



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Implementación de plataforma digital para la mejora del
desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center -
campaña empresa telefónica, Lima 2021**

**Para optar el Título profesional de Licenciado en Administración y Negocios
Internacionales**

AUTOR

Br. Tello Saldaña, Jaime Daniel

Código ORCID

0000-0002-1498-6216

LIMA - PERÚ

2021

Tesis

Implementación de plataforma digital para la mejora del desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021

Línea de investigación general de la universidad

Economía, Empresa y Salud

Línea de investigación específica de la universidad

Sistema de calidad

Asesora

Dra. Rosa Ysabel Moreno Rodríguez

Código ORCID

0000-0002-8357-4514

Miembros del Jurado

Dra. Victoria Gardi Melgarejo (ORCID: 0000-0001-6016-8719)

Presidente del Jurado

Mtro Julio Capristán Miranda (ORCID: 0000-0001-5741-7438)

Secretario

Dr. Fernando Alexis Nolazco Labajos (ORCID: 0000-0001-8910-222X)

Vocal

Asesora temática

Dra. Rosa Ysabel Moreno Rodríguez (ORCID: 0000-0002-8357-4514)

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación lo dedico a mi familia quien es mi fuente de apoyo constante para seguir mejorando en los diferentes ámbitos de mi vida cotidiana, así como también de mi crecimiento profesional.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por bendecirme con la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

A mis padres, por los consejos, valores y principios que me han inculcado y por ser los principales promotores de mis sueños y anhelos.

Agradezco también al alma máter, la Universidad Privada Norbert Wiener, así mismo a los Dres. Fernando Nozalco e Irma Carhuancho, por todo el apoyo brindado en cada clase y por brindarme su conocimiento a lo largo del presente trabajo.

Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN DE AUTORÍA	
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	FECHA: 13/03/2020

Yo, **Tello Saldaña Jaime Daniel** estudiante de la escuela académica profesional de **Negocios y competitividad** de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: **“Implementación de plataforma digital para la mejora del desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021”**, presentado para la obtención del Título Profesional de **Licenciado en Administración y Negocios Internacionales** es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.

.....
Firma

Tello Saldaña Jaime Daniel

DNI: 702865405

Lima, 2 de diciembre del 2021



Huella

Índice

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración de autoría	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Índice de cuadros	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción	14
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	16
1.2 Formulación del problema	20
1.2.1 Problema general	20
1.2.2 Problemas específicos	20
1.3 Objetivos de la investigación	20
1.3.1 Objetivo general	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
1.4 Justificación de la investigación	20
1.4.1 Teórica	20
1.4.2 Metodológica	21
1.4.3 Práctica	21
1.5 Limitaciones de la investigación	22
1.5.1 Temporal	22
1.5.2 Espacial	22
1.5.3 Recursos	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	23
2.1 Antecedentes de la investigación	23
2.1.1 Antecedentes internacionales	23
2.1.2 Antecedentes nacionales	25
2.2 Bases teóricas	27
2.2.1 Desempeño laboral	27
2.2.2 Implementación de plataforma digital	38
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	49
3.1 Método de investigación	49
3.2 Enfoque	49
3.3 Tipo de investigación	50
3.4 Diseño de la investigación	50
3.5 Población, muestra y unidades informantes	51
3.6 Categorías y subcategorías	52
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	54
3.7.1. Técnicas	54
3.7.2. Instrumento	55
3.7.3. Descripción	55
3.7.4. Validación	56
3.7.5. Confiabilidad	57
3.8 Procesamiento y análisis de datos	58
3.9 Aspectos éticos	59

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	61
4.1 Descripción de resultados cuantitativos	61
4.1.1 Categoría competencia	61
4.1.2 Categoría compromiso	64
4.1.3 Categoría satisfacción	67
4.2 Descripción de resultados cualitativos	70
4.2.2 Subcategoría compromiso	72
4.2.3 Subcategoría satisfacción	73
4.3 Diagnóstico	75
4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia	79
4.5 Propuesta	81
4.5.1 Priorización de los problemas	81
4.5.2 Consolidación del problema	82
4.5.3 Categoría solución (conceptualización)	83
4.5.4 Objetivo general y específicos de la propuesta	84
4.5.5 Impacto de la propuesta	85
4.5.6 Direccionalidad de la propuesta	86
4.5.7 Entregable 1	89
4.5.8 Entregable 2	91
4.5.9 Entregable 3	93
4.6 Discusión	94
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
5.1 Conclusiones	100
5.2 Recomendaciones	102
REFERENCIAS	104
ANEXOS	110
Anexo 1: Matriz de consistencia	111
Anexo 2: Evidencias de la propuesta (al detalle, es decir manuales)	112
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	122
Anexo 4: Instrumento cualitativo	124
Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	125
Anexo 6: Fichas de validación de los instrumentos cualitativos	128
Anexo 7: Fichas de validación de la propuesta	130
Anexo 8: Base de datos (instrumento cuantitativo)	132
Anexo 9: Transcripción de las entrevistas	133
Anexo 10: Pantallazos del Atlas.ti	139

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz de categorización de la categoría problema	53
Tabla 2. Matriz de categorización de la categoría solución	53
Tabla 3. Expertos que validaron el instrumento	56
Tabla 4. Expertos que validaron la propuesta	57
Tabla 5. Confiabilidad del cuestionario	57
Tabla 6. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría competencia	61
Tabla 7. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría compromiso	64
Tabla 8. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría satisfacción	67
Tabla 9. Pareto de la categoría desempeño laboral	79

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Modelo de comunicación con Feedback	41
Figura 2. Principales características de un líder	44
Figura 3. Las 5C del trabajo en equipo	48
Figura 4. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría competencia	62
Figura 5. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría compromiso	65
Figura 6. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría satisfacción	68
Figura 7. Análisis cualitativo de la subcategoría competencias	71
Figura 8. Análisis cualitativo de la subcategoría compromiso	73
Figura 9. Análisis cualitativo de la subcategoría satisfacción	75
Figura 10. Pareto de la categoría desempeño laboral	81
Figura 11. Vista de la plataforma original	114
Figura 12. Plataforma modificada – Acceso con credenciales personales	114
Figura 13. Plataforma modificada – Vista del Supervisor	115
Figura 14. Plataforma modificada – Seguimiento a los asesores	115
Figura 15. Plataforma modificada – Vista del Asesor	116
Figura 16. Plataforma modificada – Dashboard evolutivo	116
Figura 17. Flujograma de la plataforma digital	117
Figura 18. Temas por tratar en el taller de inducción	118
Figura 19. Proceso de armado y app para la configuración de los lentes de realidad virtual	118
Figura 20. Uso de los lentes de realidad virtual en el taller	119
Figura 21. Flujograma del taller 3D y realidad virtual	120
Figura 22. Fixture del torneo virtual	121
Figura 23. Flyer del torneo de e-sports	121
Figura 24. Premios para los ganadores del torneo de e-sports	122
Figura 25. Vista del e-sport Free Fire	122
Figura 26. Vista del e-sport Fornite	123
Figura 27. Vista del e-sport Dota2	123

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de direccionalidad de la propuesta	87
Cuadro 2. Matriz de direccionalidad de la propuesta	88
Cuadro 3. Matriz de direccionalidad de la propuesta	89

Resumen

La presente investigación holística tiene como objetivo principal proponer el uso de una herramienta digital para mejorar el desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021. El método utilizado en la investigación es el deductivo - inductivo, con nivel comprensivo y de enfoque mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo; en cuanto al tipo de estudio es proyectivo y de diseño explicativo secuencial. Cabe mencionar que la población elegida para la investigación es el total de asesores que pertenecen a la campaña telefónica elegida en la empresa privada de Contact Center, la cual cuenta con aproximadamente 120 colaboradores, en cuanto a la muestra se consideró solo a 50 de ellos, y en cuanto al muestreo, se eligió el método no probabilístico muestreo por conveniencia, es decir, a elección del investigador.

Los problemas más resaltantes luego del análisis de información fueron tres, primero, la falta de retroalimentación en cuanto a los procesos y resultados obtenidos; segundo, los asesores no logran captar la información desplegada por el supervisor, y como tercer problema está la falta de integración del equipo de trabajo mediante actividades transversales, fuera o dentro del ambiente laboral. Se concluye en el trabajo de investigación para la mejora del desempeño laboral en la modalidad de trabajo remoto influye el apoyo y retroalimentación constante por parte del supervisor a cargo, puesto que de este modo el asesor podrá identificar los indicadores operativos a mejorar siguiendo las recomendaciones brindadas por el superior. Así mismo, este debe contar con las capacidades y habilidades para lo requerido en el puesto en cuanto a temas de liderazgo; por otro lado, la integración y trabajo en equipo juega un papel importante en la modalidad teletrabajo, pues los asesores podrán apoyarse mutuamente para resolver las diferentes situaciones que se susciten diariamente en la gestión. La propuesta brindada se basa en la implementación de una plataforma digital orientada a resultados operativos donde tanto asesor y supervisor trabajarán en conjunto para la mejora del desempeño laboral.

Palabras clave: Desempeño laboral, competencias, compromiso, satisfacción, plataforma digital, indicadores operativos

Abstract

The present holistic research has as main objective to propose the use of a digital tool to improve the work performance in telework management of a Contact Center - campaign of a telephone company, Lima 2021. The method used in the research is deductive - inductive, with comprehensive level and mixed focus, id est quantitative and qualitative; as for the type of study is projective and sequential explanatory design. It is important to mention that the population selected for the research is the total number of agents belonging to the telephone campaign chosen in the private Contact Center company, which has approximately 120 collaborators; as for the sample, only 50 of them were considered, and as for the sampling, the non-probabilistic method was chosen - convenience sampling, id est, at the choice of the researcher.

The most outstanding problems after the information analysis were three: first, the lack of feedback regarding the processes and results obtained; second, the advisors are not able to capture the information displayed by the supervisor, and the third problem is the lack of integration of the work team through transversal activities, outside or inside the work environment. The research work concludes by indicating that the improvement of work performance in the remote work modality is influenced by the constant support and feedback from the supervisor in charge, since in this way the consultant will be able to identify the operational indicators to be improved following the recommendations provided by the superior. Likewise, this must have the capabilities and skills required in the position in terms of leadership issues; on the other hand, integration and teamwork plays an important role in the teleworking modality, since the collaborators can support each other to solve the different situations that arise daily at work. The proposal provided is based on the implementation of a digital platform oriented to operational results where both assessor and supervisor will work together to improve work performance.

Key words: Work performance, competencies, commitment, satisfaction, digital platform, operational indicators.

Introducción

En el año 2020, llegó a territorio peruano un virus llamado COVID-19, la cual fue declarada Pandemia mundial, obligando así a las organizaciones privadas y del estado, a trabajar bajo una nueva modalidad laboral con la finalidad de continuar con sus funciones cotidianas a lo que diferentes empresas debieron acogerse si querían mantenerse en vigencia. El estado de emergencia sanitario, dio origen a que muchas de las acciones que realizamos anteriormente cambiarán de forma radical, el ámbito laboral no es ajeno a esto y más el rubro del Contact Center, debido a que antes de la pandemia mundial, era común ver a los trabajadores dirigirse a sus centro de labores diariamente, sin embargo, ahora se quedaban en casa por disposición del gobierno y por medio de una conexión VPN, la cual les permitía ingresar a la red de la compañía, realizando sus funciones tal como si estuvieran trabajando de forma presencial pero ahora desde sus domicilios, afectando directamente a su desempeño laboral pues no tenían el apoyo constante del supervisor como en la plataforma del Contact Center. Por tal motivo, se realizó el presente estudio con la finalidad de mejorar el desempeño laboral en la gestión teletrabajo.

En relación con esto, en el capítulo I de la investigación se desarrolló el planteamiento del problema a nivel internacional, nacional e institucional; seguido de la formulación del problema y objetivo general, así como de los específicos, pasando por la justificación y limitaciones correspondientes de la investigación.

En el capítulo II, se registraron los antecedentes internacionales y nacionales que refuerzan a la investigación planteada; así como también las bases teóricas tanto de la categoría problema como de la categoría solución, conceptualizando a su vez las subcategorías e indicadores, para lo cual se realizó el citado de diferentes autores.

Mientras que en el capítulo III, se estableció el método de la investigación, enfoque, tipo y diseño de la misma; por otro lado se estableció la población, muestra y muestreo de estudio para los datos cuantitativos, mientras que para los datos cualitativos se basó en las unidades informantes. Así mismo, se establecieron las categorías y subcategorías de estudios, seguido de la elección de técnica e instrumento de recolección de información. Se

registró a su vez el procesamiento y análisis de datos en los diferentes softwares seleccionados, finalmente se establecieron los aspectos éticos de la investigación.

En el capítulo IV, se observa la descripción de resultados tanto cuantitativos como cualitativos, a su vez, el diagnóstico mixto de la investigación, identificación de factores de mayor relevancia lo cual fue de gran apoyo para el diseño de las propuestas que también se registran en el presente capítulo.

Finalmente, en el capítulo V, se encuentran las conclusiones y recomendación luego del procesamiento análisis de datos, cabe mencionar que estas se basan en los objetivos generales y específicos de la investigación, los cuales serán de gran ayuda para la mejora del desempeño laboral en la empresa privada de Contact Center.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La pandemia del Covid-19 obligó a diferentes organizaciones a poner en marcha el trabajo remoto con la finalidad de seguir vigentes en el mercado laboral. No obstante, cabe mencionar que la mayoría de empresas hasta el momento no habían planteado este tipo de gestión. El informe realizado por la Universidad de la Frontera, expresó que esta nueva forma de trabajar trae consigo algunas ideas que trastocan paradigmas: la estructura se dispersa, las relaciones de poder cambian, surgen nuevos liderazgos, y junto a él, nuevas resistencias, problemas e incertidumbres. Por tanto, quizás lo más resaltante de esta situación sería la autogestión, que se traduce en autonomía, compromiso, control de lo relevante, práctica de escucha comprometida y coordinación con los demás miembros del equipo. El Covid-19 pasará en algún momento, pero la experiencia que genera el teletrabajo en un equipo virtual, organizando buenas prácticas de gestión y colaboración, marcará las relaciones laborales que se producirán en el futuro (UFRO, 2020).

Por otro lado, la revista Iberoamericana de Negocios indicó que, debido a que nos encontramos en medio de una coyuntura sanitaria (Covid-19), nos hace prever que el futuro laboral nos pondrá a prueba en todos los sentidos, no solo para las personas encargadas de la toma de decisiones, sino que esto afecta a toda la organización. Así mismo, propone que los Estados apunten a políticas que integren el teletrabajo como una oportunidad para la modernización de la gestión estatal, la administración de personal en base a resultados obtenidos y la inserción de modelos de innovación digital para las gestiones cotidianas, con el objetivo de introducir esquemas de trabajo docente, global, social, económico y humano (IBJ, 2021).

En un estudio se expuso que un gran porcentaje de empleados están siendo despedidos como consecuencia de la pandemia y otra cierta cantidad temen perder su empleo por el mismo motivo, a pesar de que la mayoría de ellos tienen salarios bajos, por otro lado, los multimillonarios no tienen nada de qué preocuparse. El teletrabajo en la actualidad llegó para quedarse, lo que trae consigo dos principales riesgos para los funcionarios: primero, minimizar el trabajo en equipo e incrementar el trabajo individual; por otro lado, la baja comunicación exagera posturas de trabajo forzado, invisibilizando el nivel de

aprovechamiento laboral, el cual incrementa la utilidad para la empresa. El avance tecnológico posibilita el constante seguimiento al recurso en su gestión, lo cual a su vez puede ser muy invasivo para el empleado, quien puede sentirse acosado por el superior en su horario laboral. Los mecanismos utilizados para vigilar al empleado están perjudicando al vínculo construido tanto en lo laboral como en lo personal, se centra en la edificación del dominio virtual y en los más eficientes, sutiles y peligrosos principios del orden social. Asistimos a una crisis de civilización, el declive de la globalización, incremento de la pobreza, aparición de microorganismos, etc. Desde luego, la cotidianidad no da motivos para entusiasmarlos (Telos, 2021).

Sin duda alguna, la pandemia hizo que las empresas cambiarán notablemente la adopción de nuevas formas de trabajo, dando como resultado el teletrabajo o trabajo remoto. Ante esta coyuntura sanitaria, el teletrabajo demostró ser una efectiva herramienta, la cual permite garantizar la continuidad operativa. Esta nueva modalidad laboral trae consigo grandes beneficios, como el evitar desplazarse hacia la empresa, la posibilidad de que los empleados se enfoquen en sus funciones debido a que estarán lejos de los distractores de una oficina convencional, así como también la oportunidad de lograr equilibrar el ámbito laboral con el privado. Así mismo, el teletrabajo permite a los colaboradores contar con horarios laborales flexibles y la libertad de realizar su gestión fuera de las instalaciones de la empresa. Por otro lado, puede dar lugar a riesgos, los cuales deben ser previstos para evitarlos, tales como el retraimiento (en especial por los sujetos quienes residen solos) y la disminución en cuanto a la comunicación con los colegas. (OIT, 2020).

El “trabajo a distancia” nació en Perú como una medida laboral excepcional y urgente, ya estamos en medio de una pandemia global, no esperada ni deseada para ningún país, cuyo principal objetivo es el traslado de trabajadores a sus hogares, con el fin de cumplir remotamente sus funciones y conservar las relaciones laborales y, en consecuencia, prevenir el quiebre o disminución en la producción de las empresas, además de preservar y resguardar la existencia de la población como objetivo nacional. Frente a este acontecimiento, por medio de un informe institucional se manifiesta que los procesos han sido transformados, desde la contratación de un colaborador hasta la formación o capacitación del mismo, así mismo, indica que el trabajo remoto originó que los funcionarios usen diferentes implementos virtuales, los cuales quizá hasta el momento desconocían, debido a lo cual, deben contar con

información precisa acerca de estos materiales de trabajo que serán utilizados en la compañía, y de este modo los nuevos funcionarios puedan gestionar al compás de sus colegas. En esta nueva forma de trabajo, la distancia no es un obstáculo al momento de entablar una comunicación asertiva; además se puede considerar como una oportunidad para evidenciar las virtudes de sus trabajadores y los de la empresa contratante (CCL, 2020).

A razón de la pandemia, el trabajo se trasladó de las oficinas hacia los hogares, por consiguiente, el teletrabajo obligó en algunos casos a que los colaboradores desarrollen sus labores por más horas de las establecidas. Las tasas de productividad se han visto afectadas en un nivel significativo para la empresa, la razón principal del declive en cuanto al desempeño laboral es la dificultad en la comunicación entre trabajadores, debido a que la base de un efectivo trabajo en equipo es la comunicación entre sus miembros. Por otro lado, el trabajador debe conocer en su totalidad las funciones que debe desempeñar, el propósito de su gestión, así como también las expectativas de los clientes. No se puede garantizar que los empleados tengan los lineamientos correctos mientras no se establezcan vías de comunicación efectivas, puesto que, si los colaboradores se encuentran dispersos, esto no permitirá alcanzar el objetivo planteado por la compañía. Por consiguiente, de no garantizar una efectiva comunicación, la productividad se verá siempre afectada, pues esta depende del rendimiento del colaborador. De igual manera, de contar con un eventual problema de salud el trabajador o algún familiar cercano podría verse reflejado en su falta de concentración y por ende afectar su productividad, además puede resultar muy agotador a nivel emocional cuando el colaborador en paralelo desempeña el rol de padre de familia, sumando a ello la falta de acceso a los recursos necesarios para la realización de sus funciones, puesto que esto se interpondrá en el logro de objetivos organizacionales planteados con anterioridad (UPC, 2020).

A su vez, se expuso en una revista Iberoamericana, que el teletrabajo en Perú llegó para quedarse y será exitoso si las compañías empiezan a crear equipos laborales cuya mentalidad sea la de crear vínculos entre empleado y empleador, basándose en el principio del respeto mutuo y, sobre todo, el respeto a los derechos laborales. La finalidad se enfoca en igualar el trabajo desde casa con el trabajo en oficina, para lo cual la tecnología juega un papel importante como partícipe estratégico en el logro de las metas planteadas. Al mismo tiempo, empresarios y empleados tienen el deber de acoplarse a los cambios puesto que permitirá la transformación y posicionamiento en el mercado ante esta situación actual, y por su parte el

estado también deberá brindar apoyo a través de políticas públicas acordes con estas acciones (AIDTSS, 2020).

Las empresas privadas de Contact Center, también se han visto afectadas por esta situación por la que pasa el Perú y los demás países, provocada por el virus SARS-CoV-2, que como sabemos pone en riesgo la existencia de los habitantes, por tal motivo se implantaron medidas cautelares con el fin de resguardar la vitalidad de los funcionarios de las diferentes entidades. El gobierno peruano de ese entonces, estableció a través de un dictamen, en el cual expone que nuestro país se encuentra en emergencia sanitaria a causa de la propagación del virus SARS-CoV-2. Posteriormente, se indicaron un conjunto de normas destinadas a resguardar a los pobladores, las cuales entraron en vigor desde el 15 de marzo del 2020.

Por ello, en los últimos meses, el sector de Contact Center ha experimentado grandes transformaciones y retos. La aceleración de la transformación digital ha beneficiado la integración de nuevas metodologías y herramientas de trabajo. Después de más de 12 meses de adopción masiva del trabajo a distancia en el Contact Center, este modelo laboral ha dejado al descubierto una serie de beneficios específicos para las operaciones del sector, por ejemplo, mayor acceso al talento humano rompiendo los límites geográficos tradicionales, mayor agilidad en el tiempo de respuesta para los desbordes de llamadas y una mayor satisfacción del cliente, pudiendo ofrecer servicios las 24 horas del día, los 7 días de la semana, con mayor facilidad.

Ante esta situación, y mediante la recopilación de datos de una empresa privada que brinda servicio de Contact Center se busca analizar el desempeño laboral en gestión teletrabajo, por tal motivo, se ejecuta el presente estudio con el propósito de hallar información relevante y posteriormente, los datos sean examinados para luego exponer el descubrimiento como respuesta a esta situación laboral a causa del estado de emergencia sanitaria que aqueja a nuestro país.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo mejorar el desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál es la situación del desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021?

¿Cuáles son los factores que inciden en el desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer el uso de una herramienta digital, para mejorar el desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021.

1.3.2 Objetivos específicos

Diagnosticar la situación del desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021.

Determinar los factores de mayor incidencia en el desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Teórica

El estudio fue realizado, bajo los conceptos teóricos relacionados al desempeño laboral y trabajo remoto para enmarcar la investigación, la cual permita comprender los conceptos básicos de los mismos y contribuir con la literatura para las investigaciones posteriores, es ese marco, el estudio se fundamentó bajo tres teorías, la teoría del desempeño laboral, que propone analizar el comportamiento y desarrollo de las funciones por parte del empleado, así como también, identificar cómo estas impactan a la organización. También se

cuenta con la teoría del clima organizacional, la cual se enfoca en la importancia de la calidad del clima laboral, su influencia con la satisfacción de los empleados, y en consecuencia de la producción empresarial; por ello es que, aun teniendo buena remuneración económica, pero un clima negativo e insoportable, los empleados dejarán sus puestos y esto afectará la producción de la empresa. Finalmente, el teorema basado en la pirámide de exigencias, define que la motivación hacia el empleado trae consigo un mejor y mayor desempeño laboral, así mismo, una organización cuyos equipos estén motivados se convierte en una empresa que tiene seres comprometidos con la misión de esta.

1.4.2 Metodológica

En cuanto a la presente justificación se basó en el enfoque mixto y proyectivo, a través de él se obtuvieron datos cualitativos y cuantitativos, los mismos que fueron estudiados con el deseo de construir una vista inicial del inconveniente planteado, para posteriormente concebir una propuesta en pro de mejora del desempeño laboral en gestión teletrabajo. A tal efecto, fue de gran importancia la selección adecuada de métodos o herramientas los cuales favorecen a la recaudación de información. Cabe mencionar que se aplicó una encuesta y se realizó una entrevista a los supervisores del área como instrumento de investigación, en este sentido se tuvo como premisa el alcanzar datos directos y confiables en dirección el estudio formulado, identificando las herramientas necesarias para la solución del problema general mediante el planteamiento de una propuesta que tendrá como propósito mejorar el desempeño laboral en la gestión de trabajo remoto.

1.4.3 Práctica

Mediante este estudio se aspiró a obtener datos que permitan evaluar el desempeño laboral en teletrabajo, por lo tanto, es necesario precisar la razón de esta investigación, como facilitar el análisis del desempeño laboral en trabajo remoto identificando las deficiencias actuales en la empresa en cuanto a rendimiento se refiere, por otro lado, se buscó mejorar la gestión del empleo en teletrabajo para lo cual es necesario identificar las deficiencias principales. En cuanto al aporte de la investigación a la organización, luego de finalizar el estudio se estableció una propuesta para beneficiar a las empresas de Contact Center, planteando medidas que mejoren el desempeño laboral en el trabajo remoto, identificando

las oportunidades y amenazas en la gestión actual, facilitando así la toma de decisiones en la compañía.

1.5 Limitaciones de la investigación

1.5.1 Temporal

Este estudio se fundamentó en el desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021, los datos obtenidos serán obtenidos en base al segundo trimestre del presente año.

1.5.2 Espacial

Se puso en funcionamiento en el site Sudamericana, situado en la jurisdicción, provincia y departamento de Lima, cabe mencionar que la recolección de datos se realizó de forma virtual en su totalidad, debido a que la gestión actual de los asesores y supervisores de la campaña es remota.

1.5.3 Recursos

La investigación se realizó mediante plataformas virtuales para la entrevista, así mismo las herramientas digitales correspondientes para la búsqueda de información y toma de encuestas, puesto que, debido a la coyuntura sanitaria actual a causa de la pandemia, no se puede recolectar información de forma presencial.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

En Colombia, Vásquez (2020) concretó un estudio titulado “Teletrabajo desde casa: impresiones de los trabajadores del call center Konecta del ayuntamiento de Itagüí, Antioquia” cuya finalidad es reseñar los efectos que han surgido en el trabajo remoto en los funcionarios del call center Konecta, los cuales otorgan respaldo al servicio DIRECTV. En el planteamiento, se fundamentó en los conceptos de labor, trabajo remoto y flexibilidad laboral. La estrategia de observación del presente análisis es de carácter preliminar y de tipo específico. Como producto luego de observar los aspectos originados por el entorno laboral vigente de los empleados, se determinó que esta modalidad es muy beneficiosa, principalmente por la sensación de protección por parte de la empresa al enviarlos a sus horas como medida de prevención ante la coyuntura actual. Además, resaltan el compromiso por mantener el desempeño laboral y cabe mencionar que otros factores favorables a mencionar es como se economiza el tiempo de movilidad, lo cual les favorece otorgándole una mejor oportunidad con su entorno familiar. Se concluyó la investigación informando que el trabajo en casa es muy favorable para el desempeño laboral con el 93 % de aprobación, a pesar de que las mejoras notables tuvieron un 70 % de conformidad debido a que existen diferentes actividades realizadas de forma presencial que no se lograron reemplazar en su totalidad, así como también la falta de condiciones de protección y salud en el lugar de trabajo, como las pausas activas y condiciones ergonómicas laborales.

De igual manera en Ecuador, Criollo (2020) afirmó en su proyecto “El trabajo remoto y su repercusión en el ejercicio ocupacional de los administrativos de la institución Grupo Sur formación y consulting” cuya metodología utilizada fue a través de los enfoques cualitativo y cuantitativo, mérito de la información bibliográfica se tuvieron precedentes que permitieron analizar las etapas del trabajo remoto; de este modo se busca lograr el objetivo propuesto, el cual es delimitar la repercusión del trabajo remoto en el desempeño laboral, por lo que se midió en un examen de rendimiento por niveles gráficos contrastando el desempeño laboral en el modo asistencial versus a la modo de trabajo remoto, los productos recopilados permitieron el análisis de la información y posteriormente con la comprobación de la conjetura haciendo uso del procedimiento estadístico del chi cuadrado; finalmente se

concluye presentando una propuesta de ejecución inmediata, la cual produce mejoras en el desempeño del trabajo remoto y su vigilancia en esta nueva modalidad de gestión.

A su vez en Ecuador, Domínguez (2018) investigó acerca “El entorno institucional y el ejercicio laboral de los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito maquita Ltda.”, el presente investigación tiene como finalidad determinar la incidencia del entorno institucional en el desempeño laboral de los empleados, fue posible obtener información verídica en base a la problemáticas suscitando en la entidad, donde se pudo resaltar la desmotivación, ineficiente formación a los trabajadores, así como también el estrés laboral, lo cual se considera influyente de forma sincera a la calidad de servicio ofrecido. La metodología de estudio es de nivel exploratorio con enfoque cualitativo y cuantitativo, en donde se consiguieron lo siguientes resultados: el 89.6% de los encuestados afirman que la organización debe tomar en cuenta la etapa de formación para que los empleados obtengan desarrollar sus funciones de forma adecuada y elevar su desempeño laboral, por lo tanto, se concluye el estudio estableciendo la necesidad de llevar a cabo un programa de capacitación, el cual satisfaga las necesidades de los propios trabajadores, lo cual permitirá que la mejora se ve reflejada en su rendimiento diario.

Igualmente, en Guatemala, Figueroa (2018) realizó un estudio referente a los “Agentes que repercuten la carga laboral de un sector de trabajadores entre 20 y 25 años de edad que superan al rango de jefatura inicialmente.”, cabe mencionar que el presente estudio, de tipo descriptivo, tuvo como objetivo identificar los factores que impactan directamente en el desempeño laboral de trabajadores que recientemente hayan sido promovidos a un puesto de jefatura de manera primigenia. El producto se muestra de acuerdo con los indicadores establecidos previamente, un elevado porcentaje respecto al factor de compromiso con un 72.33% seguido por la efusión con 61.50%, dirección con 58.83%, siendo los niveles más bajos el factor sensatez con 44.75% y gestión colaborativa 44.17%, los cuales fueron los 5 factores de acuerdo con la herramienta elaborada. Finalmente, concluye el estudio determinando que los factores que inciden de manera directa en el desempeño laboral son responsabilidad seguido por comunicación lo cual informa que estos son los 2 factores más repetitivos que pueden llegar a afectar el desempeño laboral.

Por otra parte, en Colombia, Ortega (2017), en su investigación titulada “Trabajo remoto: Una alternativa para la mejora de la ganancia de las instituciones y de los funcionarios”, la cual tiene como finalidad enunciar el efecto que el trabajo remoto ocasionó en Colombia durante los últimos años, a partir del estudio escrito, la cual consiste en estudiar y meditar permanentemente sobre realidades especulativas y experimental usando para ello distintos documentos. Es por eso por lo que, a través de este tipo de estudio de tipo expositivo, se realizará un diagnóstico sistemático, para observar los caracteres, ámbito y otros agentes que repercuten en la gestión de trabajo remoto como modus laboral, el cual buscará concatenar una relación con los objetivos propuestos. Los resultados obtenidos manifiestan que las investigaciones realizadas por empresas que han implementado previamente este modus laboral, como Argos y Cisco, determinan que el trabajo remoto es una propuesta innovadora y eficaz que tiene las instituciones respecto a la mejora de beneficios económicos y la calidad de vida para sus trabajadores. Por lo tanto, se concluye el estudio con que el teletrabajo como modalidad laboral se relaciona con el incremento de la productividad, reduciendo costos, así como también el nivel de ausentismo, lo que se convierte en mayores ingresos económicos para la compañía.

2.1.2 Antecedentes nacionales

En cuanto a los enfoques nacionales para Rojas (2021) en su investigación sobre la “Gestión del trabajo remoto y el desempeño laboral en la Biblioteca Nacional del Perú - 2020”, el objetivo planteado fue determinar la relación existente entre estas variables desde la percepción de los empleados. El estudio sigue la metodología científica hipotético-deductiva, es de tipo básico y con nivel descriptivo-correlacional, de diseño transeccional transversal, y enfoque cuantitativo. El resultado obtenido en el contraste de la hipótesis general, es decir, entre las variables gestión del trabajo remoto y desempeño laboral, mediante el estadístico Rho de Spearman $r = 0,649$, demostrando así que existe una correlación moderada entre estos dos factores con un grado de significancia de p valor = 0,000 donde $p < 0,05$, que determinó el rechazo de la hipótesis nula y admitir la hipótesis alterna. Concluyendo con que la gestión del trabajo remoto se correlaciona positiva y moderadamente con el desempeño laboral en un 65%.

De igual manera Irigoyen (2021) realizó un estudio sobre las “Enfoque de teletrabajo para el ejercicio del funcionario público con minusvalía. en el Gobierno Regional de Lambayeque”, la cual tuvo como propósito proponer enfoques de teletrabajo para el ejercicio del funcionario público con minusvalía en la entidad. El detrimento empleado para el estudio fue de tipo básica - no experimental y propositiva; adicional a ello, la muestra estuvo compuesta por 40 empleados con minusvalía que laboran en dicha institución regional de Lambayeque, a quienes se les aplicó un sondeo previamente establecido y como herramienta el cuestionario. El principal resultado de la investigación fue la constitución de una proposición denominada ET-GORE-Lambayeque, cuya finalidad es la de perfeccionar el rendimiento laboral en los empleados, por lo cual se establecieron 4 enfoque principales que son: Enfoque de ingenio emocional, de comunicado interno, de crecimiento personal/profesional y enfoque de las TIC's. A través de la comprobación empleada para la propuesta, finalmente se concluye con que es viable para su posterior aplicación a un corto o mediano plazo, puesto que los expertos han mencionado que es adecuada para la investigación.

A su vez Quaglia y Gutiérrez (2020) en base a su estudio del “Trabajo remoto orientado a la eficiencia laboral”, cuya finalidad es evaluar el trabajo remoto direccionado al ejercicio laboral en organizaciones peruanas, aplicando teorías métodos deductivos, cualitativas y no experimentales, respecto a los más importantes orígenes documentarias para la investigación. Como respuesta se obtuvo una conexión directa entre las variables trabajo remoto y la eficiencia laboral, no solo por la transigencia de esta modalidad, sino por el incremento de categorías en cuanto al desempeño de los trabajadores para cumplir con las finalidad y objetivo planteados por la entidad. Concluye su investigación constatando que existe una conexión directa entre la constante de estudio, y que esta es una posibilidad valiosa puesto que genera una mutación cultural positiva, mejorando la condición de vida de sus trabajadores y los beneficios pecuniarios de estos.

De manera similar Concha y López (2020), en su investigación titulada “Teletrabajo y desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito en la ciudad de Piura, 2020”, estableciendo como objetivo el determinar la relación existente entre los factores teletrabajo y el desempeño laboral, el presente estudio fue de tipo aplicado, enfoque mixto, con diseño no experimental, el cual es transversal y su vez correlacional. Los resultados

permitieron confirmar que el cumplimiento de las normas legales y la tecnología empleada no muestran relación significativa con el rendimiento laboral de los trabajadores, por otro lado, las condiciones ambientales de trabajo y las modalidades de implementación del trabajo remoto si se relacionan significativamente con dicho desempeño. Por tal motivo, se concluye el estudio afirmando que el teletrabajo se relaciona de manera significativa con el desempeño laboral, tanto individual como grupal, por lo que es fundamental que la empresa brinde condiciones apropiadas de trabajo y supervise de manera efectiva las gestiones del colaborador.

Por último, para Cardenas y La Madrid (2020) en su investigación sobre “El trabajo remoto, un prototipo especial como ofrecimiento de mejora en el ejercicio laboral. Inspección periódica de la literatura”, teniendo como propósito el publicitar el tipo del trabajo remoto como opción de progreso para el rendimiento laboral, la cual presentó metódicamente una fase de supervisión periódica con enfoque específico. Esta investigación abarcó diferentes agentes sobre la autonomía del trabajo, flexibilidad de horario, las ventajas de movilidad, la utilización de las TIC's y la colaboración de las herramientas digitales, donde los resultados obtenidos fueron de diversos estudios científicos donde se aplicaron criterios de clasificación. Luego de esta investigación cualitativa, se obtuvo como resultado que el trabajo remoto fue una categoría que nació del uso de las TIC's, permitiendo así que el colaborador pueda desarrollar sus competencias fuera del espacio físico de la compañía, ya sea desde su morada u otro espacio de la entidad; lo cual permitió evidenciar cierto beneficio para el empleado y empleador al disminuir costos y gastos laborales. Concluyendo, de acuerdo con los enfoques presentados en la investigación, el trabajo remoto cumple con la finalidad de dar a conocer esta tipología como beneficio para el rendimiento en el trabajo de las empresas públicas y privadas.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Desempeño laboral

Teoría del desempeño laboral

El Teorema del desempeño laboral, se fundamenta en que el crecimiento de la empresa es el resultado de la realización de logros concretos, es decir, la realización de las metas y planeamientos a desarrollar, siendo el colaborador la variable potencial quien va a

concretar acciones y conductas eficaces para el mismo fin, a esto se le denomina Teoría del desempeño laboral. Este modelo prescinde de los componentes principales para medir los indicadores de desempeño de manera totalitaria, con la finalidad de proponer tácticas dirigidas a la consecución de indicadores operativos. Para definir, desempeño laboral, debemos hacer referencia a cualquier conducta intelectual, motora o interpersonal, desarrollado bajo el control del individuo, medido en estándares de pericia e importancia para la para los objetivos institucionales. De esta manera queda establecido la variedad de etapas del desempeño laboral, y son: la contienda particular y no particular de las funciones establecidas (Bautista, Cienfuegos y Aguilar, 2020; Gabini, 2018; Salgado y Cabal 2011; Campbell, 1990).

Refiriéndonos al desempeño laboral hacemos alusión a la calidad del servicio o de la labor que realiza el funcionario dentro de la institución. Siendo de vital importancia desde la totalidad de sus virtudes personales, destrezas profesionales hasta sus capacidades interpersonales, las cuales consecuentemente surten efecto en el éxito de la institución. En conclusión, la conducta y el desempeño laboral del funcionario impacta en el negocio, positiva o negativamente, de acuerdo con estándares discrecionales.

Teoría del clima organizacional

La teoría del Clima Institucional denota la existencia de una dependiente conexión de la conducta del subalterno frente a la gestión institucional, de esta manera se infiere que dicha relación está delimitada por la percepción del clima institucional, y son: los parámetros contextuales, la tecnología, y el esquema organizacional, la ubicación por rango del funcionario, sueldo, habilidades, grado de complacencia y determinar su propia opinión tanto del subalterno como del jefe inmediato, respecto al entorno institucional. Mientras que, Chiavenato refuta la idea de que el clima institucional es definido como la percepción de las cualidades del ambiente laboral por los mismos trabajadores de la institución, provocando una influencia directa en el comportamiento del trabajador. Goncalves explica que los componentes y distribución del sistema institucional, origina un determinado clima, en respuesta directa a la percepción de sus propios trabajadores, dicho clima provoca determinadas conductas en sus trabajadores, y dichas conductas repercuten en la institución y en el entorno laboral. Por otra parte, el clima organizacional también es definido como el ambiente laboral a causa de la presencia de varios componentes de carácter interpersonal,

institucional y otros. El ambiente en el cual los funcionarios o trabajadores realicen sus actividades influye positivamente en la satisfacción y conducta del empleado, y por ende, desarrolla un mejor nivel creativo y productivo (Chiavenato, 2000; Goncalves, 2000; Álvarez, 1995; Likert, 1968).

En el entorno de trabajo se presenta un gran impacto respecto a la complacencia por parte de los colaboradores y ello se refleja en su productividad. Cuando los trabajadores se encuentran satisfechos realizan sus funciones de forma eficiente, y por lo tanto, la productividad de la organización se incrementa. Por tal motivo, incluso teniendo la mejor remuneración económica y un clima laboral negativo e insoportable, esto hará que los empleados abandonen sus puestos de trabajo y por ende se verá afectada la producción de la compañía.

Teoría de la pirámide de Maslow

El Teorema pirámide de Maslow deja claro el enfoque en cuanto a la conducta de un individuo respecto a sus requerimientos básicos. Como cimiento piramidal figuran los requerimientos vitales, (alimento, ingerir líquidos, calzar, relaciones sexuales entre otros), seguidas por las de salvaguardia (salud, economía y vivienda), continuando con las comunitarias (parental, fraternidad, compañero o cónyuge, colegas), seguida de la autoestima (fiabilidad, autonomía, autosuficiencia, prestigio, cumplimiento de metas y amor propio) y finalmente la realización personal (el sentir que lograste una meta marcada por ti mismo). Luego de haber atendido los principales requerimientos, se procede con la complacencia de los ubicados en el nivel superior. Así mismo, se debe tener en cuenta que para llegar a la parte más alta debemos empezar cubriendo los cimientos de la pirámide para posteriormente ir escalando poco a poco, así mismo, aparecen nuevos o requerimientos con mayor complejidad. Por otro lado, los teoremas de motivación se pueden subdividir en: de contenidos y las de proceso. Las primeras analizan y buscan circunstancias que pueden motivar a las personas, en tanto las segundas analizan y toman en consideración el proceso de juicio por el cual estas se motivan. A su vez, cabe mencionar que en el teorema piramidal luego de complacer la lista de requerimientos, ya no serán tan motivadoras para el individuo, lo cual significa que si se busca incentivar a los colaboradores de cara a sus ocupaciones, por lo que resulta imperativo complacer los requerimiento no cubierto hasta el momento (Naranjo, 2009; Robbins y Coulter, 2005; Daft, 2004; Maslow, 1943).

La fuerza de trabajo o recurso es un componente primordial para la organización, puesto que se puede considerar como el motor que la impulsa. Al incrementar la motivación, se obtiene como resultado un mejor y mayor rendimiento laboral. Las compañías focalizadas en complacer los requerimientos a sus colaboradores tienden a tener más éxito empresarial. Son los empleados quienes hacen posible alcanzar las metas empresariales formuladas. Una entidad con equipos de trabajo motivados tiene como resultado, colaboradores más comprometidos con la misión y visión organizacional.

Conceptos

Evaluación del desempeño laboral

La valoración en cuanto al rendimiento es un método que evalúa la eficacia en cuanto al funcionario, por medio de una revisión respecto a sus actividades realizadas por el individuo, que a su vez contribuyen al alcance de las metas institucionales. Incluso permite establecer que la evaluación del desempeño se basa en identificar, medir y gestionar el desempeño humano en la empresa. Así mismo, todo esfuerzo que necesite ser evaluado, debe realizarse a través de técnicas que tengan un enfoque numérico predeterminados, cuyo fin es el de diseñar inteligentemente los objetivos de negocio y planificar los programas que apoyen al logro de estos. Finalmente, el desempeño laboral es la conducta o comportamiento real del empleado, ya sea en el ámbito técnico o profesional, como en las relaciones interpersonales en general, así mismo, influye de manera importante en esta situación el ambiente en el que se desarrolla (Chiavenato, 2015; Koontz, Weihrich y Cannice, 2014; Salas, Díaz y Pérez, 2012).

Cabe precisar que el desempeño en el trabajo comprende una parte importante en la operatividad de toda empresa, motivo por el cual la organización se debe enfocar en la gestión del talento en cuanto al recurso. El análisis del rendimiento laboral trae consigo resultados provechosos para la compañía, así como también para los trabajadores, contribuyendo a su satisfacción laboral y así garantizar la consecución de los objetivos y/o metas planteadas en la organización. Lo mencionado anteriormente, se puede definir haciendo uso del posterior cálculo:

Competencia x estímulo = rendimiento del colaborador

Por lo tanto:

Capacidad x formación x herramientas = competencias adquiridas

Anhelo x dedicación = estímulo

En síntesis, la aplicación de este cálculo indica que los factores en general resultan importantes al momento de obtener el resultado final. Tales es el caso de empleados, los cuales cuentan con un porcentaje muy elevado de estímulo y un 75% relacionado a las capacidades solicitadas respecto a la realización de una labor, ello permite desempeñarse a un ritmo superior al promedio. Sin embargo, si estas personas tienen solo el 10% de la habilidad requerida, ni la más mínima cantidad de motivación les permitirá desempeñarse satisfactoriamente (Pedraza, Amaya y Conde, 2010; Cameron y Whetten, 2005).

Aunque son muchos los aspectos que intervienen si de alcanzar metas institucionales se refiere, la productividad resulta siendo la más relevante, puesto que es definitivamente la forma en que actúan y trabajan sus empleados. Punto donde el desempeño laboral se vuelve de vital importancia.

Para determinar los factores a evaluar en el desempeño laboral se consideran tres dimensiones relevantes: competencias, compromiso y satisfacción laboral. Así mismo se establecen cuatro indicadores para cada dimensión, las cuales se procede a conceptualizar:

Competencias

Se define a las competencias como una lista de comportamientos que diferencian a ciertas personas de otras, y a su vez las hacen más efectivas en una determinada situación, dichos comportamientos son observables en el día a día del empleado, así como también en situaciones evaluables. Existen diferentes formas para la clasificación de las destrezas laborales, y según los propósitos de cálculo de acuerdo con el análisis del rendimiento laboral estas pueden variar, en consecuencia, se contemplan principalmente estas premisas: Conocimiento especializado en cuanto a rendimiento, del servicio, de la organización y las personales. Por otro lado, se demuestra que la competencia laboral hace referencia a ejercer u ocupar un puesto frente a una situación en específico teniendo vigilancia de la misma, de forma independiente como se espera. Esto requiere no solo de experiencia, información y

conocimientos especializados, puesto que requiere también de facultades de contacto y apoyo operativo, así como también contar con habilidades de razonar y ejercer en mecanismos de interconexiones (Alles 2002; Arbaiza 2016; Ludeña 2004).

Compromiso

Así mismo, se considera que el compromiso laboral incluye la participación de las personas, satisfacción y el entusiasmo por el trabajo que realizan. Partiendo de ello, se determina que el concepto de compromiso laboral en las organizaciones está directamente relacionado con la lealtad del trabajador, motivo por el cual desea permanecer en la empresa, debido a su implícita motivación. Otro investigador por su lado define el compromiso laboral conforme a la situación o circunstancia del empleado, el cual se reconoce como parte de la empresa que contrató sus servicios, en consecuencia, adquiere como propios los objetivos institucionales, por tal motivo busca continuar en la compañía. La implicación laboral tiene como significado el reconocerse con las gestiones que se realizan, en tanto que la adhesión, se basa en reconocerse como parte de la empresa contratante. Tal como sucede con la participación en el trabajo, los resultados de las investigaciones demuestran una negativa relación entre el compromiso con la organización frente al ausentismo y la rotación laboral. Finalmente, se entiende por compromiso, el deseo de realizar grandes esfuerzos por el bien de la compañía, resguardado por el anhelo de seguir permaneciendo en la organización aceptando sus principales objetivos y valores institucionales que lo constituyen (Harter, Schmidt y Hayes, 2002; Robbins, 2004; Porter y Lawer citado por Betanzos, Andrade y Paz, 2006).

Satisfacción

Por otro lado, en cuanto a la complacencia en el trabajo, el cual hace referencia a la postura frente al trabajo, es decir, el sentir de los empleados así como la percepción que tienen de su centro de labores. En este punto de vista, se fundamenta como un estado interno expresado a través de la valoración emotiva/cognitiva en base a los conocimientos o vivencias de trabajo previas, la cual puede ser beneficiosa o perjudicial. A su vez, se puede establecer que la satisfacción laboral está constituida por diferentes factores que repercuten en el clima de la empresa, como por ejemplo: el trabajo mentalmente desafiante, recompensas razonables, condiciones adecuadas del trabajo, compañeros que se apoyen entre sí, y la relación entre el empleado y el puesto, la cual definiría el grado de satisfacción

laboral del trabajador y su lugar de trabajo. En síntesis, la satisfacción se define como la posición del empleado en relación con la gestión que realiza. Su posición se basa en cuanto a experiencias, vivencias y percepciones que el funcionario adquiere en el centro de labores. La postura obtenida está conformada a su vez con relación a las particularidades del trabajo actual u opiniones de los trabajadores frente a lo que deberían ser (Hulin y Judge, 2003; Hellriegel y Solum, 2005; Vallejo, 2010).

Luego de definir las dimensiones de estudio, se procede a identificar los indicadores para cada una de ellas, en el caso de las competencias existen cuatro indicadores: conocimiento, nivel de comunicación, calidad de servicio y destrezas; por la dimensión compromiso cuenta con los siguientes indicadores: motivación, trabajo en equipo, productividad y funciones; finalmente para la dimensión satisfacción laboral, se establecieron los siguientes indicadores: remuneración, recursos / herramientas de trabajo, comunicación asertiva y los incentivos; todos ellos serán detallados a continuación.

Conocimientos

En una organización, el empleado debe contar con el conocimiento teórico/práctico que le permita desarrollar sus funciones de forma adecuada en el puesto que desempeñe. Esto permite tener la capacidad para hacer uso de los equipos o herramientas, interpretar los procedimientos, así mismo, la adaptación frente a la innovación tecnológica que acompaña el despliegue de nuevas oportunidades. Generalmente, hace referencia a la gestión de gran desempeño en la realización de procesos administrativos en general, con la finalidad de incrementar el potencial humano en la empresa. Por tal motivo estos conocimientos son evaluados por el área de Selección de una empresa, quienes por medio de test cognitivos miden el nivel con el que cuenta el recurso antes de ingresar a la organización (Arias, 2001).

Nivel de comunicación

El nivel de comunicación tiene como base cuatro principales funciones en la constitución de un grupo de trabajo u organización, las cuales son: control, motivación, expresión emocional e información. Las empresas tienen una jerarquía de autoridad establecida y pautas formales, las cuales requieren el cumplimiento por parte de los trabajadores. Por tal motivo, la comunicación es fundamental en cuanto a la transferencia como la comprensión del significado. En el ámbito laboral también es de gran relevancia

que el empleado sepa comunicarse puesto que es la única forma de cómo podrá expresar su punto de vista o incomodidad frente a algún inconveniente presentado en su gestión diaria; por otro lado, los supervisores también deben contar con la facilidad de comunicación hacia los subordinados puesto que al momento de desplegar información deben asegurarse la comprensión del mismo (Robbins, 2004).

Calidad de servicio

La calidad del servicio debe ser un trabajo que inicie con la percepción del cliente, cubriendo sus requerimientos con el servicio ofrecido, esto implica la inclusión de factores subjetivos con relación al juicio del cliente quien recibe el producto o servicio. A su vez, es importante saber o conocer los requerimientos del consumidor, siendo esto en algunos casos complicado respecto a la medición de indicadores operacionales, puesto que un cliente puede valorar los atributos del producto o servicio de manera distinta a la de otro comprador. La calidad en cuanto al servicio ofrecido puede asegurar el retorno de un cliente, la fidelización del mismo, como también la separación o difusión causada por una mala experiencia, siendo esto perjudicial para la imagen de la compañía (Morales y Hernández, 2004).

Destreza

Existen distintas formas de clasificar las destrezas en el ámbito laboral, así mismo, estas pueden variar de acuerdo con el propósito que se necesite evaluar con relación al desempeño, por tal motivo, se contemplan principalmente estas premisas: Conocimiento especializado en cuanto a rendimiento, del servicio, de la empresa y las personales. Las habilidades con las que cuente el personal pueden influir en la contratación, puesto que el área encargada de evaluar estas destrezas determinará si se encuentra apto para el puesto requerido (Arbaiza, 2016). Por otro lado, es de suma relevancia que el postulante cuente con capacidades mínimas como el nivel de comunicación, ya que esto será importante al momento de expresar su opinión frente a un tema determinado, o para entablar comunicación con sus compañeros de equipo, ya que el ser humano por naturaleza es un ser social.

Motivación

El desempeño individual, que es la base del desempeño organizacional, depende en un alto porcentaje de la motivación de los trabajadores. Existen varios factores que actúan en conjunto para moldear y condicionar el desempeño individual, tales como las capacidades

y competencias de cada persona, el liderazgo y la formación, la orientación, dedicación y el esfuerzo. En conclusión la motivación se puede definir como la columna vertebral del comportamiento de las personas. La motivación es el motor por el cual un individuo realiza una actividad y esta puede definirse de forma interna y externa; partiendo de ello, la empresa puede contribuir con esto e incrementar los niveles de estímulos para que el colaborador desarrolle de forma empeñosa sus funciones establecidas en la organización (Chiavenato, 2009).

Trabajo en equipo

Hace referencia a la labor que ejercen en conjunto los empleados, cuyas competencias y habilidades contribuyen activamente en torno a un objetivo en común, también hace referencia a la facilidad para entablar relaciones interpersonales y la habilidad para comprender el efecto de las acciones propias reflejadas en el éxito de las acciones de los demás. Se sabe por conocimientos previos que la unión de trabajadores hace que el logro de objetivos sea más fáciles de alcanzar, puesto que el apoyo mutuo juega un papel importante en la gestión, por otro lado, si los empleados se encuentran dispersos no encontrarán el camino correcto que los llevará a la meta a nivel equipo y menos a nivel empresarial (Alles, 2002).

Productividad

La palabra productividad en sí misma involucra una medida de actividad que cuantifica los bienes y servicios que fueron producidos por los recursos utilizados, sean estos recursos tangibles o intangibles. La productividad debe ser calculada por periodos de tiempo previamente establecidos, cabe destacar que la productividad está destinada a medir el efecto de la eficiencia frente al uso de los recursos. Por lo que, al utilizar menos recursos en la producción, dé como resultado la misma o mayor ganancia, se puede determinar que mayor será la eficiencia. Para conocer el nivel productivo de una persona se deben establecer indicadores y el superior debe brindar el seguimiento correspondiente al recurso, reforzando los puntos a mejorar detectados en la evaluación previa y brindando la retroalimentación necesaria para el crecimiento del trabajador (Juez, 2020).

Funciones

En cuanto a las funciones, se define como el conjunto de tareas u obligaciones establecidas por parte de la empresa hacia el postulante o trabajador determinado. Estas serán realizadas de forma individual la cual desempeñen provisional o definitivamente una función en específico. Con la finalidad de que un listado de responsabilidades sea establecido como tareas laborales, es de suma importancia que estas se realicen de forma reiterada en su desempeño laboral (Chiavenato, 2007).

Remuneración

La remuneración es básicamente la recompensa que el empleado recibe a cambio de la realización de actividades en una empresa, es decir, un acuerdo entre el trabajador y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener una remuneración económica y extraeconómica. La remuneración económica puede ser directa, definida por el salario según la frecuencia establecida al colaborador, quien percibe su pago por las gestiones realizadas en la empresa, así como incentivos particulares u otros; o indirecta, la cual se relaciona con un monto extraordinario de lo estipulado en el convenio laboral por la parte de la organización, tales como: vacaciones, gratificaciones, etc. (Chiavenato, 2007).

Recursos / herramientas de trabajo

El término recursos puede entenderse como el conjunto de personas, activos materiales, financieros y técnicos que una organización o institución tiene y utiliza para lograr sus objetivos y dar lugar a bienes o servicios de su competencia. Los recursos tienen un valor fundamental para las empresas y se basan en implementos y herramientas requeridas en la gestión del funcionario, además de la consecución de objetivos y metas definidos a nivel empresarial. Cabe resaltar que el puesto de trabajo del colaborador o instrumentos de gestión deben ser otorgados en tiempo y forma por parte de la compañía contratante, puesto que sin ellos no podría cumplir de forma adecuada con sus funciones, afectando a la producción de la organización (Enríquez, 2002).

Comunicación asertiva

Para lograr transmitir un mensaje de manera clara y efectiva se debe desarrollar la comunicación asertiva, es decir, la manera en que la información se transmite a otras personas de forma clara, sencilla y oportuna, esta puede ser verbal o no verbal, y acorde al

contexto sociocultural de los receptores del mensaje. Esta forma de comunicarse debe ser beneficiosa tanto para el subordinado como para el jefe inmediato, puesto que permitirá conocer los puntos de vista de ambos y llegar a un consenso igualitario respecto a un tema en específico (Pacheco, 2020).

Incentivo

Un incentivo es una parte variable de la remuneración económica mensual o una premiación en base a métricas alcanzadas las cuales lograron un nivel mayor al de sus colegas o a lo exigido a nivel operativo. El superar una métrica operacional permite obtener beneficios adicionales en temas de remuneración económica, y la compañía tiene el compromiso de velar por el cumplimiento de éste con previo acuerdo entre ambas partes (empleado y empleador). Obtener un resultado superior al requerido es voluntario, por lo tanto, puede ser incentivado y consensado. La responsabilidad de la empresa se reduce a llegar a este acuerdo y establecer los medios específicos para cumplirlo. El resultado es un valor que corresponde a un cierto nivel de desempeño, ya sea de manera global, según el trabajo realizado, o fijándose algunos aspectos específicos del mismo (Caso, 2003).

Indicadores emergentes

Finalmente, se considera como indicador emergente la fidelización, debido a que en las entrevistas realizadas a las unidades informantes, señalaron que ante esta modalidad de gestión es importante fidelizar al trabajador para que realice su gestión remota de forma eficiente, puesto que de lo contrario originaría un gran nivel de rotación en la campaña y costos para capacitar a un nuevo recurso.

Los trabajadores satisfechos mantienen a tus clientes satisfechos, Para lograr que el cliente interno se sienta fidelizado con la empresa, debes en primera instancia brindarle seguridad laboral, reconocimientos en base a sus logros, buen clima laboral, opción de crear línea de carrera en la organización, así como también transmitirle los valores corporativos, visión, misión y cultura organizacional. Al lograr estas acciones, obtendremos como resultado un trabajador leal, de confianza y satisfecho con su trabajo (Bansal, Mendelson y Sharma, 2001).

Adicionalmente, como segundo emergente se establece las situaciones fortuitas, en esta modalidad de trabajo pueden suscitarse inconvenientes con la sobrecarga de red con la que trabajamos, o problemas con la señal de internet o luz eléctrica, esto debe ser alertado a tiempo para que el supervisor pueda tomar medidas frente a ello, así como también puede ser el caso de los ruidos en el ambiente en el que labora el asesor, por lo que se recomienda ubicarse en una área con menos tránsito en su hogar, cabe mencionar que la empresa brinda headsets con cancelación de ruido lo cual es de suma utilidad para el asesor.

2.2.2. Implementación de plataforma digital

Teoría de la retroalimentación

Se denomina información al contenido que se permuta con el mundo exterior, mientras nos ajustamos a él y lo adaptamos a nuestros requerimientos. El hecho de recepcionar y hacer uso de este contenido se basa en la adaptación frente a las contingencias del entorno. En la actualidad, basándose en los requerimientos de búsqueda de información y la complejidad que conlleva esto, hace que las diferentes instituciones creen nuevas estrategias para el intercambio de información. El contar con la información idónea significa vivir de manera efectiva (Wiener, 1948).

Por tanto, se establece que el intercambio de información constituye la comunicación y está compone el entorno social de una persona. Así mismo por lo expresado por Wiener en una de sus más grandes teorías como es el de la comunicación, introduciendo términos, tales como feedback o retroalimentación y cantidad de información; a su vez cabe mencionar el aporte de su investigación en cuanto a la cibernética y la información incluyendo el término complejidad para definirla.

El matemático y filósofo Norbert Wiener, sentó las bases en cuanto a la cibernética, teoría que entra en juego como proceso de control por medio de la comunicación. Menciona en sus escritos, el término entropía, la cual por definición es la incertidumbre o medida de probabilidad que existe previo al hallazgo y recepción de respuesta al momento de realizar alguna búsqueda de información o resolver interrogantes. Plantea que en la óptica cibernética la entropía puede ser corregida por medio de la comunicación, debido a que es capaz de establecer mejoras en la máquina, permitiendo, por ende, el acceso al control del sistema;

siendo este el punto en el que se relaciona con el entorno a través de flujos de información buscando contrarrestar la tendencia entrópica por medio del equilibrio cibernético. A su vez, explica que la retroalimentación o feedback, es la interrelación entre el sistema y el entorno en el que se desarrolla, por lo que la data es transportada por medio de órganos receptores; la finalidad de esta información es ajustar las acciones futuras en base a los hechos realizados previamente (Asencio y Navío, 2017).

Por lo tanto, el feedback es la información recolectada de acciones pasadas, las cuales sirven para establecer mejoras en el futuro, esto aplica para los diferentes ámbitos en los que se desarrolle, como por ejemplo tecnológico, cibernético, social, etc. Esta retroalimentación ayuda a encontrar los puntos débiles o puntos a mejorar con los que contamos, permitiendo establecer un plan de acción para trabajar en ello y lograr los resultados esperados.

La principal idea de la teoría cibernética es el feedback o traducido al español, la retroalimentación, término establecido por Norbert Wiener en su estudio. El feedback es una metodología de introducción de datos pasado para la mejora del rendimiento actual, si la información obtenida es utilizada solo como datos numéricos para la evaluación del sistema y posterior regulación, se obtendrá como resultado la retroalimentación simple, sin embargo, si esta data logra modificar la metodología sistemática general y a su vez la pauta de rendimiento, entonces podrá ser nombrada como “aprendizaje” (Gallego, 2006).

La retroalimentación puede expresar juicios, opiniones en cuanto a un proceso en específico, hallando en el transcurso, puntos fuertes, errores y puntos a mejorar, los cuales podrán ser transformados en oportunidades para incrementar el desempeño si lo enfocamos en el ámbito laboral.

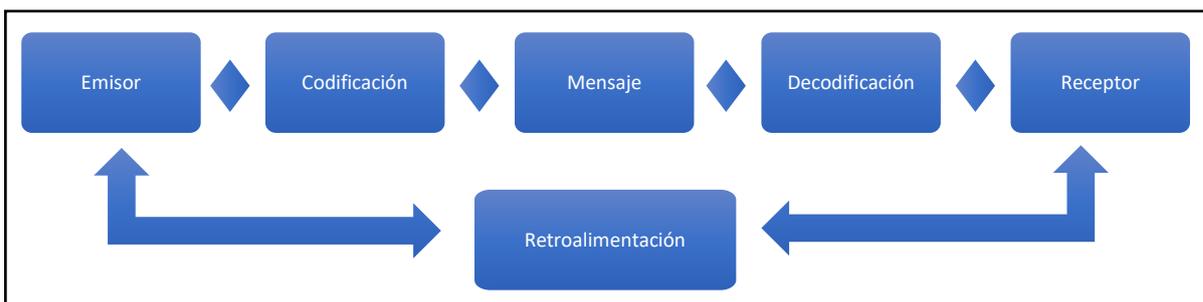
Al plantear el teorema de la retroalimentación, el autor manifestó el apoyo que brindaría tanto para la sociedad como para el sistema y las máquinas al momento de buscar el control de las actividades. Cabe precisar, que la recolección e interpretación de datos brindados en el feedback facilita el ajuste respectivo en cuanto a los errores del pasado para no volverlos a cometer en el futuro, aprendiendo de las enseñanzas obtenidas en el transcurso. Wiener tenía la idea clara de que cualquier sistema podrá ser orientado en el

sentido que se desee, siempre y cuando se integre la retroalimentación en el proceso (Mayer, y Ramge, 2019).

Como beneficios principales del feedback se establece que ayuda en la reducción de puntos ciegos, construyendo confianza basándose en los puntos fuerte detectados en el análisis, siendo a su vez un proceso de mejora continua, ya que cada vez que tengamos una retroalimentación, permitirá aplicar las observaciones detectadas en las acciones futuras. El teorema planteado, deja como enseñanza principal una nueva forma de utilización en cuanto a la información recolectada en cualquier proceso en específico, debido a que esta puede ser usada para lograr la mejora continua tomando como oportunidad los errores encontrados, esta premisa fue concebida en la investigación basada en el sistema de control y comunicación.

Figura 1.

Modelo de comunicación con Feedback



Desde el punto de vista administrativo, se define la retroalimentación como la ciencia capaz de estudiar y analizar la forma correcta respecto al control del recurso humanos en la organización, permitiendo instancias de devolución en cuanto a su desempeño productivo analizado en un tiempo y espacio definido, a su vez, busca establecer acciones de mejora en cuanto a la toma de decisiones por parte de la gerencia, debido a que se manifiestan observaciones expresadas por el evaluador quien busca reinyectar información al sistema establecido.

El feedback es definido como la información recolectada entre un punto de partida y un punto final, así mismo en un tiempo en específico, buscando modificar favorablemente la brecha entre ambos. Cabe precisar, que de por si la recolección de información no es

retroalimentación si esta no es aplicada para la mejora del proceso sistemático (Ramaprasad, 1983).

En cuanto al proceso de enseñanza y aprendizaje, el feedback cumple un papel imprescindible, debido a que en esta instancia se expresan los errores encontrados, y a su vez, las oportunidades de progreso con las que cuentan, facilitando la mejora continua además del llamado a la reflexión y compromiso, puesto que lo analizado debe mejorarse en adelante, de lo contrario se determinará que la retroalimentación no surgió efecto (Ávila, 2009).

El feedback, según Wiggins, quien establece que la información desplegada debe ser personalizada y contextualizada a una labor en concreto, a su vez, esta puede sufrir variación en cuanto al rendimiento, habilidades, entendimiento y aspiraciones del trabajador o alumno. Por lo tanto, no se puede establecer estándares debido a la existencia de una serie de factores influyentes en el proceso de retroalimentación, sin embargo, se plantean los siguientes para tener en cuenta: el feedback debe ser objetivo, constructivo, comprensible y oportuno (Wiggins, 2012).

Partiendo de los conceptos previos por parte de los diferentes investigadores, el feedback es un proceso que busca controlar el sistema respecto a los resultados originados en base a una actividad, estos resultados son inyectados en el sistema con la premisa de equilibrarlo o de mejorar las acciones a futuro. Por tal motivo, se establece que la retroalimentación puede ser positiva o negativa, según sea el caso por estudiar. En primer lugar el feedback negativo se denomina al proceso de control y regulación sistemático quien tiene como función principal equilibrar el sistema haciendo frente a los efectos de las diferentes situaciones que surjan. Por otro lado tenemos al feedback positivo, el cual se centra en el potenciamiento de las desviaciones encontradas en el sistema, permitiendo transformar una falla detectada, en una oportunidad de mejora para la compañía valiéndose de información en cuanto al desempeño actual para ser aplicado en los procesos futuros.

El propósito del feedback positivo y negativo, siempre será focalizado en la mejora y perfeccionamiento del sistema basándose en diferentes criterios de evaluación. Es necesario precisar que la retroalimentación es un procedimiento aplicado a diferentes

procesos los cuales impliquen el control y regulación sistemática. En este aspecto, es empleado en diferentes campos, tales como la administración, ingeniería, educación, etc.

Teoría del liderazgo

Fayol plantea, en su teoría, la existencia de rasgos específicos con los que debe contar un líder, tales como: conocimiento, raciocinio, vigor físico y gozar de buena salud, así mismo, debe contar con cualidades morales, como por ejemplo: rectitud, responsabilidad, perseverancia. Adicional a lo mencionado, debe tener empatía con las personas que se encuentran a su cargo, siempre debe preocuparse por los intereses de su equipo de trabajo, nivel de comunicación adecuado el cual le permita entablar comunicación de forma eficiente, cultura organizacional, nociones administrativas y en general de las otras funciones que se desarrollan alrededor, a su vez ser competitivo en cuanto a los retos planteados en la empresa (Fayol, 1986).

En cuanto a las cualidades más comunes observadas, tenemos a la inteligencia, conocimiento, experiencia, dominio del equipo, autoconfianza, tolerancia, solidaridad, respeto, honestidad, etc. Precisa que estas cualidades no siempre pueden estar sujetas a la personalidad de cada persona, debido a que en su mayoría están sujetas a las habilidades y conocimientos con los que cuenta cada persona (Gareht y Jeniffer, 2010).

Adicionalmente a lo relacionado con las habilidades y capacidades con las que debe contar un líder, Fayol enfoca su teorema en cuanto a la formación del mismo. Critica fuertemente al actual proceso de formación por el que pase el futuro líder, Fayol protesta en cuanto a la importancia de que el personal administrativo o ingenieros como los llama en su libro, comprendan la relevancia del trabajo con personas puesto que el líder debe contar con todos los conocimientos necesarios para esta labor. Fayol nos deja la siguiente enseñanza: El futuro recae en las manos de la capacidad técnica con la que cuentan, pero en un nivel superior de las capacidades administrativas también, puesto que incluso para un novato, saber planificar, organizar, dirigir y controlar es el añadido de valor en cuanto a los conocimientos técnicos. No te juzgarán por tu conocimiento sino por lo que harás con ellos (Sánchez, 2009).

Fayol es el máximo representante de la administración contemporánea, y creador del teorema enfocado al management de forma globalizada y completa. Lo que buscó Fayol fue plasmar su experiencia y a su vez su conocimiento respecto a temas gerenciales, formulando los globalmente conocidos como los 14 principios generales administrativos, de los cuales resaltan principalmente, la disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, equidad, iniciativa en cuanto a la propuesta de estrategias de mejora y su aplicación, etc. Estos principios diseñan la imagen de líder eficiente y ético en cuanto a su rendimiento laboral (Mayer y Ramge, 2019).

Para el logro de objetivos y crecimiento organizacional, es de suma importancia contar con líderes. La relevancia del liderazgo se hace presente al momento de interactuar con un equipo de trabajo. La principal cualidad de un líder es el guiar a un grupo humano al logro de objetivos y/o metas planteadas a nivel organizacional, así mismo, es necesario aclarar que un líder no se aprovecha de un equipo, sino que fortalece las habilidades y capacidades de cada integrante del equipo de trabajo.

Es considerado como un modelo de líder, a la persona que en base a su experiencia y conocimiento instruye y motiva a los demás para el logro de objetivos individuales o colectivos, más no es considerado como líder al que desvaloriza a cada integrante de su grupo. Los líderes marcan un hito en la historia y recuerdo de cada persona, no solo por el nivel académico con el que cuente, sino por sus acciones realizadas cuando se encontraba con un equipo a cargo o frente a una decisión relevante. Así mismo se consideran como principales características de un líder las siguientes:

Figura 2.

Principales características de un líder



Teoría sociocultural

Según lo establecido por Vigotsky a inicios del siglo XX, el aprendizaje colaborativo se respalda principalmente en la premisa de que el ser humano es un ser social por naturaleza, debido a que constantemente interactúa con diferentes seres de su entorno, así como también con los grupos que conforma a lo largo de su vida, a su vez, la psiquis se moldea con la comunicación que establezca el ser humano, debido a que se crean vínculos afectivos y cognitivos a nivel grupal, así mismo crean vínculos dialécticos entre el ámbito educativo y social (Estrada, 2010).

Por otro lado, es preciso aclarar que el teorema de Vigotsky enfatiza que los vínculos sociales influyen en el proceso de aprendizaje, argumentando que la composición cognitiva es un hecho individual pero también social ya que interactúa con otros seres. Cabe mencionar, que la familia, los amigos, los compañeros de trabajo o estudio, los medios de comunicación, las redes sociales, etc. conforman una parte importante en el aprendizaje de cada uno, ya que permite crear pensamientos en base a un tema en específico (Gispert, 1999).

Por medio de los grupos socioculturales, permite la transmisión de experiencias, pensamientos y enseñanzas los cuales son transferidos entre generaciones, de modo que se entrelazan los conocimientos personales con los sociales. Para el creador de la teoría sociocultural, el proceso previamente mencionado, se encuentran vinculados desde el inicio hasta el fin de la vida del ser humano, debido a que constantemente se relaciona con diferentes seres como los familiares, amigos, etc. quienes comparten sus experiencias y conocimientos a nivel sociocultural, formando de este modo aculturación y pensamiento (Guzmán, 2004).

El teorema sociocultural refuerza el significado de la relación entre personas como método a desarrollar, puesto que el aprendizaje evoca en el alumno diversos procesos que permiten el desarrollo de acciones cognitivas. Es así que en el momento que interactúa el alumno con quienes lo rodean o con su compañero de labor, es más eficiente en cuanto a la resolución de inconvenientes contando con el apoyo de un moderador y/o colegas con mayor experiencia o conocimiento en el tema, en vez de hacerlo de forma independiente. A través de ello, no solo se permite que los iguales sean mediadores sino que prioriza la retención de procesos cognitivos y sociales (Monereo, 2003).

La teoría en cuestión sienta sus bases en el aprendizaje sociocultural de cada persona, en el entorno donde este se desarrolle. Su finalidad es estudiar al ser humano como ser social y su acción recíproca con el entorno. Siguiendo este teorema, se establece que la labor en conjunto facilita el desenvolvimiento de roles a desarrollar, así como también los que se complementan y difieren en el logro de una meta u objetivo en conjunto, lo que no se lograría de manera individual.

Conceptos

Plataforma Digital

Estos medios virtuales de educación y formación contienen softwares informáticos cuya característica más resaltante es la de poseer cualidades enfocadas al desarrollo de aspectos interactivos que se ponen en funcionamiento haciendo uso de distintos instrumentos tecnológicas necesarias para la rapidez en cuanto a determinados procesos operativos o educativos, tales como chats, e-mails, trabajos cargados en un servidor ubicado en la nube,

web sites, etc., todas ellas apoyan a la practicidad y el fácil acceso a la educación virtual, la cual es utilizada en la actualidad (Casanova, et al., 2009).

Actualmente, se cuenta con una serie de herramientas tecnológicas para la construcción de plataformas digitales, tanto en el ámbito educativo como de aprendizaje, el cual genera una interfaz de usuario, denominada front-end, en la que docentes, alumnos y administradores del sistema; y el módulo de educación y asimilación de contenido, denominado back-end, la que incluye entornos de actividades comerciales necesarias para desarrollar procesos previamente indicados (Sánchez, 2009). Asimismo, estas plataformas informáticas se consideran por parte de los docentes como instrumentos tecnológicos de gran potencial interactivo y visual. Ello en virtud de que existe una frecuencia de utilización de estas plataformas, así como un gran dominio técnico y a lo didácticas que resultan de fácil manejo por parte del estudiante o persona que haga uso de ello (Del-Prete y Cabero-Almenara, 2019).

Como objetivo más relevante en cuanto a las plataformas informáticas o digitales tenemos que estas facilitan la ejecución de labores por medio del uso de programas o aplicaciones ubicadas de una misma website. Al existir múltiples plataformas informáticas, sus objetivos serán variables de acuerdo con los distintos requerimientos de los usuarios. Igualmente, permite desarrollar en un mismo tiempo y espacio diferentes acciones, independientemente de la cantidad de usuarios conectados. Suministrando al navegante una diversidad en cuanto a contenido y calidad al brindar la data requerida, facilitando a su vez en cuanto a las empresas, la obtención de información y datos que pueden ser gestionados y distribuidos.

Subcategorías

Software

La programación realizada en un ordenador y la información que se ingrese componen la estructura de un software, pudiendo ser este último genérico o a medida si es requerido. Los primeros son elaborados por una compañía en específico para ser comercializados en el mercado tecnológico, mientras que los denominados hechos a medida son sistemas que se van a desarrollar de acuerdo con las exigencias del comprador. Un software comprende una serie de códigos pertenecientes al lenguaje de computación, pasos a seguir por parte de la maquinaria, descripción de datos, así mismo, deben ser registrados los algoritmos de

programación, además de los distintos procesos y funciones los que darán como resultado al software requerido. Los softwares automatizan determinadas acciones que deban efectuarse para la diligencia del conocimiento de una compañía (Mejía, 2003).

En un inicio, a causa de las limitaciones del hardware, los softwares son aplicaciones muy pequeñas y a medida que se fue optimizando en cuanto a su capacidad computacional, complejidad y tamaño de estos programas desarrollados pues fue incrementando progresivamente. a raíz de la complejidad en cuanto a la creación de estos softwares, surgieron así, múltiples técnicas de lenguaje de programación, así como de ingeniería, arquitectura de software y herramientas tecnológicas permitiendo de este modo desarrollar una alta gama de programas que son utilizados en la actualidad (Noriega, 2015).

Taller pedagógico

Las necesidades específicas de determinado contexto educativo permiten que el taller se adapte como estrategia metodológica propiciando el aprendizaje colectivo, elaborando conceptos a través de la investigación, en el cual la interacción de los alumnos sea fundamental y en el que el docente tenga el rol de promotor y dinamizador del trabajo colectivo (Ander, 2005).

Los talleres son espacios dedicados a pasar tiempo de vivencias reflexivas, así como a conceptualizar el pensar, sentir y hacer. De la misma manera, sirve para formar hábitos, lograr desarrollar las habilidades y capacidades de los estudiantes, edificando conocimientos de manera conjunta, cuando se observa y experimenta (González, 1987).

Trabajo en equipo

Hablar de trabajo en equipo, significa que cada uno de los miembros perteneciente a un grupo al que le fuere asignada una tarea, le desarrollen de manera coordinada a fin de que las carencias que pudiese tener las supla el resto del grupo (Fernández, y Manzanares, 2015).

Generamos trabajo en equipo cuando existe un ambiente solidario y colaborativo entre los miembros de un grupo, pues en las organizaciones donde no haya orden o mando no se desarrollará adecuadamente el trabajo grupal que permitirá laborar a todos los miembros en un ambiente más a gusto (Gonzales, y Rodríguez, 2015).

Así mismo, se cuenta con la técnica de las 5C para el trabajo en equipo y que esta sea efectiva en las actividades que se desarrollen en conjunto, cabe precisar, de que al lograr que el equipo de trabajo se encuentre unido y que la relación sea óptima, esto influye directamente en el clima laboral del área en que se encuentren.

Figura 3.

Las 5C del trabajo en equipo



CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Método de investigación

El estudio estuvo respaldado por el método de investigación deductivo - inductivo. El método de investigación inductivo utiliza la lógica para establecer resoluciones en base a acontecimientos individuales para generar conclusiones de forma general. Empieza por la exploración de determinados hechos, los cuales se registran, para su análisis y contraste; seguido de la clasificación de la información obtenida, estableciendo patrones para construir una explicación basada en teorías (Bernal, 2010). Posee una metodología casi flexible, por lo que se relaciona con la exploración en un determinado campo, el método presentado principalmente se emplea para la formulación de teorías e hipótesis.

El método deductivo se fundamenta en el razonamiento basado en la toma de conclusiones a nivel general para conseguir explicaciones específicas. El método inicia con la observación de los estudios previos, leyes, teorías, principios, etc., los cuales son de aplicación general y de validez comprobada, para atribuir soluciones a acontecimientos analizados (Bernal, 2010). Mediante este método, se fue desde el concepto general (como leyes o principios) a uno en específico (la realidad de un caso concreto). La veracidad respecto a la conclusión depende de la validez de las teorías adoptadas como base de la investigación.

3.2 Enfoque

Los métodos mixtos están constituidos por una serie de procesos de investigación, tales como: sistemáticos, empíricos y críticos; los cuales involucran la recopilación y posterior observación de datos cuantificados y cualificados, así como su incorporación y debate de resultados, para concretar ideas a partir de las referencias recolectadas, con la finalidad de lograr una mayor comprensión del tema de estudio (Hernández y Mendoza citado por Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

Respecto a los beneficios del método de investigación mixto se resalta el enriquecimiento de la muestra con la mezcla de enfoque cualitativo y cuantitativo, aporta mayor fidelidad al instrumento, así como también, asegura la confiabilidad y optimiza la perspectiva de los datos por medio de las interpretaciones y la utilidad de los resultados.

En el nivel comprensivo se analiza el estudio y su relación con los demás investigaciones, es decir, se contrasta con campo más amplio, y generalmente se enfatizan en las relaciones explicativas, aunque no es determinante; los objetivos principales son: exponer, especificar, entender, calificar y descifrar los fenómenos sociales y los significados individuales (Hurtado, 2010).

Cabe mencionar que se debe tomar en consideración el contexto natural donde se desarrolla la investigación, tomando en cuenta los intereses, así como también, la índole y las iniciativas particulares de cada uno de los sujetos participantes en el estudio.

3.3 Tipo de investigación

El tipo de estudio proyectivo se relaciona con el boceto, elaboración de recursos y procedimientos que correspondan al estudio elegido. Inicia con la definición de la investigación, elección del boceto, elección de dispositivos de investigación, elección de métodos para analizar el producto, finalizando con una plausible resolución al problema señalado. El estudio concluye con un aporte o resolución electiva, basada en una profunda evaluación acerca de la realidad o contexto problemático en estudio (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019).

Este tipo de investigación consiste fundamentalmente en encontrar soluciones a diferentes problemáticas, estudiando de forma universal todas sus aristas y sugiriendo nuevos planteamientos que efectivicen una situación de manera sencilla y utilitaria.

3.4 Diseño de la investigación

El boceto de investigación ilustrativo sucesivo se basa en dos estudios, la inicial es cuando se recolectan y analizan datos cuantificados, la segunda donde se recopilan y valoran los datos cualificados. El proceso implica interpretar datos cuantificados alcanzados al indagar en escritos, registros, archivos de observación, lista de verificación o haciendo uso del instrumento más común que son las encuestas; los productos deben ser graficados o registrados en tablas para su interpretación, para posteriormente ser analizados, y de ser

necesario utilizar técnica más común en estudios, que es la entrevista (Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019).

Consecuentemente un resultado reiterativo de este modelo es emplear productos cualificados para apoyar en la hermenéutica y explicación de los descubrimientos cuantificados originarios, así como profundizar en éstos.

3.5 Población, muestra y unidades informantes

La población es el conjunto de personas u objetos de donde se puede extraer la unidad de muestreo o unidad de análisis, de la cual se tomarán los sujetos como objeto de investigación (Bernal, 2010). En el presente estudio la población es el total de asesores que pertenecen a la campaña telefónica elegida en la empresa privada de Contact Center, la cual cuenta con aproximadamente 120 colaboradores.

La muestra es un subconjunto, el cual es parte del universo o población de estudio, por medio de la cual se obtiene la información requerida para el desarrollo de la investigación, aplicando la medición y observación correspondiente en base a las variables planteadas. Para esta investigación, la muestra considerada es de 50 colaboradores (Bernal, 2010).

El muestreo es el método utilizado para la elección de un grupo de componentes de una población que explican lo que acontece en toda esta constelación. En este caso, el especialista reconoce los casos más interesantes y los agrega conscientemente en el estudio (Hurtado, 2010). Se eligió el método de muestreo no probabilístico – muestreo por conveniencia a elección del investigador.

Por otro lado, respecto las unidades informantes, se determina como las fuentes de información relevante vinculadas con la situación de estudio, la experiencia en el campo, la capacidad, etc.; por lo que en el presente estudio se eligieron a tres de los supervisores de campaña como unidades informantes puesto que tienen a su cargo una determinada dotación de colaboradores, además de que todos conocen los procesos operativos de la empresa además de los administrativos, y se relacionan directamente con los asesores; la información

que brindan las personas seleccionadas permitirá comprender la situación frente al desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021 (Hurtado, 2010).

3.6 Categorías y subcategorías

Con la finalidad de analizar el desempeño laboral de la gestión teletrabajo se establecieron las siguientes subcategorías e indicadores, puesto que mediante ellas se construirá la herramienta de recopilación de datos para la investigación y posterior planteamiento de solución al problema identificado, permitiendo establecer una mejora para la organización y que la gestión teletrabajo sea beneficioso para ambas partes (empleado y compañía).

Definición conceptual categoría problema

La teoría del desempeño laboral afirma que son acciones y conductas sobresalientes de un colaborador que impulsan el crecimiento de las empresas a través del logro de las metas trazadas por las organizaciones. (Campbell, J. 1990)

Subcategorías: Competencias, compromiso y satisfacción laboral

Definición conceptual categoría solución

Las plataformas digitales de educación y formación contienen softwares informáticos cuya característica más resaltante es la de poseer cualidades enfocadas al desarrollo de aspectos interactivos que se ponen en funcionamiento haciendo uso de distintos instrumentos tecnológicos necesarias para la rapidez en cuanto a determinados procesos operativos o educativos, tales como chats, e-mails, trabajos cargados en un servidor ubicado en la nube, web sites, etc., todas ellas apoyan a la practicidad y el fácil acceso a la educación virtual, la cual es utilizada en la actualidad (Casanova, et al., 2009).

Subcategorías: Plataforma digital, taller de inducción y la integración del equipo de trabajo

Tabla 1.*Matriz de categorización de la categoría problema*

Categoría	Subcategorías	Indicador
Desempeño Laboral	Competencias	Conocimientos
		Nivel de comunicación
		Calidad de Servicio
		Destreza
		E1. Situaciones fortuitas
	Compromiso	Motivación
		Trabajo en equipo
		Productividad
		Funciones
		Remuneración
	Satisfacción	Recursos / herramientas de trabajo
		Comunicación asertiva
		Incentivo
		E2. Fidelización

Tabla 2.*Matriz de categorización de la categoría solución*

Categoría	Alternativas de solución	KPI	Entregable
Implementación de una plataforma digital para la mejora del desempeño laboral en teletrabajo	1. Plataforma digital en la cual se visualizarán los objetivos semanales o mensuales, así como también el progreso diario del asesor, en esta plataforma el supervisor podrá registrar puntos a mejorar en base a lo analizado en las muestras elegidas.	Costo/Beneficio	Plataforma digital adaptada a lo requerido, en cuanto a la vista de supervisor, agente, seguimiento y feedback.

2. Brindar los conocimientos necesarios al supervisor para ejercer sus funciones de forma eficiente, haciendo uso de la tecnología en el proceso.	Progreso y rendimiento al finalizar el taller	Taller de inducción en 3D con realidad virtual respecto a temas de liderazgo, comunicación, toma de decisiones y assessment center.
3. Por medio de los e-sports más populares en la actualidad se organiza un torneo virtual para el trabajo en equipo e integración del mismo.	Satisfacción del cliente interno	Torneo de e- sports con juegos en línea tales como Free fire, Fornite y Dota2, fomentando la integración y trabajo en equipo.

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Técnicas

El sondeo o encuesta es uno de los procedimientos de recopilación de información más usados, puesto que proporciona datos sobre las actitudes, comportamientos de los sujetos de investigación y opiniones de los mismos. Fundamentada en un cuestionario que se prepara con la finalidad de recopilar datos específicos (Bernal, 2010).

La encuesta se ejecuta necesariamente para probar una hipótesis o encontrar una solución a un problema, para detectar y descifrar de la manera más ordenada posible, un grupo de opiniones que puedan cumplir con la finalidad establecida.

La entrevista es un procedimiento orientado a instaurar conexión directa con los sujetos que se consideren fuente de información, mediante la cual se intercambian ideas u opiniones por a través de una plática entre dos o más sujetos. Todos los sujetos presentes dialogan sobre un tema determinado, permitiendo al investigador recoger información directa (Bernal, 2010).

La finalidad de esta técnica es recolectar datos u opiniones, así mismo, como guía, el entrevistador suele utilizar un formulario o esquema con preguntas previamente estructuradas.

3.7.2. Instrumento

El formulario es una recopilación de cuestiones proyectadas para la obtención de información requerida, cuyo propósito es el de concretar los objetivos de estudio. Es decir, básicamente de un plan para recabar datos del objeto de estudio y centro del problema de investigación. En términos generales, un formulario se basa en un grupo de cuestionamientos relacionados a una infinidad de variables que serán medidas y analizadas (Bernal, 2010).

El cuestionario es una herramienta útil para la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos, los cuales serán de importancia en la investigación.

La guía de entrevista es el procedimiento de recopilación de información que dirige el diálogo en el grupo elegido, previamente se establecen las preguntas a realizar en torno al tema de la investigación. La guía abarca aspectos extras relacionados con la dirección de la entrevista (Hurtado, 2010).

El documento abarca preguntas sugeridas, temas y aspectos a analizar en una entrevista; por lo general se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recolectados.

3.7.3. Descripción

Ficha técnica de instrumento 1

Nombre: Encuesta sobre el desempeño laboral en teletrabajo

Año: 2021

Autor: Tello Saldaña, Jaime Daniel

Objetivo del instrumento: Mejorar el desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021.

Subcategorías: Competencias, compromiso y satisfacción laboral

Escala/ Niveles: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo

Ficha técnica de instrumento 2

Nombre: Entrevista sobre el desempeño laboral en teletrabajo

Año: 2021

Autor: Tello Saldaña, Jaime Daniel

Objetivo del instrumento: Proponer la implementación de herramientas digitales para mejorar el desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021.

Emergente: Situaciones fortuitas y fidelización

3.7.4. Validación

La validez del instrumento determina en qué forma un instrumento cuantifica adecuadamente el tema de investigación y si guarda relación con la teoría planteada en el estudio. Inicia con la exposición del problema de investigación y delimitación del tema, basándose en conceptos de los temas relacionados al que pretende estudiar. Un instrumento tiene validez de constructo cuando sus ítems se relacionan con las dimensiones e indicadores que se pretende medir (Hurtado, 2010).

La validación de un instrumento de investigación se refiere al proceso de evaluar las preguntas de la encuesta para asegurar su confiabilidad. Debido a que existen múltiples factores difíciles de controlar que pueden influir en la fiabilidad de una pregunta, este proceso no es una tarea fácil.

Tabla 3.

Expertos que validaron el instrumento

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
1. Fernando Alexis Nolazco Labajos	Metodólogo	Aplicable

2. Leoncio Robinson Sánchez Roque	Administración y Ciencias de la Educación	Aplicable
3. Victoria Gardi Melgarejo	Administración	Aplicable

Tabla 4.

Expertos que validaron la propuesta

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
1. Victoria Gardi Melgarejo	Administración	Aplicable
2. Leoncio Robinson Sánchez Roque	Administración y Ciencias de la Educación	Aplicable

3.7.5. Confiabilidad

La confiabilidad hace referencia a la certidumbre o convicción de la investigación, mediante el cual se aceptan los datos obtenidos por el examinador fundamentado en los procedimientos utilizados para efectuar su estudio (Hurtado, 2010).

Es decir, se refiere al grado de precisión o exactitud de la medida establecida, en el sentido de que si aplicamos repetidamente el instrumento al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados.

Tabla 5.

Confiabilidad del cuestionario

Prueba de confiabilidad	Resultado	Opinión
Alfa de Cronbach	0,806	Alta confiabilidad

Se realizó la confiabilidad bajo la prueba de Alfa de Cronbach, aplicando una prueba piloto a 20 encuestados, la cual dio como resultado 0,806 permitiendo determinar una alta confiabilidad en la investigación planteada.

3.8 Procesamiento y análisis de datos

Luego de definir las técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación, se considera el siguiente procedimiento:

- Paso 1:** Recajo de información
- Paso 2:** Búsqueda de los instrumentos o elaboración de los instrumentos
- Paso 3:** Validez y confiabilidad de los instrumentos
- Paso 4:** Aplicación de los instrumentos con su respectivo permiso
- Paso 5:** Recajo de información y procesamiento de datos

Cabe mencionar que la información recolectada de la muestra es cuantitativa y cualitativa, por lo que se procede con la definición del método de estudio para la óptica mixta y su relación con la presente investigación.

En cuanto al análisis de datos cuantitativos se realizaron por medio de los programas Excel y SPSS, herramientas que facilitan enormemente la ejecución de datos estadísticos, permitiendo contrastarlos con la hipótesis planteada previamente en la investigación, así como también, facilitan el manejo de la información, la representación de gráficos, etc.

Una de las herramientas más utilizadas en el análisis de datos son las hojas de cálculo Microsoft Excel, puesto que son prácticas y sencillas en cuanto a su uso se refiere, además la mayoría de las personas lo tiene instalado en sus computadoras y se encuentran familiarizadas con este programa. Sin embargo hay otras hojas de cálculo similares y gratuitas, como Open Office y otras que se pueden trabajar online como las de Google Docs (Hueso y Cascant, 2012).

Para cálculos básicos y con reducido volumen de datos, las hojas de cálculos son la opción más práctica, mientras que si se trabajará con un gran volumen de información se debe hacer uso de paquetes estadísticos debido a su mayor capacidad de análisis. Tal es el caso del programa SPSS, el cual se utilizó para tomar y estudiar datos para posteriormente crear tablas y gráficos según sea necesario en base a datos complejos. El SPSS tiene la capacidad de analizar grandes volúmenes de datos, así mismo es idóneo para el análisis de

textos entre otros procesos analíticos. El programa ofrece estadísticas avanzadas además de otras labores, incluyendo la tabulación cruzada, frecuencias, estadísticas de variables dobles como las pruebas T, etc. (Hueso y Cascant, 2012).

Respecto al estudio de datos cualificados, se usó el programa Atlas TI, la cual tiene como propósito segmentar datos en unidades de significado, así como también, realizar la codificación de estos (en ambos planos) y construir teorías en base a ellos (relacionar conceptos, categorías y temas). Cabe mencionar que el software Atlas TI permite cargar documentos de texto fotografías, audio, video mapas, matrices, diagramas, etc., los cuales serán codificados en base al esquema diseñado previamente por el investigador, quien a su vez establece las reglas de codificación. El programa realiza conteos de datos los cuales permiten a su vez, visualizar la correlación que el indagador establece entre las categorías, temas y documentos primarios ingresados (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

La triangulación se basa en confrontar los datos tomados de distintas fuentes (primaria o secundaria), y que tengan relación con la investigación. Presenta tres subtipos: tiempo; ámbito y de individuos, la cual pueden ser analizadas en tres niveles: agregado, interactivo y colectivo (Yuni y Urbano, 2006).

La aplicación del Atlas TI y la triangulación ayudaron a tener un mejor entendimiento acerca de los hechos, reduciendo así la posibilidad de un sesgo en el estudio planteado. Esta técnica permitió analizar datos basándose en el contraste de estudios o enfoques a partir de la información recolectada, puesto que mezclan los métodos empleados para estudiar el fenómeno de origen cuantitativo o cualitativo.

3.9 Aspectos éticos

El presente estudio, abarcó referencias que han sido correctamente citadas respetando la normativa APA séptima edición. Así mismo, los participantes que conforman la muestra fueron informados previamente acerca del objeto de la recopilación de datos, así como de la reserva de los mismos, obteniendo lo solicitado de forma facultativa y sin ningún tipo de presión, cabe mencionar que toda la información en el estudio es verdadera, y que los trabajadores dieron su aceptación para el análisis de datos conseguidos mediante el

cuestionario y las entrevistas, las cuales tampoco fueron alteradas ni modificadas. Posteriormente se ejecutó la triangulación de información, haciendo uso de diferentes softwares, los mismos que en ningún momento sufrieron modificación o alteración.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Descripción de resultados cuantitativos

4.1.1 Categoría competencia

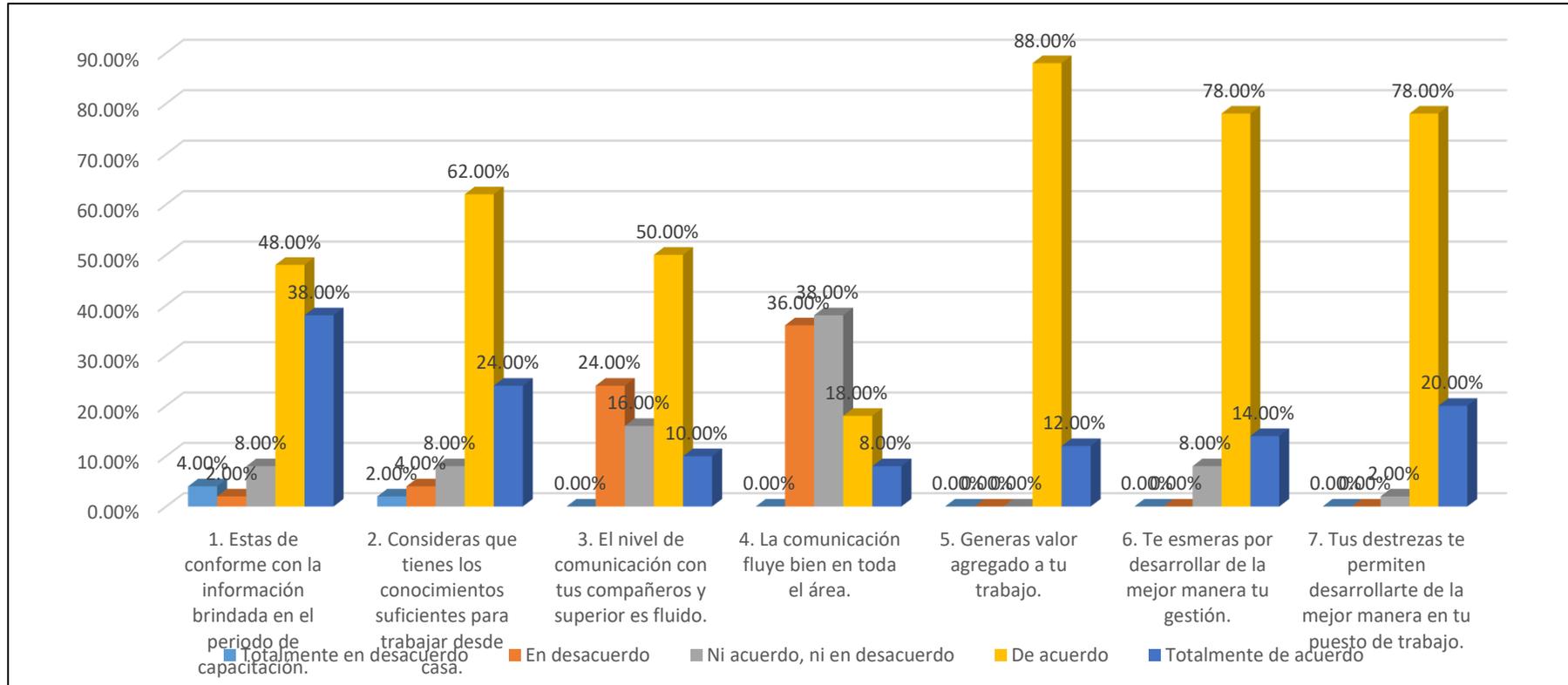
Tabla 6.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría competencias

Ítems	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni acuerdo, ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Estas conforme con la información brindada en el periodo de capacitación.	2	4.00%	1	2.00%	4	8.00%	24	48.00%	19	38.00%
2. Consideras que tienes los conocimientos suficientes para trabajar desde casa.	1	2.00%	2	4.00%	4	8.00%	31	62.00%	12	24.00%
3. El nivel de comunicación con tus compañeros y superiores es fluido.	0	0.00%	12	24.00%	8	16.00%	25	50.00%	5	10.00%
4. La comunicación fluye bien en toda el área.	0	0.00%	18	36.00%	19	38.00%	9	18.00%	4	8.00%
5. Genera valor agregado a tu trabajo.	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	44	88.00%	6	12.00%
6. Te esmeras por desarrollar de la mejor manera tu gestión.	0	0.00%	0	0.00%	4	8.00%	39	78.00%	7	14.00%
7. Tus destrezas te permiten desarrollarte de la mejor manera en tu puesto de trabajo.	0	0.00%	0	0.00%	1	2.00%	39	78.00%	10	20.00%

Figura 4.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría competencias



En cuanto a la tabla 6 y figura 4, se observa luego de la recolección de datos, que en el enunciado 1: Estas conforme con la información brindada en el periodo de capacitación, un 48% de los encuestados indican que están de acuerdo con la información impartida, así mismo un 38% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo frente a esta situación. Respecto al enunciado 2: Consideras que tienes los conocimientos suficientes para trabajar desde casa, se muestra un importante 62% señalando que están de acuerdo, seguido de un 24% quienes confirman que están totalmente de acuerdo con dicha afirmación. Continuando con el enunciado 3: El nivel de comunicación con tus compañeros y superior es fluido, un 50% del total de los encuestados se encuentran de acuerdo con la fluidez en la comunicación, mientras que un 24% manifiestan que se encuentran en desacuerdo con el mismo. En cuanto al enunciado 4: La comunicación fluye bien en toda el área, se observa que un 38% no está ni acuerdo, ni en desacuerdo frente a la correcta comunicación existente en el área, seguido de un 36% que indican estar en desacuerdo con esta situación. En el enunciado 5: Generas valor agregado a tu trabajo, los encuestados confirmaron con un 88% del total que se encuentran de acuerdo con esta afirmación, es decir, si generan un valor agregado en su atención diaria. Por otro lado, en el enunciado 6: Te esmeras por desarrollar de la mejor manera tu gestión, se visualiza un resaltante 78% que se encuentran de acuerdo con este planteamiento. Finalmente el enunciado 7: Tus destrezas te permiten desarrollarte de la mejor manera en tu puesto de trabajo, confirmando con un importante 78% que están de acuerdo y un 20% está totalmente de acuerdo, es decir, que los encuestados confirman que sus habilidades y destrezas permiten desarrollar de forma efectiva su gestión diaria.

Se define a las competencias como una lista de comportamientos que diferencian a ciertas personas de otras, y a su vez las hacen más efectivas en una determinada situación, dichos comportamientos son observables en el día a día del empleado, así como también en situaciones evaluables. (Ludeña, 2004)

4.1.2 Categoría compromiso

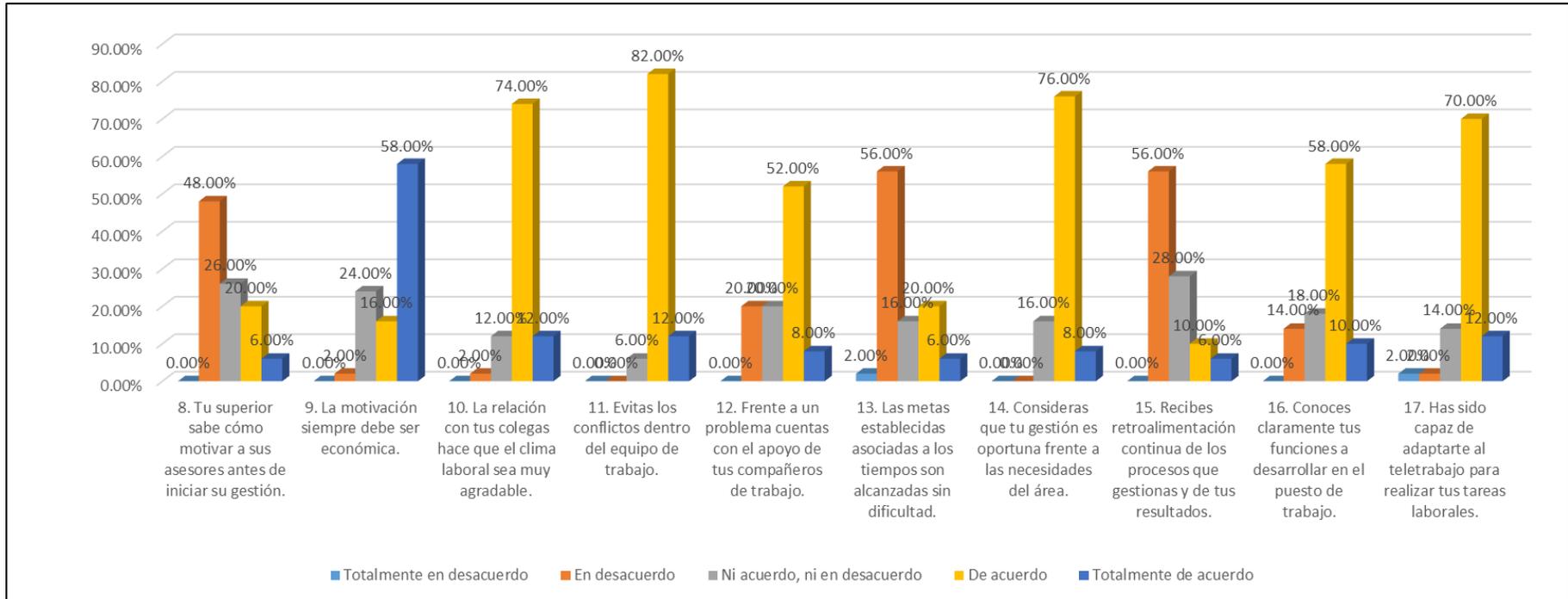
Tabla 7.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría compromiso

Ítems	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni acuerdo, ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8. Tu superior sabe cómo motivar a sus asesores antes de iniciar su gestión.	0	0.00%	24	48.00%	13	26.00%	10	20.00%	3	6.00%
9. La motivación siempre debe ser económica.	0	0.00%	1	2.00%	12	24.00%	8	16.00%	29	58.00%
10. La relación con tus colegas hace que el clima laboral sea muy agradable.	0	0.00%	1	2.00%	6	12.00%	37	74.00%	6	12.00%
11. Evita los conflictos dentro del equipo de trabajo.	0	0.00%	0	0.00%	3	6.00%	41	82.00%	6	12.00%
12. Frente a un problema cuentas con el apoyo de tus compañeros de trabajo.	0	0.00%	10	20.00%	10	20.00%	26	52.00%	4	8.00%
13. Las metas establecidas asociadas a los tiempos son alcanzadas sin dificultad.	1	2.00%	28	56.00%	8	16.00%	10	20.00%	3	6.00%
14. Consideras que tu gestión es oportuna frente a las necesidades del área.	0	0.00%	0	0.00%	8	16.00%	38	76.00%	4	8.00%
15. Recibes retroalimentación continua de los procesos que gestionas y de tus resultados.	0	0.00%	28	56.00%	14	28.00%	5	10.00%	3	6.00%
16. Conoce claramente sus funciones a desarrollar en el puesto de trabajo.	0	0.00%	7	14.00%	9	18.00%	29	58.00%	5	10.00%
17. Has sido capaz de adaptarte al teletrabajo para realizar tus tareas laborales.	1	2.00%	1	2.00%	7	14.00%	35	70.00%	6	12.00%

Figura 5.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría compromiso



En la tabla 7 y figura 5, respecto a la segunda subcategoría, se observa que en el enunciado 8: Tu superior sabe cómo motivar a sus asesores antes de iniciar su gestión, los encuestados indicaron con un 48% que están en desacuerdo con esto, seguido de un 20% que se encuentra ni acuerdo, ni en desacuerdo frente a esta situación. Respecto al enunciado 9: La motivación siempre debe ser económica, se muestra un notable 58% que manifiesta estar totalmente de acuerdo con este planteamiento. Continuando con el enunciado 10: La relación con tus colegas hace que el clima laboral sea muy agradable, los encuestados confirmaron con un 74% estar de acuerdo con que la relación con sus compañeros de trabajo genera un clima laboral adecuado para su gestión. En el enunciado 11: Evitas los conflictos dentro del equipo de trabajo, se observa un 82% quienes están de acuerdo en evitar conflictos entre compañeros de trabajo. Mientras que en el enunciado 12: Frente a un problema cuentas con el apoyo de tus compañeros de trabajo, un 52% indica encontrarse de acuerdo en cuanto al compañerismo existente. Por otro lado, en el enunciado 13: Las metas establecidas asociadas a los tiempos son alcanzadas sin dificultad, un 56% afirmaron estar en desacuerdo y solo un 20% indican estar de acuerdo en cuanto al cumplimiento de metas. Siguiendo con el enunciado 14: Consideras que tu gestión es oportuna frente a las necesidades del área, manifestaron con un 76% estar de acuerdo con esta afirmación. . Respecto al enunciado 16: Conoces claramente tus funciones a desarrollar en el puesto de trabajo, los encuestados respondieron con un 58% estar de acuerdo con lo mencionado. Y en cuanto al enunciado 17: Has sido capaz de adaptarte al teletrabajo para realizar tus tareas laborales, se observa un marcado 70% quienes están de acuerdo con esta expresión, afirmando que se lograron adaptar a esta modalidad laboral fácilmente.

Se define el compromiso laboral como un estado en el que un trabajador se identifica con la empresa en la que labora y por ende, con sus metas, por tal motivo desea seguir formando parte de ella. La participación en el trabajo radica en identificarse con lo que uno realiza, mientras que el compromiso se basa en identificarse con la empresa para la que uno labora. Tal como sucede con la participación en el trabajo, los resultados de las investigaciones demuestran una negativa relación entre el compromiso con la organización frente al ausentismo y la rotación laboral. (Robbins, 2004)

4.1.3 Categoría satisfacción

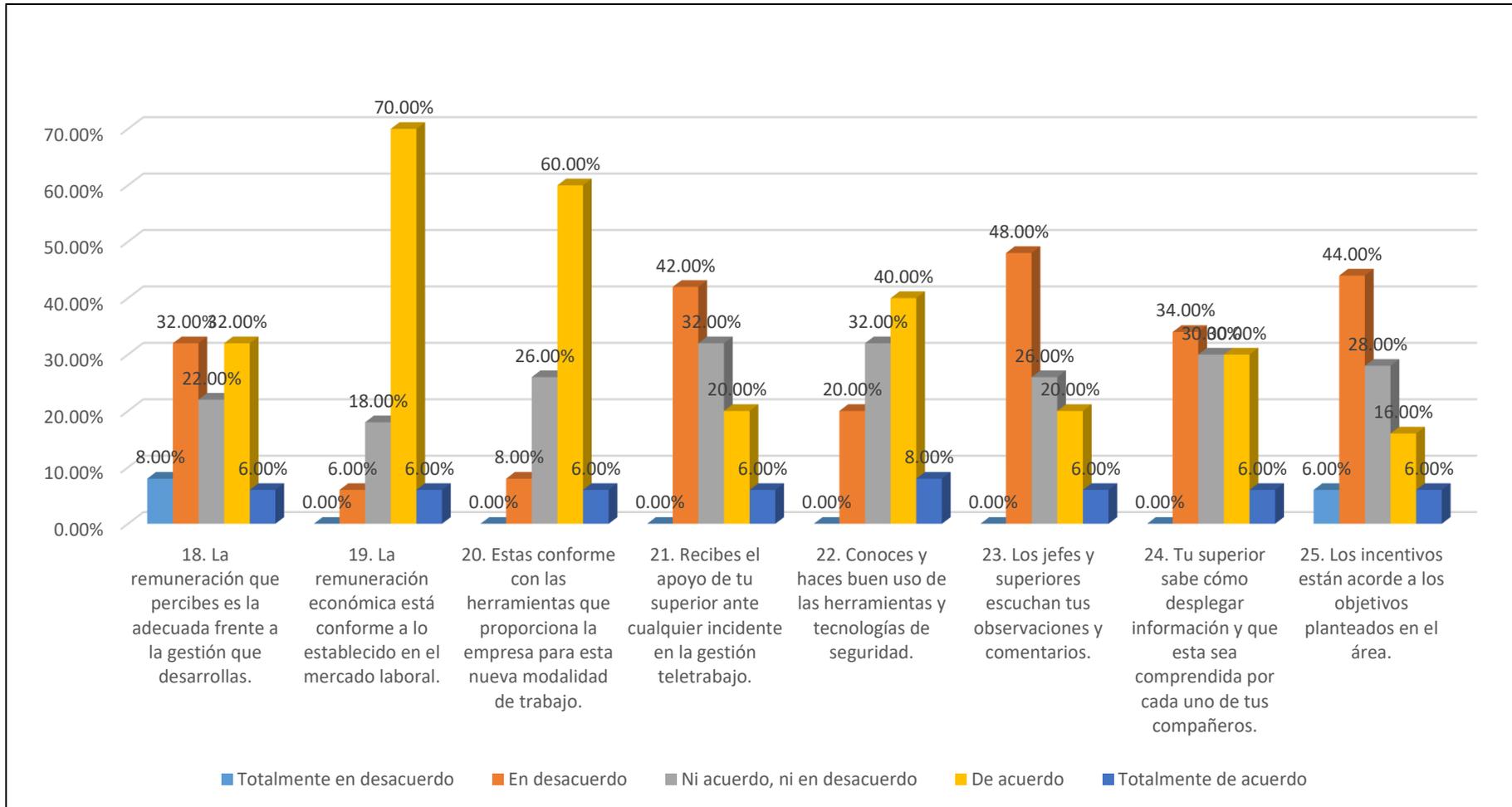
Tabla 8.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría satisfacción

Ítems	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni acuerdo, ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
18. La remuneración que percibe es la adecuada frente a la gestión que desarrolla.	4	8.00%	16	32.00%	11	22.00%	16	32.00%	3	6.00%
19. La remuneración económica está conforme a lo establecido en el mercado laboral.	0	0.00%	3	6.00%	9	18.00%	35	70.00%	3	6.00%
20. Estas conforme con las herramientas que proporciona la empresa para esta nueva modalidad de trabajo.	0	0.00%	4	8.00%	13	26.00%	30	60.00%	3	6.00%
21. Recibes el apoyo de tu superior ante cualquier incidente en la gestión teletrabajo.	0	0.00%	21	42.00%	16	32.00%	10	20.00%	3	6.00%
22. Conoces y haces buen uso de las herramientas y tecnologías de seguridad.	0	0.00%	10	20.00%	16	32.00%	20	40.00%	4	8.00%
23. Los jefes y superiores escuchan tus observaciones y comentarios.	0	0.00%	24	48.00%	13	26.00%	10	20.00%	3	6.00%
24. Tu superior sabe cómo desplegar información y que esta sea comprendida por cada uno de tus compañeros.	0	0.00%	17	34.00%	15	30.00%	15	30.00%	3	6.00%
25. Los incentivos están acorde a los objetivos planteados en el área.	3	6.00%	22	44.00%	14	28.00%	8	16.00%	3	6.00%

Figura 6.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría satisfacción



Finalmente, en la tabla 8 y figura 6, respecto a la tercera sub categoría, en el enunciado 18: La remuneración que percibe es la adecuada frente a la gestión que desarrolla, se observa un 32% tanto en los que están en desacuerdo con los que están de acuerdo con su pago mensual. Mientras que en el enunciado 19: La remuneración económica está conforme a lo establecido en el mercado laboral, manifiestan los encuestados estar de acuerdo con lo mencionado puesto que marca un importante 70% del total. Por otro lado, en el enunciado 20: Estas conforme con las herramientas que proporciona la empresa para esta nueva modalidad de trabajo, el 60% está de acuerdo con las herramientas otorgadas por la organización para el cumplimiento de su gestión, seguido de un 26% que se encuentra ni acuerdo, ni en desacuerdo con la afirmación. Así mismo, en el enunciado 21: Recibes el apoyo de tu superior ante cualquier incidente en la gestión teletrabajo, se marca un 42% lo cual indican estar en desacuerdo con lo mencionado, es decir, no cuentan con el apoyo de su superior en cuanto a una incidencia suscitada en la gestión remota. En cuanto al enunciado 22: Conoces y haces buen uso de las herramientas y tecnologías de seguridad, el 40% afirman estar de acuerdo con este planteamiento, seguido de un preocupante 32 % que no está ni acuerdo, ni en desacuerdo con lo indicado. En el enunciado 23: Los jefes y superiores escuchan tus observaciones y comentarios, se visualiza un importante 48% quienes están en desacuerdo con lo indicado, así mismo, un 26% está ni acuerdo, ni en desacuerdo y solo un 20% está de acuerdo con lo planteado. Continuando con el enunciado 24: Tu superior sabe cómo desplegar información y que esta sea comprendida por cada uno de tus compañeros, se observa un 34% en desacuerdo frente a esta afirmación, seguido de un 30% quienes se encuentran tanto de acuerdo como ni acuerdo, ni en desacuerdo. En cuanto al enunciado 25: Los incentivos están acorde a los objetivos planteados en el área, se marca un 44% manifestando, estar en desacuerdo respecto a la maqueta de incentivos establecido para la campaña en la que laboran, continuando con un 28% que se encuentran ni acuerdo, ni en desacuerdo con lo declarado, y solo un 16% afirma estar de acuerdo con los incentivos ofrecidos.

Se puede establecer que la satisfacción laboral está constituida por diferentes factores que repercuten en el clima de la empresa, como por ejemplo: el trabajo mentalmente desafiante, recompensas razonables, condiciones adecuadas del trabajo, compañeros que se apoyen entre sí, y la relación entre el empleado y el puesto, la cual definiría el grado de satisfacción laboral del trabajador y su lugar de trabajo. (Hellriegel, 2004)

4.2 Descripción de resultados cualitativos

Se realizó la entrevista a 3 unidades informantes, haciendo uso de la plataforma virtual Google meet, cabe mencionar constó de 8 preguntas previamente revisadas y validadas por expertos en la materia, dichas preguntas nacen de la categoría desempeño laboral, cabe precisar que la técnica fue aplicada a un coordinador de campaña y dos supervisoras, se mantendrá en anonimatos sus nombres como el de la campaña y nombre de la empresa de donde se obtuvieron los datos.

4.2.1 Subcategoría competencias

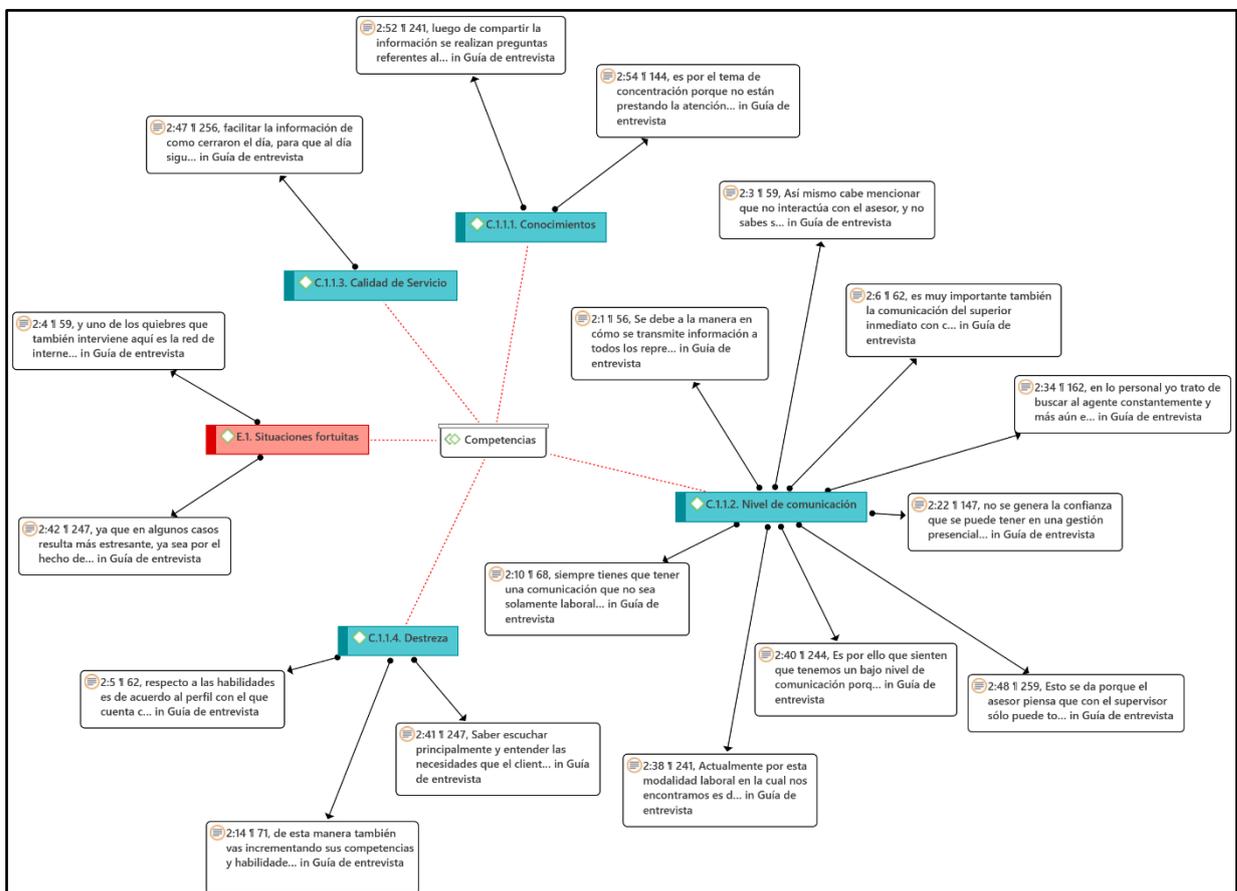
La subcategoría competencias cuenta con los siguientes indicadores: conocimientos, nivel de comunicación, calidad de servicio, destreza y como emergente las situaciones fortuitas. Iniciando con el conocimiento, los supervisores para asegurarse de que los asesores captaron de forma correcta la información compartida, realizan diferentes preguntas, así mismo, frente a esta modalidad puede que el asesor se distraiga fácilmente puesto que se encuentran conectados mediante plataformas virtuales. En cuanto al nivel de comunicación, frente a esta modalidad de teletrabajo es de suma importancia que el supervisor mantenga una correcta comunicación con todo su equipo de colaboradores, haciendo uso de las diferentes herramientas digitales para ello, así mismo, debe brindar la confianza necesaria para que el asesor no solo entable una conversación con fines laborales sino que pueda desenvolverse y aperturarse con su superior inmediato, así se logrará una mejor relación laboral y por ende incrementar la comunicación, esto no solo depende del superior sino también de la accesibilidad del asesor. Puede que en algunas situaciones el supervisor no pueda atenderlos puesto que se encuentra en otra gestión con un compañero de equipo, para ello se debe apoyar con los demás colegas.

Por otro lado, la calidad de servicio es importante para la continuidad del negocio, por ello el supervisor debe indicar los puntos a mejorar para cada asesor luego de un previo análisis a su gestión, para que de este modo el ejecutivo pueda mejorar su atención diaria y por ende, mejorar su calidad de atención brindada.

Respecto a las destrezas o habilidades, principalmente con las que debe contar un agente es la de saber escuchar para atender de la mejor forma las consultas por parte del cliente, si bien el asesor ingresa a la campaña con ciertas habilidades y destrezas estas pueden ir incrementando, y esa es la labor del supervisor, puesto que es quien puede mejorar las habilidades del trabajador a su cargo, desarrollando estrategias para su crecimiento laboral, esto depende de su desenvolvimiento en la gestión. Adicional a lo mencionado, se considera las situaciones fortuitas como segundo indicador emergente, debido a que en esta modalidad de trabajo pueden suscitarse inconvenientes con la sobrecarga de red con la que trabajamos, o problemas con la señal de internet o luz eléctrica, esto debe ser alertado a tiempo para que el supervisor pueda tomar medidas frente a ello, así como también puede ser el caso de los ruidos en el ambiente en el que labora el asesor, por lo que se recomienda ubicarse en una área con menos tránsito en su hogar, cabe mencionar que la empresa brinda headsets con cancelación de ruido lo cual es de suma utilidad para el asesor.

Figura 7.

Análisis cualitativo de la subcategoría competencias



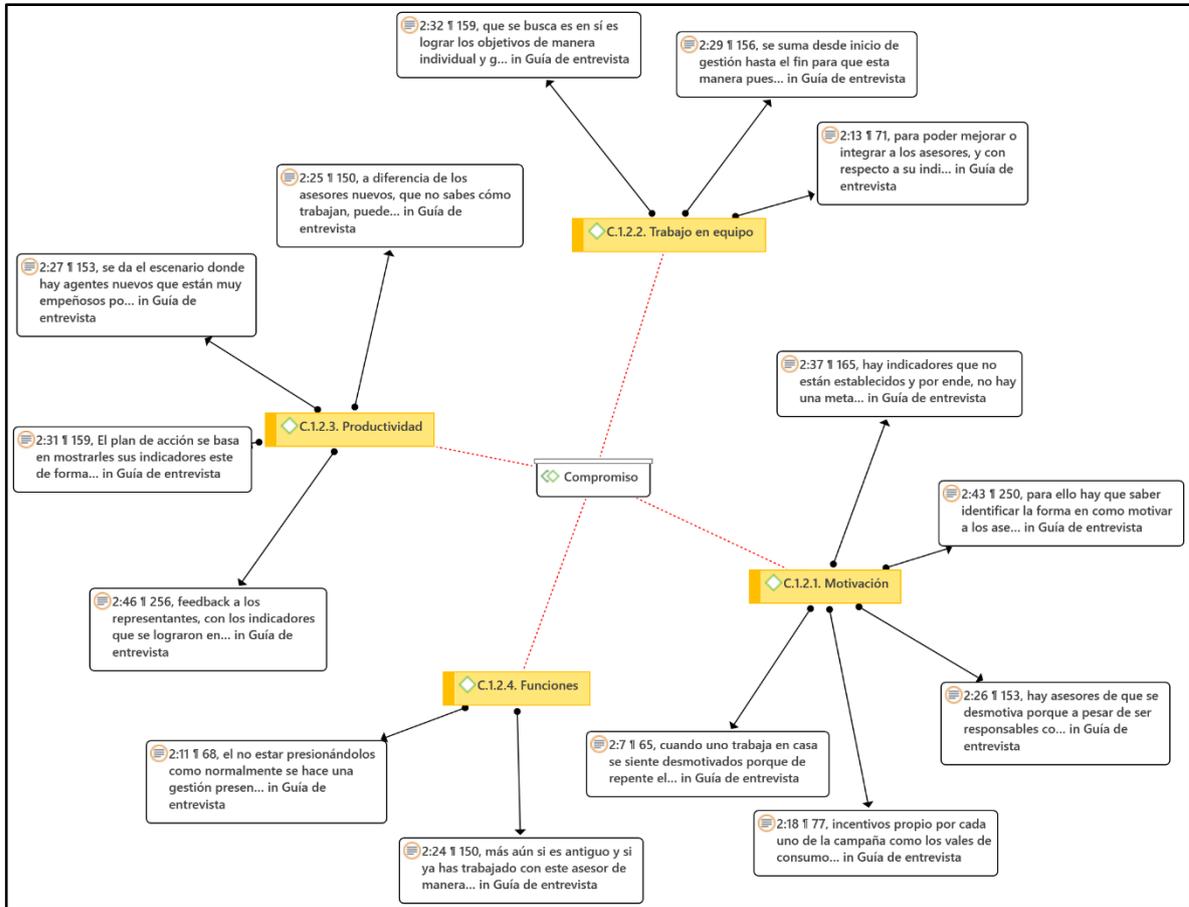
4.2.2 Subcategoría compromiso

Por otro lado, la subcategoría compromiso cuenta con los indicadores: motivación, trabajo en equipo, productividad y funciones. En cuanto a la motivación, si bien cuando los asesores ingresan a una campaña nueva no tienen indicadores establecidos y por ende, no hay maqueta de comisiones, los asesores se encuentran desmotivados porque a fin de mes solo obtendrán su sueldo básico, mientras que en una campaña antigua ya está todo establecido; frente a esta situación se otorgan vales de consumo y otras dinámicas para motivar al asesor en teletrabajo, así mismo es labor del supervisor fidelizar al trabajador el cual en muchas ocasiones se desmotiva por diferentes situaciones en su hogar los cuales le afecta directamente, y otros que a pesar de ser responsables en su gestión pueden encontrarse desmotivados porque no tiene contacto directo con el supervisor como en el trabajo presencial, esto frente a cualquier inconveniente suscitado en la gestión, puesto que algunos clientes solicitan comunicarse directamente con el superior inmediato y no con un asesor, si bien influye el manejo de llamada por parte del asesor, el supervisor debe estar al lado en ese momento brindando el apoyo necesario.

Mientras que en el indicador trabajo en equipo, el supervisor tiene un papel importante en la integración de su equipo, puesto que de este modo los asesores se pueden apoyar entre sí frente a cualquier inconveniente presentado en la gestión, esto ayudará al logro de sus objetivos individuales y de equipo. La productividad, esta debe incrementarse partiendo de la retroalimentación por parte del supervisor, puesto que es quien analiza la gestión diaria del trabajador, ya sea nuevo o antiguo, e indica los puntos a mejora de cada uno de ellos, para que pueda mejorar su labor y no incurrir en errores repetitivos, ello con la finalidad de mejorar su desempeño y brindar una atención de calidad; cabe precisar que los resultados alcanzados de forma diaria deben ser informados al agente para que pueda llevar un control del mismo y ver en que puede mejorar. Respecto a las funciones, en la modalidad teletrabajo influye la confianza que se tiene con el trabajador, puesto que en el caso de trabajos administrativos el empleado puede administrar su tiempo para cumplir con sus obligaciones laborales sin necesidad de que su superior se encuentre monitoreando durante toda su gestión.

Figura 8.

Análisis cualitativo de la subcategoría compromiso



4.2.3 Subcategoría satisfacción

Finalmente, la subcategoría satisfacción cuenta con los siguientes indicadores: remuneración, recursos / herramientas de trabajo, comunicación asertiva, incentivo y como emergente la fidelización. Partiendo con la remuneración, el asesor al momento de ingresar a una campaña, sabe que a fin de mes contará con su sueldo básico + las comisiones alcanzadas de acuerdo con su desempeño en la gestión y al logro de sus indicadores mensuales. En cuanto a los recursos / herramientas de trabajo, juegan un papel importante en esta modalidad laboral, puesto que para las reuniones o despliegue de alguna información se realiza por medio de las diferentes plataformas digitales, siendo la más común Google meet, en la cual los asesores ingresan para ser capacitados, cabe mencionar que en esta

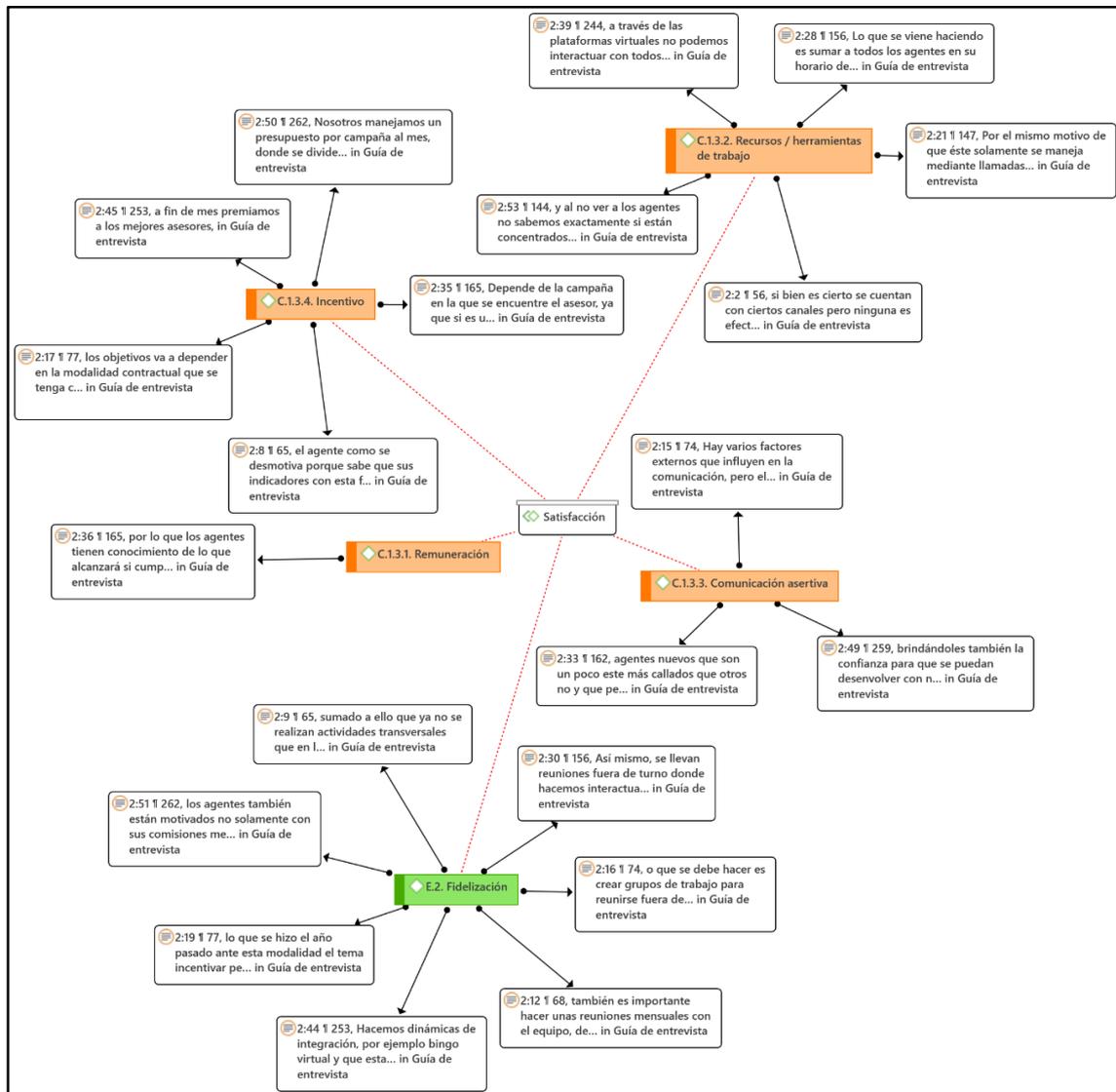
instancia no se sabe si el asesor se encuentra escuchando atentamente o realizando cualquier otra gestión mientras el supervisor despliega la información correspondiente.

Las herramientas digitales son de mucha ayuda puesto que en una sola sala virtual puede ingresar una gran cantidad de asistentes, pero a su vez podemos estar a expensas de que la página se sature o tengamos mala conexión a internet, por lo que se vería perjudicada la gestión en cuanto al despliegue de un procedimiento, es preciso mencionar que esta herramienta tiene sus limitaciones las cuales el asesor debe tener en cuenta al momento de elegir una plataforma digital. Pasando a la comunicación asertiva, en cuanto a este indicador, hay varios factores externos que influyen en este tema, pero el supervisor es el encargado de establecer una fluida comunicación con sus asesores y más cuando el agente es nuevo, puesto que suelen ser callados al inicio hasta que logren construir vínculos de confianza y puede manifestar cualquier inquietud que suscite. Referente a los incentivos, es el medio por el cual se logra motivar al asesor y este alcance las metas planteadas de forma mensual, adicional a la maqueta de comisiones, estos incentivos pueden ser alcanzados por medio de dinámicas planteadas en cada campaña, ya para alcanzarlos el asesor debe cumplir con los indicadores previamente establecidos en la gestión.

Mientras que en cuanto a la fidelización, hay campañas que realizan reuniones virtuales fuera de horario de gestión con la finalidad de integrar a sus trabajadores, para ello no se necesita de una gran inversión puesto que puede ser un bingo virtual como por ejemplo, la finalidad es compartir un momento agradable entre asesores y supervisor; así mismo el año pasado se armó un campeonato de juegos virtuales la cual tuvo una gran acogida, en la cual los trabajadores lograron llevarse grandes premios; para lograr fidelizar a un asesor no siempre es con dinero, sino por el contrario, creando grandes lazos de amistad y camaradería puedes contar con un buen rendimiento por parte de tu equipo de trabajo.

Figura 9.

Análisis cualitativo de la subcategoría satisfacción



4.3 Diagnóstico

La coyuntura sanitaria actual, ha traído consigo que las empresas implementen la gestión teletrabajo para continuar con la producción de bienes y servicios, esto no es ajeno en una empresa de Contact Center, puesto que los asesores de diferentes campañas fueron enviados a sus hogares para la realización de sus funciones. Respecto a la triangulación de información, entre datos cuantitativos y cualitativos, es de suma importancia analizar el desempeño de los trabajadores frente a esta nueva modalidad de gestión como lo es el teletrabajo.

En la subcategoría competencias, un 38% de los encuestados indicaron estar ni acuerdo, ni en desacuerdo en cuanto al siguiente enunciado: La comunicación fluye bien en toda el área, seguido de un preocupante 36% quienes manifiestan estar en desacuerdo con esta afirmación. Respecto al nivel de comunicación, y frente a esta modalidad de teletrabajo es de suma importancia que el supervisor mantenga una correcta comunicación con todo su equipo de colaboradores, haciendo uso de las diferentes herramientas digitales, así mismo, debe brindar la confianza necesaria para que el asesor no solo entable una conversación con fines laborales sino que pueda desenvolverse y aperturarse con su superior inmediato, así se logrará una mejor relación laboral y por ende incrementar la comunicación, esto no solo depende del superior sino también de la accesibilidad del asesor. La correcta comunicación en toda el área depende de cada trabajador y de cuán accesible sea para establecer una comunicación asertiva.

El nivel de comunicación tiene como base cuatro principales funciones en la constitución de un grupo de trabajo u organización, las cuales son: control, motivación, expresión emocional e información. Las empresas tienen una jerarquía de autoridad establecida y pautas formales, las cuales requieren el cumplimiento por parte de los trabajadores. Por tal motivo, la comunicación es fundamental en cuanto a la transferencia como la comprensión del significado (Robbins, 2004).

Continuando con la subcategoría compromiso, de los datos recolectados en la encuesta aplicada, se observa que en el enunciado 13: Las metas establecidas asociadas a los tiempos son alcanzadas sin dificultad, un 56% afirmaron estar en desacuerdo y solo un 20% indican estar de acuerdo en cuanto al cumplimiento de metas. Para incrementar la productividad, debe partir de la retroalimentación por parte del supervisor, puesto que es quien analiza la gestión diaria del trabajador, ya sea nuevo o antiguo, e indica los puntos a mejorar de cada uno de ellos, para que pueda optimizar su labor y no incurrir en errores repetitivos, ello con la finalidad de mejorar su desempeño y brindar una atención de calidad; cabe precisar que los resultados alcanzados de forma diaria deben ser informados al agente para que pueda llevar un control del mismo y ver en que puede mejorar su gestión. Siguiendo con el enunciado 15: Recibes retroalimentación continua de los procesos que gestionas y de tus resultados, se demuestra con un 56% que los encuestados están en desacuerdo, es decir

no reciben dicha retroalimentación la cual es importante para mejorar su rendimiento laboral, seguido de un 20% que está acuerdo, ni en desacuerdo.

La palabra productividad en sí misma involucra una medida de actividad que cuantifica los bienes y servicios que fueron producidos por los recursos utilizados, sean estos recursos tangibles o intangibles. La productividad debe ser calculada por periodos de tiempo previamente establecidos, cabe destacar que la productividad está destinada a medir el efecto de la eficiencia frente al uso de los recursos. Por lo que al utilizar menos recursos en la producción, dé como resultado la misma o mayor ganancia, se puede determinar que mayor será la eficiencia (Juez, 2020).

Asimismo, el enunciado 13 relacionado a la productividad, cuenta con un 11.07% de puntos críticos en base a 20%; lo cual afirma que los asesores no logran alcanzar fácilmente la meta mensual planteada; siguiendo con el enunciado 15, el cual obtuvo un 21.76% de puntos críticos, afirmando que los asesores no reciben feedback por parte de su superior en cuanto a sus resultados, cabe mencionar que esta debe realizarse de forma continua al momento de detectar una falencia en la gestión.

Se concluye con la subcategoría satisfacción, puesto que se observa según los resultados que en el enunciado 23: Los jefes y superiores escuchan tus observaciones y comentarios, se visualiza un importante 48% quienes están en desacuerdo con lo indicado, así mismo, un 26% está ni acuerdo, ni en desacuerdo y solo un 20% está de acuerdo con lo planteado. En la comunicación asertiva, hay varios factores externos que influyen en este tema, pero el supervisor es el encargado de establecer una fluida comunicación con sus asesores y más cuando el agente es nuevo, puesto que suelen ser callados al inicio hasta que logren construir vínculos de confianza y puede manifestar cualquier comentario u observación. Para esto, el supervisor debe tener desarrolladas las habilidades de liderazgo y nivel de comunicación.

Para lograr transmitir un mensaje de manera clara y efectiva se debe desarrollar la comunicación asertiva, es decir, la manera en que la información se transmite a otras personas de forma clara, sencilla y oportuna, esta puede ser verbal o no verbal, y acorde al contexto sociocultural de los receptores del mensaje (Pacheco, 2020).

En cuanto al enunciado 25: Los incentivos están acorde a los objetivos planteados en el área, se marca un 44% manifestando, estar en desacuerdo respecto a la maqueta de incentivos establecido para la campaña en la que laboran, continuando con un 28% que se encuentran ni acuerdo, ni en desacuerdo con lo declarado, y solo un 16% afirma estar de acuerdo con los incentivos ofrecidos. El incentivo el medio por el cual se logra motivar al asesor y este alcance las metas planteadas de forma mensual, adicional a la maqueta de comisiones, estos incentivos pueden ser alcanzados por medio de dinámicas planteadas en cada campaña, ya para alcanzarlos el asesor debe cumplir con los indicadores previamente establecidos en la gestión. Es preciso mencionar que cada campaña cuenta con un presupuesto establecido para los incentivos y comisiones, que en algunos casos este es muy reducido, por lo que deben implementar distintas formas de motivación para el trabajador y que estas no solo sean económicas.

Un incentivo es una parte variable de la remuneración económica mensual o una premiación en base a un resultado superior al exigido. Este resultado debe obtenerse a cambio de un monto variable, y es responsabilidad de la empresa que sea de este modo. Obtener un resultado superior al requerido es voluntario, por lo tanto, puede ser incentivado y consensuado (Caso, 2003).

Finalmente, se considera como indicador emergente la fidelización, a razón de que en las entrevistas realizadas a las unidades informantes, señalaron que ante esta modalidad de gestión es importante fidelizar al trabajador para que realice su gestión remota de forma eficiente, puesto que de lo contrario originaría un gran nivel de rotación en la campaña y costos para capacitar a un nuevo recurso.

Los trabajadores satisfechos mantienen a tus clientes satisfechos, Para lograr que el cliente interno se sienta fidelizado con la empresa, debes en primera instancia brindarle seguridad laboral, reconocimientos en base a sus logros, buen clima laboral, opción de crear línea de carrera en la organización, así como también transmitirle los valores corporativos, visión, misión y cultura organizacional. Al lograr estas acciones, obtendremos como resultado un trabajador leal, de confianza y satisfecho con su trabajo (Bansal, Mendelson y Sharma, 2001).

4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia

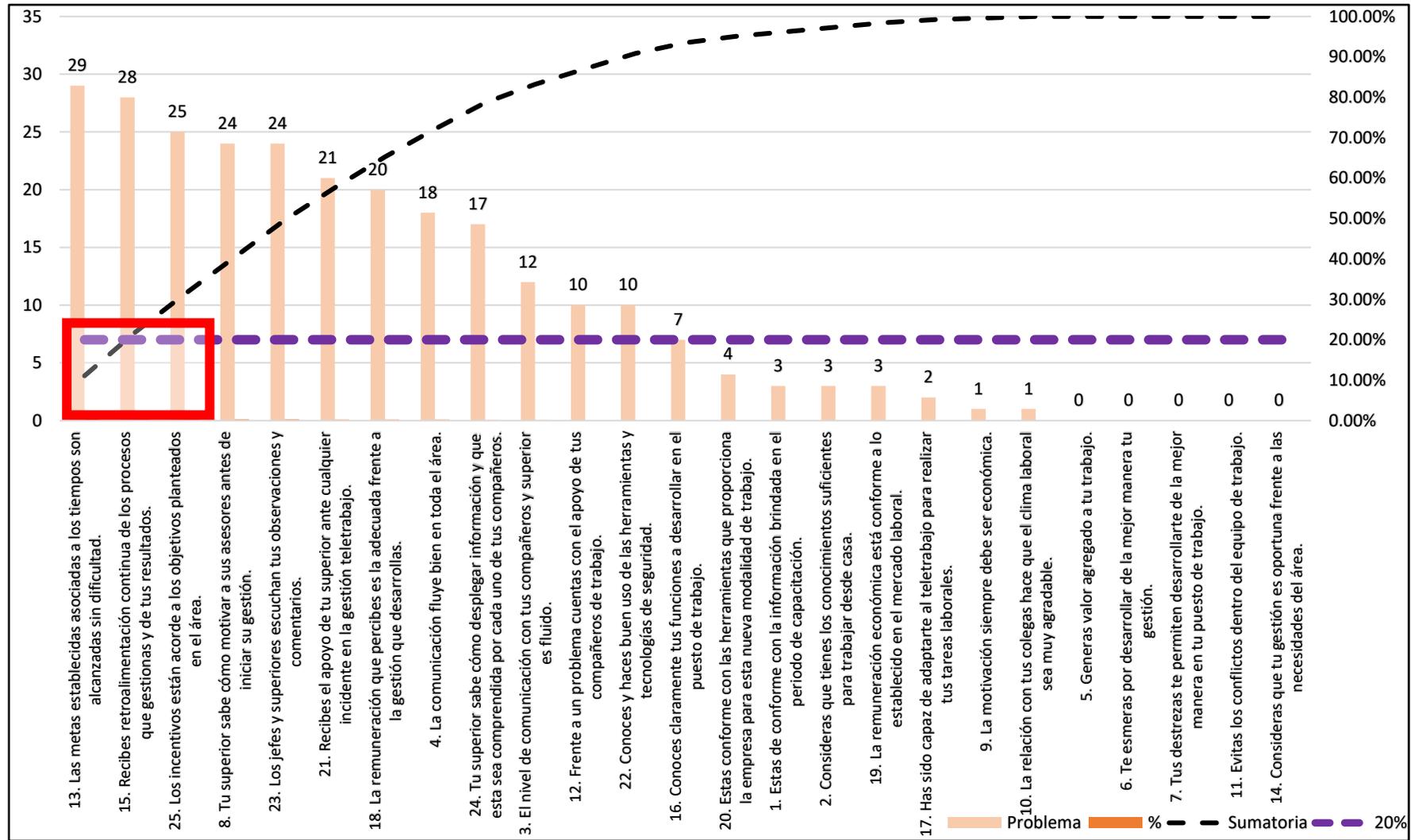
Tabla 9.

Pareto de la categoría desempeño laboral

Ítems	Puntaje	%	Acumulativo	20.00%
13. Las metas establecidas asociadas a los tiempos son alcanzadas sin dificultad.	29	11.07%	11.07%	20%
15. Recibes retroalimentación continua de los procesos que gestionas y de tus resultados.	28	10.69%	21.76%	20%
25. Los incentivos están acorde a los objetivos planteados en el área.	25	9.54%	31.30%	20%
8. Tu superior sabe cómo motivar a sus asesores antes de iniciar su gestión.	24	9.16%	40.46%	20%
23. Los jefes y superiores escuchan tus observaciones y comentarios.	24	9.16%	49.62%	20%
21. Recibes el apoyo de tu superior ante cualquier incidente en la gestión teletrabajo.	21	8.02%	57.63%	20%
18. La remuneración que percibe es la adecuada frente a la gestión que desarrolla.	20	7.63%	65.27%	20%
4. La comunicación fluye bien en toda el área.	18	6.87%	72.14%	20%
24. Tu superior sabe cómo desplegar información y que esta sea comprendida por cada uno de tus compañeros.	17	6.49%	78.63%	20%
3. El nivel de comunicación con tus compañeros y superiores es fluido.	12	4.58%	83.21%	20%
12. Frente a un problema cuentas con el apoyo de tus compañeros de trabajo.	10	3.82%	87.02%	20%
22. Conoces y haces buen uso de las herramientas y tecnologías de seguridad.	10	3.82%	90.84%	20%
16. Conoce claramente sus funciones a desarrollar en el puesto de trabajo.	7	2.67%	93.51%	20%
20. Estas conforme con las herramientas que proporciona la empresa para esta nueva modalidad de trabajo.	4	1.53%	95.04%	20%
1. Estas conforme con la información brindada en el periodo de capacitación.	3	1.15%	96.18%	20%
2. Consideras que tienes los conocimientos suficientes para trabajar desde casa.	3	1.15%	97.33%	20%
19. La remuneración económica está conforme a lo establecido en el mercado laboral.	3	1.15%	98.47%	20%
17. Has sido capaz de adaptarte al teletrabajo para realizar tus tareas laborales.	2	0.76%	99.24%	20%
9. La motivación siempre debe ser económica.	1	0.38%	99.62%	20%
10. La relación con tus colegas hace que el clima laboral sea muy agradable.	1	0.38%	100.00%	20%
5. Genera valor agregado a tu trabajo.	0	0.00%	100.00%	20%
6. Te esmeras por desarrollar de la mejor manera tu gestión.	0	0.00%	100.00%	20%
7. Tus destrezas te permiten desarrollarte de la mejor manera en tu puesto de trabajo.	0	0.00%	100.00%	20%
11. Evita los conflictos dentro del equipo de trabajo.	0	0.00%	100.00%	20%

Figura 10.

Pareto de la categoría desempeño laboral



En cuanto al análisis de Pareto, se considera en la tabla 9 y figura 10 el enunciado 13: Las metas establecidas asociadas a los tiempos son alcanzadas sin dificultad, el cual pertenece a la subcategoría compromiso, puesto que cuenta con un 11.07% de puntos críticos en base a 20%; lo cual afirma que los asesores no logran alcanzar fácilmente la meta mensual planteada, por tal motivo, se debe establecer metas de cumplimiento semanal y mostrar avances al cierre del día para analizar el panorama con el equipo y construir un plan de acción en consenso, reforzando el compromiso con la gestión de cada uno de ellos, con la finalidad de poder alcanzar el objetivo proyectado en la campaña a la que pertenecen. El segundo con un 21.76% de puntos críticos es el enunciado 15: Recibes retroalimentación continua de los procesos que gestionas y de tus resultados, afirmando que no reciben feedback por parte de su superior en cuanto a sus resultados, cabe mencionar que esta debe realizarse de forma continua al momento de detectar una falencia en la gestión, analizando el caso en conjunto (supervisor y asesor) para que este último puede encontrar el error y solucionarlo lo antes posible, el supervisor debe indicar los puntos a mejorar y posteriormente darle un seguimiento al asesor para verificar el progreso en su desempeño, así mismo mostrar sus resultados al finalizar el día o al inicio del siguiente para que cada uno de ellos pueda llevar un control de sus indicadores, puesto que de ello depende el cumplimiento de objetivos y por consiguiente de su maqueta de incentivos.

4.5 Propuesta

4.5.1 Priorización de los problemas

Posterior al respectivo análisis en cuanto a los resultados cuantitativos, por medio de las 50 encuestas aplicadas a los asesores, y los cualitativos a través de la entrevista a las 03 fuentes de información (supervisores de campaña); estos datos fueron ingresados y analizados por medio del software Microsoft Excel y Atlas TI 9 respectivamente, permitiendo así la triangulación de información, los cuales dieron origen a los 18 principales problemas surgidos en la compañía, donde primaron 3 para el presente estudio enfocado al desempeño laboral en la gestión teletrabajo, dando origen a sus respectivas alternativas de solución.

En cuanto al primer problema se identifica, la falta de retroalimentación respecto a los procesos y resultados obtenidos, los supervisores se enfocan en el cumplimiento de

objetivos planteados por el área, dejando de lado el feedback constante y la presentación de resultados de forma diaria, lo cual ayudaría al asesor a tener un panorama más claro y de este modo identificar cual es el indicador en el que debe trabajar para mejorar su desempeño laboral.

Como segundo problema se determina que los asesores no logran captar la información desplegada por el supervisor, haciendo referencia a los procesos o actualizaciones relevantes. El supervisor debe tener la habilidad y conocimiento de cómo desarrollar sus funciones de la mejor manera, no solo al desplegar información sino también sobre cómo liderar a su equipo de trabajo y guiarlos al cumplimiento de metas establecidas, por lo que al momento de asumir el cargo de supervisor, el trabajador debe ser capacitado de forma práctica y teórica frente a las diferentes situaciones que pueda suscitar en la gestión actual, y de este modo esté preparado para manejar cada una de ellas de forma correcta.

Finalmente, como tercer problema está el fomentar la integración del equipo de trabajo mediante actividades transversales fuera o dentro del ambiente laboral, el asesor debe sentir que no solo puede hablar temas laborales con su superior inmediato, sino que también puede expresar su pensamiento u opinión frente a un tema en específico, creando así lazos de confianza que serán de gran apoyo para el trabajo en equipo. Para lograrlo, el supervisor debe tener un buen nivel de comunicación con cada integrante del equipo, sea este un asesor nuevo o antiguo.

4.5.2 Consolidación del problema

El desempeño laboral de cada asesor en la modalidad teletrabajo desarrolla un papel importante en el crecimiento organizacional, puesto que de ellos depende que la compañía crezca e incremente su cartera de clientes corporativos. Es importante al momento de una nueva licitación de campaña, el mostrar los resultados obtenidos en los años anteriores, para de este modo evidenciar el trabajo realizado a nivel empresarial y darle la tranquilidad al cliente corporativo que lograremos cumplir con sus expectativas de la mejor manera en cuanto a la atención de sus clientes.

Por tal motivo, el problema principal es la falta de retroalimentación en cuanto a los procesos y muestra de resultados obtenidos a los asesores, quienes deben tener conocimiento al cierre de su gestión el progreso por cada indicador medido, de este modo el asesor podrá enfocarse en los puntos a mejorar brindados por el supervisor y trabajar de la mano para el cumplimiento de cada indicador. El compromiso de ambas partes es de suma importancia para esta labor, así como también la comunicación constante puesto que, de no existir, el asesor no tendrá claro que es en lo que debe trabajar y por ende no mejorará su desempeño laboral.

4.5.3 Categoría solución (conceptualización)

La implementación de una plataforma digital para la muestra de indicadores y retroalimentación diaria, será el medio por el cual cada asesor visualizará su progreso constante respecto a los indicadores medidos en el área, en conjunto con el supervisor quien tomará muestras de cada uno de ellos para ser analizadas y posteriormente, de ser necesario, brindar puntos a mejora en la gestión de cada integrante de su equipo de trabajo. En esta plataforma digital se encontrará la información de toda la campaña, dividida por cada supervisor, y en su interior se encontrará los resultados por cada asesor, pudiendo ver su progreso diario en cuanto a indicadores operativos, así mismo, si en el muestreo previo el supervisor tuvo una observación será registrada en la plataforma con la finalidad de que el asesor aplique al día siguiente las recomendaciones entregadas y mejorar su desempeño laboral.

Cabe mencionar que el desempeño laboral es la conducta o comportamiento real del empleado, ya sea en el ámbito técnico o profesional, como en las relaciones interpersonales en general, así mismo influye de manera importante en esta situación el ambiente en el que se desarrolla. De igual forma, el desempeño laboral es una pieza clave para el funcionamiento de toda empresa, motivo por el cual la organización se debe enfocar en el proceso de gestión de recursos humanos. La evaluación del desempeño laboral debe traer beneficios a la compañía y a los trabajadores, contribuyendo a su satisfacción laboral y así garantizar el logro de las metas establecidas por la organización. Así como también, la evaluación del desempeño es el proceso de evaluación en cuanto al rendimiento del empleado, por medio de la revisión de actividades realizadas por el individuo, que a su vez

contribuyen al logro de los objetivos de la organización. También establece que la evaluación del desempeño se basa en identificar, medir y gestionar el desempeño humano en la empresa.

La propuesta realizada se encuentra enfocada a la mejora del desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021. Cabe indicar, que en el diseño de la propuesta se planteó el uso de herramientas digitales para la resolución de los problemas detectados en la recolección de datos previamente realizada.

4.5.4 Objetivo general y específicos de la propuesta

El objetivo general de la propuesta se basa en la mejora del desempeño laboral de los asesores que se encuentran actualmente en gestión teletrabajo en un Contact Center, haciendo uso de las diferentes herramientas digitales para esta finalidad. Basándose principalmente en la entrega de resultados obtenidos de forma diaria en cuanto a indicadores operativos y retroalimentación constante por parte del supervisor; para ello es necesario que el superior inmediato cuente con las habilidades y capacidades necesarias para el puesto que de ello dependerá el manejo de su equipo de trabajo; por otro lado, el integrar a los trabajadores y crear vínculos de confianza y compañerismo es vital para trabajar en conjunto en cuanto al logro de metas previamente establecidas. La propuesta presentada se basa en el uso de la tecnología para la muestra de resultados, el desarrollo de habilidades del supervisor, y también la integración del equipo de trabajo. El primer objetivo está relacionado con la implementación de un plataforma digital para la visualización de indicadores y retroalimentación personalizada a los asesores, en esta plataforma cada asesor verá reflejado su progreso diario, así como también el acumulativo del mes anterior, el supervisor podrá registrar el feedback luego de elegir una muestra representativa de la gestión realizada por el asesor, toda la información cargada en la plataforma se almacenará para crear un evolutivo mensual.

En cuanto al segundo objetivo, se enfoca en la implementación de un taller en base a temas de liderazgo y assessment center por medio de la realidad virtual. Es de conocimiento que un trabajador al aceptar el puesto de supervisor debe pasar por un proceso de inducción para las funciones a desarrollar, este taller permitirá al trabajador mejorar su habilidad de

liderazgo, así mismo, por medio de la realidad virtual se crearán diferentes situaciones en las que el supervisor sentirá que está viviendo la experiencia operativa desde el inicio del taller. Como tercer objetivo está la implementación de torneos virtuales de juegos online, para fomentar la integración y trabajo en equipo, consiguiendo así que el asesor pueda confraternizar con sus colegas y se conozcan un poco más fuera del ámbito laboral, esto ayudará a que en la gestión también se apoyen entre sí frente a las diferentes situaciones que aparecen diariamente, claro está con el apoyo constante y permanente del supervisor. En este torneo los participantes se agruparán para crear estrategias de juego y poder vencer al equipo rival, todo ello por medio de la red y de un servidor virtual creado para el evento.

4.5.5 Impacto de la propuesta

Esta propuesta brindará apoyo al área operativa de un Contact Center, puesto que permitirá dar un mejor seguimiento al asesor evaluado, y este último podrá ver su progreso al final del turno en cuanto a los indicadores que le miden en su gestión, así también contar con una retroalimentación constantes por parte del supervisor quien evaluará al asesor de forma online brindando recomendaciones para mejorar su desempeño. Apoyándonos con la tecnología, se podrá realizar a través de una plataforma digital en la cual se visualizará al cierre del día la información actualizada.

4.5.6 Direccionalidad de la propuesta

Cuadro 1.

Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 1. Implementar una plataforma digital para la visualización de indicadores y retroalimentación personalizada a los asesores.	Alternativa 1. Plataforma digital en la cual se visualizarán los objetivos semanales o mensuales, así como también el progreso diario del asesor, en esta plataforma el supervisor podrá registrar puntos a mejorar en base a lo analizado en las muestras elegidas.	A1 Adaptación de una plataforma web existente en cuanto a indicadores operativos.	1/11/2021	20	21/11/2021	a. Área tecnología y operación	S/9,500.00	KPI 1. Costo/Beneficio	Evidencia 1. Plataforma digital adaptada a lo requerido, en cuanto a la vista de supervisor, agente, seguimiento y feedback.
		A2 Adaptación de una app con la misma vista de indicadores y retroalimentación.	21/11/2021	30	21/12/2021	a. Área tecnología	S/12,000.00		

Cuadro 2.

Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 2. Implementar un taller de inducción en 3D con temas de liderazgo y assessment center, por medio de la realidad virtual.	Alternativa 2. Brindar los conocimientos necesarios al supervisor para ejercer sus funciones de forma eficiente, haciendo uso de la tecnología en el proceso.	A1.Elaboración de un taller con módulos en 3D en cuanto a temas de liderazgo por 04 días.	1/11/2021	15	16/11/2021	a. Área virtualización	S/10,000.00	KPI 2. Progreso y rendimiento al finalizar el taller	Evidencia 2. Taller de inducción en 3D con realidad virtual respecto a temas de liderazgo, comunicación, toma de decisiones y assessment center.
		A2. Crear situaciones laborales cotidianas con asesores, para que sean resueltas por medio de la realidad virtual.	16/11/2021	7	23/11/2021	a. Área virtualización y operación	S/6,000.00		
		A3. Refuerzo por un mes mediante un coach especialista (dos veces por semana).	23/11/2021	8	1/12/2021	a. Área operación	S/5,000.00		

Cuadro 3.

Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 3. Implementar torneos virtuales de e-sports para fomentar la integración y trabajo en equipo.	Alternativa 3. Por medio de los e- sports más populares en la actualidad se organiza un torneo virtual para el trabajo en equipo e integración del mismo.	A1 Planificación de un triatlón virtual, todos los juegos serán en equipos de 4 personas y en 3 etapas hasta llegar al premio final.	1/11/2021	7	8/11/2021	a. Área tecnología y RRHH	S/10,000.00	KPI 3. Satisfacción del cliente interno	Evidencia 3. Torneo de e- sports con juegos en línea tales como Free fire, Fornite y Dota2, fomentando la integración y trabajo en equipo.
		A2 Selección de e-sports, los cuales serán: Free fire, Fornite y Dota2.	8/11/2021	4	12/11/2021	a. Área tecnología y RRHH	S/ 0		
		A3 Flyer para la comunicación a todos los trabajadores con las bases del torneo.	12/11/2021	3	15/11/2021	a. Área de RRHH y comunicaciones	S/ 0		

4.5.7 Entregable 1

Plataforma digital

Objetivo 1. Implementar una plataforma digital para la visualización de indicadores y retroalimentación personalizada a los asesores

Mencionar que el software elegido ya existe de forma básica en el mercado, sin embargo, la propuesta se basa en la adaptación de dicha herramienta para satisfacer las necesidades operativas del Contact Center en cuanto a la gestión diaria de indicadores, acciones y reuniones de seguimiento al asesor. Por tal motivo, se eligió entre tantas opciones la plataforma Smart KPI, tal como se aprecia en la figura 11 del anexo 2, la cual cumple con los requerimientos esenciales, sin embargo, el nombre será modificado por “Efficient KPI” puesto que el objetivo es manejar de forma eficiente los indicadores, seguimiento y retroalimentación al asesor.

La principal razón para la elección de esta herramienta es porque además de ser sencilla en cuanto a su manejo, cuenta con un diseño claro e intuitivo basándose en el color rojo y verde, lo cual facilita la revisión del cumplimiento estándar del indicador. En cuanto al acceso, para ingresar a la plataforma previamente debe ser creado el usuario y contraseña tanto para el asesor como para el supervisor, como se puede observar en la figura 12 en el anexo 2, diferenciándolos por el perfil de cada uno, puesto que un asesor no contará con la misma vista que la de un superior inmediato, esta gestión se realizará en conjunto con el área de Gestión de Accesos del Contact Center, lo cual se estima un plazo de 48 horas hábiles para la respectiva creación, este requerimiento debe ser solicitado mediante correo electrónico al momento de ingresar un nuevo asesor a la operación, tal como se observa en la figura 17 del anexo 2, donde se establece el proceso desde el reclutamiento hasta la creación de credenciales.

La información registrada podrá ser vista mediante la plataforma web o una aplicación móvil diseñada por el proveedor del servicio, facilitando el acceso a la información compartida por el supervisor. En cuanto a la navegación en la plataforma es intuitiva y de fácil aprendizaje en su utilización, tal como se visualiza en la figura 13 y 15

del anexo 2, de igual forma será compartido un manual de uso al momento de enviar las credenciales de acceso para el supervisor y asesor. Toda información cargada en la plataforma será almacenada en un servidor en la nube, lo que permitirá descargar cualquier dato histórico, si así lo requiere el área. Por otro lado, la plataforma permite planificar el seguimiento para cada asesor, registrando la fecha programada y si esta se encuentra en curso o ya finalizó, tal como se observa en la figura 14 en el anexo 02; así mismo, la herramienta facilita la visualización de información registrada por medio de un dashboard con los indicadores ingresados, en esta plataforma se puede aplicar diferentes filtros y vistas (diaria, semanal o mensual) para una mejor comprensión y análisis de la información, permitiendo a su vez extraer un reporte con extensión xls. o pdf. en el caso requiera ser compartida con otra área, como también se puede ver en la figura 14 del anexo 2.

Dentro de las ventajas que trae la plataforma Smart KPI, resaltan las siguientes: (a) Permite conocer en tiempo real la situación en cuanto a los indicadores operativos; (b) Crea informes evolutivos de los indicadores registrados para ser exportado; (c) Posibilita el uso de un mismo lenguaje en toda el área; (d) Planifica y monitorea el progreso de las acciones a mejorar; (e) Otorga una visión más clara del progreso por cada asesor; (f) Reduce la gestión documental puesto que todo se realiza en la plataforma (puntos a mejorar, acciones y seguimiento).

La herramienta facilita el seguimiento, análisis de muestra y feedback al trabajador en cuanto a su desempeño, permitiendo agilizar la toma de decisiones, acciones correctivas y posterior puesta en práctica de las recomendaciones otorgadas por el supervisor quien también tendrá acceso a la plataforma, pero con distinto perfil. En cuanto a sus funcionalidades, son enumeradas de la siguiente forma: (a) Monitorización de indicadores operativos previamente configurados; (b) Seguimiento y control de indicadores; (c) Seguimiento y control de acciones o puntos a mejora; (d) Diagnóstico de causa-raíz; (e) Gráficas y estadísticas; (f) Centralización mediante servidor en la nube; (g) Acceso mediante aplicación móvil y plataforma web.

El costo estimado de la herramienta, y la adaptación de la plataforma es de S/. 9,500.00 y las áreas encargadas de esta gestión serían la operativa y tecnología, en cuanto a

la adaptación de una app con la misma vista de indicadores y retroalimentación el costo asciende a S/. 12,000.00

Por lo mencionado, se eligió la presente herramienta con la finalidad de mejorar el desempeño laboral en modalidad teletrabajo, partiendo de la identificación de la causa raíz respecto al incumplimiento de indicadores, permitiendo establecer acciones de mejora para trabajar en conjunto y cumplir las metas establecidas por la organización.

4.5.8 Entregable 2

Taller de inducción en 3D con realidad virtual

Objetivo 2. Implementar un taller de inducción en 3D con temas de liderazgo y assessment center, por medio de la realidad virtual.

Para esta propuesta se diseñó un taller en 3D con la finalidad de desarrollar la capacidad de liderazgo del supervisor desde que ingresa al puesto, así como también un programa de assessment center, el cual permitirá formar al supervisor en base a situaciones cotidianas en la plataforma, todo ello con el apoyo de la realidad virtual puesto que se crearán escenas que el trabajador podrá observar y responder mediante unos lentes especializados, logrando que el nuevo supervisor pueda presenciar lo sucedido como si la acción se estuviera realizando en este instante, de este modo se prepara al recurso para la gestión operativa que desarrollará, el nombre del taller propuesto es “Entrena-Tec”, puesto que es un proceso de entrenamiento basado en tecnología.

Tal como se observa en la figura 18 del anexo 2, el taller será llevado en 4 días con una duración de 4 horas por día, esta inducción se divide en 4 módulos, el primero con temas relacionados al liderazgo, el segundo en cuanto a la comunicación, el tercero enfocado a la toma de decisiones y el cuarto módulo será el assessment center o herramienta de evaluación vivencial; el taller cuenta con horas de teoría y práctica, para posteriormente por medio de las herramientas tecnológicas aplicar lo aprendido, asegurándonos de la correcta captación de información. Días antes de iniciar el taller se enviará al domicilio del participante, unos lentes de realidad virtual con un manual para el armado y posterior configuración, como se

observa en la figura 19 del anexo 2, la finalidad es transformar un smartphone común con sistema operativo Android o iOS en una plataforma de realidad virtual cuyos materiales de creación son cartón prensado cortado y dos lentes, estos serán usados para desarrollar las diferentes actividades en el taller, véase en la figura 20 del anexo 2.

Los dos primeros días del taller, se centrarán en dos módulos cargados en la plataforma virtual que tiene la empresa, con cursos en 3D para darle más realismo a las escenas, a partir del tercer día, se aplicará la metodología virtual, cuya finalidad es que el supervisor pueda ver a través de los lentes especializados la situación de una plataforma, puesto que se crearán distintas situaciones cotidianas enfocadas al desarrollo de lo aprendido en los 4 días del taller, el supervisor al conectarse con la realidad virtual, se encontrará con una área totalmente desordenada, los asesores presentan bajo desempeño y debe rendir cuentas ante un coordinador respecto a su plan de acción puesto que la situación no puede seguir así, por lo que aplicará lo aprendido en cuanto a motivación, toma de decisiones y comunicación.

En cuanto al flujo del taller inductivo en 3D y con realidad virtual, según se aprecia en la figura 21 del anexo 2, inicia con el requerimiento de un supervisor en plataforma, por lo que la solitud es trasladada al área de RRHH para la selección interna del mismo, en cuanto se lleve el proceso de selección luego de evaluar las habilidades y conocimientos de los postulantes, se elegirá al nuevo supervisor de campaña el cual ingresará al área operativa para recibir su inducción correspondiente, en cuanto se obtenga los datos del nuevo supervisor se solicita el acceso al taller al área de virtualización, quienes se encarga de validar los datos del trabajador y cargan los módulos previamente creados, en la plataforma digital corporativa, de este modo el supervisor ya contará con las herramientas para iniciar el taller que tiene una duración de 4 horas durante 4 días, al finalizar el taller práctico obtendrá un certificado de participación evidenciando que recibió la inducción, así mismo, recibirá un refuerzo constante por parte de un coach especializado por medio de una plataforma digital, este seguimiento será con frecuencia interdiaria y por 1 hora al día durante un mes, para que pueda absolver todas las dudas suscitadas en los primeros días de su gestión con las funciones de supervisor de campaña, cabe mencionar que el progreso del supervisor será compartido al coordinador del área para su conocimiento.

Para llevar a cabo el taller en 3D y con realidad virtual se estableció un monto en específico, el cual asciende a S/.10,000.00 para la elaboración de los módulos en 3D en cuanto a temas de liderazgo y otros, mientras que el monto de S/.6,000.00 cubre la creación de situaciones laborales cotidianas con asesores, las cuales serán resueltas por medio de la realidad virtual, así mismo se destinó el monto de S/. 5,000.00 para el posterior refuerzo durante un mes con un coach mediante plataforma digital.

4.5.9 Entregable 3

Torneo virtual de e-sports para fomentar la integración y trabajo en equipo

Objetivo 3. Implementar torneos virtuales de e-sports para fomentar la integración y trabajo en equipo.

Se diseñó una propuesta de triatlón e-sports por medio de juegos grupales online, en el cual los trabajadores se deben agrupar de 4 personas, este torneo consta de tres etapas, los equipos deben vencer a sus rivales en el primer juego para avanzar al siguiente juego y a su vez en el tablero de posiciones, véase en la figura 22 del anexo 2.

Los juegos fueron elegidos dentro de una amplia lista, en la que se evaluó principalmente que estos sean grupales y de estrategia para que los trabajadores se organicen y puedan tomar decisiones en equipo y también de forma individual, lo cual servirá también en el ámbito laboral, si bien el objetivo de esta propuesta es de integración laboral, los juegos elegidos permitirán reforzar el compañerismo y trabajo en equipo. Uno de los juegos elegidos para este torneo será Free Fire en la primera etapa, véase en la figura 25 del anexo 2, puesto que consiste en un campo de guerra en el que caen de un paracaídas un grupo de participantes cuyo objetivo es crear estrategias de guerra y protección ante el ataque del equipo rival, ganando el equipo del cual sobreviva un representante como mínimo. Para la segunda etapa, tal como lo evidencia la figura 26 anexo 2, se eligió Fornite, el cual es similar al juego anterior debido a que consiste en el enfrentamiento con enemigos controlados por una fuente de inteligencia artificial, para lo cual los jugadores deben organizarse y crear tácticas que les permita avanzar en el juego y vencer al artífice de toda la guerra, por ende, ganará el equipo si logra el objetivo previamente indicado. Si los jugadores ganaron en el

primer y segundo e-sport, pasarán a la etapa final decidiendo el ganador por medio del Dota2, en este juego dos equipos compiten para destruir de forma colectiva una estructura construida por el equipo rival, ganando el equipo que logre este cometido antes de que destruyan las suyas, como se observa en la figura 27 del anexo 2.

Cabe aclarar que los juegos elegidos se basan en la estrategia, toma de decisiones y trabajo en equipo, cuyo propósito es vencer a los rivales para avanzar a la siguiente etapa hasta llegar a la final, todo el torneo será transmitido en vivo mediante la página oficial de la empresa, así como también se anunciará el nombre de los equipos ganadores de cada enfrentamiento siendo publicado en la misma página donde los jugadores podrán interactuar constantemente.

Así mismo, el torneo será comunicado mediante un correo a todos los trabajadores de la empresa, y en su interior contará con un Flyer informativo tal como se observa en la figura 23 del anexo 2, al ingresar al enlace los participantes podrán informarse acerca de los términos y condiciones para la inscripción, así como también los premios para el tercer, segundo y primer lugar; la fecha establecida para la inscripción del evento es desde el 05/11 al 16/11 puesto que el torneo se realizará el sábado 20/11.

En cuanto al presupuesto establecido para el presente torneo es de S/10,000.00 los cuales se dividen de la siguiente forma: para el tercer puesto se le otorgará un kit gamer para cada jugador del equipo que consta de mouse, headset, teclado y mouse pad, valorizado en S/.300.00; el segundo puesto se hará acreedor de una silla gamer para cada jugador del equipo más el kit previamente indicado, valorizado en S/. 700.00 por jugador; mientras que para el ganador se llevará un cheque por el monto de S/. 6,000.00 para ser dividido entre los participantes del equipo, como se puede observar en la figura 24 del anexo 2.

4.6 Discusión

La investigación desarrollada, lleva por título "Implementación de plataforma digital para la mejora del desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021", en la cual basándose en los resultados permitió el diseño de una propuesta en cuanto al uso de herramientas digitales para la mejora del rendimiento en los

colaboradores que actualmente laboran bajo la modalidad remoto; así mismo los principales problemas detectados son: Falta de retroalimentación en cuanto a los procesos y resultados obtenidos por parte de los asesores; los asesores no logran captar la información desplegada por el supervisor en cuanto nuevos procedimientos o indicaciones relevantes, y finalmente la falta integración del equipo de trabajo, ante esta modalidad laboral, mediante actividades transversales fuera o dentro del ambiente laboral. Adicional a lo mencionado previamente, el objetivo general del estudio es proponer el uso de una herramienta digital, para mejorar el desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica.

Respecto al objetivo general apoyándonos en cuanto a los resultados cuantitativos, se evidencia en el enunciado 15 de la figura 4: Recibes retroalimentación continua de los procesos que gestionas y de tus resultados, se demuestra con un 56% que los encuestados están en desacuerdo, es decir no reciben dicha retroalimentación la cual es importante para mejorar su rendimiento laboral, seguido de un 20% que está acuerdo, ni en desacuerdo.

Con los resultados analizados se confirma la relación con lo expresado por los autores Cardenas y La Madrid (2020), quienes en su investigación sobre “El trabajo remoto, un prototipo especial como ofrecimiento de mejora en el ejercicio laboral. Inspección periódica de la literatura”, con el propósito el publicitar el tipo del trabajo remoto como opción de progreso para el rendimiento laboral, investigación en la cual concluye que el trabajo remoto fue una categoría que nació del uso de las TIC's, permitiendo así que el colaborador pueda desarrollar sus competencias fuera del espacio físico de la compañía, ya sea desde su morada u otro espacio de la entidad.

Partiendo de la premisa de las herramientas tecnológicas analizadas en el estudio previo y relacionándolo con el objetivo general, el diseño de la propuesta se basa en la implementación de un plataforma digital para la visualización de indicadores y retroalimentación personalizada a los asesores, en esta plataforma cada asesor verá reflejado su progreso diario, así como también el acumulativo del mes anterior, el supervisor podrá registrar el feedback luego de elegir una muestra representativa de la gestión realizada por el asesor, toda la información cargada en la plataforma se almacenará para crear un evolutivo mensual. Por lo tanto, se determina la coincidencia con el estudio de los autores Cardenas y

La Madrid (2020), quienes hacen uso de las TIC's para la mejora del rendimiento laboral frente al trabajo remoto.

Por otra parte contamos con el marco conceptual referente a las plataformas digitales donde mencionan que se cuenta con una serie de herramientas tecnológicas para la construcción de estas plataformas, tanto en el ámbito educativo como de aprendizaje, el cual genera una interfaz de usuario, denominada front-end , en la que docentes, alumnos y administradores del sistema; y el módulo de educación y asimilación de contenido, denominado back-end, la que incluye entornos de actividades comerciales necesarias para desarrollar procesos previamente indicados (Sánchez, 2009). Asimismo, estas plataformas informáticas se consideran por parte de los docentes como instrumentos tecnológicos de gran potencial interactivo y visual. Ello en virtud de que existe una frecuencia de utilización de estas plataformas, así como un gran dominio técnico y a lo didácticas que resultan de fácil manejo por parte del estudiante o persona que haga uso de ello (Del-Prete y Cabero-Almenara, 2019).

Estas plataformas digitales, facilitan la retroalimentación por parte del supervisor hace al asesor, quien debe contar con los puntos a mejorar para ser trabajados en su gestión diaria, basándose en esto, se cuenta con el marco teórico de la retroalimentación, en el que manifiestan el apoyo que brindaría tanto para la sociedad como para el sistema y las máquinas al momento de buscar el control de las actividades por medio del feedback. Cabe precisar, que la recolección e interpretación de datos brindados en la retroalimentación facilitan el ajuste respectivo en cuanto a los errores del pasado para no volverlos a cometer en el futuro, aprendiendo de las enseñanzas obtenidas en el transcurso. Wiener tenía la idea clara de que cualquier sistema podrá ser orientado en el sentido que se desee, siempre y cuando se integre la retroalimentación en el proceso (Mayer, y Ramge, 2019).

En cuanto al primer objetivo específico, el cual busca diagnosticar la situación del desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, se enfoca en el segundo problema detectado que se relaciona directamente con que los asesores no logran captar la información desplegada por el supervisor en cuanto nuevos procedimientos o indicaciones relevante, por tal motivo, se diseñó la propuesta basada en la implementación de un taller en base a temas de liderazgo y assessment center por medio de

la realidad virtual. Es de conocimiento que un trabajador al aceptar el puesto de supervisor debe pasar por un proceso de inducción para las funciones a desarrollar, este taller permitirá al trabajador mejorar su habilidad de liderazgo, así mismo, por medio de la realidad virtual se crearán diferentes situaciones en las que el supervisor sentirá que está viviendo la experiencia operativa desde el inicio del taller, permitiendo desenvolverse en cuanto a liderazgo y toma de decisiones tal como lo hará al ingresar al área operativa.

Los resultados cuantitativos evidencian, según el enunciado 24 de la figura 5Tu superior sabe cómo desplegar información y que esta sea comprendida por cada uno de tus compañeros, se observa un 34% en desacuerdo frente a esta afirmación, seguido de un 30% quienes se encuentran tanto de acuerdo como ni acuerdo, ni en desacuerdo. La información obtenida guarda relación con lo expuesto por Domínguez (2018) cuyo estudio lleva por título “El entorno institucional y el ejercicio laboral de los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito maquita Ltda.”, quien a su vez concluye la investigación estableciendo la necesidad de llevar a cabo un programa de capacitación, el cual satisfaga las necesidades de los propios trabajadores, lo cual permitirá que la mejora se ve reflejada en su rendimiento diario.

Adicionalmente, lo obtenido se relaciona directamente con la teoría del liderazgo expuesta por Fayol, quien plantea en su teoría, la existencia de rasgos específicos con los que debe contar un líder, tales como: conocimiento, raciocinio, vigor físico y gozar de buena salud, así mismo, debe contar con cualidades morales, como por ejemplo: rectitud, responsabilidad, perseverancia. Adicional a lo mencionado, debe tener empatía con las personas que se encuentran a su cargo, siempre debe preocuparse por los intereses de su equipo de trabajo, nivel de comunicación adecuado el cual le permita entablar comunicación de forma eficiente, cultura organizacional, nociones administrativas y en general de las otras funciones que se desarrollan alrededor, a su vez ser competitivo en cuanto a los retos planteados en la empresa (Fayol, 1986). Para el logro de objetivos y crecimiento organizacional, es de suma importancia contar con líderes. La relevancia del liderazgo se hace presente al momento de interactuar con un equipo de trabajo.

Esta teoría planteada es reforzada con los conceptos del taller pedagógico o de inducción, donde el autor establece que los talleres son espacios dedicados a pasar tiempo de vivencias reflexivas, así como a conceptualizar el pensar, sentir y hacer. De la misma

manera, sirve para formar hábitos, lograr desarrollar las habilidades y capacidades de los estudiantes, edificando conocimientos de manera conjunta, cuando se observa y experimenta (González, 1987). Las necesidades específicas de determinado contexto educativo permiten que el taller se adapte como estrategia metodológica propiciando el aprendizaje colectivo, elaborando conceptos a través de la investigación, en el cual la interacción de los alumnos sea fundamental y en el que el docente tenga el rol de promotor y dinamizador del trabajo colectivo (Ander, 2005). Por tal motivo, los talleres de inducción permiten que una persona complemente sus habilidades y conocimientos en base a diferentes temas, los cuales le permitan desarrollar de una mejor forma sus funciones, esto en el ámbito laboral.

Finalmente, tenemos el segundo objetivo específico basado en la determinación de los factores de mayor incidencia en el desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, direccionado el tercer problema más resaltante de la falta integración del equipo de trabajo, ante esta modalidad laboral, mediante actividades transversales fuera o dentro del ambiente laboral, el asesor debe sentir que no solo puede hablar temas laborales con su superior inmediato, sino que también puede expresar su pensamiento u opinión frente a un tema en específico, creando así lazos de confianza que serán de gran apoyo para el trabajo en equipo. Ante esta premisa, se diseñó la propuesta relacionada con la implementación de torneos virtuales de juegos online, para fomentar la integración y trabajo en equipo, consiguiendo así que el asesor pueda confraternizar con sus colegas y se conozcan un poco más fuera del ámbito laboral, esto ayudará a que en la gestión también se apoyen mutuamente frente a las diferentes situaciones que aparecen diariamente, claro está con el apoyo constante y permanente del supervisor.

Analizando los resultados cuantitativos se obtiene por medio del enunciado 04 de la figura 3: El nivel de comunicación con tus compañeros y superior es fluido, un 50% del total de los encuestados se encuentran de acuerdo con la fluidez en la comunicación, mientras que un 24% manifiestan que se encuentran en desacuerdo con el mismo. Estos resultados demuestran la baja comunicación existente, ya que debido a esta modalidad de trabajo, los asesores, supervisores, coordinadores y todas las personas que integran la plataforma del Contact Center, han tenido que distanciarse, puesto que, cada uno de ellos labora desde su domicilio y por ende no pueden establecer una comunicación cercana como lo hacían de forma presencial. Estos datos se relacionan con lo expresado por Figueroa (2018), quien

realizó un estudio referente a los “Agentes que repercuten la carga laboral de un sector de trabajadores entre 20 y 25 años de edad que superan al rango de jefatura inicialmente.”, concluyendo que los factores que inciden de manera directa en el desempeño laboral son responsabilidad seguido por comunicación lo cual informa que estos son los 2 factores más repetitivos que pueden llegar a afectar el desempeño laboral.

En apoyo a lo antes mencionado, se cuenta con la teoría del trabajo sociocultural, donde según lo establecido por Vigotsky a inicios del siglo XX, el aprendizaje colaborativo se respalda principalmente en la premisa de que el ser humano es un ser social por naturaleza, debido a que constantemente interactúa con diferentes seres de su entorno, así como también con los grupos que conforma a lo largo de su vida, a su vez, la psiquis se moldea con la comunicación que establezca el ser humano, debido a que se crean vínculos afectivos y cognitivos a nivel grupal, así mismo crean vínculos dialécticos entre el ámbito educativo y social (Estrada, 2010). La teoría en cuestión sienta sus bases en el aprendizaje sociocultural de cada persona, ergo en el entorno donde este se desarrolle. Su finalidad es estudiar al ser humano como ser social y su acción recíproca con el entorno.

Se cuenta también con el marco conceptual referente al trabajo en equipo, definiéndolo como la existencia de una ambiente solidario y colaborativo entre los miembros de un grupo, pues en la organizaciones donde haya orden o mando no se desarrollará adecuadamente el trabajo grupal que permitirá laborar a todo los miembros en un ambiente más a gusto (Gonzales, y Rodríguez, 2015).

En síntesis, queda demostrado que los empleados que laboran en modalidad teletrabajo, buscan sentirse apoyados por su superior inmediato, ahora más que antes puesto que si bien, de forma presencial el asesor podía acercarse al supervisor para resolver alguna duda en especial, ahora deberá comunicarse por llamada o a través de una plataforma digital para establecer contacto con su jefe inmediato, esperando este no esté en otras gestiones administrativas; así mismo se encuentran aislados y sin contacto con su equipo de trabajo, por lo que es importante fomentar la integración laboral y puedan establecer contacto entre ellos, puesto que esto les servirá en su gestión diaria, permitiendo apoyarse mutuamente ante cualquier duda que suscite. Por otro lado, buscan contar con líder de equipo que los guie al logro de objetivos planteados y no que solo sea un jefe que dicte órdenes.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Primera: Basándonos en el objetivo general de la investigación, se concluye proponiendo el uso de la herramienta o plataforma Efficient KPI, donde el supervisor podrá realizar un seguimiento constante a los indicadores operativos alcanzados de forma diaria por el representante, quien a su vez podrá visualizar al cierre del día esta información por medio de una app móvil donde se cargarán estos datos, así como también la retroalimentación compartida por parte del supervisor quien tomará muestras diarias con la finalidad de brindar oportunidades de mejora en la gestión del asesor, las cuales debe aplicar al siguiente día en su gestión, es decir, será un trabajo en conjunto para la mejora del desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021.

Segunda: Del mismo modo, en cuanto al primer objetivo específico, el cual hace referencia al diagnóstico de la situación actual del desempeño laboral en teletrabajo, se determina según el análisis de Pareto que los asesores no logran alcanzar fácilmente la meta mensual planteada, por tal motivo, se debe establecer metas de cumplimiento semanal y mostrar avances al cierre del día para analizar el panorama con el equipo y construir un plan de acción en consenso, reforzando el compromiso con la gestión de cada uno de ellos, con la finalidad de poder alcanzar el objetivo proyectado en la campaña a la que pertenecen. Adicional a ellos, los resultados obtenidos demuestran que los asesores no reciben feedback por parte de su superior en cuanto a sus resultados, cabe mencionar que esta debe realizarse de forma continua al momento de detectar una falencia en la gestión, analizando el caso en conjunto (supervisor y asesor) para que este último puede encontrar el error y solucionarlo lo antes posible, el supervisor debe indicar los puntos a mejorar y posteriormente darle un seguimiento al asesor para verificar el progreso en su desempeño,

así mismo mostrar sus resultados al finalizar el día o al inicio del siguiente para que cada uno de ellos pueda llevar un control de sus indicadores, puesto que de ello depende el cumplimiento de objetivos y por consiguiente de su maqueta de incentivos.

Tercera:

Respecto al segundo objetivo específico, luego de analizar los datos recolectados por medio de la encuesta y la entrevista a los supervisores, se establece que los factores de mayor incidencia en el desempeño laboral en teletrabajo son, en primer lugar la falta de retroalimentación y acompañamiento constante por parte del supervisor, debido a que ante esta situación es complejo establecer un contacto permanente entre asesor y supervisor, y en el caso sea necesario, será por medio de plataformas digitales o por llamada, lo cual no tiene el mismo impacto como lo sería de forma presencial; por otro lado, otro factor a considerar es que los asesores no logran captar la información desplegada por el supervisor, puesto que muchas veces este no cuenta con la formación debida para el puesto, para ello se debe realizar una inducción previamente al desarrollo de sus nuevas funciones, apoyándose de la tecnología se puede tomar un taller en 3D y con realidad virtual para que las situaciones sean lo más cercanas a la realidad operativa; finalmente, la falta de integración del equipo de trabajo, debido a que ante esta normalidad no se permite realizar reuniones sociales o de integración, por lo que nuevamente haciendo uso de las diferentes opciones virtuales, se logrará integrar a todos los colaboradores a través de un torneo de juegos online, logrando disfrutar de momentos recreativos creando vínculos de compañerismo y a su vez incentivando el trabajo en equipo.

5.2 Recomendaciones

Primera: Se recomienda implementar una herramienta digital para el seguimiento constante de indicadores operativos, en el cual el asesor logre visualizar su progreso diario, y poder trabajar de la mano con el supervisor para el logro de objetivos planteados en el área operativa. Esta herramienta debe ser eficiente y de fácil uso para que el asesor ingrese con sus respectivas credenciales y trabaje en las recomendaciones compartidas por el supervisor de campaña. Es sabido, que si tomamos conciencia de lo que podemos mejorar en nuestra labor y trabajamos constantemente en ello, lograremos los objetivos establecidos, sin embargo, si desconocemos ello, será como caminar a ciegas y sin rumbo.

Segunda: Es importante trabajar en conjunto para el logro de objetivos, puesto que depende del compromiso de ambas partes (supervisor-asesor) la mejora del desempeño laboral, lo cual le permitirá al asesor acceder a una maqueta de comisiones de acuerdo con sus logros obtenidos a fin de mes, mientras más se trabaje en los KPI's y se superen las metas pactadas, mayor será la comisión que reciba; para ello, al cierre del día cada asesor debe conocer cuáles son los indicadores en los que debe trabajar para la mejora de su desempeño. Así mismo, el supervisor debe contar con las capacidades y habilidades de un líder, puesto que de lo contrario no sabrá cómo trabajar con su equipo de asesores, principalmente porque depende de él o ella encaminarse al logro de objetivos, por tal motivo es necesario un proceso de inducción breve y práctico antes de realizar sus nuevas funciones como supervisor.

Tercera: Ante esta modalidad de trabajo, lo primordial es la permanente comunicación entre supervisor y asesor, puesto que sin ello no se logrará mejorar el desempeño laboral, para ello, el supervisor debe contar con un alto nivel de comunicación, puesto que si el asesor es nuevo debe brindarle la confianza necesaria para que pueda expresar

su pensamiento u opinión frente a un tema en concreto, a su vez si el asesor es antiguo, se le debe dar la confianza para autogestionarse, esperando que su labor sea óptima, sin embargo, siempre se le debe dar seguimiento constante a todo el equipo, el supervisor ante esta situación de teletrabajo debe tener sus habilidades de líder previamente desarrolladas, puesto que una de sus funciones es integrar a su equipo y crear un buen clima laboral. Por último, se recomienda que los supervisores y coordinadores de campaña, valoren a su equipo de trabajo, en primer lugar porque de ellos depende el crecimiento de la organización, así mismo, es de suma importancia comprender las necesidades de los trabajadores, sus ambiciones y expectativas, con la única finalidad de crear estrategias operativas para fidelizar a los colaboradores, lo cual no solo conlleva a la mejora del desempeño laboral, sino al reconocimiento a nivel empresarial atrayendo a más clientes corporativos que se encuentran en busca de compañías prestadoras de servicio al cliente.

REFERENCIAS

- AIDTSS. (2020). El trabajo remoto en el Perú en tiempos de COVID-19. *Revista Iberoamericana de derecho del trabajo y de la seguridad social*, 2(3), 73-84. Obtenido de <http://aidtss.org/revistaiberoamericana/index.php/main/article/view/34/31>
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A. Obtenido de https://www.academia.edu/8907748/Martha_Alles_direcci%3%93n_estrat%3%89gica_de_recursos_humanos_gesti%3%93n_por_competencias_el_diccionario_Editorial_Granica_2002_Buenos_Aires
- Arbaiza, L. (2016). *Dirección de recursos humanos: el factor humano*. ESAN. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/libros/2016/direccion-recursoshumanos-factor-humano/>
- Arbaiza, L. (2016). Dirección de recursos humanos: el factor humano. ESAN. Obtenido de <https://bit.ly/3yfNVuD>
- Arias, F. (2001). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño* (6 ed.). Editorial Trillas, S.A.
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Universidad Peruana Unión*, 1-6. Obtenido de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3 ed.). Pearson.
- Betanzos, N., Andrade, P., & Paz Rodríguez, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones* (22), 25-43.
- Cámara de comercio de Lima. (2020). Los peruanos necesitamos trabajar. *la cámara*, 14-28. Obtenido de <https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion932/revistalacamara932.pdf>
- Campbell, J., McHenry, J., & Wise, L. (1990). *Modeling job performance in a population of jobs*. *Personnel Psychology*. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>

- Cardenas, L., & La Madrid, H. (2020). *El teletrabajo, una modalidad especial como propuesta de mejora en el desempeño laboral. Revisión sistemática de la literatura*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/65073/Cardenas_GL-V-La%20Madrid_SHV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Monteverde, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. UIDE.
- Caso, A. (2003). *Sistemas de incentivos a la producción* (8 ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5 ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (8 ed.). McGraw-Hill. Obtenido de <https://bit.ly/3gyd5Pc>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2 ed.). Mc Graw Hill. Obtenido de <https://bit.ly/3zn6KgU>
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.
- Concha, E., & López, F. (2020). *Teletrabajo y desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito en la ciudad de Piura, 2020*. Universidad César Vallejo, Piura, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58733/Concha_BED-L%c3%b3pez_RFB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Coulter, M., & Robbins, S. (2005). *Administración* (8 ed.). Pearson Prentice Hall.
- Criollo, J. (2020). *El teletrabajo y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Grupo Sur capacitación y consultoría*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31866/1/PROYECTO%20JOSS%20ELYN%20CRIOLLO.pdf>
- Daft, R. (2004). *Administración* (6 ed.). Thompson.
- Domínguez, D. (2018). *El clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Maquita Ltda*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27434/1/DOM%c3%8dNGUEZ%20ALTAMIRANO%20DIANA%20ISABEL%201804532883.pdf>
- Enríquez, E. (2002). *Administración de recursos materiales en el sector público: Enfoque introductorio*. INAP. Obtenido de <https://bit.ly/3yhrXYi>

- Figuroa, C. (2018). *Factores que afectan el desempeño laboral de un grupo de colaboradores entre 20 y 25 años de edad que ascienden a un rango de jefatura por primera vez en su carrera*. Universidad Rafael Landívar, La Asunción, Guatemala. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/publijrcifuentes/TESIS/2018/05/43/Figuroa-Carlos.pdf>
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral*. Editorial Teseo. Obtenido de <https://uai.edu.ar/media/111496/gabini-potenciales-predictores-del-rendimiento-laboral.pdf>
- Gonçalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad.
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* (87), 268-27.
- Hellriegel, D., & Solum, J. (2005). *Comportamiento Organizacional* (10 ed.). Thompson Paraninfo S.A. Obtenido de https://www.academia.edu/8478303/Comportamiento_Organizacional_10ma_Edici%C3%B3n_Don_Hellriegel_and_John_W_Slocum_FL
- Hernán, L. (1995). *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). McGraw-Hill.
- Hueso, A., & Cascant, J. (2012). *Metodología y técnicas cuantitativas de investigación: cuadernos docentes en procesos de desarrollo número 1* (1 ed.). Universitat Politècnica de València.
- Hulin, C., & Judge, T. (2003). Jobs Attitudes. *Handbook of Psychology*, 12.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología para la investigación: Guía para la comprensión holística de la ciencia* (4 ed.). Ciea-Sypal.
- IBJ. (2021). Impacto económico laboral de la implementación del teletrabajo: Una visión prospectiva post coyuntura sanitaria 2020. *Iberoamerican Business Journal*, 66-92. Obtenido de <http://journals.epneumann.edu.pe/index.php/IBJ/article/view/221/417>
- Irigoyen, J. (2021). *Estrategias de trabajo remoto para el desempeño del servidor público con discapacidad física en el Gobierno Regional de Lambayeque*. Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. Obtenido de

- https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/53237/Irigoyen_MJS-DR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Juez, J. (2020). *Productividad Extrema: Como ser más eficiente, producir más, y mejor* (1 ed.). Obtenido de <https://bit.ly/3BeATzI>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2014). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). Mc Graw Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/14948370/Administracion_Una_perspectiva_Global_y_Empresarial_Freelibros_ORG
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Débito.
- Ludeña, A. (2004). *La formación por competencias laborales* (2 ed.). CAPLAB.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review* (50), 370-396.
- Morales, S., & Hernández, A. (2004). Calidad y Satisfacción en los servicios: Conceptualización. *Efedeportes Revista Digital*(10).
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 153-170.
- OIT. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. doi:https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Ortega, L. (2017). *Teletrabajo: una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los empleados*. Universidad Santo Tomas, Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2880/Ortegaluisa2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pacheco, L. (2020). *Capacitación en administración IV: Enfoque por competencias DGB*. Klik. Obtenido de <https://bit.ly/3guHJsU>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zuli. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>
- Quaglia, A., & Gutiérrez, C. (2020). *Teletrabajo direccionado al desempeño laboral*. Universidad Nacional de Piura, Piura, Perú. Obtenido de <https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12676/2407/FCAD-QUA-GUT-2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Rojas, C. (2021). *Gestión del trabajo remoto y el desempeño laboral en la Biblioteca Nacional del Perú - 2020*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/53992/Rojas_LCJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salas , P., Díaz , H., & Pérez, H. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*(4), 604-617. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=38882>
- Salgado, J., & Cabal, Á. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 75-91. Obtenido de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622011000200001
- Telos. (2021). Teletrabajo y capitalismo de vigilancia. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 177-192. doi:<http://www.doi.org/10.36390/telos231.14>
- UFRO. (2020). *Era Digital, Teletrabajo y Contexto Actual Pandemia COVID-19*. Temuco: Universidad de la Frontera. Obtenido de <http://analisis.ufro.cl/images/documentos-2020/Era-Digital-Teletrabajo-y-Contexto-Actual.pdf>
- UPC. (Setiembre de 2020). El trabajo remoto y el desempeño laboral en el marco del Covid-19. *Review of global management*, 6(1), 51-55. Obtenido de <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/rgm/article/download/1489/1194>
- Vallejo, O. (2010). *Satisfacción laboral: Utopía o realidad*. Colombia: EDUCOSTA.
- Vásquez, D. (2020). *Trabajo en casa: percepciones de los trabajadores del call center Konecta del municipio de Itagüí, Antioquia*. Universidad EAFIT, Antioquia, Colombia. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/26545/DuvanDario_Vasquez_Agudelo_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas* (6 ed.). Pearson. Obtenido de https://www.academia.edu/28460227/Desarrollo_de_Habilidades_Directivas_whetten

Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas Para Investigar y formular proyectos de investigación* (Vol. 2). Brujas.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: “Implementación de plataforma digital para la mejora del desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021”

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Desempeño laboral				
		Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿Cómo mejorar el desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021?	Proponer el uso de una herramienta de gestión, para mejorar el desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021.	Competencias	1. Conocimientos	1-2	Likert	1,2,3,4,5
			2. Nivel de comunicación	3-4	Likert	1,2,3,4,5
			3. Calidad de Servicio	5-6	Likert	1,2,3,4,5
			4. Destreza	7	Likert	1,2,3,4,5
		Compromiso	5. Motivación	8-9	Likert	1,2,3,4,5
			6. Trabajo en equipo	10-12	Likert	1,2,3,4,5
			7. Productividad	13-15	Likert	1,2,3,4,5
			8. Funciones	16-17	Likert	1,2,3,4,5
		Satisfacción	9. Remuneración	18-19	Likert	1,2,3,4,5
			10. Recursos / herramientas de trabajo	20-22	Likert	1,2,3,4,5
			11. Comunicación asertiva	23-24	Likert	1,2,3,4,5
			12. Incentivo	25	Likert	1,2,3,4,5
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría 2: Implementación de plataforma digital				
¿Cuál es la situación del desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021?	Diagnosticar la situación del desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021.	Alternativas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Plataforma digital en la cual se visualizarán los objetivos semanales o mensuales, así como también el progreso diario del asesor, en esta plataforma el supervisor podrá registrar puntos a mejora en base a lo analizado en las muestras elegidas. 2. Brindar los conocimientos necesarios al supervisor para ejercer sus funciones de forma eficiente, haciendo uso de la tecnología en el proceso. 3. Por medio de los e- sports más populares en la actualidad se organiza un torneo virtual para el trabajo en equipo e integración del mismo. 				
¿Cuáles son los factores que inciden en el desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021?	Determinar los factores de mayor incidencia en el desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021.					
Tipo, nivel y método	Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos			
Sintagma: Holístico Tipo: Proyectivo Nivel: Comprensivo Método: Inductivo – deductivo	Población: 120 colaboradores Muestra: Muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando 50 colaboradores. Unidad informante: Supervisores y asesores telefónicos.	Técnicas: Encuesta y entrevista Instrumentos: Cuestionario y guía de entrevista	Procedimiento: Diseño, validación, y aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Análisis de datos: Cuantitativo y cualitativo, haciendo uso de los siguientes softwares: Excel, SPSS y Atlas ti.			

Anexo 2: Evidencias de la propuesta (al detalle, es decir manuales)

Evidencia 1: Plataforma digital adaptada a lo requerido

Figura 11.

Vista de la plataforma original

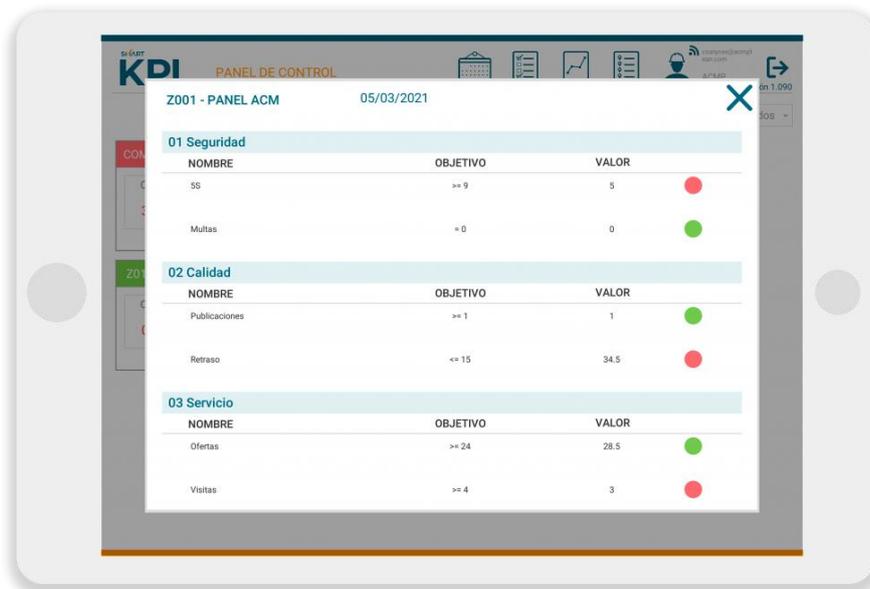


Figura 12.

Plataforma modificada – Acceso con credenciales personales

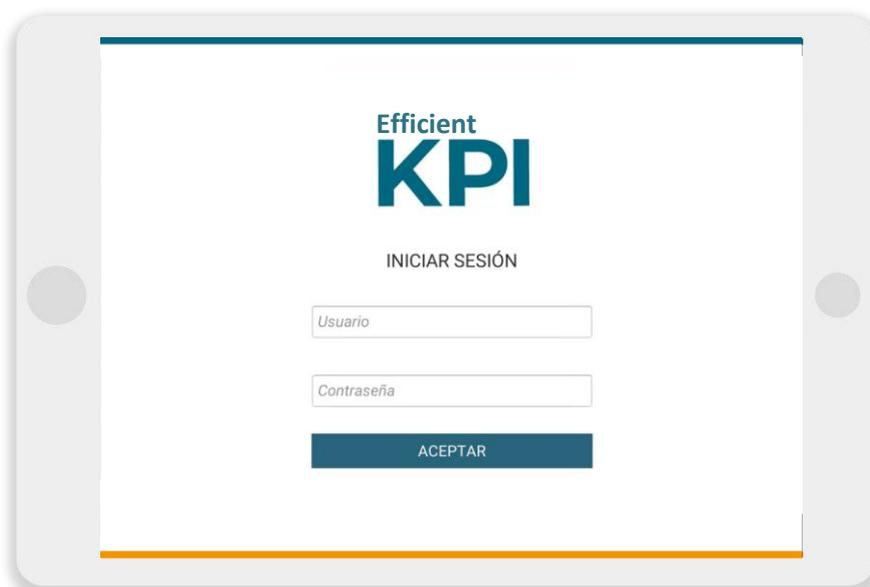


Figura 13.

Plataforma modificada – Vista del Supervisor

The screenshot shows a dashboard titled 'Eficient KDI PANEL DE CONTROL'. It displays performance metrics for three advisors (Asesor 01, 02, 03) for the month of November 2021. The metrics include NPS (Net Promoter Score) and Insatisfacción (Dissatisfaction), with target values (OBJETIVO) and actual values (VALOR). Red and green circles indicate performance status.

Asesor	Categoría	Objetivo	Valor	Estado
Asesor 01	NPS	≥ 9	5	Red
	Insatisfacción	= 0	0	Green
Asesor 02	NPS	≥ 1	1	Green
	Insatisfacción	≤ 15	34.5	Red
Asesor 03	NPS	≥ 24	28.5	Green
	Insatisfacción	≥ 4	3	Red

Figura 14.

Plataforma modificada – Seguimiento a los asesores

The screenshot shows a dashboard titled 'Eficient KDI PANEL DE CONTROL' with a section for 'Planificación de seguimiento'. It displays a list of tasks assigned to advisors, including their status (Abierta, Finalizada, Cerrada) and completion dates. The tasks are related to newsletter preparation and website updates.

ID	Título	Estado	Fecha	Acciones
0119/00100	Post + Newsletter Registro de Jornada	Abierta	06/09/2019	[Iconos]
0119/00096	Preparar envío Newsletter Guía Inicio	Finalizada	03/05/2019	[Iconos]
0119/00095	Preparar envío Newsletter Guía Construcción y Reformas	Finalizada	29/04/2019	[Iconos]
0119/00094	Preparar envío Newsletter Guía Inicio	Finalizada	26/04/2019	[Iconos]
0119/00093	Post CÓDIGOS QR	Abierta	20/05/2019	[Iconos]
0119/00092	Actualización WEB SOPORTE 2019	Abierta	25/04/2019	[Iconos]
0119/00091	Guía Empresa TALLER Y PEQUEÑA FÁBRICA	Abierta	13/05/2019	[Iconos]
0119/00090	Preparar envío Newsletter Guía Inicio	Cerrada	19/04/2019	[Iconos]
0119/00084	Preparar envío Newsletter Guía Construcción y Reformas	Cerrada	15/04/2019	[Iconos]

Figura 15.

Plataforma modificada – Vista del Asesor

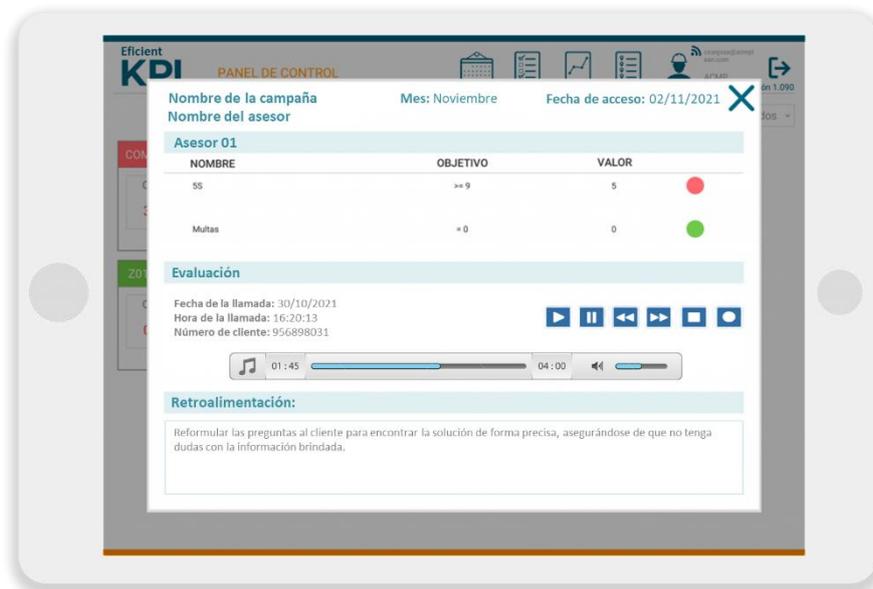


Figura 16.

Plataforma modificada – Dashboard evolutivo

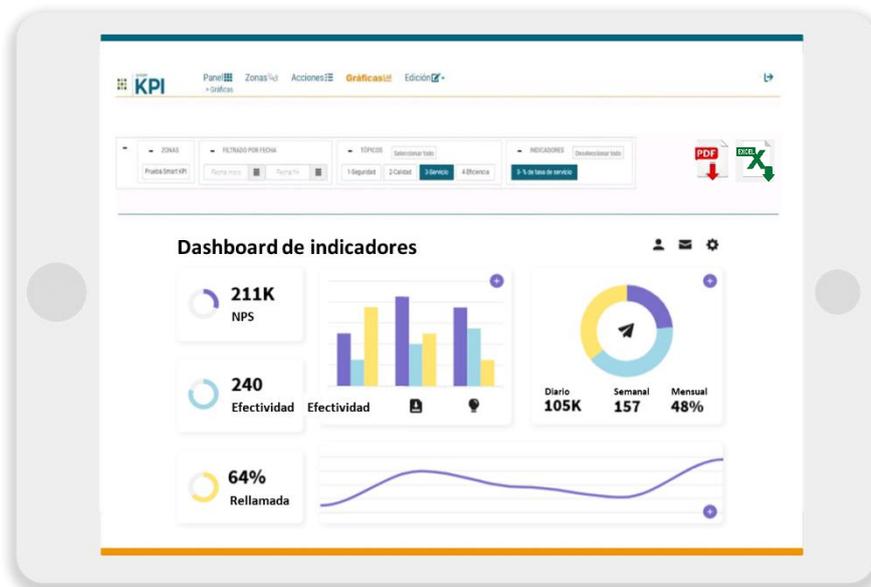
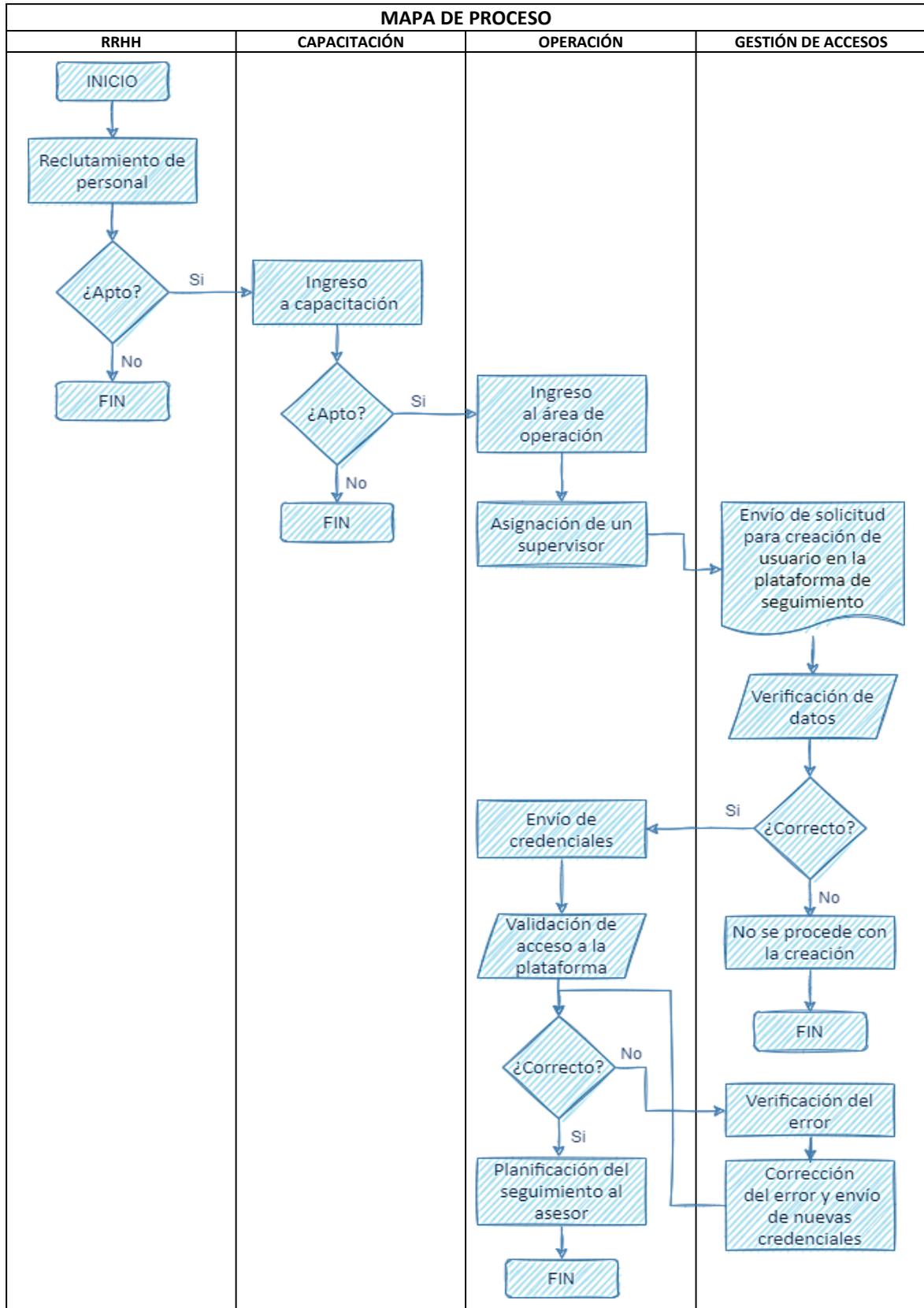


Figura 17.

Flujograma de la plataforma digital



Evidencia 2: Taller de inducción en 3D con realidad virtual

Figura 18.

Temas por tratar en el taller de inducción

Módulo	Temas	Teoría	Práctica	Herramientas
1.	Liderazgo	1.1 Aspectos claves en la dirección de personas 1.2 Habilidades: Iniciativa, proactividad, innovación y creatividad. 1.3 Errores básicos en la dirección 1.4 Liderazgo y trabajo en equipo 1.5 Lo que los jefes esperan de sus colaboradores y lo que los colaboradores esperan de su jefe. 1.6 Coaching	Desarrollo de ejercicios en plataforma virtual corporativa	Plataforma virtual corporativa
2.	Comunicación	2.1 Aprender a hablar correctamente 2.2 Como iniciar conversaciones, como comunicarse ante un equipo de trabajo. 2.3 Conocer a la gente por su lenguaje corporal	Desarrollo de ejercicios en plataforma virtual corporativa	Plataforma virtual corporativa
3.	Toma de decisiones	3.1 Toma de decisiones en plataforma. 3.2 Reglas para la toma de decisiones 3.3 Toma de decisiones y liderazgo 3.4 Actividad decisiva: Despido de un asesor	Manejo de situación con asesores virtuales	Lentes de RV
4.	Assesment Center	4.1 Constante motivación a los trabajadores 4.2 Integración de equipo 4.3 Actividad situacional: Entrega de feedback	Manejo de situación con asesores virtuales	Lentes de RV
Duración y frecuencia del taller :			4 horas durante 4 días	

Figura 19.

Proceso de armado y app para la configuración de los lentes de realidad virtual



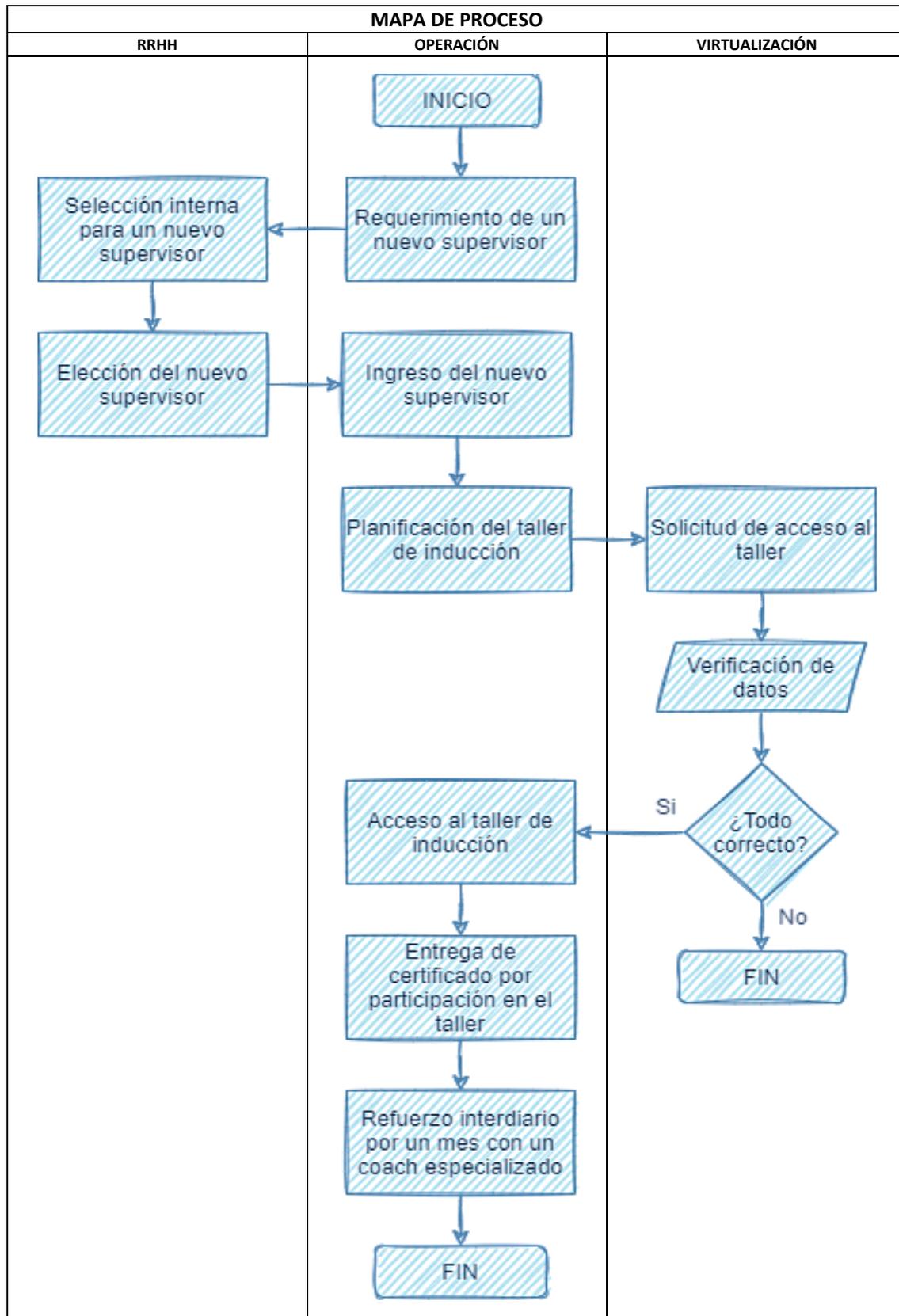
Figura 20.

Uso de los lentes de realidad virtual en el taller



Figura 21.

Flujograma del taller 3D y realidad virtual



Evidencia 3: Torneo virtual de e-sports para fomentar la integración y trabajo en equipo

Figura 22.

Fixture del torneo virtual



Figura 23.

Flyer del torneo de e-sports



Figura 24.

Premios para los ganadores del torneo de e-sports



Figura 25.

Vista del e-sport Free Fire



Figura 26.

Vista del e-sport Fornite



Figura 27.

Vista del e-sport Dota2



Anexo 3: Instrumento cuantitativo

INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO LABORAL EN TELETRABAJO DE UN CONTACT CENTER - CAMPAÑA EMPRESA TELEFÓNICA, LIMA 2021

(Instrumento cuantitativo)

Estimado colaborador:

El instrumento que se presenta a continuación tiene como objeto conocer su opinión sobre el desempeño laboral en teletrabajo. Su aporte es valioso, en el sentido de marca una sola alternativa que desde su percepción sea la correcta.

Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni acuerdo, ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
---------------------------------	----------------------	-------------------------------------	-------------------	------------------------------

Nro.	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA COMPETENCIAS						
1	Estas conforme con la información brindada en el periodo de capacitación.	1	2	3	4	5
2	Consideras que tienes los conocimientos suficientes para trabajar desde casa.	1	2	3	4	5
3	El nivel de comunicación con tus compañeros y superiores es fluido.	1	2	3	4	5
4	La comunicación fluye bien en toda área.	1	2	3	4	5
5	Genera valor agregado a tu trabajo.	1	2	3	4	5
6	Te esmeras por desarrollar de la mejor manera tu gestión.	1	2	3	4	5
7	Tus destrezas te permiten desarrollarte de la mejor manera en tu puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA COMPROMISO						
8	Tu superior sabe cómo motivar a sus asesores antes de iniciar su gestión.	1	2	3	4	5
9	La motivación siempre debe ser económica.	1	2	3	4	5
10	La relación con tus colegas hace que el clima laboral sea muy agradable.	1	2	3	4	5

11	Evita los conflictos dentro del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
12	Frente a un problema cuentas con el apoyo de tus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
13	Las metas establecidas asociadas a los tiempos son alcanzadas sin dificultad.	1	2	3	4	5
14	Consideras que tu gestión es oportuna frente a las necesidades del área.	1	2	3	4	5
15	Recibes retroalimentación continua de los procesos que gestionas y de tus resultados.	1	2	3	4	5
16	Conoce claramente sus funciones a desarrollar en el puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
17	Has sido capaz de adaptarte al teletrabajo para realizar tus tareas laborales.	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÌA SATISFACCIÓN						
18	La remuneración que percibe es la adecuada frente a la gestión que desarrolla.	1	2	3	4	5
19	La remuneración económica está conforme a lo establecido en el mercado laboral.	1	2	3	4	5
20	Estas conforme con las herramientas que proporciona la empresa para esta nueva modalidad de trabajo.	1	2	3	4	5
21	Recibes el apoyo de mi superior ante cualquier incidente en la gestión teletrabajo.	1	2	3	4	5
22	Conoces y haces buen uso de las herramientas y tecnologías de seguridad.	1	2	3	4	5
23	Los jefes y superiores escuchan tus observaciones y comentarios.	1	2	3	4	5
24	Tu superior sabe cómo desplegar información y que esta sea comprendida por cada uno de tus compañeros.	1	2	3	4	5
25	Los incentivos están acorde a los objetivos planteados en el área.	1	2	3	4	5

Muchas gracias

Anexo 4: Instrumento cualitativo

Guía de entrevista (Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Competencias	Respecto a la actualización de procedimientos, ¿Por qué los asesores no captan la información compartida?
		¿Cuál es la principal causa del bajo nivel de comunicación entre tu y tus asesores?
		¿Qué habilidades y destrezas son efectivas y cuáles no en el desempeño laboral del asesor?
2	Compromiso	¿Por qué los asesores se encuentran desmotivados con la gestión que realizan?
		Frente a esta modalidad de trabajo, ¿Qué acciones realizas para integrar a tus asesores y logren trabajar en equipo?
		¿Cuál es el plan de acción establecido para elevar la productividad de tu equipo de trabajo?
3	Satisfacción	¿Por qué no existe una comunicación fluida entre supervisor y asesor? Y ¿Cómo estás mejorando esa situación?
		¿Los incentivos ofrecidos son suficientes para que los asesores logren los objetivos planteados por mes? ¿Qué opinan los asesores de esto?

Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos



Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del del cuestionario para medir el desempeño laboral en gestión teletrabajo de un Contact Center - campaña de una empresa telefónica, Lima 2021

Nro.	Ítems	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.				Ítem adecuado en forma y fondo.				Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría				Importancia y solidez del ítem.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Pje.
Sub categoría 1: Competencias																		
Indicador 1: Conocimientos																		
1.	Estas de conforme con la información brindada en el periodo de capacitación.				4								4				4	
2.	Consideras que tienes los conocimientos suficientes para trabajar desde casa.				4								4				4	
Indicador 2: Nivel de comunicación																		
3.	El nivel de comunicación con tus compañeros y superior es fluido.				4								4				4	
4.	La comunicación fluye bien en toda área.				4								4				4	
Indicador 3: Calidad de Servicio																		
5.	Generas valor agregado a tu trabajo.				4								4				4	
6.	Te esmeras por desarrollar de la mejor manera tu gestión.				4								4				4	
Indicador 4: Destreza																		
7.	Tus destrezas te permiten desarrollarte de la mejor manera en tu puesto de trabajo.				4								4				4	
Sub categoría 2: Compromiso																		
Indicador 5: Motivación																		
8.	Tu superior sabe cómo motivar a sus asesores antes de iniciar su gestión.				4								4				4	
9.	La motivación siempre debe ser económica.				4								4				4	
Indicador 6: Trabajo en equipo																		
10.	La relación con tus colegas hace que el clima laboral sea muy agradable.				4								4				4	
11.	Evitas los conflictos dentro del equipo de trabajo.				4								4				4	
12.	Frente a un problema cuentas con el apoyo de tus compañeros de trabajo.				4								4				4	
Indicador 7: Productividad																		
13.	Las metas establecidas asociadas a los tiempos son alcanzadas sin dificultad.				4								4				4	
14.	Consideras que tu gestión es oportuna frente a las necesidades del área.				4								4				4	
15.	Recibes retroalimentación continua de los procesos que gestionas y de tus resultados.				4								4				4	
Indicador 8: Funciones																		
16.	Conoces claramente tus funciones a desarrollar en el puesto de trabajo.				4								4				4	
17.	Has sido capaz de adaptarte al teletrabajo para realizar tus tareas laborales.				4								4				4	
Sub categoría 3: Satisfacción																		
Indicador 9: Remuneración																		
18.	La remuneración que percibes es la adecuada frente a la gestión que desarrollas.				4								4				4	
19.	La remuneración económica está conforme a lo establecido en el mercado laboral.				4								4				4	
Indicador 10: Recursos / herramientas de trabajo																		
20.	Estas conforme con las herramientas que proporciona la empresa para esta nueva modalidad de trabajo.				4								4				4	
21.	Recibes el apoyo de mi superior ante cualquier incidente en la gestión teletrabajo.				4								4				4	
22.	Conoces y haces buen uso de las herramientas y tecnologías de seguridad.				4								4				4	
Indicador 11: Comunicación asertiva																		
23.	Los jefes y superiores escuchan tus observaciones y comentarios.				4								4				4	
24.	Tu superior sabe cómo desplegar información y que esta sea comprendida por cada uno de tus compañeros.				4								4				4	
Indicador 12: Incentivo																		
25.	Los incentivos están acorde a los objetivos planteados en el área.				4								4				4	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolazco Labajos	DNI N°	400961822
Condición en la universidad	Docente metodólogo	Teléfono / Celular	947480893
Años de experiencia	19 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciado/ doctor		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Setiembre del 2021

*Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto técnico formulado.

*Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

*Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

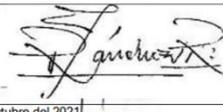
Ficha de validez del del cuestionario para medir el desempeño laboral en gestión teletrabajo de un Contact Center - campaña de una empresa telefónica, Lima 2021

Nro.	Items	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones			
		Importancia y congruencia del ítem.				Ítem adecuado en forma y fondo.				Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría				Importancia y solidez del ítem.							
		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.
Sub categoría 1: Competencias																					
Indicador 1: Conocimientos																					
1.	Estas de conforme con la información brindada en el periodo de capacitación.				4					4					4						
2.	Consideras que tienes los conocimientos suficientes para trabajar desde casa.				4					4					4						
Indicador 2: Nivel de comunicación																					
3.	El nivel de comunicación con tus compañeros y superior es fluido.				4					4					4						
4.	La comunicación fluye bien en toda área.				4					4					4						
Indicador 3: Calidad de Servicio																					
5.	Generas valor agregado a tu trabajo.				4					4					4						
6.	Te esmeras por desarrollar de la mejor manera tu gestión.				4					4					4						
Indicador 4: Destreza																					
7.	Tus destrezas te permiten desarrollarte de la mejor manera en tu puesto de trabajo.				4					4					4						
Sub categoría 2: Compromiso																					
Indicador 5: Motivación																					
8.	Tu superior sabe cómo motivar a sus asesores antes de iniciar su gestión.				4					4					4						
9.	La motivación siempre debe ser económica.				4					4					4						
Indicador 6: Trabajo en equipo																					
10.	La relación con tus colegas hace que el clima laboral sea muy agradable.				4					4					4						
11.	Evitas los conflictos dentro del equipo de trabajo.				4					4					4						
12.	Frente a un problema cuentas con el apoyo de tus compañeros de trabajo.				4					4					4						
Indicador 7: Productividad																					
13.	Las metas establecidas asociadas a los tiempos son alcanzadas sin dificultad.				4					4					4						
14.	Consideras que tu gestión es oportuna frente a las necesidades del área.				4					4					4						
15.	Recibes retroalimentación continua de los procesos que gestionas y de tus resultados.				4					4					4						
Indicador 8: Funciones																					
16.	Conoces claramente las funciones a desarrollar en el puesto de trabajo.				4					4					4						
17.	Has sido capaz de adaptarte al teletrabajo para realizar tus tareas laborales.				4					4					4						
Sub categoría 3: Satisfacción																					
Indicador 9: Remuneración																					
18.	La remuneración que percibes es la adecuada frente a la gestión que desarrollas.				4					4					4						
19.	La remuneración económica está conforme a lo establecido en el mercado laboral.				4					4					4						
Indicador 10: Recursos / herramientas de trabajo																					
20.	Estas conforme con las herramientas que proporciona la empresa para esta nueva modalidad de trabajo.				4					4					4						
21.	Recibes el apoyo de mi superior ante cualquier incidente en la gestión teletrabajo.				4					4					4						
22.	Conoces y haces buen uso de las herramientas y tecnologías de seguridad.				4					4					4						
Indicador 11: Comunicación asertiva																					
23.	Los jefes y superiores escuchan tus observaciones y comentarios.				4					4					4						
24.	Tu superior sabe cómo desplegar información y que esta sea comprendida por cada uno de tus compañeros.				4					4					4						
Indicador 12: Incentivo																					
25.	Los incentivos están acorde a los objetivos planteados en el área.				4					4					4						

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Leoncio Robinson Sánchez Roque	DNI N°	43339740
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	995607633
Años de experiencia	13 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciado/Dr en administración y Dr en Ciencias de la Educación	Lugar y fecha	Octubre del 2021
Metodólogo/ temático	Temático		

***Perfincia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

***Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

***Construcción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

Ficha de validez del del cuestionario para medir el desempeño laboral en gestión teletrabajo de un Contact Center - campaña de una empresa telefónica, Lima 2021

Nro.	Items	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones			
		Importancia y congruencia del ítem.				Ítem adecuado en forma y fondo.				Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría				Importancia y solidez del ítem.							
		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.
Sub categoría 1: Competencias																					
Indicador 1: Conocimientos																					
1.	Estas de conforme con la información brindada en el periodo de capacitación.				4	4					4					4					
2.	Consideras que tienes los conocimientos suficientes para trabajar desde casa.				4	4					4					4					
Indicador 2: Nivel de comunicación																					
3.	El nivel de comunicación con tus compañeros y superior es fluido.				4	4					4					4					
4.	La comunicación fluye bien en toda área.				4	4					4					4					
Indicador 3: Calidad de Servicio																					
5.	Generas valor agregado a tu trabajo.				4	4					4					4					
6.	Te esperas por desarrollar de la mejor manera tu gestión.				4	4					4					4					
Indicador 4: Destreza																					
7.	Tus destrezas te permiten desarrollarte de la mejor manera en tu puesto de trabajo.				4	4					4					4					
Sub categoría 2: Compromiso																					
Indicador 5: Motivación																					
8.	Tu superior sabe cómo motivar a sus asesores antes de iniciar su gestión.				4	4					4					4					
9.	La motivación siempre debe ser económica.				4	4					4					4					
Indicador 6: Trabajo en equipo																					
10.	La relación con tus colegas hace que el clima laboral sea muy agradable.				4	4					4					4					
11.	Evitas los conflictos dentro del equipo de trabajo.				4	4					4					4					
12.	Frente a un problema cuentas con el apoyo de tus compañeros de trabajo.				4	4					4					4					
Indicador 7: Productividad																					
13.	Las metas establecidas asociadas a los tiempos son alcanzadas sin dificultad.				4	4					4					4					
14.	Consideras que tu gestión es oportuna frente a las necesidades del área.				4	4					4					4					
15.	Recibes retroalimentación continua de los procesos que gestionas y de tus resultados.				4	4					4					4					
Indicador 8: Funciones																					
16.	Conoces claramente tus funciones a desarrollar en el puesto de trabajo.				4	4					4					4					
17.	Has sido capaz de adaptarte al teletrabajo para realizar tus tareas laborales.				4	4					4					4					
Sub categoría 3: Satisfacción																					
Indicador 9: Remuneración																					
18.	La remuneración que percibes es la adecuada frente a la gestión que desarrollas.				4	4					4					4					
19.	La remuneración económica está conforme a lo establecido en el mercado laboral.				4	4					4					4					
Indicador 10: Recursos / herramientas de trabajo																					
20.	Estas conforme con las herramientas que proporciona la empresa para esta nueva modalidad de trabajo.				4	4					4					4					
21.	Recibes el apoyo de mi superior ante cualquier incidente en la gestión teletrabajo.				4	4					4					4					
22.	Conoces y haces buen uso de las herramientas y tecnologías de seguridad.				4	4					4					4					
Indicador 11: Comunicación asertiva																					
23.	Los jefes y superiores escuchan tus observaciones y comentarios.				4	4					4					4					
24.	Tu superior sabe cómo desplegar información y que esta sea comprendida por cada uno de tus compañeros.				4	4					4					4					
Indicador 12: Incentivo																					
25.	Los incentivos están acorde a los objetivos planteados en el área.				4	4					4					4					

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	Victoria Gardi Melgarejo	DNI N°	04066364
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	965048970
Años de experiencia	16	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Doctora	Lugar y fecha	Lima, 8 de noviembre del 2021
Metodólogo/ temático	Temático		

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

Anexo 6: Fichas de validación de los instrumentos cualitativos



Facultad de Ingeniería y Negocios

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A SUPERVISORES DE LA CAMPAÑA

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Respecto a la actualización de procedimientos, ¿Por qué los asesores no captan la información compartida?	X		X		X			
2	¿Cuál es la principal causa del bajo nivel de comunicación entre tu y tus asesores?	X		X		X			
3	¿Qué habilidades y destrezas son efectivas y cuáles no en el desempeño laboral del asesor?	X		X		X			
4	¿Por qué los asesores se encuentran desmotivados con la gestión que realizan?	X		X		X			
5	Frente a esta modalidad de trabajo, ¿Qué acciones realizas para integrar a tus asesores y logren trabajar en equipo?	X		X		X			
6	¿Cuál es el plan de acción establecido para elevar la productividad de tu equipo de trabajo?	X		X		X			
7	¿Por qué no existe una comunicación fluida entre supervisor y asesor? Y ¿Cómo estas mejorando esa situación?	X		X		X			
8	¿Los incentivos ofrecidos son suficientes para que los asesores logren los objetivos planteados por mes? ¿Qué opinan los asesores de esto?	X		X		X			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolazco Labajos	DNI N°	400961822
Condición en la universidad	Docente metodólogo	Teléfono / Celular	947480893
Años de experiencia	19 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciado/ doctor	Lugar y fecha	Setiembre del 2021
Metodólogo/ temático	Metodólogo		

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



Facultad de Ingeniería y Negocios

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A SUPERVISORES DE LA CAMPAÑA

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Respecto a la actualización de procedimientos, ¿Por qué los asesores no captan la información compartida?	X		X		X			
2	¿Cuál es la principal causa del bajo nivel de comunicación entre tu y tus asesores?	X		X		X			
3	¿Qué habilidades y destrezas son efectivas y cuáles no en el desempeño laboral del asesor?	X		X		X			
4	¿Por qué los asesores se encuentran desmotivados con la gestión que realizan?	X		X		X			
5	Frente a esta modalidad de trabajo, ¿Qué acciones realizas para integrar a tus asesores y logren trabajar en equipo?	X		X		X			
6	¿Cuál es el plan de acción establecido para elevar la productividad de tu equipo de trabajo?	X		X		X			
7	¿Por qué no existe una comunicación fluida entre supervisor y asesor? Y ¿Cómo estas mejorando esa situación?	X		X		X			
8	¿Los incentivos ofrecidos son suficientes para que los asesores logren los objetivos planteados por mes? ¿Qué opinan los asesores de esto?	X		X		X			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Leoncio Robinson Sánchez Roque	DNI N°	43339740
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	995607633
Años de experiencia	13 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciado/ Dr en Administración, Dr Ciencias de la Educación	Lugar y fecha	Octubre del 2021
Metodólogo/ temático	Temático		

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

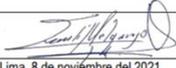
CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A SUPERVISORES DE LA
CAMPAÑA

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Respecto a la actualización de procedimientos, ¿Por qué los asesores no captan la información compartida?	X		X		X			
2	¿Cuál es la principal causa del bajo nivel de comunicación entre tu y tus asesores?	X		X		X			
3	¿Qué habilidades y destrezas son efectivas y cuáles no en el desempeño laboral del asesor?	X		X		X			
4	¿Por qué los asesores se encuentran desmotivados con la gestión que realizan?	X		X		X			
5	Frente a esta modalidad de trabajo, ¿Qué acciones realizas para integrar a tus asesores y logren trabajar en equipo?	X		X		X			
6	¿Cuál es el plan de acción establecido para elevar la productividad de tu equipo de trabajo?	X		X		X			
7	¿Por qué no existe una comunicación fluida entre supervisor y asesor? Y ¿Cómo estas mejorando esa situación?	X		X		X			
8	¿Los incentivos ofrecidos son suficientes para que los asesores logren los objetivos planteados por mes? ¿Qué opinan los asesores de esto?	X		X		X			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Victoria Gardi Melgarejo	DNI N°	04066364
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	965048970
Años de experiencia	16	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Doctora en administración	Lugar y fecha	Lima, 8 de noviembre del 2021
Metodólogo/ temático	Temática		

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo.

³Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

Anexo 7: Fichas de validación de la propuesta



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Desempeño laboral en gestión teletrabajo de un Contact Center - campaña de una empresa telefónica, Lima 2021

Nombre de la propuesta: Implementación de plataforma digital para mejora del desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021

Yo, Leoncio Robinson SÁNCHEZ ROQUE identificado con DNI Nro 43339740, Especialista en Docente Temático. Actualmente laboro en la Escuela de Administración y Negocios Internacionales. Ubicado en Av. Petit Thouars. Lince. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. La propuesta es consistente.
2. El planteamiento se constituye en un aporte en la resolución de la problemática identificada
3. Se debe continuar con los siguientes pasos hasta la sustentación

Es todo cuanto informo;

Firma

Fecha: Noviembre 2021

Apellidos y nombres:	Sánchez Roque Leoncio Robinson		
Profesional en:	Licenciado en Educación/Ciencias militares	Máximo grado:	Doctor en Administración Doctor Ciencias de la Educación
Experiencia en años:	13 años	Experto en:	Docente-Temático
DNI:	43339740	Celular:	995607633
		Relación con la entidad	Docente de la Escuela de Administración y Negocios Internacionales

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Desempeño laboral en gestión teletrabajo de un Contact Center - campaña de una empresa telefónica, Lima 2021
Nombre de la propuesta: Implementación de plataforma digital para mejora del desempeño laboral en teletrabajo de un Contact Center - campaña empresa telefónica, Lima 2021

Yo, Victoria Gardi Melgarejo identificado con DNI Nro. 04066364 Especialista en Administración Actualmente laboro en Universidad Norbert Wiener. Ubicado en Lima Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. La propuesta es viable para su ejecución

2.

3.

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: 22 de noviembre del 2021

Apellidos y nombres:	Victoria Gardi Melgarejo		
Profesional en:	Administración de Empresas	Título / grado	Doctora en Administración
Experiencia en años:	16	Experto en:	Administración -asesorías
DNI:	04066364	Celular:	965048970
		Relación con la entidad	Docente

Anexo 8: Base de datos (instrumento cuantitativo)

Categoría: Desempeño laboral																									
Nº de partici pantes	Subcategoría: Competencias						Subcategoría: Compromiso										Subcategoría: Satisfacción								
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
01	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3
02	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
03	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
04	4	4	2	2	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4
05	5	5	2	2	4	3	4	2	5	3	3	3	1	3	2	2	3	1	3	3	2	3	2	2	1
06	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
07	4	3	2	2	4	4	4	2	5	4	4	2	2	4	2	3	3	4	3	2	3	4	4	3	4
08	2	2	2	2	4	3	4	2	5	2	3	2	2	4	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
09	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4
10	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4
11	3	3	2	2	4	4	4	2	5	3	3	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1
12	4	4	2	2	4	4	4	2	2	4	4	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2
13	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3
14	4	3	2	2	4	4	4	2	4	3	4	2	2	4	2	2	3	1	4	4	4	4	4	4	1
15	3	3	2	2	4	4	4	2	4	4	4	3	2	4	2	3	4	2	4	3	2	3	2	2	2
16	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	2	2	4	2	4	4	1	3	3	3	2	3	4	3
17	4	4	3	2	4	4	4	3	5	4	4	4	2	4	3	4	4	2	4	3	2	3	3	2	2
18	1	1	4	2	4	4	4	2	5	4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	2	3	2	3	2
19	4	4	4	3	4	4	4	2	5	4	4	2	2	4	2	3	4	2	3	4	2	3	2	2	3
20	1	2	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	3	4	2	2	2	3	2
21	5	4	4	2	4	4	4	2	5	4	4	3	2	4	2	3	4	2	3	4	3	2	2	2	2
22	4	4	4	3	4	4	5	2	3	4	4	4	2	4	2	3	4	2	4	4	2	2	2	2	2
23	5	4	3	2	4	4	4	2	5	4	4	3	2	4	2	3	4	2	4	3	2	2	2	3	2
24	5	4	2	2	4	3	4	2	5	4	4	2	2	4	2	4	4	2	4	3	2	3	2	2	2
25	4	4	2	2	4	4	4	2	5	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	2	3	2	2	2
26	5	4	4	2	4	4	5	2	5	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3
28	4	4	4	3	4	4	4	2	5	4	4	2	2	4	2	4	4	2	4	4	2	4	2	2	2
29	5	4	4	2	4	4	4	2	5	4	4	4	3	4	2	4	4	2	4	3	2	4	2	2	2
30	4	4	3	2	4	4	4	2	5	4	4	4	2	4	2	4	4	3	4	4	2	4	3	3	2
31	5	4	4	3	4	4	4	2	5	4	4	4	2	4	3	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
33	3	4	2	2	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	2	2	2	3	2
34	5	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	2	4	3
35	4	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4
36	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	2
37	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2
38	4	4	3	3	4	3	4	2	5	3	4	3	2	4	3	4	4	2	4	3	2	4	3	3	3
39	5	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	3
40	5	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	2	2
41	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4
42	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	2
43	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3
44	5	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3
45	5	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	2	4	3
46	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2
47	4	5	3	3	4	4	4	3	5	3	4	3	2	3	2	4	3	3	2	3	2	3	2	2	2
48	5	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
49	4	5	4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	2	4	2	3	2
50	5	5	4	3	4	4	4	3	5	3	4	3	2	3	2	4	3	2	4	3	2	3	3	2	3

Anexo 9: Transcripción de las entrevistas

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Coordinador de campaña
Nombres y apellidos	Coordinador N° 01
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entrev.1)
Fecha	12/10/2021
Lugar de la entrevista	Google meet

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	Respecto a la actualización de procedimientos, ¿Por qué los asesores no captan la información compartida?	Se debe a la manera en cómo se transmite información a todos los representantes, no se cuenta con los canales adecuados de comunicación, si bien es cierto se cuentan con ciertos canales pero ninguna es efectivo para que se pueda comunicar al 100% todo el tema de los procedimientos, no hay una manera de que te pueda asegurar que realmente los representantes hayan accedido a esta información.
2	¿Cuál es la principal causa del bajo nivel de comunicación entre tu y tus asesores?	Uno que en la modalidad actualmente en la que se encuentran, es un poco complicado puesto que los medios de comunicación actual son el WhatsApp o plataformas para poder realizar este tipo de reuniones, y uno de los quiebres que también interviene aquí es la red de internet u otro tipo inconvenientes como por ejemplo corte de energía etcétera. Así mismo cabe mencionar que no interactúa con el asesor, y no sabes si es que realmente te está prestando atención a lo que estás comentando, porque te puede estar conectado pero puede estar haciendo otras cosas, como escuchar música, viendo tele, atendiendo a sus hijos o hacer quehaceres en la casa.
3	¿Qué habilidades y destrezas son efectivas y cuáles no en el desempeño laboral del asesor?	Es complicado definirlo porque ahí depende del feedback que se otorga a cada uno de los de los colaboradores, con respecto a las habilidades es de acuerdo al perfil con el que cuenta cada uno de ellos y aquí es muy importante también la comunicación del superior inmediato con cada uno de ellos, porque la comunicación no les llega a todos por igual, puesto que algunos representantes son sensibles, mientras que a otros les puedes hablar de manera directa, pero la finalidad es que te entiendan cuál es el objetivo a lograr; esto depende de las cualidades de cada uno de los representantes.
4	¿Por qué los asesores se encuentran desmotivados con la gestión que realizan?	Si bien es cierto lo que influye mucho es el compañerismo, cuando uno trabaja en casa se siente desmotivados porque quizás el superior inmediato no le otorga el apoyo necesario, puede ser que por ejemplo que estén 15 agentes gestionando y que 2 o 3 de ellos tengan consultas del cliente que lo quieran escalar con el supervisor, y este supervisor ante esta modalidad está atendiendo a otro agente y por lo tanto, se demoran un poco más de lo habitual, el agente como se desmotiva porque sabe que sus indicadores estarán fuera de objetivo y por lo tanto no puede cobrar comisiones. Porque si bien es cierto se le paga también un bonos de absentismo en algunas campañas, vales de alimentos, pero si no llega a cierto indicador lo pierdes, sumado a ello que ya no se realizan actividades transversales que en la modalidad anterior si se

		realizaban, como los campeonatos deportivos, los paseos, etc. En esta coyuntura es complicado, pero lo que si se realizan son actividades de repente una vez al mes, pero de manera virtual, lo cual no es lo mismo.
5	Frente a esta modalidad de trabajo, ¿Qué acciones realizas para integrar a tus asesores y logren trabajar en equipo?	La comunicación diaria que se tiene con el equipo, siempre tienes que tener una comunicación que no sea solamente laboral sino para temas personales también, para que sienta el representante o el colaborador no lo ves solamente como un trabajador o un empleado más, sino que también te preocupas con el bienestar de todos ellos; la confianza que se le otorga a los colaboradores es muy importante, el no estar presionándolos como normalmente se hace una gestión presencial puesto que en la modalidad de teletrabajo dependiendo de las áreas, como la administrativa, uno mismo administra su tiempo y al final cubres o avanzas el tiempo que tiene que tener previsto, y también es importante hacer unas reuniones mensuales con el equipo, de actividades transversales como bingos, sorteos, un almuerzo, etc.
6	¿Cuál es el plan de acción establecido para elevar la productividad de tu equipo de trabajo?	Se tiene que armar un plan de acción grupal y de manera enfocada individual, por ejemplo, para poder mejorar o integrar a los asesores, y con respecto a sus indicadores, se puede delegar funciones más no responsabilidades con la finalidad de hacer rotar de manera semanal una persona que se encargue de poder llevar otro tipo de funciones adicionales a lo que el supervisor le pueda otorgar, de esta manera también vas incrementando sus competencias y habilidades para que puedan hacer línea de carrera, o por ejemplo subdividir al grupo a cargo de un líder y nombrar a un referente de cada pequeño grupo el cual rotara de forma semanal, así aumentan la productividad y también se integran.
7	¿Por qué no existe una comunicación fluida entre supervisor y asesor? Y ¿Cómo estas mejorando esa situación?	Hay varios factores externos que influyen en la comunicación, pero el supervisor no puede dejar de comunicarse con todos los asesores en el día, lo que se debe hacer es crear grupos de trabajo para reunirse fuera de turno pero no para hablar temas laborales sino para conversar de temas personales e integrarlos y que el representante también se sienta libre de expresarse puesto que no sólo es trabajo de lo que puede hablar con su supervisor sino que también puede conversar de otros temas.
8	¿Los incentivos ofrecidos son suficientes para que los asesores logren los objetivos planteados por mes? ¿Qué opinan los asesores de esto?	Lo que sucede es que los objetivos van a depender en la modalidad contractual que se tenga con el cliente, porque también viene por un tema de costos y presupuestos, adicionales a ellos lo que se hace son estos incentivos propio por cada uno de la campaña como los vales de consumo, tarjetas de días libres, convenios con institutos; por ejemplo lo que se hizo el año pasado ante esta modalidad el tema incentivar personal hacer videos de TikTok para que se puedan desestresar, un campeonato gamer y de acuerdo a ello, todos los que participaron se les otorga un premio adicional, puesto que como compañía siempre nosotros nos preocupamos por el bienestar de los colaboradores.

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Supervisora de campaña
Nombres y apellidos	Supervisora N° 01
Código de la entrevista	Entrevistado2 (Entrev.2)
Fecha	12/10/2021
Lugar de la entrevista	Google meet

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	Respecto a la actualización de procedimientos, ¿Por qué los asesores no captan la información compartida?	Sucede que el trabajo remoto a veces pues no ayuda mucho debido a que no vemos a los agentes, y al no ver a los agentes no sabemos exactamente si están concentrados en lo que estamos informando entonces si hay alguna reunión o bajada información ya sea por alguna de ser una sala Google meet, muchos de ellos puede ser que sí estén atentos pero otros solamente están presentes en la sala más no están enfocados o no están concentrados en lo que uno le está indicando, es por el tema de concentración porque no están prestando la atención que corresponde a la baja de la información.
2	¿Cuál es la principal causa del bajo nivel de comunicación entre tu y tus asesores?	Por el mismo motivo de que éste solamente se maneja mediante llamadas o Google meet, no se genera la confianza que se puede tener en una gestión presencial, puesto que no se puede tener de frente al asesor mirarlo a los ojos para hablarle o expresar lo que uno quiere.
3	¿Qué habilidades y destrezas son efectivas y cuáles no en el desempeño laboral del asesor?	En este caso hay agentes que sí son responsables entonces una de sus valores es la responsabilidad como tal, esto vendría a ser efectivo porque tú ya conoces a tu gente como gestiona, más aún si es antiguo y si ya has trabajado con este asesor de manera presencial tienes la confianza de que este se va a desempeñar mejor en su gestión porque ya conoce el producto y se autogestiona, a diferencia de los asesores nuevos, que no sabes cómo trabajan, puede que su desempeño no sea efectivo y porque también el tema de la distracción está presente, muchas veces uno puede estar en una sala de reunión pero no estar 100% atento a lo que el superior indica.
4	¿Por qué los asesores se encuentran desmotivados con la gestión que realizan?	Tiene que ver mucho con el asesor, hay asesores de que se desmotiva porque a pesar de ser responsables con el trabajo que vienen realizando, lo que quieren es mejorar, y se desmotivan porque no encuentran la forma de cómo llegar a mejorar o no tiene el apoyo necesario, así mismo, yo considero de que influye la antigüedad de los agentes, puesto que un asesor puede ser antiguos y que presenten más quiebre, así como también se da el escenario donde hay agentes nuevos que están muy empeñosos por querer desarrollar una mejor gestión de igual forma es simplemente evaluar la gestión que hace cada asesor porque el que sea antiguo no te asegura que sea una gestión limpia la que haga.
5	Frente a esta modalidad de trabajo, ¿Qué acciones realizas para integrar a tus asesores y logren trabajar en equipo?	Lo que se viene haciendo es sumar a todos los agentes en su horario de gestión en un Google meet porque es la herramienta más accesible para todos, entonces se suma desde inicio de gestión hasta el fin para que esta manera pues podamos interactuar entre todos, por ahí hay alguna duda, la persona que está con la inquietud realice su pregunta y ya sea el mismo el líder o algún compañero que tiene conocimiento del tema de lo pueda apoyar. Así mismo, se llevan reuniones fuera de turno donde hacemos interactuar al representante.

6	¿Cuál es el plan de acción establecido para elevar la productividad de tu equipo de trabajo?	El plan de acción se basa en mostrarles sus indicadores este de forma diaria para que también ellos lo puedan ver y de esa manera pues estar atentos en cómo va su progreso, si hay alguna mejora o si hay algún quiebre, reafirmado que lo que se busca en sí es lograr los objetivos de manera individual y grupal.
7	¿Por qué no existe una comunicación fluida entre supervisor y asesor? Y ¿Cómo estas mejorando esa situación?	Hay agentes nuevos que son un poco más callados que otros y que pese a que uno trata de ser comunicativo no ponen de su parte, para que exista una comunicación debe existir la intención bilateral, puede ser que el líder influya mucho o busque mucho al agente, pero si el agente no da señales de que en realidad está interesado, no se va a poder establecer una correcta comunicación, en lo personal yo trato de buscar al agente constantemente y más aún en esta modalidad de trabajo remoto donde sí o sí debe existir una comunicación diaria ya sea para informar algún tema en específico o por ausentismo, yo trato de entablar comunicación con el agente y brindarle la confianza necesaria, pero si hay rechazo por parte de él pues no se logrará mucho.
8	¿Los incentivos ofrecidos son suficientes para que los asesores logren los objetivos planteados por mes? ¿Qué opinan los asesores de esto?	Depende de la campaña en la que se encuentre el asesor, puesto que si es una campaña antigua ya cuenta con una maqueta de incentivos establecida, por lo que los agentes tienen conocimiento de lo que alcanzará si cumplen con el objetivo, mientras que en una campaña nueva si existe un descontento porque hay indicadores que no están establecidos y por ende, no hay una meta establecida, lo cual genera cierta duda y hacer que la gestión no se realice como corresponde y es lo que genera la desmotivación del asesor porque no conoce el objetivo a lograr.

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Supervisora de campaña
Nombres y apellidos	Supervisora N° 02
Código de la entrevista	Entrevistado3 (Entrev.3)
Fecha	12/10/2021
Lugar de la entrevista	Google meet

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	Respecto a la actualización de procedimientos, ¿Por qué los asesores no captan la información compartida?	Actualmente por esta modalidad laboral en la cual nos encontramos es difícil poder identificar que los asesores estén prestando atención porque quizá no lo estén haciendo, por ello luego de compartir la información se realizan preguntas referentes al tema para asegurarnos de que captaron la información brindada.
2	¿Cuál es la principal causa del bajo nivel de comunicación entre tu y tus asesores?	La principal causa son los trabajos administrativos que tenemos y que también a través de las plataformas virtuales no podemos interactuar con todos los representantes al mismo tiempo, por lo que no se puede absolver las consultas de todos. Es por ello por lo que sienten que tenemos un bajo nivel de comunicación porque no podemos responderles a todos a su debido momento.
3	¿Qué habilidades y destrezas son efectivas y cuáles no en el desempeño laboral del asesor?	Saber escuchar principalmente y entender las necesidades que el cliente requiere, así mismo, nos decir que en su totalidad la actitud positiva especialmente en momentos de estrés y depresión más aún con la modalidad actual en la cual nos encontramos, puesto que en algunos casos resulta más estresante, ya sea por el hecho de estar en casa con la familia o los diferentes ruidos que conlleva el trabajo remoto, así mismo, que algunos asesores se encuentran estudiando, por lo que hay un manejo de estrés por lograr los objetivos, se entiende que puede causar un malestar o incomodidad por parte del asesor frente a esta situación.
4	¿Por qué los asesores se encuentran desmotivados con la gestión que realizan?	La desmotivación puede ser derivado también de la carga familiar, estudiantil o laboral también, puesto que en la gestión existe mucho tráfico de llamadas, para ello hay que saber identificar la forma en como motivar a los asesores y así buscar la manera de darle una solución a este inconveniente.
5	Frente a esta modalidad de trabajo, ¿Qué acciones realizas para integrar a tus asesores y logren trabajar en equipo?	Hacemos dinámicas de integración, por ejemplo bingo virtual y que estas dinámicas que hacemos pues tengan un premio, como vales de consumo días libres y también tenemos una modalidad de que a fin de mes premiamos a los mejores asesores, la premiación se realiza con todo el equipo para que conozcan los logros que se dieron en el mes.
6	¿Cuál es el plan de acción establecido para elevar la productividad de tu equipo de trabajo?	Al cierre del día se entrega feedback a los representantes, con los indicadores que se lograron en el día, para que ellos se dan cuenta de que es lo que les falta o si es que van bien y se enfoquen en el logro de sus objetivos y cierren el mes comisionado, como plan de acción nosotros hemos identificado que es importante facilitar la información de como cerraron el día, para que al día siguiente puedan aplicar los puntos de mejora detectados el día de hoy y puedan comisionar.

7	¿Por qué no existe una comunicación fluida entre supervisor y asesor? Y ¿Cómo estas mejorando esa situación?	Esto se da porque el asesor piensa que con el supervisor sólo puede tocar temas laborales, limitándose en la comunicación con el supervisor, esto lo estamos tratando con las dinámicas que mencioné anteriormente, brindándoles también la confianza para que se puedan desenvolver con nosotros y podamos dialogar no solamente temas laborales.
8	¿Los incentivos ofrecidos son suficientes para que los asesores logren los objetivos planteados por mes? ¿Qué opinan los asesores de esto?	Nosotros manejamos un presupuesto por campaña al mes, donde se divide este presupuesto en 2 partes, la primera parte del monto designado para la comisión la dividimos entre los 2 primeros puestos del ranking de ventas, y la otra mitad del presupuesto se divide en los 5 puestos siguientes, así ellos sienten que tienen más oportunidades de lograr sus metas, sin dejar de lado también todas las dinámicas que realizamos, puesto que estas son semanales, por lo que los agentes también están motivados no solamente con sus comisiones mensuales sino también con las dinámicas que nosotros realizamos virtualmente.

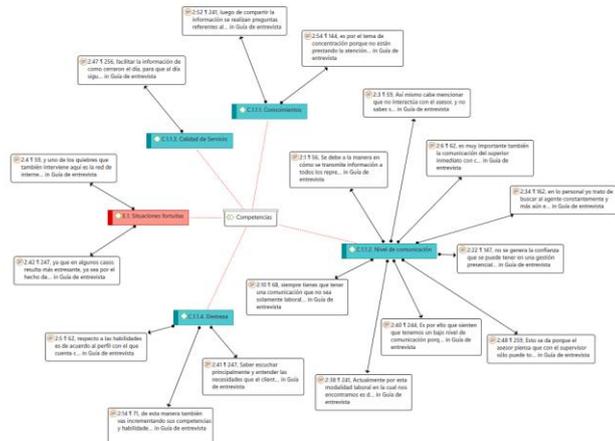
Anexo 10: Pantallazos del Atlas.ti

The screenshot shows the ATLAS.ti main interface. The title bar reads "ANALISIS CUALITATIVO - TELLO SALDAÑA DANIEL - ATLAS.ti". The ribbon includes "Inicio", "Buscar & Codificar", "Analizar", "Importar & Exportar", "Herramientas", and "Ayuda". The "Explorador del proyecto" (Project Explorer) on the left shows a tree structure: "ANALISIS CUALITATIVO - TELLO SALDAÑA DANIEL" > "Documentos (2)" > "Códigos (18)". The list of codes includes: "C.1. Desempeño laboral (0-0)", "C.1.1. Competencias (0-0)", "C.1.1.1. Conocimientos (2-0)", "C.1.1.2. Nivel de comunicación (9-0)", "C.1.1.3. Calidad de Servicio (1-0)", "C.1.1.4. Destreza (3-0)", "C.1.2. Compromiso (0-0)", "C.1.2.1. Motivación (5-0)", "C.1.2.2. Trabajo en equipo (3-0)", "C.1.2.3. Productividad (4-0)", "C.1.2.4. Funciones (2-0)", and "C.1.3. Satisfacción (0-0)". The central area displays the project title "ANALISIS CUALITATIVO - TELLO SALDAÑA DANIEL", creation and editing dates, and the license "Licencia comercial de ATLAS.ti ATLAS.ti 9.1.3".

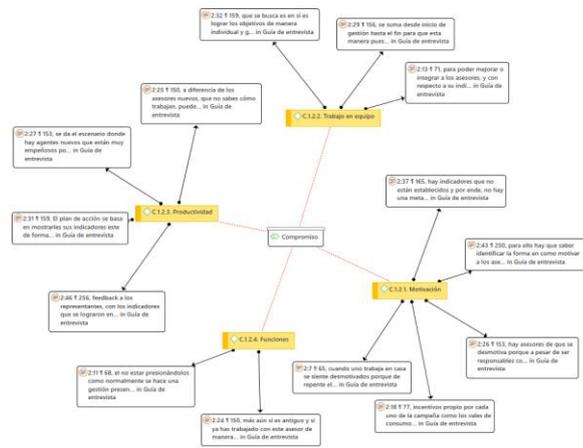
The screenshot shows the "Administrar códigos" (Manage codes) window in ATLAS.ti. The title bar reads "ANALISIS CUALITATIVO - TELLO SALDAÑA DANIEL - ATLAS.ti" and "Administrar códigos". The ribbon includes "Códigos", "Buscar & Filtrar", "Herramientas", and "Vista". The "Administrador de códigos" (Code Administrator) window is open, showing a table of code groups. The table has columns: "Grupos de códigos", "Nombre", "Enraizamiento", "Densidad", and "Grupos".

Grupos de códigos	Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
Competencias (5)	C.1. Desempeño laboral		0	0
Compromiso (4)	C.1.1. Competencias		0	0 [Desempeño laboral]
Desempeño laboral (17)	C.1.1.1. Conocimientos		2	0 [Competencias] [Desempeño laboral]
Satisfacción (5)	C.1.1.2. Nivel de comunicación		9	0 [Competencias] [Desempeño laboral]
	C.1.1.3. Calidad de Servicio		1	0 [Competencias] [Desempeño laboral]
	C.1.1.4. Destreza		3	0 [Competencias] [Desempeño laboral]
	C.1.2. Compromiso		0	0 [Desempeño laboral]
	C.1.2.1. Motivación		5	0 [Compromiso] [Desempeño laboral]
	C.1.2.2. Trabajo en equipo		3	0 [Compromiso] [Desempeño laboral]
	C.1.2.3. Productividad		4	0 [Compromiso] [Desempeño laboral]
	C.1.2.4. Funciones		2	0 [Compromiso] [Desempeño laboral]
	C.1.3. Satisfacción		0	0 [Desempeño laboral]

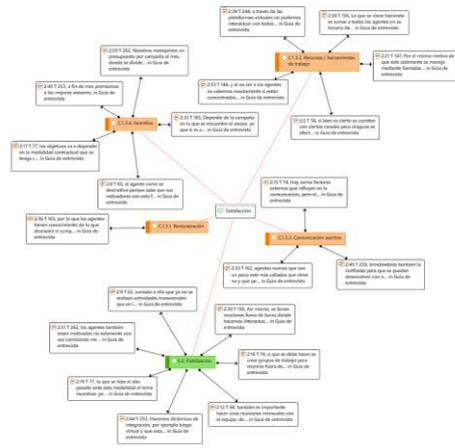
The "Comentario" (Comment) field is empty, with the text "Selecciona ítem para ver su comentario" (Select item to view its comment).



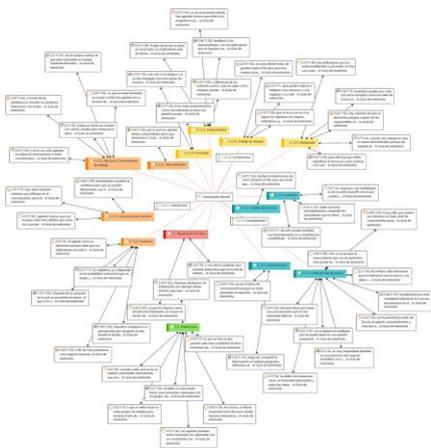
55%



61%



46%



30%