



**ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA  
PRIVADA “ZEGEL IPAE”**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS EN GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS**

**PLAN DE REMUNERACIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO  
HUMANO EN LA EMPRESA KONECTA PERÚ**

**Trabajo de aplicación profesional para obtener el título de Profesional técnico en  
Gestión de Recursos Humanos**

**ESTEFANY MUGUERZA FLORIÁN  
(0000-0003-3339-3368)**

**YRENE PRECIADO CHUÑE  
(0000-0001-5105-0815)**

**Chiclayo – Perú  
2023**

**Dedicatoria**

*Agradecemos a Dios por darnos  
fortaleza para lograr nuestra meta, a nuestras  
madres Luz y Zoila, y a todos nuestros seres  
amados, que nos hacen sentir especiales,  
acompañados y motivados para continuar con  
nuestra formación.*

## Índice General

	<b>Pag.</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	7
<b>Introducción</b> .....	8
<b>Capítulo I: Gestión estratégica de recursos humanos</b> .....	9
Filosofía del área de recursos humanos.....	9
Metas, Objetivos y Políticas del Plan de Recursos Humanos .....	10
Estrategias de Recursos Humanos.....	13
<b>Capítulo II: Employee Engagement</b> .....	18
Gestión del Compromiso.....	18
Propuesta de Valor de Recursos Humanos .....	21
Tendencias en Employee Engagement.....	23
Pensamiento Visual y Metodologías Ágiles en la Gestión del Compromiso.....	24
<b>Capítulo III: Compensaciones Y Beneficios</b> .....	34
Política Salarial .....	34
Diseño Salarial .....	38
Prestaciones.....	47
Retribución por desempeño.....	53
<b>Capítulo IV: Satisfacción laboral</b> .....	55
Marca empleadora.....	55
Plan de comunicación interna .....	57
Employee Experience.....	62
Calidad de vida del colaborador.....	67
<b>Conclusiones</b> .....	70

	4
<b>Recomendaciones</b> .....	72
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	74
<b>Anexos</b> .....	75

## Índice de tablas

	<b>Pag.</b>
Tabla 1 Proceso, metas, objetivos y políticas. ....	10
Tabla 2. Matriz EFE.....	13
Tabla 3. Matriz EFI.....	15
Tabla 4. FODA cruzado y estrategias .....	16
Tabla 5. Respuestas de la entrevista .....	26
Tabla 6. Definición de factores .....	38
Tabla 7. Definición de grados.....	39
Tabla 8. Matriz de Puntos .....	41
Tabla 9. Asignación numérica .....	42
Tabla 10. Distribución de puntos por puesto .....	42
Tabla 11. Puntuación y salario.....	43
Tabla 12. Estructura salarial .....	45
Tabla 13. Gráfico de Dispersión .....	46
Tabla 14. Límite de bandas salarial .....	46
Tabla 15. Presupuesto .....	48
Tabla 16. Distribución por desempeño .....	53
Tabla 17. Plan de marca empleadora. ....	55
Tabla 18. FODA de comunicación interna .....	57
Tabla 19. Calendario de actividades del plan de comunicación .....	60

## Índice de figuras

	<b>Pag.</b>
Figura 1.Lienzo de propuesta de valor .....	21
Figura 2.Etapas del design thinking.....	24
Figura 3.Mapa de empatía.....	27
Figura 4.Ideas de brainstorming .....	29
Figura 5.Brainstorming Categorizado.....	29
Figura 6.Prototipo .....	31
Figura 7.Cuadro de política salarial .....	34
Figura 8.Beneficios .....	35
Figura 9.Employe Journey Map.....	64

## Resumen Ejecutivo

En el presente proyecto hablaremos sobre la empresa Konecta Perú, esta inicia sus operaciones el 07 de enero del 2009, identificada con RUC 20520596233 y con razón social STRATTON PERÚ S.A.C, esta se encarga de brindar soluciones innovadoras en BPO (subcontratación de procesos de negocio)/ servicio de outsourcing y contact center omnicanal, permitiendo construir relaciones de confianza tanto con el cliente externo como con el interno estando presentes en 9 países con 70 centros de contacto, más de 65000 colaboradores/as y más de 300 clientes a nivel mundial (*Great Place to Work [GPTW], 2020*).

En esta investigación aplicaremos una indagación del plan de remuneración y fidelización del talento humano para analizar si esta empresa se encuentra dentro del margen de la ley, realizando una gestión legal y responsable. Konecta (2022), tiene la misión de asegurar experiencias grandiosas entre la marca y el cliente, ofreciendo servicios integrales mediante la sostenibilidad, creando valor para los involucrados, estando comprometidos con el medio ambiente y la sociedad. Su visión es ofrecer lo mejor mediante un modelo flexible, adaptable, buscando el crecimiento constante, mediante fuertes valores, logrando el cumplimiento de los objetivos (Konecta, 2022). Los valores característicos son la innovación, desarrollo sostenible, profesionalidad, integridad, excelencia, flexibilidad y compromiso.

Konecta reconoce la importancia del talento humano para el cumplimiento de los objetivos empresariales, por lo que, se esfuerza por realizar una gestión siguiendo las normativas legales, empleando un plan de remuneración y fidelización del talento humano de manera óptima y responsable, alineada a las nuevas exigencias del mercado altamente competitivo.

## Introducción

Hoy en día el mundo del call center ha revolucionado todo tipo de expectativa empresarial enfocado en la calidad humana, puesto que ha tomado un rumbo distinto sobre los ideales que los representan, teniendo la diversidad de género e inclusión social como pilares principales. En Perú genera amplias oportunidades laborales, contando así con un aproximado de 8535 colaboradores. (*STRATTON PERÚ, S.A.C., 2023*). El motivo que nos llevó a escoger a la empresa Konecta para nuestra investigación es la relación directa que tenemos con la misma, el cual nos facilita el acceso a la información, logrando así presenciar de manera vívida la aplicación de su cultura organizacional.

La investigación explicará y detallará la relevancia e influencia del plan de remuneración y fidelización del talento, por lo que hemos utilizado herramientas de diseño ágil como son el análisis FODA, el cruce de la matriz FODA, el lienzo de propuesta de valor, la aplicación del Design Thinking, etc.; las cuales nos permitirán analizar detalladamente las formas de trabajo o plantear posibles soluciones ante inconvenientes que puedan surgir en el camino.

Por ende, se presentarán propuestas factibles para la organización y que permitan potenciar el plan de remuneración y fidelización en la empresa Konecta, siendo algunas de las principales, la asesoría jurídica y psicológica, implementación de espacio de relajación con silla masajeadora eléctrica, flexibilidad ante permisos personales, entre otras; además se establecerán estas propuestas teniendo en cuenta el presupuesto del área de recursos humanos, así como recursos propios de la organización y otros que no demandan mayores implicancias, pero que permitan lograr el objetivo planteado.



## **Capítulo I:**

### **Gestión estratégica de recursos humanos**

#### **Filosofía del área de recursos humanos**

##### *Análisis interno*

En el rubro del call center, hoy en día se encuentra en crecimiento, por ello, ofrece nuevos servicios, aparte de las interacciones por llamada, como la comunicación por redes sociales, mensajería, entre otros.

Konecta es una cadena multinacional, presente en Perú y desde el 2014 cuenta con una de sus sedes en la región Lambayeque, ubicada en la av. Sáenz Peña 369, provincia y distrito de Chiclayo, donde brinda sus servicios de gestión de procesos, gestión de clientes y soluciones digitales, ofrece empleo a más de 2000 colaboradores.

Esta empresa es consciente de la importancia del área de recursos humanos y por ello esta área cuenta con una misión, visión y valores, enfocados en los colaboradores y el crecimiento organizacional, estos se precisan a continuación:

##### *Visión*

Nuestra oficina de gestión de recursos humanos, desea lograr ser un socio estratégico para la organización, procurando el cumplimiento de los objetivos empresariales, de igual manera ser un aliado para los colaboradores, donde se promueva la comunicación, un ambiente laboral óptimo, y donde se desarrolle el potencial de cada colaborador.

##### *Misión*

Nuestra oficina de Recursos Humanos se propone atraer el mejor recurso humano, enfocándonos en el reclutamiento y selección, así como aplicar acciones que promuevan la retención de talentos. Contribuir al desarrollo de nuestros colaboradores, motivándolos a la

brusquedad de la mejora continua, cumpliendo de manera eficiente y eficaz el logro de los objetivos organizacionales.

### *Valores*

- **Integridad:** Nos basamos en nuestros principios de conducta inquebrantable para la solución de problemas de manera directa y confidencial.
- **Responsabilidad:** Contamos con alto grado de responsabilidad en el desempeño de nuestras actividades, teniendo en cuenta los colaboradores y la organización.
- **Integración:** La participación en equipo será la clave para lograr el éxito de nuestras actividades.
- **Innovación:** Fomentamos la contribución de ideas para perfeccionar procesos y generar diversidad de opiniones.
- **Calidad:** Comprometidos profesionalmente con cada actividad y proceso para que la realización sea impecable.

## **Metas, Objetivos y Políticas del Plan de Recursos Humanos**

**Tabla 1**

*Proceso, metas, objetivos y políticas.*

<b>Proceso</b>	<b>Metas</b>	<b>Objetivos (2 a 3)</b>	<b>Políticas</b>
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN-INCLUSIÓN LABORAL	En 2 años integraremos nuestra planilla personal con discapacidad en un 15%.	En el primer trimestre del año siguiente se considerará un 3% de inclusión de personal con discapacidad. A mediados del 2023 se realizará en un 100% capacitaciones respecto a inserción de colaboradores con	Nuestra política de inclusión laboral se basa en facilitar la integración al mundo laboral de personas con alguna discapacidad, sin ningún tipo de discriminación y salvaguardando su bienestar físico y psicológico.

		discapacidad, con la finalidad de generar adaptación integral.	
ENGAGEMENT	Fomentar un 30% en los colaboradores su compromiso con la organización, en un plazo de 6 meses	<p>En el primer bimestre, se reforzará la cultura organizacional intensificando los procesos de inducción en un 100%</p> <p>En 4 meses se aplicará en un 80% los planes de crecimiento laboral y línea de carrera fomentando el engagement.</p>	Nuestra política de engagement se basa en los procesos de recursos humanos, fundamentales y esenciales, capaces de promover en nuestros colaboradores un alto sentido de pertenencia, siguiendo nuestros lineamientos organizacionales.
CLIMA LABORAL	En 1 año mejoraremos en un 90% el clima laboral, específicamente en el área de ventas.	<p>En el primer mes, se llevará a cabo evaluaciones referentes al clima laboral en el área de ventas a un 100 % de la plataforma</p> <p>En el mes siguiente, se pondrá en marcha los planes de actividades de integración en un 40%.</p> <p>Cada 3 meses se ejecutará control y seguimiento a los equipos de trabajo en el área de ventas.</p>	Nuestras políticas de clima laboral brindan a nuestros colaboradores el mejor lugar para desenvolverse activamente, propiciando un entorno libre y dando pie a un alto grado de pertenencia.
RETENCIÓN	Disminuir en un 25% la rotación de personal de ventas, en un plazo de 1 año.	<p>En un plazo de 6 meses replantear las comisiones del personal de ventas, un límite del 10% del presupuesto total del área de ventas.</p> <p>Cada 3 meses, planificar capacitaciones en temas de ventas, teniendo en cuenta en un 100% las necesidades del puesto y del colaborador con base en las metas de la organización. del</p>	Nuestra política de retención de personal se establece de acuerdo a las normativas, pues brindan a nuestros talentos, programas y beneficios que motivan a siempre elegir quedarse en la organización.

		colaborador con base en las metas de la organización.	
CAPACITACIONES - LIDERAZGO	En un plazo de hasta 1 año disminuir en un 30% las quejas del personal sobre la forma de liderazgo del jefe de equipo.	En primer mes propiciar el involucramiento de la alta gerencia en un 95% sobre la importancia del liderazgo en el desarrollo y desempeño de los equipos. En 6 meses capacitar al personal en un 100% sobre técnicas de liderazgo y manejo de equipos. En el último trimestre, se evaluará los avances y mejoras, considerando los puntos a mejorar..	Nuestra política de liderazgo, procura contar con el personal altamente capacitado para ocupar el puesto de líder. Brindando herramientas que permitan al personal desarrollarse, descubrir y demostrar su forma de liderazgo ideal.

Tras la elaboración del cuadro se plantean metas retadoras para los distintos procesos que la empresa necesita y requiere para innovar las técnicas de fidelización, de tal manera estas sean estructuradas, ejecutadas, monitoreadas y orientadas a los resultados que la organización espera.

Por ejemplo, la política de reclutamiento y selección es desafiante, debido a que se estima incorporar personal con discapacidad a la planilla, siendo un porcentaje mayor a lo estipulado en el marco legal, dando importancia a las implicancias que conlleva para la organización, pero propiciando un buen lugar inclusivo para trabajar. El proceso más esencial es mejorar el clima laboral, puesto que, este es uno de los factores principales de la alta rotación de personal, por ende, es primordial y necesario para mejorar nuestro plan.

## Estrategias de Recursos Humanos

Un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), o SWOT Analysis en inglés, es una herramienta de planeación y toma de decisiones que te ayuda a entender los factores internos y externos de una situación que quieras mejorar. (*Análisis FODA: Qué Es Y Cómo Se Hace - Guía Básica 2021*, 2021).

La matriz FODA o DAFO, es una metodología de estudio que permite analizar, de una manera amplia y general, los factores internos y externos que benefician o amenazan a una organización, la información obtenida permite idear soluciones, ayudar a la toma de decisiones y/o propiciar cambios que promuevan la mejora de la empresa.

Con el fin de elaborar estrategias óptimas para el área, implementaremos esta herramienta, que nos permitirá analizar la organización de acuerdo a los factores externos e internos propios de la organización, y posterior a ello realizaremos el FODA cruzado, que nos ayudará a establecer las estrategias necesarias relacionadas con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que presenta el área de recursos humanos de Konecta.

**Tabla 2**

*Matriz EFE*

### MATRIZ EFE

#	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1	Creación de nuevos canales de comunicación	0.09	4	0.36
2	Innovación en nuevas tecnologías	0.08	3	0.24
3	Nuevas modalidades de trabajo.	0.09	4	0.36
4	Apoyo financiero estatal	0.07	2	0.14
5	Mayor demanda en el sector.	0.08	3	0.24
6	Aprovechar las redes sociales.	0.09	3	0.27
7	Incremento de postulantes idóneos, pos pandemia.	0.07	2	0.14
#	AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO

1	Variación en la ley o cambios legales.	0.09	4	0.36
2	Crisis política, trayendo disminución de inversión y provocando recorte de personal.	0.04	1	0.04
3	Confinamiento por la pandemia covid-19.	0.08	3	0.24
4	Aumento de competidores directos.	0.02	2	0.04
5	Condiciones climáticas desfavorables, que propician tardanzas o faltas del personal.	0.06	1	0.06
6	Nuevas tendencias en los procesos de recursos humanos.	0.07	4	0.28
7	Mejoras en las retribuciones salariales en el mercado.	0.07	3	0.21
TOTAL			1	2.98

Los resultados obtenidos en la matriz de los factores externos (Oportunidades - Amenazas) las puntuaciones y ponderaciones nos indican que la organización obtuvo una puntuación total de 2.98 evidenciándose en qué nivel se encuentra, así mismo las oportunidades son mayores, según el peso de 1.75 en oportunidades versus 1.23 de puntuación en las amenazas, estas serán un gran impulso para disminuir las amenazas expuestas en nuestra matriz EFE para una mejora y avance del área,

Esto no lleva a identificar que en la empresa Konecta con base en los resultados que nos muestra el cuadro de Matriz EFE se cuenta con alta capacidad de mejora continua que permita apuntar al crecimiento organizacional.

En función a las oportunidades debe considerar el ambiente y la motivación que se brinda al colaborador, siendo estos pilares de suma importancia que permitirán el mejor desempeño y logro de los objetivos.

Así mismo, destacamos las amenazas, ya que asegurará una visión amplia y nos permite plantear estrategias ante estas, propiciando el correcto desempeño, así como el logro de objetivos brindando estabilidad, siendo ambas gran aporte que proporcionan un valor agregado a la organización.

**Tabla 3***Matriz EFI***MATRIZ EFI**

#	FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1	Innovación en actividades de Integración.	0.08	2	0.16
2	Búsquedas internas de talentos.	0.07	2	0.14
3	Mayores beneficios para los colaboradores.	0.04	1	0.04
4	Estabilidad económica.	0.08	2	0.16
5	Correcta comunicación dentro del área.	0.09	3	0.27
6	Permite los reingresos de personal y tiene reserva de currículos.	0.06	2	0.12
7	Actualización en los procesos de selección y contratación de personal.	0.07	2	0.14
8	Correcta aplicación de las normativas legales.	0.09	4	0.36
#	DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1	Inequidad e irregularidades salariales con los colaboradores	0.09	3	0.27
2	Déficit en estructuración de un plan de capacitación y formación.	0.07	2	0.14
3	Mínima difusión de políticas y procedimientos internos.	0.07	2	0.14
4	Falta de empatía respecto a problemáticas de los colaboradores.	0.05	2	0.1
5	Falta de integración de personas a planes y programas	0.04	3	0.12
6	Baja gestión del clima laboral.	0.05	2	0.1
7	Sobrecarga de trabajo.	0.03	1	0.03
8	Alta tasa de ausentismo y rotación de personal.	0.02	3	0.06
TOTAL		1		2.35

El análisis EFI que hemos realizado al área de recursos humanos en Konecta determina factores positivos y negativos, pues con base en las puntuaciones obtenidas siendo un total de 2.35, 1.39 en fortalezas y 0.96 en debilidades, teniendo en cuenta las fortalezas debemos procurar potenciarlas, pues estas nos permitirán el crecimiento y mejora continua del área.

Nos lleva a determinar el trabajo interno que el área cuenta y que realiza con la finalidad de proporcionar a los colaboradores accesos sin restricciones que les permita o aporte su fácil desenvolvimiento, el priorizar estas fortalezas contribuye positivamente a la organización. De tal modo, este cuadro nos muestra que hay un balance, el cual es equitativo, pero en su totalidad potenciabile y trabajable, el cual aporta a la organización, utilidad, ganancia y beneficios para los colaboradores.

Después de realizar el análisis FODA del área de recursos humanos de Konecta, se requiere plantear ideas que involucren a las necesidades antes vistas, por ello se realizó el cruce de matriz FODA, como se evidencia en la tabla 4, este cruce nos ha permitido establecer en cada uno de los cuadrantes (FO, FA, DO, DA) estrategias que permitan hacer frente a las amenazas y debilidades, generando el impulso que el área necesita para desarrollarse a plenitud enfocada a la mejora continua.

Este enfoque permitirá ampliar el horizonte de cambios que la organización requiere, así mismo muestra un panorama claro con estrategias viables y retadoras teniendo en cuenta la optimización de las fortalezas y oportunidades, minimizar las amenazas y debilidades.

#### **Tabla 4**

*FODA cruzado y estrategias*



#	FORTALEZAS	#	DEBILIDADES
1	Innovación en actividades de Integración.	1	Inequidad e irregularidades salariales con los colaboradores
2	Búsquedas internas de talentos.	2	Déficit en estructuración un plan de capacitación y formación.
3	Mayores beneficios para los colaboradores.	3	Mínima difusión de políticas y procedimientos internos
4	Estabilidad económica.	4	Falta de empatía respecto a problemáticas de los colaboradores.
5	Correcta comunicación dentro del área.	5	Falta de integración de personas a planes y programas
6	Permite los reingresos de personal y tiene reserva de currículos.	6	Baja gestión del clima laboral.
7	Actualización en los procesos de selección y contratación de personal.	7	Sobre carga de trabajo.
8	Correcta aplicación de las normativas legales.	8	Alta tasa de ausentismo y rotación de personal.

#	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1	Creación de nuevos canales de comunicación.	F4-O4: Optimizar los recursos financieros con inversión que garantice una estabilidad a largo plazo.	D3-O1: Brindar información confiable y oportuna de manera escrita e interactiva, por medios virtuales y físicos.
2	Innovación en nuevas tecnologías.	F6-O7: Mantener siempre una buena relación laboral con el colaborador, a pesar de su salida de la empresa, para facilitar el reingreso de los talentos que tiene un buen récord de productividad.	D7-O4: Desarrollar en los colaboradores competencias tecnológicas que permitan mantenerse a la vanguardia.
3	Nuevas modalidades de trabajo.		D1-O6: Restructurar el sistema de recompensas monetarias e informar al personal las condiciones de estas, de manera transparente para mitigar inquietudes y evitar irregularidades.
4	Apoyo financiero estatal.		
5	Mayor demanda en el sector.	F3-O2: Realizar convenios institucionales para que el personal pueda desarrollarse y estar actualizados con la nueva tecnología.	D8-O1: Aprovechar los diferentes canales de comunicación para mantener una comunicación eficaz y efectiva, permitiendo generar confianza en los colaboradores, dónde ellos puedan comunicar sus inquietudes y molestias.
6	Aprovechar las redes sociales.		
7	Incremento de postulantes idóneos, pos pandemia.	F1-O1: Aprovechar los recursos virtuales y generar nuevos métodos de integración entre equipos.	

#	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1	Variación en la ley o cambios legales.	F1-A3: Se debe de innovar en técnicas para el mejoramiento del clima laboral y la integración del personal, involucrando al personal con sus ideas y opiniones de mejora.	D5-A4: Desarrollar programas de integración que promuevan la identificación con la marca.
2	Crisis política, trayendo disminución de inversión y provocando recorte de personal.	F2-A2: establecer una línea de carrera óptima y dar de conocimiento a los colaboradores para que promueva motivación y retención de los colaboradores talento.	D1-A7: Priorizar el cumplimiento de los beneficios sociales en su totalidad, llevar un control permanente.
3	Confinamiento por pandemia covid-19.		
4	Aumento de competidores directos.		D3-A1: Crear un plan de comunicación con los colaboradores que permita mantenerlos informados sobre los cambios, políticas y procesos que se efectuaran en búsqueda de su bienestar.
5	Condiciones climáticas desfavorables, que propician tardanzas o faltas del personal.	F4-A2: establecer un plan de contingencia que identifique medidas viables, ante posibles crisis.	
6	Nuevas tendencias en los procesos de recursos humanos.	F5-A6: Utilizar la comunicación eficaz para conocer las problemáticas laborales y/o personales de ser el caso, fomentando el respeto, la empatía y compañerismo.	D8-A5: Establecer medidas de control de asistencia, brindando al colaborador incentivos económicos o emocionales que ayuden a mitigar la tasa de tardanzas y/o faltas.
7	Mejoras de las retribuciones salariales en el mercado.		

## Capítulo II:

### Employee Engagement

#### Gestión del Compromiso

##### *Principios*

¿Qué es gestión de compromiso?

La gestión de compromiso se refiere al análisis y planteamientos de medidas que permitan la alienación de los trabajadores con los valores organizacionales, permitiendo reforzar su lazo y el sentido de pertenencia, y confianza, donde los colaboradores se desarrollen con plenitud y puedan potenciar su talento aportando valor a la organización. (*Jericó, P. 2008, p.1*).

¿Qué elementos clave determinan el compromiso organizacional?

Son varios los elementos que determinan el compromiso organizacional, pero lo podemos agrupar en dos, los factores personales y factores situacionales. Los factores personales, según Allen y Meyer (1993, como se citó en Coll, 2020) se consideran a la edad, género y la educación, los elementos clave que determinan el compromiso organizacional. En cuanto a los factores situacionales, estos se dividen en dos, según las características de trabajo; implica el clima laboral, la motivación por las tareas, el compromiso de los compañeros, entre otros; y según las características de la organización, relacionado con los valores de la organización, el liderazgo ejercido, la reputación de la empresa, entre otras (*Harrison y Hubbard, 1998, como se citó en Coll, 2020*).

¿Qué beneficios trae una buena gestión del compromiso?

La gestión de compromisos es fundamental para las organizaciones y esto se ve evidenciado por una serie de beneficios que brinda a la empresa, estas son: promueve una mayor satisfacción laboral en los colaboradores y por ende estos son más productivos, genera una mayor retención de talentos y disminuye la rotación de personal, genera una mayor

rentabilidad, ya que el trabajador al estar contento logra ofrecer un trabajo de calidad logrando satisfacer a los clientes. El compromiso en los colaboradores también logra hacer disminuir el absentismo laboral y generar una mayor lealtad en los colaboradores. (*Up Spain, s.f.*).

### ***Dimensiones***

***Reclutamiento y selección.*** Este proceso es importante para la gestión de compromiso, ya que desde el primer momento se debe buscar contar con colaboradores que tengan valores y principios alineados a la organización, de esta manera la inserción del colaborador a la organización será óptima y tendrá un mayor compromiso.

***Inducción.*** Con este proceso, los colaboradores tendrán mayores conocimientos sobre la organización, estarán preparados y con la mejor actitud para laboral en la empresa, esta es una buena oportunidad para incentivar el compromiso con la organización.

***Capacitaciones.*** Las capacitaciones son fundamentales y beneficiosas tanto para el colaborador como para la organización, es así que, logra que el colaborador tenga un mayor grado de satisfacción con la empresa, ya que lo hace sentir valorado y que está se preocupa por la mejora de sus conocimientos, dándole oportunidades para desarrollarse activamente.

***Línea de carrera.*** Este es un aspecto fundamental, puesto que los colaboradores constantemente buscan su crecimiento profesional, cuando los colaboradores tienen claro las oportunidades de crecimiento, presentan una mayor motivación en el desarrollo de sus labores, porque buscan lograr lo que desean, son capaces de asumir mayores retos y obtener resultados favorables.

***Clima organizacional.*** Consideramos que este es un punto necesario para que los colaboradores presenten un mayor compromiso, ya que, si hay un buen clima laboral, sentirán

mayor autonomía, estarán cómodos en el lugar que están y por ello su respaldo a la organización será maximizado.

### ***Objetivos***

- En tres meses, se mejorará en un 10% el involucramiento de la alta gerencia con el plan de gestión de compromiso.
- En este año, mediante un monitoreo constante, se aumentará un 8% el control de asignación de tareas, evitando la sobrecarga laboral.
- En 5 meses, mediante talleres, los líderes de la organización mejorarán en un 20% su gestión de liderazgo y manejo de equipos, promoviendo el compromiso y una comunicación efectiva.
- El área de atención de reclamos aumentará en un 10% la retención del personal mediante la gestión de compromiso, en este último bimestre.
- En año y medio, mediante programas de integración, el clima laboral aumentará un 10%.
- En este semestre, mediante capacitaciones, talleres y programas, se disminuirá el estrés en los colaboradores, en un 50%.

### ***Competencias requeridas de un líder***

Un líder debe de tener cualidades sobresalientes que le permita manejar un grupo de personas convirtiéndolos en un equipo con alto desempeño. Estas cualidades deben de ser:

- Manejo de emociones, un líder debe de controlar eficazmente sus emociones para poder guiar a su equipo, así mismo identificar las emociones de los demás para ayudarlos a controlarse.

- Comunicación eficaz, saber comunicarse es fundamental al lidiar con diferentes personas, se debe de tratar a cada una con la valía que corresponde, además una buena comunicación permitirá al grupo resolver conflictos y delegarse tareas, permitiendo lograr una sinergia.
- Motivador: la motivación de un líder ayudará a que los demás integrantes encuentren un impulso a seguir realizando sus funciones con confianza.
- Saber delegar: esta cualidad es necesaria para cuando se trabaja en equipo, ya que cada integrante se sentirá valorado e integrado, se debe de saber a quién delegar cada tarea y para hacerlo se debe de conocer las cualidades y habilidades de los demás integrantes.
- Planificación estratégica: establecer objetivos reales y alcanzables es una cualidad de un buen líder, también saber controlar o hacer un buen seguimiento permitirá que el equipo se encamine y busque lograr el éxito.

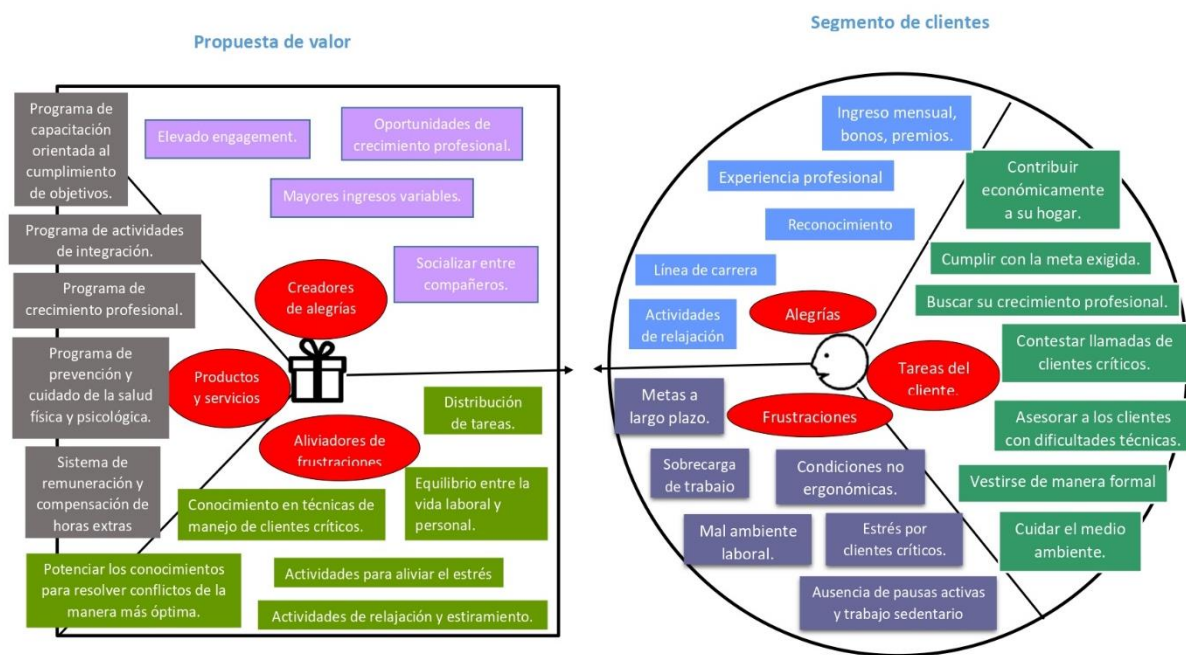
### **Propuesta de Valor de Recursos Humanos**

La propuesta de valor de nuestra oficina de recursos humanos nos permitirá reforzar y potenciar el compromiso y sentido de pertenencia en nuestros colaboradores, por lo que es importante tener claridad en lo que vamos a ofrecer, para definirlo utilizamos la herramienta del lienzo de propuesta de valor como se observa en la figura 1, donde especifica puntos importantes de nuestro segmento de clientes y de la propuesta de valor.

### **Figura 1**

*Lienzo de propuesta de valor*

## LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR



Tras el análisis de nuestro segmento de clientes podemos identificar las tareas que realizan los colaboradores, las frustraciones y alegrías que estas generan en nuestros clientes. Así mismo, en la propuesta de valor se distingue los creadores de alegrías y los activadores de frustraciones.

La propuesta de valor se resume en generar programas orientados en el bienestar de nuestro cliente interno, teniendo en consideración los aspectos negativos y positivos que presenta el área de recursos humanos, identificados en el análisis del lienzo de propuesta de valor. Estos programas son: de capacitación orientados al cumplimiento de los objetivos, creación de actividades de integración, de crecimiento profesional, de prevención y cuidado de la salud física y psicológica, por último, sistema de remuneración y compensación.

## **Tendencias en Employee Engagement**

Actualmente, el mundo de recursos humanos se ha revolucionado y eso ha generado nuevas tendencias enfocadas en los colaboradores, una de estas es el employee engagement o compromiso de los empleados, el cual “representa los niveles de entusiasmo y la conexión emocional que los trabajadores tienen con su organización”. (Ortega, n.d.).

Azevedo (2023) afirma que:

Las principales tendencias en employee engagement son: crear una cultura que dé prioridad a las personas, desarrollar un espacio de trabajo inclusivo, centrarse en el reconocimiento y beneficios de los empleados, ofrecer al personal más autonomía y oportunidades de crecimiento, definir objetivos que impulsen los resultados y proporcionar una retroalimentación eficaz, priorizar la salud y el bienestar de los empleados, asegurar que tus líderes generen confianza, para determinar si los empleados están prosperando. (p.1).

Las empresas enfocadas en el sector call center están alineadas a las nuevas tendencias y por ende emplean estrategias que generen compromiso en sus colaboradores, por ejemplo, tenemos:

### ***Atento:***

Programa de reskilling, este se basa en la formación de los empleados para que estos ocupen nuevos puestos en la organización, permitiendo la transformación profesional y personal de los colaboradores dentro de la organización. (Sánchez, 2022).

### ***Teleperformance Perú:***

En Teleperformance se vienen desarrollando diversos programas, uno de ellos es el TP women: diversidad, equidad e inclusión, dirigido especialmente para las mujeres de la organización, promoviendo la equidad de género y empoderamiento femenino, buscando

brindar un acompañamiento positivo frente a los diferentes retos que enfrentan las mujeres en el ambiente laboral. (*Great Place to Work [GPTW], 2022*). Otras prácticas que realiza Teleperformance para promover el Employee engagement tenemos el programa de Dr. TP, creado para brindar soporte médico a los colaboradores en cualquier hora del día mediante el WhatsApp, y el programa Top stars of the month, proyecto donde se realizan premiaciones virtuales para brindar reconocimiento a los mejores colaboradores del mes. (*GPTW, 2022*). Basándonos en las tendencias analizadas, nos inclinamos por la retroalimentación eficaz, por ser de suma importancia para el desarrollo y crecimiento del colaborador, puesto que otorga un valor agregado a su desempeño diario, siendo una medida necesaria que la empresa Konecta debe de implementar dentro de los equipos de trabajo que conforman la organización.

### **Pensamiento Visual y Metodologías Ágiles en la Gestión del Compromiso**

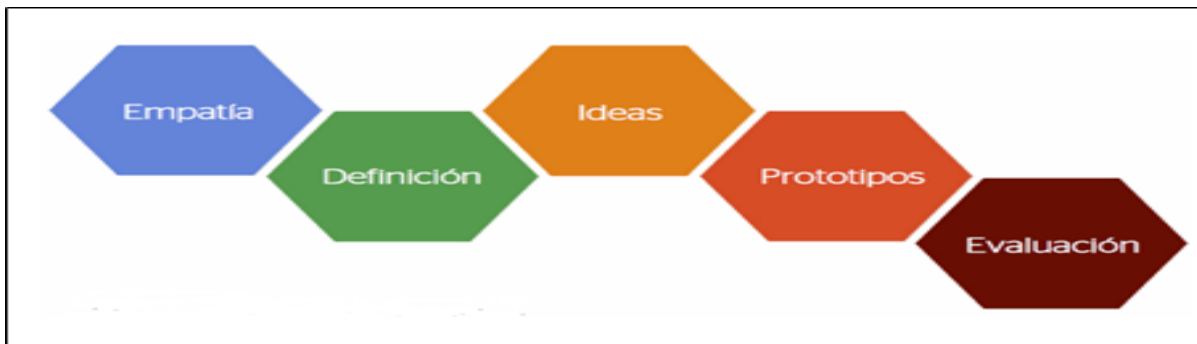
Con el fin de generar estrategias novedosas e innovadoras de fidelización del talento humano, emplearemos la metodología de design thinking, el cual es “una metodología ágil de innovación centrada en el usuario, que consiste en integrar las necesidades de las personas y el uso de las nuevas tecnologías para encontrar las soluciones prácticas ante los problemas de las personas.” (Garrido, 2022). Esta nos permitirá entender con mayor eficiencia y así mismo generar soluciones a los diversos problemas que se presentan.

En este caso utilizaremos la versión más difundida, que consta de 5 etapas y abordaremos cada una de ellas, como se puede apreciar en la figura 2 estas son la empatía, la definición, las ideas, prototipos y evaluación.

### **Figura 2**

*Etapas del design thinking*





*Fuente: Ficha N.º 03 Innovación en Gestión del Compromiso, Zegel (2021)*

### ***Empatía***

Para comprender a los colaboradores de la organización hemos empleado la herramienta del lienzo de mapa de empatía donde se puede identificar y percibir aspectos del colaborador en relación con el trabajo que realiza y todo lo involucrado con el ambiente en el que se desenvuelve.

Para conocer a profundidad, diferentes aspectos en relación con los colaboradores, hemos realizado una entrevista a un grupo de 28 colaboradores del área IVR- ventas, de la cuenta Perú, plantearles una serie de preguntas, siendo estas:

1. ¿Qué emociones e ideas te genera trabajar en la organización?
2. ¿Qué te dicen tus familiares y/o allegados sobre trabajar en Konecta?
3. ¿Qué aspectos positivos o negativos resaltas de tu trabajo actual?
4. ¿Qué acciones te genera tu desenvolvimiento laboral, dentro y/o fuera de la organización?
5. ¿Qué esperas lograr o mejorar?
6. De acuerdo a los esfuerzos que realizas ¿cuáles serían los temores que te generan?

Teniendo claro las preguntas a realizar, realizamos la entrevista y tras ello plasmamos las respuestas de manera precisa y concreta, como se observa en la tabla 5 denominada respuestas a la entrevista, obtenemos las opiniones por parte de los colaboradores.

**Tabla 5**

*Respuestas de la entrevista*

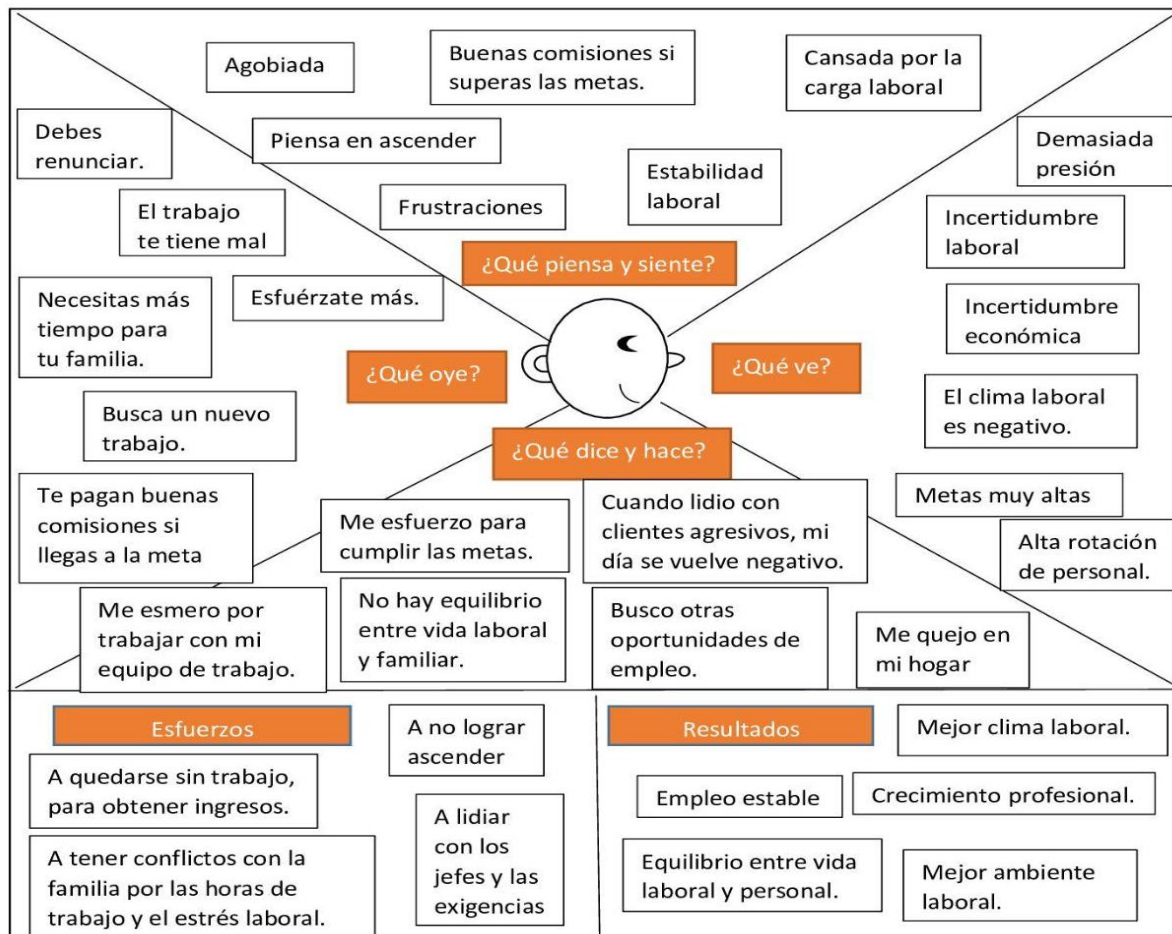
Preguntas	¿Qué emociones e ideas te genera trabajar en la organización?	¿Qué te dicen tus familiares y/o allegados sobre trabajar en Konecta?	¿Qué aspectos positivos o negativos resaltas de tu trabajo actual?	¿Qué acciones te genera tu desenvolvimiento laboral, dentro y/o fuera de la organización?	¿Qué esperas lograr o mejorar?	De acuerdo a los esfuerzos que realizas ¿cuáles serían los temores que te generan?
Colaborador 1	Cansancio	Renuncia	Hay mucha presión	Busco mejoras laborales	Un mejor clima laboral	Quedarme sin empleo.
Colaborador 2	Sobrecarga de trabajo	Todo el día para ahí	Metas altas	Busco cumplir las metas	Una línea de carrera	El no lograr ascender
Colaborador 3	Buenas comisiones	Esfuéztrate mas	Buena paga	Esforzarme para cumplir las metas	Ascender	Ser despedido
Colaborador 4	Metas altas	Te dan buenos beneficios	Mal clima laboral	Me quejo en mi hogar	Tener un mejor clima laboral	El cumplir con las exigencias de parte de los jefes
Colaborador 5	Reconocimiento	Ya no tienes vida	Beneficios atractivos	Estrés	Estabilidad laboral	Lidiar con sobre carga de trabajo
Colaborador 6	Presión por el cumplimiento de cuotas	Te veo estresado	Metas exigentes	El lidiar con clientes agresivos, se me dificulta el día	Cumplir las metas	Perder mi trabajo y quedarme sin ingresos.
Colaborador 7	Buen trato entre compañeros	No tienes tiempo para estudiar	Alta rotación de personal	Busco trabajar en equipo	Equilibrio entre vida personal y laboral	No poder organizarme adecuadamente.
Colaborador 8	Estrés por las exigencias	Te pagan puntual	Mucha presión	Llego agobiado a mi casa.	Crecimiento profesional	Ser despedido
Colaborador 9	Oportunidades de ascenso	Deja ese trabajo tan estresante	Inestabilidad	No hay equilibrio entre vida familiar y laboral	Lograr separar el trabajo con lo personal	Tener conflictos familiares por el estrés laboral
Colaborador 10	Estabilidad laboral	Tienes convenios de estudio	Rotación de personal	Prepararme en los diferentes procesos	Superarme	Estancarme en el mismo puesto
Colaborador 11	Buenos premios	No te alimentas bien	Comisiones altas	Me esfuerzo por cumplir las metas	Cumplir con las exigencias	Perder el ingreso económico
Colaborador 12	Agotamiento mental	Tienes cierta flexibilidad para estudiar	Jefes autoritarios	Agotamiento mental por lidiar con clientes agresivos	Lograr superarme en la organización	No lograr ascender y ocupar nuevos cargos
Colaborador 13	Comisiones altas	Renuncia	Metas altas	Reniego en mi casa	Superar las metas	El ser despedido
Colaborador 14	Contratos a largo plazo	Reconocen tu esfuerzo	Flexibilidad	Me esfuerzo en mis actividades	Lograr estar en mejores puestos	Que no se reconozca mi esfuerzo
Colaborador 15	Compañerismo	Te pagan muy poco para lo que haces	Sobre si tendré la misma comisión todos los meses	Me esmero por trabajar con mi equipo de trabajo	Mejorar la relación entre jefes y compañeros	Tener relaciones conflictivas con los jefes

Colaborador 16	Frustración	Necesitas esforzarte más	Competitividad	Estoy buscando un nuevo trabajo	No frustrarme tanto	Renunciar
Colaborador 17	Entusiasmo	Tienes metas muy altas	Buena paga	Busco cumplir las metas	Superación laboral	Quedarme en el mismo puesto
Colaborador 18	Línea de carrera	Ya no tienes vida	Incertidumbre laboral	Mejorar la relación personal	Mantenerme en la organización	No cumplir con las metas
Colaborador 19	Tranquilidad	Busca un nuevo empleo	Muchas renunciaciones	El trabajar con mi equipo	Armonía en el ambiente laboral	El no lograr relajarme
Colaborador 20	Estrés	Prácticamente vives ahí	Mucha presión	Estrés por lidiar con clientes conflictivos	Lidiar con el estrés del trabajo	Tratar con jefes autoritarios
Colaborador 21	Recompensas por cumplir la meta	Necesitas relajarte	Inseguridad laboral	Trabajar en equipo	Tener un buen clima laboral	Enfermarme por estrés acumulado
Colaborador 22	Malestares físicos y mentales	Puedes llegar a tu meta	Sobre carga laboral	Busco un nuevo empleo	Seguir una línea de carrera	No lograr el crecimiento profesional
Colaborador 23	Crecimiento profesional	Necesitas tiempo para tu familia	Incertidumbre con los bonos	Equilibrar mi vida laboral y familiar	Mantenerme estable en la empresa	El no equilibrar la vida laboral de la persona
Colaborador 24	Me siento agobiado.	Vas a mejorar si te esfuerzas	Metas altas	Cumplir con las metas	Mejor ambiente laboral	Renunciar por el estrés
Colaborador 25	Cólera con los clientes	Recibes buenas comisiones	Clima laboral negativo	Cuando trato con clientes críticos, me estresa el día	Dejar de lado el estrés de trabajo	El tratar con las exigencias de los jefes
Colaborador 26	Frustración por lograr la meta	Renuncia ya	Presión	Busco ayuda de mis jefes o compañeros	Cumplir con las expectativas.	Tener conflictos en el ámbito personal
Colaborador 27	Estabilidad laboral	Te reconocen tus logros	Rotación de personal	Llevo muchas quejas a mi hogar	Empleo estable	A perder el empleo
Colaborador 28	Agotamiento físico	Busca un nuevo empleo	Estrés laboral	Busco nuevas oportunidades	Creer profesionalmente	El no lograr ascender

En conclusión, como se observa en la figura 3, denominado mapa de empatía, donde hemos puesto los hallazgos más relevantes y reiterativos de acuerdo a las respuestas de los colaboradores, encontramos que el cliente interno de la empresa Konecta demuestra principalmente malestar por las altas metas que impone la organización, y que genera también un clima laboral negativo, donde se genera demasiada presión y carga laboral, por lo que sus principales aspiraciones son mejorar el ambiente laboral, enfocándose en el desarrollo y crecimiento profesional, equilibrando la vida personal y profesional del colaborador.

### Figura 3

#### *Mapa de empatía*



### Definición

Tras analizar del mapa de empatía y el FODA relacionado con la gestión de recursos humanos de la empresa Konecta, podemos identificar una serie de problemas por los que están atravesando, siendo estos:

- Estrés laboral debido a las exigencias por llegar al objetivo establecido y lidiar con clientes agresivos.
- Ambiente laboral negativo por la sobrecarga de trabajo y el trato de los jefes.
- Dificultades para lograr un ascenso.
- Alto índice de rotación de personal.
- Balance entre la relación familiar y la vida laboral.

## *Ideas*

Para la elaboración de estrategias que nos ayuden a cambiar la situación en que se encuentra la organización, utilizamos la herramienta de lluvia de ideas o “brainstorming” que se define como “una herramienta estratégica y creativa que se usa para la solución de problemas y propuesta de ideas.” (Peralta, n.d.). Como se observa en la figura 4, se obtuvieron 20 ideas.

**Figura 4**

### *Ideas de brainstorming*



Una vez planteadas las ideas las organizamos y categorizamos basándonos en la relación que guardan las ideas entre sí, donde se obtuvo 5 grupos, siendo los siguientes: Capacitaciones sustanciales, bienestar físico y emocional de los colaboradores, participación social, políticas de soporte y remuneraciones, como se observa en la figura 5

**Figura 5**

### *Brainstorming Categorizado*



La realización de esta herramienta nos permite analizar a fondo las ideas y con este último paso nos trasladamos a plantear estrategias que nos beneficien, obteniendo así 5 estrategias mencionadas a continuación:

- 1) Crear un portal de tipo red social de la organización, donde está permita una libre la comunicación entre compañeros, líderes y hasta con la alta gerencia, implementando virtualmente la política de puertas abiertas, de una manera más rápida y óptima. Este portal también permitirá la publicación de eventos, capacitaciones, invitaciones a proyectos y más, donde todos los colaboradores podrán participar y estar al tanto de las novedades en la organización.
- 2) Establecer un comité que permita regular y dar la concordancia del cumplimiento del horario, distribución de tareas, relacionado con la flexibilidad, tomando en consideración la situación, velando por las posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional igualitarias de acuerdo a las capacidades de los colaboradores.

- 3) Implementación de la política referente al marco de la salud y el bienestar social, donde se promueva, controla y resguarda el bienestar de todos los colaboradores, mediante campañas médicas, brindando herramientas óptimas de acuerdo a cada necesidad, promoviendo actividades de relajación e integración.
- 4) Crear programas de ayuda social donde se promueva e incentive a todos los colaboradores a formar parte junto a su familia, a realizar voluntariados y proponer ideas novedosas en beneficio de la sociedad o el medio ambiente.
- 5) Establecer la política de remuneraciones justas y puntuales, tomando en consideración la remuneración emocional, y establecer un sistema de niveles para el pago variable, de tal manera que se ofrezca un bono de acuerdo al esfuerzo de cada colaborador.

### ***Prototipado***

Tras haber realizado el establecimiento de las 5 estrategias, podemos realizar un prototipo en donde se establecen las características, beneficios y funciones que las acciones antes planteadas, van a generar para la organización, como se observa en la figura 6.

### **Figura 6**

*Prototipo*



El prototipo señala las estrategias que hemos planteado, así como el beneficio y la función que cada una conlleva, se establece que estas acciones serán didácticas, interactivas, organizadas y productivas, pensando en el bienestar de los colaboradores.

### ***Evaluación***

En esta etapa se evaluará el impacto de las estrategias planteadas, para ello se utilizarán herramientas que nos permitan recopilar información, como las entrevistas, encuestas y cuestionarios, entre otros.

En la primera estrategia, se realizará una encuesta para recopilar las opiniones que tienen los colaboradores sobre la aplicación y como ha mejorado la comunicación en los equipos, también se tomará en cuenta el indicador de asistencia o participación a eventos y programas que realiza la empresa y lo publica en el portal, de esta manera se evidenciará la efectividad de esta estrategia.



En la segunda estrategia, mediante la observación se podrá deducir las medidas que se realizan y por medio de una entrevista con personal clave se identificará las mejoras que se vienen propiciando, por otro lado, se evidenciará también con la medición del indicador de desempeño, clima laboral y crecimiento profesional.

En la tercera estrategia, con la realización de cuestionarios se recopilará información sobre la satisfacción que tienen los colaboradores, con las medidas que se están tomando y propuestas que consideran importante implementar, además se tendrá en cuenta indicadores de satisfacción, de relajación y de asistencia a las campañas médicas.

En la cuarta estrategia, se considerará los indicadores de participación en los programas sociales y la cantidad de ideas que proponen los colaboradores, de esta manera se podrá evaluar cuál es el grado de implicación que ha generado en el personal la implementación de esta estrategia.

En la última estrategia, se analizará si existe esa remuneración justa, comparando las remuneraciones de acuerdo al nivel establecido, tomando en cuenta indicadores de desempeño, ventas, entre otros. También se realizará una encuesta sobre la remuneración emocional y cuál es más significativa para el trabajador.

## **Capítulo III:**

### **Compensaciones Y Beneficios**

#### **Política Salarial**

Konecta desempeña actividades basándose principalmente en la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, de acuerdo a la conformidad de la ley N.º 28983, el cual permite desarrollarse a plenitud, teniendo en cuenta que sus trabajadores son proyectos de vida, sin discriminación en las relaciones laborales y remunerativas, con base en la Ley N.º 30709. Asimismo, la presente política establecer un marco que sirve de referencia para el correcto desarrollo de las actividades y buenas prácticas que aporten a mantener a la totalidad del personal en un ambiente laboral seguro y libre de toda discriminación. Por ende, Konecta garantiza las actividades a favor del personal, llámese planes de formación, capacitación y beneficios, las cuales se realizan en igualdad de condiciones tanto para hombres como para mujeres, basándose en trato digno, respeto, la no discriminación y la compatibilidad entre la vida personal, familiar y laboral.

Por ende, Konecta realiza un seguimiento estricto al desempeño de cada integrante de la organización, el cual hace que los descriptores de puestos sean competitivos y equitativos para su correcto cumplimiento, los cuales son esenciales en cada proceso de recursos humanos.

#### **Figura 7**

*Cuadro de política salarial*

ESTRUCTURA	SALARIOS DE ADMISION	REAJUSTES SALARIALES
<b>SALARIAL</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sueldo Básico</li> <li>✓ Asignación Familiar</li> <li>✓ Vacaciones</li> <li>✓ Subsidio Maternidad</li> <li>✓ Subsidio Enfermedad</li> <li>✓ Licencias</li> <li>✓ Comisiones</li> <li>✓ Bono Nocturno</li> <li>✓ Feriados</li> <li>✓ Horas Extras</li> <li>✓ Vales Alimentos (bonificaciones por prestaciones alimentarias)</li> <li>✓ Condición de trabajo</li> <li>✓ Bonos</li> <li>✓ Bono de Bienvenida</li> <li>✓ Bono Referentes</li> <li>✓ Incentivos</li> <li>✓ Vale de Consumo</li> <li>✓ Vale de Consumo TR</li> <li>✓ Bono TR</li> <li>✓ Bonificación por rendimiento DG</li> <li>✓ Bonificación por rendimiento JF</li> <li>✓ Compensación por Tiempo de Servicios</li> <li>✓ Gratificación Ordinaria</li> <li>✓ Bono Extraordinario ley 30334</li> <li>✓ Participación de Utilidades</li> <li>✓ Devolución de Impuesto</li> <li>✓ Otros Adelantos</li> <li>✓ Reintegro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sueldo Básico</li> <li>✓ Capacitaciones pagadas.</li> <li>✓ Bono de Bienvenida.</li> <li>✓ Bonos por presentismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por cambio de puesto</li> <li>✓ Por revalorización del puesto</li> <li>✓ Por evaluación de desempeño</li> <li>✓ Por aumento de IPC</li> </ul>

A base de los beneficios mostrados en la figura 8, se cuenta los beneficios que otorga Konecta y beneficios que se otorga en base a la ley.

### Figura 8

#### Beneficios

BASE A LEY	EMPRESA OTORGA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sueldo Base</li> <li>Vacaciones</li> <li>Asignación Familiar</li> <li>Subsidio por Maternidad</li> <li>Subsidio por Enfermedad</li> <li>Horas Extras</li> <li>Participación de Utilidades</li> <li>Compensación por Tiempo de Servicio</li> <li>Feriados</li> <li>Gratificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivos</li> <li>Vale de Consumo</li> <li>Bono de Bienvenida</li> <li>Comisiones</li> <li>Bono Referentes</li> </ul>

Las remuneraciones que se otorga con base en ley son:

***Sueldo Básico:***

Remuneración fija mensual que se otorga como contraprestación del servicio o labor profesional prestada a la organización.

***Vacaciones:***

Pago que se otorga por el descanso vacacional del colaborador, y su monto se calcula con base en la legislación vigente.

***Asignación Familiar:***

Pago adicional mensual al sueldo básico por tener uno o más hijos, y el cual corresponde al 10% de la remuneración mínima vital.

***Subsidio Maternidad:***

Derecho de toda gestante, el cual compensa el tiempo de la licencia que no laborará por los primeros cuidados del recién nacido.

***Subsidio Enfermedad:***

Derecho de los trabajadores que presenten descanso médico por un cierto periodo que debe ser mayor a los 20 días hasta la duración de la misma, teniendo un plazo consecutivo de máximo 11 meses y 10 días, en cuanto no realice trabajo remunerado.

***Horas Extras:***

Es un pago adicional que se otorga al trabajador cuyo tiempo trabajado excede su jornada laboral; se calcula de acuerdo a la legislación vigente.

***Participación de Utilidades:***

Es un pago anual que la empresa realiza a sus empleados de acuerdo a las ganancias obtenidas en el año anterior. Se calcula de acuerdo a la legislación vigente.

***Compensación por Tiempo de Servicios:***

Beneficio que se otorga a todos los trabajadores por el tiempo de servicio brindado a la empresa; se paga únicamente en los meses de mayo y noviembre y está calculado de acuerdo a la legislación vigente

***Feriatos:***

Es un pago adicional que se otorga al trabajador por laborar en día feriado; se calcula de acuerdo a la legislación vigente.

***Gratificación Ordinaria:***

Es el beneficio que equivale a una remuneración básica mensual íntegra que corresponde cuando el trabajador ha laborado 6 meses seguidos. Se paga en julio y diciembre.

Los beneficios que otorga Konecta son:

***Incentivos***

Es el beneficio monetario que se otorga al trabajador por cumplir uno o más objetivos de carácter temporal (ejemplo: concurso de ventas), y son pagados por la empresa cliente. Los requisitos específicos para la percepción de los incentivos serán debidamente comunicados dependiendo de la campaña.

***Vale de Consumo***

Es el beneficio no monetario que se otorga al trabajador por cumplir uno o más objetivos de carácter temporal (ejemplo: cumplimiento de metas). Pueden ser vales de consumo, merchandising, premios, etc. Los requisitos específicos para la percepción de este beneficio serán debidamente comunicados dependiendo de la campaña.

***Bono de Bienvenida***

Es un bono que se paga por única vez a las personas que pasan el periodo de capacitación e

ingresan a laborar a la empresa. El monto se calcula multiplicando el número de días que asistió a la capacitación x el monto diario del bono. El monto diario depende de la campaña.

### ***Comisiones:***

Es aquella cantidad que se percibe por concretar una transacción de venta y que corresponde a un porcentaje determinado sobre el importe total de la venta. El porcentaje lo determina cada campaña de acuerdo al contrato con el cliente. Los requisitos específicos para la percepción de las comisiones serán debidamente comunicados dependiendo de la campaña.

### ***Bono Referentes***

Es un bono de productividad que se paga a un colaborador por realizar labores correspondientes a un puesto superior por un plazo definido, siendo este plazo un máximo de 3 meses. Este bono se da para personal operativo que realicen trabajos correspondientes a los puestos de líder y coordinador, y para el personal staff, para los que realicen trabajos correspondientes a los puestos de auxiliar, analista y líder

### **Diseño Salarial**

Con el fin de determinar la estructura salarial de la organización Konecta realizamos un análisis interno y externo de los puestos, con lo obtenido se procederá a la obtención de la banda salarial de los puestos de la organización.

### ***Evaluación Interna***

Para determinar la remuneración base de cada puesto es necesario realizar la evaluación interna de la organización, realizando la valoración de puestos, para el cual hemos utilizado la metodología de evaluación de puntos por factor, el cual se basa en medir cada puesto, según los factores, como podemos apreciar en la tabla 6 denominada, definición de factores.

### **Tabla 6**

#### ***Definición de factores***

### Definición de factores

Requisitos intelectuales	Este factor especifica los conocimientos necesarios para desempeñarse en el puesto de trabajo, ya sean conocimientos básicos o especializados.
Requisitos físicos	Este factor va a permitir medir los esfuerzos tanto físicos como mentales, que van a necesitar emplear para desempeñar las funciones del puesto.
Responsabilidad	Este factor permite tener en cuenta las responsabilidades a asumir el puesto de trabajo, pudiendo ser: supervisión de personal, métodos o procesos fundamentales para la organización, manejo de información confidencial y el cuidado de materiales y equipo de trabajo.
Condiciones de trabajo	Este factor medirá tanto el ambiente de trabajo en que se desenvuelve el puesto, como los riesgos laborales que puede tener al asumir el cargo.

En esta tabla se definieron los 4 factores, el cual será una guía a tomar en cuenta en la valorización de puestos; siendo los requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Después pasaremos a definir los sub factores de acuerdo al grado que presenta cada puesto, permitiendo señalar las pautas a tener en cuenta para realizar una correcta asignación de puntos, como se observa en la tabla 7 denominada definición de grados, donde encontramos la definición de los sub factores por grado.

**Tabla 7**

### Definición de grados

<b>FACTORES</b>	<b>GRADOS</b>				
<b>Requisitos Intelectuales</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>
Instrucción Académica	Estudios secundarios	Ed. Técnica o universitarios en curso o no culminado	Ed. Técnica culminada	Educación universitaria culminada	Ed. Universitaria y posgrado
Experiencia	Ninguna	De 3 a 6 meses	De 6 m a 1 año	De 1 a 3 año	De 3 año a más
Competencia Especializada	Ninguna competencia especializada	Bajo grado de competencia especializada	Medio grado de competencia especializada	Mayor grado de competencia especializada	Alto grado de competencia especializada

<b>Requisitos Físicos</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>
Físico	No realiza actividades que requieran esfuerzo físico	Realiza operaciones que requieren de un mínimo de esfuerzo físico	Realiza operaciones que requieren de un grado moderado de esfuerzo físico	Realiza operaciones que requieren de un mayor esfuerzo físico	Realiza operaciones que requieren de un alto esfuerzo físico
Mental	Realiza un alto grado de tareas repetitivas sin necesidad de análisis	Realiza mayor grado de tareas repetitivas con un mínimo grado de análisis	Realiza un medio grado de tareas repetitivas con moderado grado de análisis	Realiza un menor grado de tareas repetitivas con un grado mayor de necesidad de análisis	Realiza un mínimo de tareas repetitivas con un alto grado de necesidad de análisis
<b>Responsabilidad</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>
Personal A Cargo	Ninguno	De 1 a 15 personas	De 16 a 50 personas	De 51 a 200 personas	Más de 200 personas
Resultado	Responsabilidad por meta individual	Responsabilidad por meta grupal	Responsabilidad por meta de más de un equipo	Responsabilidad por meta de área	Responsabilidad por metas organizacional
información Confidencial	Información a nivel básica-general, solo informativo	Información a nivel básica-general, para análisis.	Información a nivel intermedio, solo informativa.	Información a nivel intermedio-para análisis	Información a nivel superior-especializada, para análisis.
Material O Equipos	Manejo de equipos a nivel usuario	Manejo de equipos para mantenimiento técnico, de bajo riesgo.	Manejo de equipos para mantenimiento de información, de bajo riesgo.	Manejo de equipos para mantenimiento técnico, de alto riesgo.	
<b>Condiciones De Trabajo</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>		
Riesgos Sensoriales	Riesgo mínimo de sufrir daños sensoriales	riesgo medio de sufrir daños sensoriales	riesgo alto de sufrir daños sensoriales		
Riesgo A Agresiones Físicas/Verbales	Bajo riesgo de sufrir agresiones física/verbales	riesgo medio de sufrir agresiones física/verbales	Riesgo alto de sufrir agresiones física/verbales		



En este cuadro se planteó en el factor de requisitos intelectuales 3 sub factores, en requisitos físicos 2, en responsabilidad 4 y por último en condiciones de trabajo 2 sub factores, y en referencia a los grados se designó de entre 3 a 5 grados de medición.

Después de haber realizado estos dos cuadros pasamos a asignarle a cada factor y sub factor la puntuación correspondiente de acuerdo a los grados en los que se presenta, como podemos apreciar en la tabla 8, denominada matriz de puntos.

**Tabla 8**

*Matriz de Puntos*

FACTORES	MATRIZ DE PUNTOS						
	PUNTAJE	PESO	I	II	III	IV	V
Requisitos Intelectuales	300	30%					
Instrucción Académica	100	10 %	20	40	60	80	100
Experiencia	100	10 %	20	40	60	80	100
Competencia Especializada	100	10 %	20	40	60	80	100
Requisitos Físicos	PUNTAJE 160	16 %	I	II	III	IV	V
Físico	80	8 %	20	35	50	65	80
Mental	80	8 %	20	35	50	65	80
Responsabilidad	PUNTAJE 440	44 %	I	II	III	IV	V
Personal A Cargo	120	12 %	20	45	70	95	120
Resultado	100	10 %	20	40	60	80	100
Información Confidencial	120	12 %	20	45	70	95	120
Material O Equipo	100	10 %	20	40	60	80	100
Condiciones De Trabajo	PUNTAJE 100	10 %	I	II	III		
Riesgos Sensoriales	50	5 %	10	30	50		
Riesgo A Agresiones Físicas/Verbales	50	5 %	10	30	50		

En esta asignación se designó un puntaje y peso a cada factor teniendo en cuenta que la relevancia de este y que el total de la suma de 1000 puntos y el peso sea el 100%, después dicho puntaje se dividió en cada sub factor, y por último en cada grado.

Al contar con la matriz de puntos podemos pasar a realizar la distribución de puntos por cada puesto que vamos a evaluar. Primeramente, identificamos los puestos a analizar y en donde identificamos 12 puestos claves y de diferentes rangos, para poder representarla con mayor eficiencia en el siguiente paso realizaremos una asignación numérica a cada puesto, como se observa en la tabla 9.

**Tabla 9**

*Asignación numérica*

N.º	PUESTO
1	Gerente General
2	Gerente De Cuenta
3	Coordinador
4	Senior
5	Semi Senior
6	Junior
7	Jefe De Operaciones
8	Líder De Operaciones
9	Analista De Datos
10	Formador
11	Facilitador
12	Asesor

Siguiendo con el procedimiento, pasamos a designar la puntuación teniendo en cuenta el descriptor (anexos) de cada puesto a evaluar, como podemos observar en la tabla 10 denominada distribución de puntos por puesto, en el que asignamos el valor correspondiente a cada puesto de acuerdo a los factores y sub factores.

**Tabla 10**

*Distribución de puntos por puesto*

N.º PUESTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>FACTORES</b>												
<b>Requisitos Intelectuales</b>												
Instrucción Académica	100	100	80	80	60	60	80	60	60	20	20	20
Experiencia	100	100	80	80	60	40	80	60	40	40	40	20

Competencia Especializada	100	80	60	60	60	60	80	40	40	40	20	20
<b>Requisitos Físicos</b>												
Físico	60	60	60	20	40	60	40	60	20	40	40	40
Mental	100	80	80	60	60	60	80	60	60	40	40	20
<b>Responsabilidad</b>												
Personal A Cargo	20	95	70	70	45	20	95	45	20	45	45	20
Resultado	100	80	80	60	40	60	80	40	20	40	40	20
información	120	95	95	70	70	45	95	70	70	45	20	20
Confidencial												
Material O Equipo	80	40	60	60	60	60	80	40	40	20	20	20
<b>Condiciones De Trabajo</b>												
Riesgos Sensoriales	10	10	20	10	10	20	10	10	10	30	30	30
Riesgo A Agresiones Físicas/Verbales	10	10	20	10	10	20	10	20	30	30	30	30
<b>TOTAL</b>	<b>800</b>	<b>750</b>	<b>705</b>	<b>580</b>	<b>515</b>	<b>505</b>	<b>730</b>	<b>505</b>	<b>410</b>	<b>410</b>	<b>345</b>	<b>260</b>

Por último, realizamos la sumatoria de puestos, obteniendo la puntuación final y comparándola con el pago económico que se ofrece en cada puesto, como se observa en la tabla 11 denominada puntuación y salario.

**Tabla 11**

*Puntuación y salario*

<b>CARGO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>SALARIO</b>
<b>Representante -Asesor</b>	<b>260</b>	<b>1025</b>
REP. Facilitador	345	1050
Analista de Datos	410	1080
Formador	410	1080
Líder de Operaciones	505	1120
Junior	505	1120
Semi Senior	515	1250
Senior	580	1500
Coordinador	705	1800
Jefe de Operaciones	730	2100
Gerente de Cuenta	750	2500
<b>Gerente General</b>	<b>800</b>	<b>3500</b>

En esta tabla analizamos que la puntuación asignada esta proporcional al sueldo que percibe el puesto, teniendo en cuenta que el puntaje mínimo de 260 corresponde al puesto de asesor

comercial con un salario de s/1025 soles, mientras que el puntaje máximo de 800 corresponde al puesto de gerente general percibiendo una remuneración de s/.3500 soles.

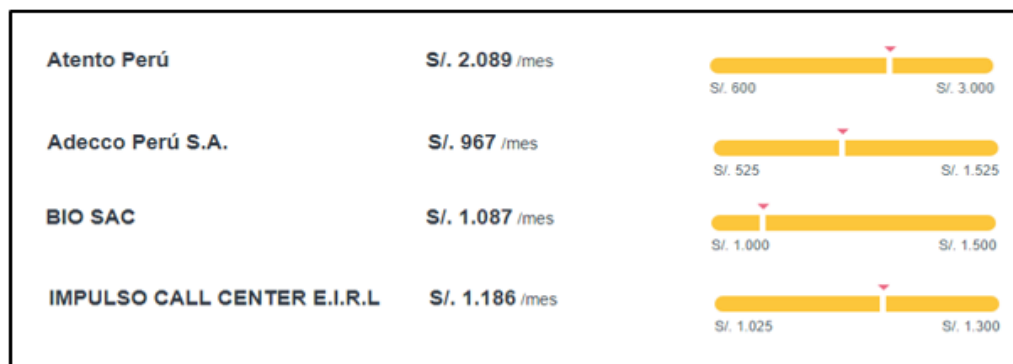
### ***Evaluación Externa***

Para determinar la distribución de los salarios y lograr una equidad externa óptima es necesario conocer la situación del mercado laboral actual, y generar una competitividad, en comparación con organizaciones del mismo sector o rubro. De esta manera nos permitirá brindar mejores retribuciones que logren atraer y retener el talento, teniendo en consideración lo que pueden ganar en otras organizaciones.

En la figura 8 denominada sueldos de empresas del mismo rubro, obtenemos un gráfico donde nos muestra el sueldo en promedio que brindan estas empresas, facilitándonos comparar la realidad del mercado.

### **Figura 8**

#### *Sueldos de empresas del mismo rubro*



*Fuente: computrabajo- Salario de Call center en Perú*

Tras haber realizado el análisis interno y externo, podemos contrastar los sueldos del mercado, con el que ofrece la empresa Konecta, teniendo una relación alienada entre un sueldo promedio y concluyendo que nuestra empresa ofrece un sueldo competitivo en relación de las empresas del mismo rubro.

## Estructura salarial

En este punto podemos estructurar los puestos de acuerdo al nivel y la categoría en la que se ubica y así como se observa en la tabla 12 denominada estructura salarial, obtenemos el promedio de salarios de acuerdo al nivel en que se organizan.

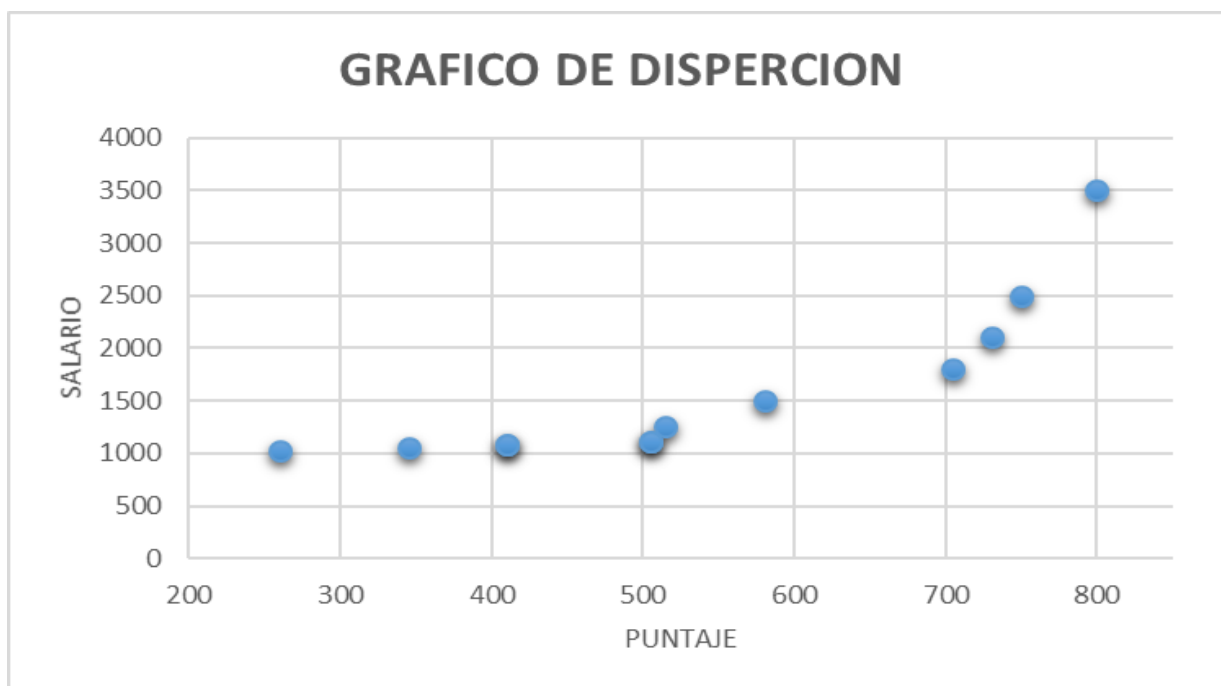
**Tabla 12**

### *Estructura salarial*

NIVEL	CATEGORÍA	CARGO	PUNTAJE	SALARIO	PROMEDIO
<b>I</b>	PERSONAL OPERATIVO	Representante -Asesor	260	1025	1059
		REP. Facilitador	345	1050	
		Analista de Datos	410	1080	
		Formador	410	1080	
<b>II</b>	MANDOS MEDIOS	Líder de Operaciones	505	1120	1163
		Junior	505	1120	
		Semi Senior	515	1250	
		Senior	580	1500	
<b>III</b>	JEFATURAS	Coordinador	705	1800	1800
		Jefe de Operaciones	730	2100	
<b>IV</b>	CARGOS GERENCIALES	Gerente de Cuenta	750	2500	3000
		Gerente General	800	3500	

En este cuadro identificamos 4 niveles, en donde en el primer nivel se encuentra la categoría de personal operativo, en el segundo nivel se encuentra los mandos medios, en el tercer nivel están las jefaturas y en el cuarto nivel están los cargos gerenciales con un promedio salarial de s/ 1059, s/ 1163, s/1767 y s/ 3000 soles respectivamente.

Utilizamos los datos de puntaje y salario para realizar nuestro gráfico de dispersión, ubicado en la tabla 13, en el que observamos la relación directa entre estos datos, concluyendo que, al aumentar la puntuación, mayor es el salario que tiene el puesto; y además identificamos que sigue una línea de crecimiento, mientras el puesto es de mejor posición pertenecerá a una estructura de rango salarial mayor.

**Tabla 13***Gráfico de Dispersión*

Continuamos con la elaboración de nuestro establecimiento de bandas salariales, presentado en la tabla 14 denominado límite de bandas salariales.

**Tabla 14***Límite de bandas salarial***LÍMITE DE BANDAS**

NIVEL	PROMEDIO	LÍMITES		
NIVEL 1	1059	LÍMITE SUP (+20%)	s/ 1270.80	s/ 1270.80
		LÍMITE INFE (-20%)	s/ 847.20	<b>s/ 1025.00</b>
NIVEL 2	1163	LÍMITE SUP (+20%)	s/ 1395.60	s/ 1395.60
		LÍMITE INFE (-20%)	s/ 930.40	<b>s/ 1025.00</b>
NIVEL 3	1800	LÍMITE SUP (+20%)	s/ 2160.00	s/ 2160.00
		LÍMITE INFE (-20%)	s/ 1440.00	s/ 1440.00
NIVEL 4	3000	LÍMITE SUP (+20%)	s/ 3600.00	s/ 3600.00
		LÍMITE INFE (-20%)	s/ 2400.00	s/ 2400.00

Como se observa en la tabla anterior se ha obtenido el límite inferior y superior, con un porcentaje de 20% de diferencia del promedio de cada nivel, esto indica los rangos salariales que se puede ofrecer, teniendo en consideración que el monto mínimo tiene que ser mayor o igual a la RMV (remuneración mínima vitae) que se encuentre en vigencia, de tal modo que en el nivel 1 y 2, de acuerdo a las normativas legales vigentes, el monto inferior es de s/ 1025.

### **Prestaciones**

En base al estado actual de Konecta, hemos realizado la propuesta de nuestro plan de retribuciones, la empresa otorgará a los colaboradores mayores beneficios que complementen al salario, por ello es necesario establecer un plan de prestaciones extras a las establecidas por ley como parte de la retribución a los mejores talentos de la empresa, ya sea monetario o no monetario, teniendo en consideración a la capacidad organizativa.

Realizaremos una lista de las prestaciones que consideramos las más factibles para la organización y alineadas al propósito del área de recursos humanos y al de este plan de remuneración.

- Asesoría jurídica.
- Asistencia psicológica.
- Espacio de relajación con silla masajeadora eléctrica.
- Actividades socioculturales y recreativas.
- Refrigerio saludable.
- Premios con goce de sueldo para atender compromisos o contingencias personales.

Considerando que la empresa Konecta designa un presupuesto anual para el área de Recursos Humanos de S/2 400 000 soles, para ello planteamos nuestro presupuesto para la ejecución de nuestro plan de remuneración y fidelización. como se observa en la tabla 15 denominada presupuesto, en el cual se evidencie la inversión que generaría la organización, teniendo en

cuenta que este presupuesto está enfocado para el área de cuenta Perú, donde hay un aproximado de 2000 colaboradores.

**Tabla 15**

*Presupuesto*

<b>Prestaciones</b>	<b>Gastos</b>	<b>Monto</b>	<b>Total anual</b>
Asesoría jurídica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesores legales por convenio.</li> </ul>	s/5 000 mensual	s/60 000
Asistencia psicológica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 psicólogos</li> </ul>	s/1 500 c/u = s/3000 mensual	s/36 000
Espacio de relajación con silla masajeadora eléctrica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>03 sillas masajeadora eléctricas.</li> </ul>	s/ 1 100 c/u = s/3 300	s/3 300
Actividades socioculturales y recreativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>12 actividades, 3 premios por cada actividad.</li> <li>1. s/200</li> <li>2. s/150</li> <li>3. s/100</li> </ul>	s/450 por actividad	s/5 400
Refrigerio saludable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 productos al mes</li> </ul>	0.6 x 2000 = s/2400 mensual	s/28 800
Permisos con goce de sueldo para atender compromisos o contingencias personales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1h=4.27</li> <li>2h= 8.54</li> <li>3h= 12.81</li> </ul>	12.81 x 2 000 = 25 620 mensual	s/ 307 440
<b>Total</b>		s/ 39 770	s/440 940

Teniendo en cuenta los montos que se necesitará para implementar estas nuevas prestaciones, pasaremos a explicar cómo se desarrollarán y el beneficio que trae cada una de ellas para la organización y los colaboradores.

**Asesoría jurídica**

Brindar el beneficio de asesoría jurídica es beneficioso para los trabajadores, puesto que tiene el objetivo de salvaguardar a nuestros trabajadores frente algún problema judicial de índole laboral o personal, esto hará que nuestros trabajadores se sientan seguros por el respaldo de la



organización, así como permitirá desarrollar un mayor sentido de pertenencia y empoderamiento, esto mejorará la concentración de los colaboradores, permitiendo desarrollar sus labores de la mejor manera.

Para lograr este fin se dispondrá de la ayuda de los asesores legales de la organización, actuando en dos situaciones que se presenten, la primera sería cuando se relaciona el colaborador y cliente, ahí nuestra área legal afronta la situación a plenitud y dará seguimiento al caso, y la segunda situación es donde involucre la vida personal del colaborador, en este caso de acuerdo a la gravedad de la situación, el colaborador tendrá acceso a asesorías gratuitas y si requiere una mayor intervención se realizará un acuerdo particular correspondiente al asesor legal, con un descuento del 10% por formar parte de la organización. Representando un monto de s/60 000 soles anuales.

### **Asistencia psicológica**

La asistencia psicológica tiene el objetivo de brindar apoyo emocional a los colaboradores, considerando sus actividades laborales, este beneficio permitirá que nuestros colaboradores sean capaces de lidiar con el estrés, manejar sus emociones y potenciar sus habilidades blandas. Del mismo modo, influirá en el clima laboral y la relación entre compañeros, logrando como consecuencia resultados óptimos.

El presupuesto para este beneficio será del 0.2% del presupuesto anual del área de recursos humanos, para así contratar a un psicólogo especialista en el ámbito empresarial, donde realizará consultas individuales y grupales. Y se le otorgará al colaborador a partir de los 3 meses de trabajar en la organización. Para las consultas individuales se realizarán de acuerdo a la solicitud de cada colaborador, realizándose en horarios de oficina, tomando 1 hora para la consulta, también se podrá realizar consultas virtuales, pero éstas siendo fuera de horario de

trabajo. Para las consultas grupales, estas se realizarán como medida de reforzamiento de la confianza e integración grupal.

### **Espacio de relajación con silla masajeadora eléctrica.**

El objetivo de brindar al colaborador este beneficio es que contar con una silla masajeadora eléctrica que permitirá tener un momento de relajación, así como principalmente disminuir dolores de espalda que puedan presentar los colaboradores por pasar tantas horas en una misma posición, ayudando en las medidas ergonómicas de la empresa, creando un espacio especial los colaboradores se sentirán a gusto del lugar donde trabajan potenciando su Employee engagement.

Se implementará en un área de poco tránsito dentro de la empresa, esto permitirá que esté cerca a los colaboradores, donde se adecuara una oficina colocando una pequeña área de café y tres sillones eléctricos, haciendo un presupuesto de s/3 300. Para el manejo de este espacio se establecerán políticas de uso como el horario, siendo este máximo 10 minutos al día por colaborador formando parte de su descanso, el orden en que se va a utilizar, el cuidado de las máquinas, entre otros.

En primer lugar, se implementará este espacio a modo prueba, solo para el área de IVR de la cuenta Perú, en la cual hay un total de 180 colaboradores, para establecer el horario se deben de cumplir con las siguientes especificaciones:

Tiempo de uso: 10 minutos por cada colaborador.

Equipos de trabajo: 4 de turno mañana y 2 de turno tarde.

Supervisión: Enfermera técnica de la empresa (supervisa cumplimiento de pausas activas).

Distribución del horario: será tomando en cuenta los grupos de trabajo, donde cada grupo tendrá 2 horas para que los integrantes de su equipo pasen al espacio de relajación, para escoger qué grupo será el primero, se realizará un sorteo rápido e interno entre los líderes de

cada equipo, luego ellos enviarán a sus integrantes en grupo de 3. De tal manera se pueda cubrir en las horas estimadas el cumplimiento del uso de las sillas y será cómo se presenta a continuación:

- 2 horas por equipo - 28 integrantes
- 1 h - 60 minutos - 6 asesores x 3 silla = 18 asesores

Teniendo así, que por cada hora podrán hacer uso 18 asesores, esto nos va permitir cumplir con que todos los integrantes usen la silla masajeadora, dejando también un lapso de tiempo disponible por algún retraso o inconveniente.

### **Actividades socioculturales y recreativas.**

Realizar actividades socioculturales y recreativas permitirán que el colaborador genere actitudes positivas, desarrollando competencias como el trabajo en equipo, la participación, la iniciativa, tolerancia y empatía. Permitiendo resolver las dificultades que se presenten en el equipo, y mejorando su relación entre integrantes, obteniendo los resultados esperados a través de la mejora del rendimiento de los colaboradores.

Para el cumplimiento de este beneficio se establecerá un plan anual de actividades recreativas, de integración y de carácter sociales, en donde se considerarán 12 actividades anuales teniendo en cuenta que estos serán a modo de concurso donde el colaborador participe activamente, y pueda ganar premios, estos serán en base 3 puestos donde cada premio tendrá un valor, para el primer puesto recibirá un premios en efectivo o equivalente a s/200 soles, el segundo puesto a s/150 soles y para el tercer puesto el monto será de s/100 soles, estos premios pueden ser una salida de equipo, una cena como recompensa por los resultados obtenidos, y el monto en efectivo. Estas actividades tendrán un presupuesto de s/5400 soles anuales.

### **Refrigerio saludable.**

El objetivo principal de realizar esta actividad, es que permitirá influir en la salud de los colaboradores, ya que se brindarán opciones de refrigerios saludables que el mismo colaborador puede hacerse, convirtiéndose en una rutina, esto permitirá que el colaborador se sienta apreciado, disminuyendo su percepción de estrés y beneficiando su rendimiento laboral.

Este refrigerio se dará 2 veces al mes, siendo la distribución de alguna fruta saludable y acorde a la temporada, la entrega también incluirá un boletín informativo sobre los beneficios del consumo de ese alimento y algunos datos adicionales, también se procurará establecer en el cafetín la venta de productos saludables, siendo el presupuesto de s/28 800 anual.

**Permisos con goce de sueldo para atender compromisos o contingencias personales.**

Este beneficio otorgará el sentimiento de flexibilidad y compromiso que tiene la empresa con sus colaboradores, y la confianza de poder acudir a un compromiso o contingencia personal. Permitirá que los colaboradores se esfuercen por la organización a la que pertenecen y mejorará en consecuencia su rendimiento laboral.

Los permisos para acudir a compromisos personales serán establecidos y para ejecutarlos el colaborador tiene que comunicarlo con anterioridad, en cuanto a las contingencias que puedan ocurrir del momento se debe de comunicar al instante e ir a atenderlo, posteriormente se tiene que llevar una evidencia y constatar lo ocurrido. Los permisos se pueden dar solo por un máximo de 3 horas, si estas pasan o llega a ser un día completo de trabajo faltado, estas horas tendrán que ser compensadas, estos permisos tendrán un presupuesto de s/ 307 440 anual.

Las prestaciones antes mencionadas complementan a lo que ya viene realizando Konecta, estas son una forma indirecta de retribución al personal pero que hacen sentir al colaborador especial y valorado, teniendo en cuenta que se deben implementar tras una evaluación previa

de acuerdo a las posibilidades de la empresa, estando a la vanguardia y constantemente innovando en las mejoras, que a la larga benefician tanto al cliente interno como a toda la organización.

### **Retribución por desempeño**

En este proyecto el plan de retribución está enfocado al nivel I, el personal con carga operativa, pues está enfocado en compensar a los colaboradores a partir y en medida del cumplimiento de los objetivos predefinidos y alcanzados durante un periodo mensual. En Konecta, contamos con áreas operativas, pero en esta ocasión hablaremos de un área en específico, que cuenta con retribuciones altas según el alcance de los objetivos y es la mejor pagada dentro de la organización por el cliente externo.

El canal o área de ventas es la cuenta más rentable dentro de la organización, pues genera mayor posicionamiento en el mercado a nuestro cliente externo, por ende, los incentivos varían con base en la Efectividad de ventas de los asesores calculados mensualmente.

Así mismo cuentan con incentivos adicionales por parte de nuestro cliente externo, ya sea por unidad de ventas o premios que envíe mensualmente para sorteo, estos se les brinda a los colaboradores que pertenecen al canal de ventas, podemos observar en la tabla 16 denominada distribución por desempeño, los distintos incentivos que brinda tanto la empresa como el cliente externo.

**Tabla 16**

*Distribución por desempeño*

RETRIBUCION POR DESEMPEÑO	
EMPRESA	CLIENTE EXTERNO
COMISION POR EL LOGRO DE OBJETIVO PREMIOS BONOS SORTEOS GRATIFICACIONES	BONO ADICIONAL POR UNIDAD DE VENTAS REALIZADAS PREMIOS SORTEO

Se identifica que los colaboradores reciben mayores retribuciones por parte de la organización que por el cliente externo, pero también se debe de tener en cuenta la cantidad que ofrece cada uno, si bien es importante el esfuerzo que realiza el cliente interno teniendo una relación directa de más ventas, mayor retribución.

## Capítulo IV:

### Satisfacción laboral

#### Marca empleadora

La marca empleadora o Employee branding es la perspectiva que tienen los colaboradores o futuros candidatos sobre la organización, relacionado con la cultura empresarial. Hoy en día la reputación de las empresas forma parte fundamental de que nuevos talentos quieran trabajar ahí, sabemos que “el 96 % de los candidatos se informa sobre la reputación de una empresa antes de cambiar de empleo.” (*Impulsa Tu Marca Empleadora / LinkedIn Talent Solutions*, n.d.)

Es por ello necesario establecer un plan de marca empleadora efectivo, para diferenciarnos de la competencia, ofreciendo a nuestro cliente interno estímulos para generar sentimientos de pertenencia y compromiso, con el objetivo de retener y atraer talentos. Para ello aplicaremos una ruta de elaboración de nuestro plan de marca empleadora en Konecta, como lo observamos en la tabla 17 denominada plan de marca empleadora.

#### Tabla 17

*Plan de marca empleadora.*

PLAN DE MARCA EMPLEADORA		
1.	Público objetivo	Colaboradores actuales y futuros talentos.
2.	Situación actual	Situación interna (como ven los colaboradores a la empresa): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto índice de rotación.</li> <li>• Buenas comisiones.</li> <li>• Liderazgo exigente.</li> <li>• Beneficios de acuerdo a ley.</li> <li>• Sobrecarga laboral.</li> <li>• Estrés laboral.</li> <li>• Oportunidades de crecimiento.</li> </ul> Situación externa (como ven los futuros colaboradores a la empresa): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecen buenos beneficios.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo bajo presión.</li> <li>• Oportunidad laboral.</li> </ul>
3.	Situación deseada	Mejorar la marca empleadora.
4.	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir la rotación de personal.</li> <li>• Atraer a personal alineado a los valores organizacionales.</li> <li>• Reforzar el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.</li> <li>• Aumento de satisfacción del clima laboral.</li> </ul>
5.	EVP( Employee Value Proposition)	<p>Konecta ofrece beneficios atractivos para los colaboradores como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones sobre habilidades blandas y duras.</li> <li>• Oportunidades de crecimiento constante.</li> <li>• Comisiones por encima del mercado.</li> <li>• Acompañamiento emocional.</li> <li>• Acompañamiento de alimentación saludable.</li> <li>• Equilibrio entre vida laboral y personal.</li> <li>• Flexibilidad de horarios.</li> <li>• Modalidad de trabajo remoto.</li> <li>• Actividades de relajación.</li> <li>• Actividades recreativas y de integración.</li> </ul>
6.	Canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• LinkedIn</li> <li>• Portales de empleo donde se publican las ofertas laborales de la organización.</li> <li>• Portal corporativo interno.</li> </ul>
7.	Acciones internas	Para que nuestros colaboradores se conviertan en embajadores de nuestra organización se establecen acciones internas como actividades de integración de equipo, desayuno de convivencia entre compañeros, entre otras, donde podamos involucrar a los colaboradores.



8.	Acciones externas	Para dar a conocer las buenas prácticas que realiza la organización a los futuros talentos, podemos mejorar la interacción a través de las redes sociales, mostrando la cultura organizacional, historias reales de superación en la organización, entre otras.
9.	Monitoreo y evaluación	En esta fase se medirán a través de indicadores relacionado con los objetivos propuestos y el grado de cumplimiento, para así medir resultados como evaluar posibles mejoras.

En nuestro plan de marca empleadora se ha realizado una ruta de 9 pasos donde se han establecido las medidas a realizar referente a la búsqueda de la mejora de la marca empleadora, donde se basa en dar a conocer las acciones que realiza la empresa tanto a los colaboradores actuales como, llamar la atención de nuevos talentos, realizando una organización detallada de los puntos a tomar en cuenta como los canales, las acciones y otros.

### **Plan de comunicación interna**

#### *Análisis*

Para realizar nuestro plan de comunicación interna realizaremos el análisis de interno y externo mediante la herramienta FODA, permitiendo evaluar los diferentes aspectos de la comunicación interna en la empresa Konecta, como se evidencia en la tabla 18, denominado FODA de comunicación interna.

Con esta información obtenida en el FODA podemos plantear estrategias que nos permitan subsanar las debilidades que presenta la empresa, así como potenciar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades, y estar prevenidos ante las posibles amenazas.

### **Tabla 18**

#### *FODA de comunicación interna*

##### **Fortalezas**

- Portal web de la empresa
- comunicación directa.
- Empleo de correos y grupos de WhatsApp

##### **Oportunidades**

- Redes sociales
- Conectividad
- LinkedIn

**Debilidades**

- muy cerrada
- miedo a expresarse ante problemas.
- Poco manejo de redes sociales para atraer nuevos colaboradores.
- Facilidad de crear rumores.

**Amenazas**

- colaboradores de diferentes generaciones.
- Resistencia por parte de los colaboradores.
- Poco involucramiento de las gerencias.

***Objetivos***

Objetivo principal:

Mejorar la comunicación interna entre los colaboradores, promoviendo la participación de todos los miembros de la organización.

Objetivos secundarios:

- Mejorar la confianza entre colaboradores y áreas
- Disminución de la creación de malos entendidos/ rumores.
- Mantener informados a todos los colaboradores en todo lo indispensable, relacionado con la empresa.
- Promover el sentido de pertenencia y el grado de satisfacción con el lugar donde trabajan.

***Público Objetivo***

Nuestro plan de comunicación interna de Konecta va a dirigido para todos los colaboradores de la empresa, pero conscientes de las diferencias de los puestos hemos identificado los diferentes públicos a los que va dirigido, siendo, los puestos de carga operativa, mandos medios y jefaturas considerando también el involucramiento de la alta gerencia.

***Crea el Mensaje***

- Informar a los colaboradores sobre los cambios organizacionales, como la llegada de nuevos miembros o el término de una relación laboral.

- Informar a los colaboradores sobre fechas importantes, como cumpleaños, próximos, del día, o vacaciones de algún colaborador.
- Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones o generación de ideas novedosas.
- Potenciar los medios de comunicación, importancia de comunicarse.

### ***Recursos***

Para realizar el plan de comunicación interna es importante tener claro los recursos que se necesitará emplear, ya sean, recursos humanos y materiales, para este plan consideramos los siguientes:

- Personal que realice el afiche informativo de manera didáctica.
- Flyers informativos.
- Software organizacional, que permita una comunicación rápida y efectiva.
- Personal que brinde capacitación sobre la comunicación.

### ***Canales***

Los canales que se emplean como medida de acercamiento para cumplir con los objetivos planteados, teniendo en cuenta nuestro público objetivo, consideramos:

- Software
- Email
- Grupos de WhatsApp
- Portales de empleo.
- Mensajes de texto
- Afiches informativos en las áreas de la empresa.
- Llamadas telefónicas, video llamadas.

### ***Presupuesto***

El plan de comunicación interna equivale a un 5% del presupuesto anual del área de recursos humanos, comprendiendo todos los recursos y necesidades que va a requerir realizarlo de manera óptima.

### ***Acciones***

- Enviar una tarjeta de felicitación a los colaboradores en sus cumpleaños.
- Enviar encuestas para conocer la disponibilidad del trabajador para un evento, taller o capacitación.
- Enviar información sobre cambios organizacionales, salidas de algún colaborador y/o la integración de un nuevo miembro al equipo.
- Crear espacios de intervención de los colaboradores para que presenten propuestas o ideas novedosas.
- Realizar dinámicas o juegos de integración, para promover la confianza entre colaboradores y áreas.

### ***Calendario***

Para tener mayor claridad del momento en que se realizarán las actividades planteadas se realiza un calendario donde muestra la frecuencia de la realización de actividades, como se observa en la siguiente tabla denominada calendario, en donde muestra la realización por los seis primeros meses, adecuándose posteriormente todo un año, tenemos por ejemplo la primera actividad donde se especifica que la frecuencia de empleo será todos los meses en los días que los colaboradores cumplen años.

### **Tabla 19**

*Calendario de actividades del plan de comunicación*

Calendarización		Meses																							
Actividades	Frecuencias	Enero				Feb				Mar				Abr				Mayo				Jun			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Enviar una tarjeta de felicitación a los colaboradores en sus cumpleaños.	Todos los meses – cuando el colaborador cumple años.																								
Enviar encuestas para conocer la disponibilidad del trabajador para un evento, taller o capacitación.	Todos los meses – cuando se realicen capacitaciones, talleres o algún evento.																								
Enviar información sobre cambios organizacionales, salidas de algún colaborador y/o la integración de un nuevo miembro al equipo.	Todos los meses – Cuando ocurra un cambio organizacional.																								
Crear espacios de intervención de los colaboradores	Una semana de cada trimestre																								

ores para  
que  
presenten  
propuesta  
s o ideas  
novedosas

Realizar Una  
dinámicas semana  
o juegos cada 2  
de meses.  
integració  
n, para  
promover  
la  
confianza  
entre  
colaborad  
ores y  
áreas.

Este calendario nos permitirá conocer las acciones y las fachas realizar como son en las tres primeras estrategias que, planteamos deben ser diarias o de acuerdo a la fecha exacta en que se debe de comunicar con el colaborador, la cuarta acción se realizará una vez cada tres meses y la última una vez cada dos mes, por el periodo de un año calendario.

### ***Evaluación de Resultados***

En este paso mediremos el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, mediante indicadores como: grado de satisfacción del colaborador, cantidad de incidentes relacionados con los malos entendidos/ rumores, grado de propuestas novedosas por parte de los colaboradores, porcentaje de participación de los colaboradores en dinámicas y juegos.

### **Employee Experience**

El Employee Experience impacta en la experiencia de los colaboradores, actualmente ya no es suficiente brindar un buen clima laboral donde el colaborador está lleno de información sobre los valores, misión y visión de la empresa y se le invita a opinar y ser parte, ahora es

complementario y necesario enfocarse en conocer el talento de cada colaborador y contribuir en su crecimiento, pues ellos identifican problemas y desarrollan soluciones significativas, siempre y cuando cuenten con la capacitación adecuada, las herramientas necesarias, la autonomía para el libre desenvolvimiento y el entorno para hacerlo.

Para mejorar la experiencia de los colaboradores es necesario implementar las nuevas tendencias tecnológicas que ayuden a estar mejor preparados al cambio global que ya se viene produciendo, tenemos 6 tendencias tecnológicas fundamentales “Inteligencia Artificial, Recursos de autoservicio, Incorporación de empleados, Migración a la nube, Consolidación de herramientas, Transformación de los departamentos de RRHH en centros de valor”. (Lasheras, 2023)

Para alinear el objetivo de este plan de Employee Experience con la filosofía de la empresa Konecta considerando la misión, la visión y nuestros valores que arraigan, el cual aporta un gran valor a su diversidad, teniendo como único propósito las mismas oportunidades para los colaboradores.

### ***Evaluación de Diagnóstico***

Se realizarán encuestas de clima y cultura organizacional totalmente anónimas con todos los colaboradores, con la finalidad de que no se sientan presionados o intimidados, permitiendo que los resultados proporcionen datos reales y honestos, de dicha manera el colaborador tendrá la total confianza de desarrollar las encuestas. Así mismo, afianzando las encuestas se colocarán buzones de sugerencias con el único objetivo de conocer y obtener un feedback honesto de las necesidades del colaborador sin que este se sienta presionado con las respuestas u opiniones que brindará.

### ***Análisis del Entorno***

Actualmente, nos encontramos en una coyuntura política desequilibrada, con una fuerte crisis económica, un entorno en el cual nos solicita estar actualizados constantemente, ya sea con procesos o herramientas para estar acorde con los requerimientos del mercado. La pandemia obligó a utilizar nuevas herramientas tecnológicas, forzando a aceptar inminentemente la transformación a esta nueva era digital, aceptando las nuevas opciones de metodologías que recursos humanos tiene que aplicar.

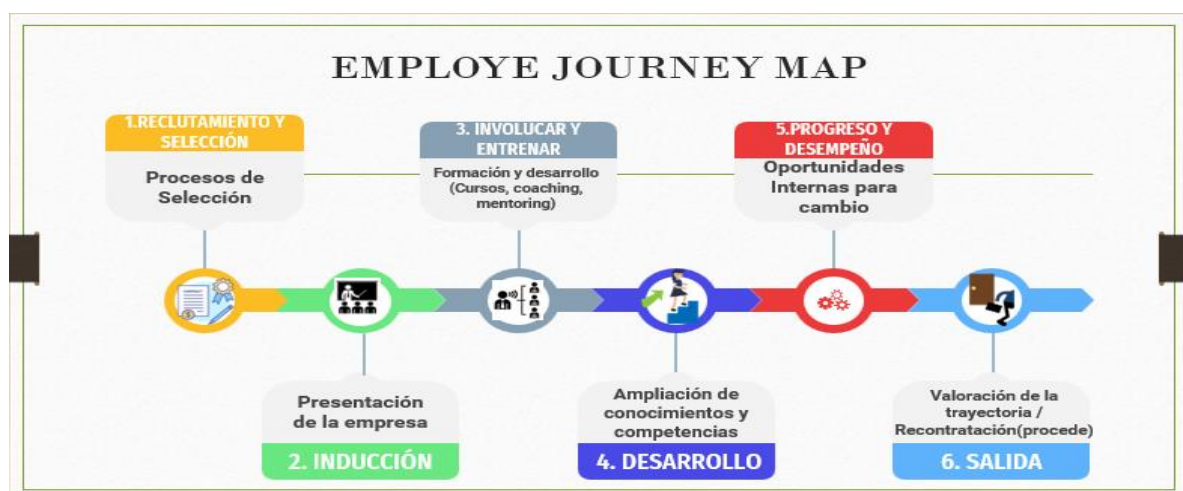
### ***Employee Journey Map***

Esta herramienta permitirá conocer la vivencia del empleado con la organización, de forma rápida, visual y sencilla, la cual facilita la identificación de qué puntos de la experiencia se debe enfocar. El desarrollar acciones permitirá mejorar la relación colaborador - organización.

El mapa muestra el acompañamiento que se le brinda a los colaboradores desde su inserción a la organización, en cada paso y proceso la empresa busca brindar el confort para la fidelización y establecer un clima organizacional de calidad, permitiendo entender y accionar sobre las oportunidades de mejora en cada etapa.

### **Figura 9**

#### *Employee Journey Map*





El Employee Journey Map obtenemos 6 pasos a realizar en beneficio de los colaboradores, en donde desde el momento uno se debe de precisar una vivencia óptima para el colaborador, considerando como primeros pasos los procesos de reclutamiento y selección; y la inducción donde el colaborador conocerá y se adecuará a la empresa.

Continúa con involucrar y entrenar al trabajador con los aspectos que necesitan potenciar, sigue el desarrollo, progreso y desempeño, donde se promueve la línea de carrera y crecimiento laboral, teniendo en cuenta el grado de desempeño y por último paso tenemos la salida que se da cuando el colaborador, la empresa o ambos deciden terminarla relación laboral, y esta debe de ser en buenos términos, porque nuestros colaboradores son una fuente de primaria de referencia.

### ***Planteamiento de una propuesta valor.***

Para fortalecer el acompañamiento y la experiencia del colaborador estratégicamente, la organización cuenta con áreas y espacios pensados estratégicamente en nuestros colaboradores para crear momentos de recreación y programas que ayuden su bienestar personal, fortaleciendo nuestro vínculo y haciendo notar nuestro compromiso con ellos.

Contamos con los siguientes beneficios gratuitos que los colaboradores pueden acceder con total libertad:

- Asesoría jurídica.
- Asistencia psicológica.
- Espacio de relajación con silla masajeadora eléctrica.
- Actividades socioculturales y recreativas.
- Refrigerio saludable.
- Licencias con goce de sueldo para atender compromisos o contingencias personales.

### ***Medición y monitoreo.***

Medir la alegría de los empleados en el trabajo no es lo igual a medir la experiencia del colaborador, estos pueden estar satisfechos o insatisfechos en el trabajo debido a una buena o mala experiencia en el entorno, pues la experiencia del colaborador puede depender de varios parámetros que dañan y afectan su vida laboral.

Medir la Experiencia del Empleado requiere de métricas interesantes acerca de lo que los colaboradores viven y sienten cuando están dentro de la organización, posterior a ello, estas métricas suelen vincularse con lo que luego ocurre, es decir, con la satisfacción.

Utilizaremos métodos cuantitativos y cualitativos para medir la experiencia de los empleados:

#### ***Métodos Cuantitativos***

Encuesta:

Se recopila y analiza datos completamente relacionados con la experiencia del colaborador.

La herramienta que puede ayudar a las organizaciones a recolectar retroalimentación de un empleado es la evaluación de 360 grados.

Sondeos:

Los sondeos deben consistir en una única pregunta de opción múltiple que cuestione a los empleados sobre la experiencia general con la organización, ayudará a entender la opinión y las decisiones de nuestros colaboradores.

Cuestionario:

Instrumento de investigación, consta de un conjunto de preguntas cuyo objetivo es recopilar información relevante de los encuestados. Los cuestionarios son típicamente conformados por preguntas cerradas y abiertas para obtener respuestas apropiadas.

#### ***Método cualitativo***

Entrevista individual:

Durante las entrevistas, el entrevistador debe estar seguro de no abrumar al colaborador. Al realizar una entrevista breve y relevante, se recopilará información útil para determinar la experiencia del colaborador.

Dichas entrevistas tienen por duración 30 minutos aproximadamente y dependen de la capacidad del entrevistador para realizar preguntas secuenciales, que ayudará a la organización a recopilar una buena cantidad de información valiosa.

### **Calidad de vida del colaborador**

La calidad de vida en el trabajo se alude a la satisfacción que tienen los colaboradores en relación con la vida laboral, siendo una forma diferente de ver y valorar la vida dentro de la organización, pues busca el desarrollo y bienestar del colaborador sin dejar de lado, la eficiencia laboral.

Para establecer y proporcionar calidad de vida organizacional se debe tomar en cuenta, no solo elementos objetivos en el entorno de trabajo, tales como remuneraciones adecuadas y suficientes, ambiente físico y condiciones de seguridad y bienestar, sino también se debe considerar aspectos subjetivos como el adecuado balance entre el trabajo y la vida personal, las oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la organización. Es por ello que en Konecta pensamos en ello para que la experiencia de trabajo sea completa y nuestros colaboradores se sientan a plenitud y con total confianza que pueden desarrollar sus habilidades.

Con la finalidad de mantener establemente la calidad de vida del colaborador, se brindará una capacitación tratando temas de liderazgo, Clima laboral y Feedback efectivo, los cuales darán gran aporte al colaborador.

### ***Inducción***

Este proceso será dinámico, dónde se brindará constante acompañamiento para adecuar al colaborador a la organización para lograr una adaptación segura, eficiente y eficaz.

### ***Capacitación***

Luego se iniciará la capacitación de los temas ya mencionados, dando oportunidad a las opiniones y aportaciones de los colaboradores de tal manera se afianzarán conocimientos y se potencializarán las aptitudes.

### ***Línea de carrera***

la empresa mediante una estructuración clara sobre la línea de crecimiento, expondrá esta información al colaborador para que tenga claro los aspectos o requisitos que necesitan cumplir para llegar a ascender, demostrando la capacidad, conocimiento y experiencia adquirida para la obtención del puesto. De tal manera evitará que la organización evite los costos de selección y se mantendrá estabilidad laboral.

### ***El salario emocional***

En este aspecto Konecta toma en consideración la importancia de brindar algo más que una retribución económica, por ello otorga distintas retribuciones salariales como vales de consumo, premios por metas cumplidas, tarjeta de alimentos, el cual no afecta la estabilidad económica de la organización, así mismo dichos beneficios permite a Konecta competir en el mercado laboral.

### ***Mentoring***

En relación al desarrollo pleno del colaborador contará con un mentoring, el cual le proporcionará soporte y orientación en cada proceso de aprendizaje reforzando con la retroalimentación con la finalidad de apoyar el crecimiento y desarrollo personal y profesional del colaborador.

El proceso de mentoring, en el área de IVR, se ejecutará de tal manera que los jefes de cada equipo sean los responsables de brindar ese soporte y acompañamiento a cada uno de los colaboradores.

El mentoring se aplicará al personal que presente mayores dificultades de adaptación o logro del cumplimiento de los objetivos de ventas, por ello el fin del mentoring sería mejorar las habilidades de ventas y comunicación con el cliente.

En este caso el jefe que realizará la función de mentor tendrá que establecer los puntos de mejora del mentee y crear así una ruta o plan a seguir, donde se enfocarán en acciones claves que ayuden a lograr el objetivo de este proceso, teniendo en cuenta que este debe de seguir un proceso de evaluación constante del progreso, este debe de ser semanal mediante los indicadores de efectividad.

## **Conclusiones**

La cultura organizacional actual de Konecta se encuentra en un estado factible en donde puede implementar nuevas estrategias que permitan el desarrollo del área de recursos humanos enfocados en el lado humano de la organización, promoviendo el desarrollo y reconocimiento de un buen ambiente laboral, por ello se ha llegado a una serie de conclusiones.

### **Conclusión 1**

Es fundamental realizar un análisis organizacional, y del área de recursos humanos, de esta manera se podrá identificar los aspectos positivos y negativos que presentan y poder tomar decisiones estratégicas. De tal manera consideramos que si bien conecta actualmente desarrolla un buen plan estratégico, este se puede optimizar.

### **Conclusión 2**

Si bien la organización cuenta con servicios gratuitos que benefician al colaborador y brindan un acompañamiento, se debe de establecer una serie de estrategias novedosas y creativas, enfocadas en los colaboradores, teniendo en cuenta su realidad y sus opiniones, de esta manera se logrará reconocer la importancia que tienen en la organización, generando beneficios tanto tangibles como intangibles.

### **Conclusión 3**

En el área de Ventas cuentan con un sistema de retribución por desempeño considerable, puesto que los colaboradores perciben comisiones por ventas por parte de la organización y por parte del cliente externo. Así mismo, la cultura organizacional y la equidad salarial son aspectos importantes que se relacionan significativamente, ello permite que los colaboradores se esfuercen por el logro de los objetivos, generando al mismo tiempo la fidelización de los mismos.

**Conclusión 4**

Cada accionar positivo de la organización es clave para la motivación de los colaboradores, por ello es importante propiciar la satisfacción del colaborador, generando una buena comunicación y el reconocimiento como marca empleadora, esto ayuda a la retención y fidelización del colaborador, como a incentivar a nuevos talentos a que se unan a la familia organizacional.

## **Recomendaciones**

Con base en esta investigación y tras el análisis de los aspectos internos y externos de Konecta, planteamos recomendaciones que beneficien la reestructuración, de un óptimo plan de remuneración y fidelización del área del talento humano en la organización, siendo estas:

### **Recomendación 1**

Usar herramientas didácticas que permitan involucrar a los colaboradores, para conocer así los malestares que atraviesan en su día a día laboral y de este modo plantear estrategias más favorables, para mejorar de cierta manera las disconformidades que puedan tenerse. Por lo que reconocer la necesidad de un análisis situacional y el involucramiento de nuestro cliente interno en el desarrollo de estrategias, es fundamental.

### **Recomendación 2**

Se debe de actuar en la brevedad para eliminar o disminuir los puntos debilidades sobre la gestión del talento humano que tiene la empresa, tales como, el clima laboral, el manejo de liderazgo y la sobrecarga operativa, son puntos predominantes, por lo que es necesario establecer un plan de gestión óptimo teniendo en cuenta siempre las situaciones actuales y reales que atraviesa en su día a día el colaborador, cumpliendo con sus funciones.

### **Recomendación 3**

La empresa debe de mantenerse fiel a sus principios y no abandonar el velar por el bienestar de su gente, ya que, son necesarios para el crecimiento organizacional, que se establezca y se promueva constantemente una cultura de respeto, donde salarios y oportunidades de crecimiento sean justos e iguales y se ofrezca beneficios llamativos de acuerdo a las posibilidades de la organización, manteniendo así una reputación favorable, logrando atraer a nuevos colaboradores y reteniendo al mejor talento para la organización.



**Recomendación 4**

Estar siempre a la vanguardia, siguiendo las leyes laborales, pero también estar al tanto de lo que pasa con la competencia relacionado con beneficios laborales, siguiendo la coyuntura legal y social, buscar estar por encima del mercado, optimizar la comunicación interna y potenciar la marca empleadora, para ser de esta manera reconocida como el mejor lugar para trabajar.

## Referencias Bibliográficas

*Análisis FODA: qué es y cómo se hace - Guía básica 2021*. (19 de enero de 2021).

OCC Mundial. Recuperado el 30 de junio de 2023, de

<https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>

Azevedo, S. (19 de abril de 2023). *Sea proactivo con 9 tendencias de compromiso de los empleados que perdurarán*. Zavvy. Recuperado el 27 de junio de 2023, de

<https://www.zavvy.io/es/blog/employee-engagement-trends#trends/>

Coll, F. (08 de noviembre de 2020). *Compromiso organizacional*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/compromiso-organizacional.html>

Grace place to work. (24 de marzo de 2022). *Teleperformance Perú*. Grace place to work. [https://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-lugares-para-trabajar/los-](https://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-lugares-para-trabajar/los-mejores-lugares-para-trabajar-para-mujeres-en-per%C3%BA/2022/teleperformance)

[mejores-lugares-para-trabajar-para-mujeres-en-per%C3%BA/2022/teleperformance](https://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-lugares-para-trabajar/los-mejores-lugares-para-trabajar-para-mujeres-en-per%C3%BA/2022/teleperformance)

Grace place to work. (26 de enero de 2022). *Teleperformance Perú*. Grace place to work. [https://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-lugares-para-trabajar/los-](https://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-lugares-para-trabajar/los-mejores-lugares-para-trabajar-en-per%C3%BA/2022/teleperformance)

[mejores-lugares-para-trabajar-en-per%C3%BA/2022/teleperformance](https://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-lugares-para-trabajar/los-mejores-lugares-para-trabajar-en-per%C3%BA/2022/teleperformance)

*Impulsa tu marca empleadora | LinkedIn Talent Solutions*. (n.d). LinkedIn Business.

Recuperado el 30 de junio de 2023, de <https://business.linkedin.com/es-mx/talent-solutions/resources/talent-engagement/impulsa-tu-marca-empleadora>

Jericó, P. (octubre 2008). *Gestión del compromiso*. [Archivo pdf]. Fundació Factor Humà.

[https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8279/gcompromis\\_def\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8279/gcompromis_def_cast.pdf)

Konecta. (s.f). *Nosotros*. Konecta. Recuperado el 26 de noviembre de 2022 de

<https://www.grupokonecta.com/nosotros>

Lasheras, J. (28 de marzo de 2023). *6 tendencias tecnológicas para la Experiencia de Empleado*. Prodware Blog. Recuperado el 30 de junio de 2023, de

<https://blog.prodware.es/tendencias-tecnologicas-experiencia-empleado/>

*Los 6 beneficios de tener empleados comprometidos* (s.f). Up Spain. <https://www.up-spain.com/blog/los-6-beneficios-de-tener-empleados-comprometidos/>

Ortega, C. (n.d.). *¿Qué es el employee engagement?* QuestionPro. Recuperado el 27 de junio de 2023, de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-employee-engagement/>

Peralta, O. (n.d.). *Brainstorming: La Técnica para Llevar Tu Negocio a Otro Nivel* -. Genwords. Recuperado el 29 de junio de 2023, de

[https://www.genwords.com/blog/brainstorming/#La\\_traducción\\_exacta](https://www.genwords.com/blog/brainstorming/#La_traducción_exacta)

Sánchez, O. (13 de julio de 2022). *Atento refuerza su apuesta en soluciones digitales, desarrollando el talento interno de la compañía*. Contact center XXII.


<https://contactcenterxxii.com/2022/07/13/atento-refuerza-su-apuesta-en-soluciones-digitalesdesarrollando-el-talento-interno-de-la-compania/>

STRATTON PERU S.A.C. (2023). *Empresas RUC*. Recuperado el 17 de junio de 2023, de <https://empresasruc.com/empresa/stratton-peru-s-a-c---20520596233>


## **Anexos**

Anexo 1: Descriptores


## Descriptor de Puesto – Representante - Asesor

	Descriptor de puesto Teleoperador de Call Center	Documento N°	
		Fecha:	
		Responsable:	
<b>1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO	REP DE VTAS CTAS LOCALES		
AREA	Atención al Cliente		
Superior Jerarquico	Lider de Operaciones a cargo		
Personal a cargo	NO		
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Realizar la debida atención al cliente y concretar ventas para alcanzar los objetivos ya definidos.			
<b>RESPONSABILIDADES</b>			
Realizar la correcta y oportuna atención al cliente y concretar ventas con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados por la organización.			
Registrar cada llamada en los aplicativos correspondientes en tiempo y forma.			
Cumplir con los objetivos diarios y/o mensuales ya definidos, guiados de sus respectivos procesos de ejecución de manera personal y de equipo.			
Captar oportunidad de venta para el ofrecimiento de productos adicionales.			
Realizar cursos educativos con frecuencia para potenciar los conocimientos y el nivel de rendimiento ya adquirido.			
<b>PROPOSITO DEL PUESTO</b>			
Brindar una experiencia unica de atención asegurando la satisfacción del cliente.			
Fidelizar a los clientes a seguir en nuestra familia telefonica con la adquisicion adicional de nuestros productos			
<b>REQUISITOS</b>		<b>HABILIDADES</b>	
Mayores de 18 años.		Razonamiento lógico	
Manejo de pc a nivel usuario.		Capacidad de análisis	
Secundaria Completa y/o estudios superiores concluidos o en curso.		Facilidad en la comunicación.	
		Capacidad para trabajar bajo presión.	


## Descriptor de Puesto – Facilitador

	Descriptor de puesto Teleoperador de Call Center	Documento N°	
		Fecha:	
		Responsable:	
<b>1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO	REP. Facilitador		
AREA	Atención al Cliente		
Superior Jerarquico	Coordinación		
Personal a cargo	SI		
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Gestionar el equipo de Representantes de Ventas a su cargo (desempeño inicial).			
<b>RESPONSABILIDADES</b>			
Gestionar el correcto desarrollo del trabajo diario, brindando soporte para el maximo provecho en oportunidades de venta.			
Vigilar el buen desempeño de su equipo que tiene a cargo.			
Informar a su equipo a cargo los indicadores y procesos de mejora en la gestión con la finalidad de cumplir con los objetivos			
Asegurar el buen manejo y optimización en el uso de las herramientas			
<b>PROPOSITO DEL PUESTO</b>			
Brindar soporte y asesoramiento al personal a cargo en la gestión.			
<b>REQUISITOS</b>		<b>HABILIDADES</b>	
Mayores de 18 años.		Capacidad de análisis	
Manejo de pc a nivel usuario.		Facilidad en la comunicación.	
Secundaria Completa y/o estudios superiores concluidos o en curso.		Capacidad para trabajar bajo presión.	
		Poactivo.	


## Descriptor de Puesto – Analista de Base de Datos

	Descriptor de puesto	Documento N°	
	Teleoperador de Call Center	Fecha:	
		Responsable:	
<b>1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO	ANALISTA DE BASE DE DATOS		
AREA	Reporteria		
Superior Jerarquico	Coordinación		
Personal a cargo	Ninguno		
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Brindar un análisis claro y preciso en cortes de indicadores ya sea diario o semanal.			
<b>RESPONSABILIDADES</b>			
Trabajar para priorizar las necesidades de información que la cuenta lo requiera en base a los informes y entregables.			
Estructurar datos que produce una cuenta para el conocimiento de avances de los objetivos.			
Identificar y aplicar nuevas oportunidades de mejora en los análisis.			
Desarrollar, implementar y actualizar las bases de datos para su mejor comprensión.			
<b>PROPOSITO DEL PUESTO</b>			
Exportar, recopilar, validar la base de ventas y/o llamadas mediante informes diarios para el conocimiento y actualización de efectividades o cumplimiento de indicadores de la gestión.			
<b>REQUISITOS</b>		<b>HABILIDADES</b>	
Conocimiento de estadística y en el uso de paquetes estadísticos.		Enfoque metódico.	
		Proactivo.	
Dominio de estadística y experiencia Excel, SPSS, SAS, etc		Organización y excelente gestión de tiempo para el cumplimiento en plazos establecidos.	
		Capacidad para trabajar bajo presión.	

## Descriptor de Puesto – Formador


	Descriptor de puesto Teleoperador de Call Center	Documento N°	
		Fecha:	
		Responsable:	
<b>1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO	FORMADOR		
AREA	Atención al Cliente		
Superior Jerárquico	Lider de Operaciones a cargo		
Personal a cargo	SI		
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Apoyar y/o asesorar el proceso de aprendizaje transmitiendo limpiamente la información para el correcto entendimiento.			
<b>RESPONSABILIDADES</b>			
Elaborar informes sobre los resultados de los programas de capacitación aplicados.			
Elaborar programas de capacitación.			
Estar actualizado con el proceso y/o procedimientos que requiera el servicio.			
Preparar material formativo físico y digital.			
Realizar evaluaciones de capacidades para identificar puntos de mejora y refuerzo.			
<b>PROPOSITO DEL PUESTO</b>			
Crear, construir y gestionar cursos de aprendizaje ya sean videos, presentaciones, etc, para la efectiva captación de la información.			
<b>REQUISITOS</b>		<b>HABILIDADES</b>	
Experiencia laboral en el área a formar.		Capacidad de autoaprendizaje.	
Disponibilidad al cambio de franja horaria.		Sólida habilidad de comunicación.	
Manejo de pc a nivel usuario.		Capacidad organizativa.	
Curso Formador Ocupacional (opcional)		Excelente expresión verbal.	

## Descriptor de Puesto – Líder de Operaciones


	Descriptor de puesto	Documento N°	
	Teleoperador de Call Center	Fecha:	
		Responsable:	
<b>1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO	LIDER DE OPERACIONES		
AREA	Atención al Cliente		
Superior Jerarquico	Coordinación		
Personal a cargo	Sí		
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Supervisar y garantizar la correcta gestión de sus respectivos equipos de trabajo para el cumplimiento de los indicadores ya planteados por la operación.			
<b>RESPONSABILIDADES</b>			
Implementar estrategias que ayuden en la comprensión y refuerzo de los puntos de mejora.			
Diseñar y presentar informes al Coordinador sobre todos los asuntos importantes de la operación.			
Organizar reuniones informativas para tratar evolutivo de métricas de gestión.			
Seguimiento diario al desempeño de los agentes.			
Identificar las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo y diseñar un plan de acción para trabajar los puntos mejora.			
<b>PROPOSITO DEL PUESTO</b>			
Lograr que su equipo trabaje de manera conjunta y efectiva para asegurar el funcionamiento de la cuenta.			
<b>REQUISITOS</b>		<b>HABILIDADES</b>	
Disponibilidad horaria.		Amplia capacida para la resolución de problemas.	
Manejo de pc a nivel usuario.		Trabajo en equipo.	
Secundaria Completa y/o estudios superiores concluidos o en curso.		Alta capacidad de adaptación.	
		Sólida habilidad de comunicación.	




## Descriptor de Puesto – Analista de Calidad

	Descriptor de puesto	Documento N°	
	Teleoperador de Call Center	Fecha:	
		Responsable:	
<b>1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO	ANALISTA DE CALIDAD		
AREA	Atención al Cliente		
Superior Jerarquico	Jefe de operaciones		
Personal a cargo	Sí		
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Garantizar que se cumplan los procesos, brindando soporte a los supervisores operativos para que logren alcanzar sus metas de forma óptima.			
<b>RESPONSABILIDADES</b>			
Reforzar a los agentes para que puedan dar una respuesta rápida y satisfactoria ante la llamada.			
Optimiza los procesos de atención telefónica.			
Realiza calibraciones con el equipo de supervisores de la operación, monitoreando llamadas al azar de forma constante.			
Reportar malas practicas en la comunicación la cual refuerza para una mejora en el servicio.			
Brindar el feedback de manera escrita, así como de generar los reportes que requiera la gerencia del área.			
<b>PROPOSITO DEL PUESTO</b>			
Garantizar la satisfacción del usuario final controlando la calidad de la llamada generando un impacto positivo en la satisfacción del cliente externo.			
<b>REQUISITOS</b>		<b>HABILIDADES</b>	
Capacidad de solucionar los errores.	Conocimiento amplio del producto y/o servicios que ofrece la organización		
Mente analítica.	Comunicación constante para la correcta transmisión y recepción de la información al equipo de trabajo		
Experiencia en atención al cliente y/o ventas, para identificar fortalezas y debilidades de los colaboradores.	Sólida habilidad de comunicación.		


## Descriptor de Puesto – Coordinador

	Descriptor de puesto Teleoperador de Call Center	Documento N°	
		Fecha:	
		Responsable:	
<b>1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO	COORDINADOR		
AREA	Atención al Cliente		
Superior Jerarquico	Jefe de operaciones		
Personal a cargo	Si		
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Custodiar el plan de gestión garantizando el cumplimiento de los objetivos facilitando procedimientos que permitan establecer objetivos diarios, semanales y mensuales.			
<b>RESPONSABILIDADES</b>			
Gestionar la carga de trabajo, asegurando el plan de acción y su ejecución implementando acciones que mejoren la satisfacción del usuario final, aumentando la productividad del servicio.			
Elaboración de informes en los formatos solicitados para comunicar la evolución de la cuenta y la mejora continua.			
Brindar seguimiento y motivar a los operadores hacia la mejora de la calidad del servicio, desarrollando estrategias que permitan optimizar recursos			
Gestionar los equipos de líderes a su cargo			
Controlar el cumplimiento de los objetivos de las cuentas Inbound, Outbound y Redes Sociales			
<b>PROPOSITO DEL PUESTO</b>			
Coordinar cierre administrativo del ausentismo.			
Coordinar y gestionar los casos de reintegros de sueldos, contratación y pagos de capacitaciones.			
<b>REQUISITOS</b>		<b>HABILIDADES</b>	
Manejo de Excel a nivel intermedio.		Sólida habilidad de comunicación.	
Experiencia mínima de 1 año en atención al cliente.		Capacidad para trabajar bajo presión.	
Haber liderado y supervisado equipos de 15 a 25 personas.		Capacidad de análisis.	
		Pensamiento crítico.	


## Descriptor de Puesto – Jefe de Operaciones

	Descriptor de puesto Teleoperador de Call Center	Documento N°	
		Fecha:	
		Responsable:	
<b>1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE OPERACIONES		
AREA	Atención al Cliente		
Superior Jerarquico	Gerente de Cuenta		
Personal a cargo	Si		
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Custodiar e implementar el plan de gestión garantizando el cumplimiento de los objetivos y alcance del servicio.			
<b>RESPONSABILIDADES</b>			
Supervisar y optimizar gastos y presupuesto para contribuir la economía de la organización.			
Formular la estrategia comercial para lograr los objetivos trazados.			
Asesorar y motivar a los equipos para lograr la productividad y el compromiso.			
Analizar datos financieros y utilizarlos para mejorar la rentabilidad			
Redactar y presentar informes al superior inmediato en todos los asuntos de importancia para la organización.			
<b>PROPOSITO DEL PUESTO</b>			
Lograr que su equipo trabaje de manera conjunta y efectiva para asegurar el funcionamiento de la cuenta y el cumplimiento de los objetivos.			
<b>REQUISITOS</b>		<b>HABILIDADES</b>	
Bachiller en Administración	Alto grado de habilidades de comunicativas y negociación.		
Conocimiento de MS Office a nivel avanzado	Sólida habilidad de comunicación.		
Experiencia laboral de cinco (05) años en gestión de Contact Center	Amplia capacidad para la resolución de problemas.		
	Trabajo en equipo.		

## Descriptor de Puesto – Gerente de Cuenta

	Descriptor de puesto	Documento N°	
	Teleoperador de Call Center	Fecha:	
		Responsable:	
<b>1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO	GERENTE DE CUENTA		
AREA	Atención al Cliente		
Superior Jerarquico	Jefe de operaciones		
Personal a cargo	Sí		
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Supervisar la gestión de cuentas de los clientes, incluyendo la negociación de acuerdos y contratos para maximizar los beneficios			
<b>RESPONSABILIDADES</b>			
Supervisar las métricas de las grandes cuentas preparando informes sobre el estado de las mismas.			
Gestionar las estrategias para las cuentas asignadas			
Supervisar las métricas de desempeño así mismo debe comunicarse con los principales clientes de forma regular y responder a sus preguntas específicas de la gestión.			
Entablar y mantener relaciones sólidas y duraderas con los clientes			
<b>PROPOSITO DEL PUESTO</b>			
Identificar oportunidades para el desarrollo y el crecimiento estratégico del negocio apuntando al éxito del servicio.			
<b>REQUISITOS</b>		<b>HABILIDADES</b>	
Grado en Administración de Empresas		Orientado a objetivos y resultados.	
Dominio excel.		Alto grado de organización.	
Experiencia laboral como gerente de cuentas y gestor de cuentas.		Capacidad para trabajar bajo presión.	
		Capacidad de escucha y negociación.	

## Descriptor de Puesto – Gerente General

	Descriptor de puesto Teleoperador de Call Center	Documento N°	
		Fecha:	
		Responsable:	
<b>1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO	GERENTE GENERAL		
AREA	Movistar Perú – Atención al cliente		
Superior Jerarquico	Director General		
Personal a cargo	Sí		
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Dirigir asumiendo la toma de decisiones de Directorio, cumpliendo los objetivos generales y específicos planteados por la organización ya sea a corto y largo plazo.			
<b>RESPONSABILIDADES</b>			
Implantar objetivos para las actividades cotidianas del centro de atención telefónica.			
Evaluar el rendimiento con métricas objetivas para su alcance y logro.			
Realizar una planificación de recursos para maximizar la productividad del personal.			
Organizar la estructura de la organización y a futuro; como también de las funciones y los cargos.			
Elaborar informes para las distintas áreas de la organización.			
Recopilar y analizar estadísticas de las distintas áreas de la organización.			
<b>PROPOSITO DEL PUESTO</b>			
Asegurar el desarrollo de la organización, siendo responsable ante el Directorio por la gestión administrativa, técnica y financiera de la misma.			
<b>REQUISITOS</b>		<b>HABILIDADES</b>	
Estudios superiores: Universitarios y/o Técnicos.		Actitud de liderazgo.	
Experiencia en análisis económicos básicos.		Toma de decisiones críticas	
Dominio de MS Office y equipos/programas de software.		Excelente expresión verbal.	
		Visión e instinto empresarial.	

