de que esta en otro grupo si hubiera gestión entiendo, o sea se pierde al cliente cuando quiere pagar y con respecto a las asignaciones demoran se hace un enredo. Anteriormente era más rápido”*
- *“Que se respete negociaciones con 5 días”*
- *“Ver la base ya que siempre se cae”*
- *“Que geincos tenga el régimen general que no sea una pequeña empresa”*
- *“El sistema es terrible cuando no caen las llamadas se escuchan entre cortado”*

- *“Tienen que darse cuenta que algo está pasando que los asesores se están yendo y los que entran no ayuda mucho o se van”*
- *“Mejorar el tema estratégico”*
- *“El tema de asignación y acercamiento de cuenta ser más efectivos y rápidos”*
- *“Mejorar el sistema al 100% ya que es preocupante que se pida por nuestro trabajo pdp y pago y el sistema no ayuda”*
- *“Se tardan demasiado para asignar un cliente, mucho protocolo, aun cuando saben que el cliente va pagar y necesitamos ingresar pdp, se tardan demasiado”*
- *“Seguir en el Score e instalar Windows”*
- *“Mejoren la base por favor”*
- *“Mejorar el sistema de llamadas”*
- *“El sistema es muy bajo”*
- *“Deben mejorar la base no contactos, no caen muchas llamadas”*
- *“Con la metodología de los cargos se dificulta el seguimiento a nuestros posibles promesas de pago”*
- *“Cargar nuestros propios clientes en predictivo o progresivo que permite mayor seguimiento”*

3. Capacitación a los líderes

Las capacitaciones son muy útiles ya que generan un aumento de la productividad y la calidad de trabajo, levanta la moral de los trabajadores, mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad, así como propende a que el personal se sienta identificado con la empresa. Así mismo está la gestión del líder del equipo, la figura de líder en una empresa debe ser una persona que tenga visión hacia el futuro, es decir la capacidad de prever que va suceder y proyectarse, de igual forma debe tener empatía, capacidad de formar equipos, con el fin de que las personas se complementen y estén direccionados hacia un mismo objetivo.

Por ello es importante tomar en cuenta que todo líder debe tener la capacidad de ser una persona comprometida a escuchar nuevas ideas, críticas o comentarios. Del mismo modo, debe contar con la capacidad de ser capaz de comunicar de forma clara su visión y la de la organización a la que pertenece. Cabe resaltar que un buen líder inspira confianza y demuestra consistencia en sus actos, de forma que actúa con ética, respeto e integridad.

Comentarios

- *“Que los agentes que ingresan a bcp sean capacitados un día adicional con la malla de evaluación respectiva”*
- *“Que los supervisores sean capacitados en manejo de personal para que tengan mayor allegada a los asesores”*
- *“Jefe de cartera que muestre liderazgo y deje la amistad con los asesores dentro del call, a la vez genera la incomodidad del resto de asesores y posteriormente una renuncia”*
- *“Más apoyo del supervisor y el trabajo que se viene haciendo en netamente de los asesores prácticamente solo y con ayuda del coordinador ya que él es que no apoya”*
- *“Capacitaciones para mejorar en la gestión”*

4. Horario rotativos

Los horarios laborales son creados de acuerdo a las necesidades de la organización, por lo que generalmente se tiene horarios irregulares, sin embargo un trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni tampoco se debe exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana. Es importante tener conocimiento que el cuerpo humano no está preparado para asumir al 100 una jornada con turnos rotativos permanentes. Las personas presentan un sistema circadiano, la cual presenta funciones internas las cuales parece que tuviéramos un reloj biológico interno, el cual se caracteriza porque los ritmos cardiacos nos hacen funcionar según

el sol y estos, se sincronizan con nuestras horas de sueño. Cuando no hay sincronización se ve afectado nuestra salud física y mental además que se pueda presentar factores externos que perjudiquen tu calidad de vida.

Por otro lado muchas veces cuando se realiza estos operativos, no son comunicados a los asesores con previo aviso, lo cual genera incomodidad a los asesores ya que muchas veces cuentas con asuntos personales o estudios que están programados, el cual se ve afectado. Así mismo, es importante programar estos operativos con el fin de que los colaborados conozcan el tiempo que se realiza y el porqué de su utilidad.

Comentarios

- *“Menos operativos”*
- *“Dejar de hacer operativos seguidos”*
- *“Que solo sean dos operativos por semana”*
- *“Que los operativos tengan solo un horario fijo y hacer o respetar las actividades”*
- *“Los operativos son horarios rotativos y no se sabe que día se labora a qué hora”*
- *“Menos operativos”*
- *“Cero operativos por favor”*
- *“Que mejoren el tema de los cambios de horarios rotativos a fijos”*

- *“Que haya un mejor horario y consideración, trabajar solo 8 horas”*
- *“Horarios de trabajo 7:30 a 5:30pm”*
- *“Un horario de trabajo establecido”*
- *“Operativos hasta la noche no tan seguidos primero por agotamiento y casi no se encuentra pdp”*
- *“Que no haya tanto cambios de horarios”*
- *“Los operativos nocturnos 10 a 8pm muy seguidos, agota al personal, genera mucho cansancio para lograr buen rendimiento”*
- *“Considerar un solo horario y 1 operativos máximo”*

5. Tópico

Es importante presentar un servicio creado especialmente para brindar atención de emergencias, urgencias médicas, con el fin de brindar primeros auxilios a todo personal que lo requiera. Así mismo, se requiere de una personal profesional especializada en el área que tenga conocimientos de los medicamentos que pueda brindar al personal, así como también se debe contar que en cada ambiente debe haber un botiquín que cuentes con instrumentos básicos, material de curas, material auxiliar entre otros.

Comentarios

- *“Que coloquen tópico, una enfermera para primeros auxilios”*
- *“Que pongas una sala de auxilios tópico, una enfermera que pueda ayudarnos a recetar sobre alguna urgencia médica”*

6. Dinámicas grupales

Las dinámicas motivacionales, son un conjunto de actividades con las que la organización busca cumplir un objetivo estratégico, se busca que se fomente el trabajo en equipo, promover buenas prácticas de liderazgo, formar equipos de trabajo nuevos y con el ello poder mejorar el clima laboral saludable. Cabe resaltar que estas actividades motivan al equipo de asesores con los que se trabaja, las cuales nos ayudarán a no solo entender y conocer mejor a las personas con las que se labora a diario, sino a que la productividad sea positiva en nuestra empresa.

Así mismo, las dinámicas de equipo eficaces permite a cada participante servir en su mejor capacidad, las diversas habilidades de los miembros del equipo se complementan unas con otras, lo cual conlleva a un trabajo eficiente y rápido.

Comentarios

- *“Realizar talleres de motivación para los asesores (dinámicas al inicio del mes)”*
- *“Las dinámicas grupales no son realizadas con un plan estratégico o un líder de equipo capacitado”*
- *“Motivación con dinámicas que cambie la estructura del equipo en lo anímico”*
- *“Volver a organizar las dinámicas grupales”*
- *“Hacer dinámica como antes”*
- *“Más dinámicas”*
- *“Tomen en cuenta a su personal a nivel emocional”*
- *“Motivación y activaciones”*
- *“Dinámicas!!”*

7. Respetar los break

Así mismo, es importante considerar que durante el día laboral, debe haber una hora de almuerzo y break durante la mañana y tarde ya que al presentar un descanso del trabajo durante estos momentos, se busca que exista un bienestar por parte de los colaboradores, produciendo una disminución de estrés. Por otro lado se debe tener en cuenta que la saturación que provoca el trabajo disminuye la productividad conforme pasa el tiempo laborando es improductivo, cambiar de aire así sea 5 minutos puede ser beneficioso para despejarse y recuperar el rendimiento que tiene el personal. No obstante el espacio en donde se realiza el descanso deben estar enfocadas en la comodidad y el ambiente relajado como sofás, temperatura adecuada, luz, música tranquila, donde el personal pueda reducir pulsaciones y eliminando aquellos sonidos de teléfonos, conversaciones, etc.

Comentarios

- *“Muy poco break”*
- *“2 break al día”*
- *“Cumplir con lo que establece de inicio, como los break”*
- *“Un segundo break de 15 min cuando la gestión es de 10 a 8 o 9 a 7”*
- *“Tener más pausas activas (ya ni veo el sol)”*

8. Mejorar servicios higiénicos

Es importante el higiene en lo sanitarios sea adecuado, ya que si bien es cierto solo se cuenta con 2 baños en la oficina que está para alrededor de 80 personas, se debe promover el cuidado y respeto por parte de todo el persona que utilice los servicios, es decir el respeto por el compañero que va ingresar y el cuidado por las cosas que se encuentran dentro del sanitario, como el uso prudente de los papeles higiénicos, los jabones, el agua, etc. Así mismo, el tiempo de uso debería ser prudente de acuerdo a las necesidades requeridas por el personal, con el fin de que todos los colaboradores puedan utilizarlo.

Comentarios

- *“Que hayan más baños ya que siempre está ocupado”*
- *“Porta papel del baño nuevo”*
- *“Que haya más baño en cada piso”*

9. Tolerancia de ingreso

Es importante conocer que algunas empresas cuentan con un periodo de tolerancia al iniciar las labores, este lapso en el que se tolera la tardanza es fijado de manera voluntaria, lo cual en nuestra empresa ello no está permitido ya que se busca que el colaborador llegue de temprano ya que la manera que se hacen las cosas en una empresa representa su cultura, y esta se desarrolla en base a los valores y prácticas del grupo que lo compone, es decir la cultura es el reflejo de sus valores, porque se debe de buscar crear nuevas costumbres. En primer lugar se debe crear conciencia de la situación y de la necesidad de cambiar la costumbre de llegar tarde. Así mismo cada oportunidad que se tenga se debe reconocer a los que llegan a tiempo.

Comentarios

- *“Deben dar tolerancia de 10 min para la mañana descuento de 3 soles”*
- *“Que permitan los 5 min de tolerancia para la entrada”*
- *“Tolerancia al momento de ingreso (aunque jamás llego tarde)”*

- *“Tolerancia de 5min”*
- *“Tener 5 minutos de tolerancia solo 5 minutos porque llegar tarde, por un minuto te descuentan 5 soles”*
- *“Tolerancia de 5min. No puede ser que por 1 min nos descuenta 5 so”*

10. Mejorar incentivos

Los incentivos en una organización son herramientas importantes para que los colaboradores se sientan a gusto con su trabajo y puedan mejorar su productividad. Cabe restar que estos incentivos permiten mantener a los mejores trabajadores y atraer otros con talentos, de igual forma los incentivos fomenta la permanencia en la organización, reduce el favoritismo real o percibido al recompensar por igual a los colaboradores por sus acciones o su antigüedad y levanta el ánimo de los mismos fomentando que el personal sienta seguridad y orgullo de su desempeño.

Sin embargo, esto está relacionado a los resultados que el personal efectúa, ya que durante estos últimos periodos los incentivos en la empresa han reducido más no desaparecido debido a la baja productividad del personal, es importante comunicar cuales fueron las razones de estos cambios, no obstante estos incentivos pueden retomarse en cuanto mejore su proceso.

Comentarios

- *“Que regrese el pollo a la brasa y los bonos por montos de 10 mil”*
- *“Que regrese el pollo a la brasa”*
- *“Que regrese el bono a partir de 10 min, que regrese el pollo a la brasa”*
- *“Se están demorando mucho para entregárselo”*
- *“Mejorar los premios de la ruleta, son montos altos debería ser un buen premio no una bolsa de caramelo”*
- *“Pagar las armadas, indicaron que al tener pagarían o iban a dar premios y no lo hicieron”*
- *“Hacer días divertidos”*
- *“Dar premios por cumplir como se indicó”*
- *“Quiero que retornen los siguientes beneficios, bonos por montos, pagos superiores a 10mil, que en la ruleta vuelva el combo cine y pollo”*

6. Tabla Operacional de la variable Engagement

Variable	Medición	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Engagement: estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, González – Romá y Bakker, 2002).	Utrecht Work Engagement Scale	Vigor: niveles de energía y aceleración mental cuando se trabaja	Ítems: 1, 4, 8, 12, 15, 17	Cuantitativa de intervalo
		Dedicación: motivación e involucración en el trabajo.	Ítems: 2, 5, 7, 10, 13	
		Absorción: estar absolutamente concentrado en el trabajo.	Ítems: 3, 6, 9, 11, 14, 16	
Engagement: estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, González – Romá y Bakker, 2002)		Análisis de ítem: grado en que cada ítem mide correctamente el constructo que mide el test (Abad, 2006)	Índice de discriminación	Cuantitativa de intervalo
		Validez de contenido: grado en el que los ítems de un test son representativos del universo del constructo que se pretende medir (Muñiz, 2018)	V de Aiken	
		Validez de constructo: grado en el que un test representa y mide un concepto teórico (Muñiz, 2018)	Análisis factorial	Cuantitativa de intervalo
Confiabilidad: correlación entre medidas repetidas bajo condiciones similares (Manterola et al., 2018).		Consistencia interna: grado de correlación existente entre los ítems de un test y la magnitud en la que estos miden un mismo constructo (Santos, 2017)	Alfa de Cronbach	