

TRABAJO DE GRADO

SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

PROPUESTA DE SOLUCIÓN ESTRUCTURAL FRENTE AL ÍNDICE DE
ROTACIÓN DEL PERSONAL PRESENTE EN LA OPERACIÓN PARA LA
CUENTA DE RAPPI EN LA ORGANIZACIÓN ONELINK

Realizado por:

Juan Diego Martínez Valle

Yeferson Oliveros Betancur



Asesora Metodológica:

Isis Miosotis Álvarez Flórez

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA

Facultad de Administración de Empresas

Medellín

2021

Tabla De Contenido

1.	Introducción.....	4
1.1	Caracterización General.....	4
1.1.1	Características de la Organización	4
	Presentación General de la Experiencia	6
1.2.1	Funciones Centrales de la Práctica – Otras Actividades	6
1.2.2	Tiempo de Práctica	11
1.2.3	Línea de tiempo a partir de los hitos del proceso de práctica	11
2.	DESARROLLO.....	14
2.1	Ejes de problematización a partir de la experiencia.....	14
2.1.1	Problema u oportunidad identificada	14
2.1.2	Acciones de la organización en torno a la problemática u oportunidad identificada: ..	17
2.1.3	Acciones del practicante en torno a la problemática u oportunidad identificada.....	18
2.2	Contexto Teórico.....	19
2.2.1	Teorías que orientan la problemática u oportunidad identificada	19
2.3	Técnicas de investigación para la recolección de información	26
2.4	Nivel de Análisis.....	50
2.4.1	Reflexiones sobre el proceder de la organización a partir del problema u oportunidad identificada	50
2.4.2	Reflexiones sobre el proceder del practicante a partir del problema u oportunidad identificada	52
2.4.3	Aproximaciones teóricas o conceptuales sobre la problemática u oportunidad identificada.....	55
3.	CONCLUSIONES.....	57
3.1	Reflexiones finales.....	57
3.1.1	Sobre el proceder de la organización.....	57
3.1.2	Desde el proceder del practicante	58
3.1.3	Desde lo teórico:	60
3.2	Propuestas Para la Organización.....	61
3.2.1	Desde lo Estratégico y Operativo	61
3.2.2	Para las Prácticas.....	63
	Anexos	64
4.	REFERENCIAS.....	65

Tabla de Figuras

Figura 1 - Ingresos por Mes 2020-2021.....	30
Figura 2 - Retiros por Mes 2020-2021	31
Figura 3 - Cantidad y Promedio de Retiros por Mes por Permanencia 2020-2021.....	33
Figura 4 - Causales de Retiro Mayo 2021 -.....	34
Figura 5 - Tiempo de Permanencia en la Cuenta de Rappi	37
Figura 6 - Grado de Satisfacción Dentro de la Operación Rappi.....	38
Figura 7 - Valoración de la Inducción Recibida	39
Figura 8 - Valoración del Compromiso y Gestión de los Supervisores.....	40
Figura 9 - Factores que Desmotivan a los Asesores para Continuar Dentro de la Compañía	41
Figura 10 - Factores que Motivan a los Asesores para Continuar Dentro de la Compañía	44
Figura 11 - Factores que Podrían Disminuir la Rotación del Personal	46

1. Introducción

1.1 Caracterización General

1.1.1 Características de la Organización

Onelink es una compañía Contact center multinacional que brinda soluciones enfocadas a cada una de las necesidades de sus clientes, comprometiéndose con eficiencia e innovación en el diseño y prestación de servicios especializados a través de la creación de valor agregado. Conforme a lo anterior, se propone para el año 2024 convertirse en una empresa líder en América Latina en la oferta de servicios *Business process outsourcing* (BPO) brindando los mejores resultados y experiencia a cada uno de sus clientes. (OneLink, s.f.)

Esta organización posee más de 7 años de experiencia y trayectoria, siendo El Salvador el país de origen y del cual se expandió a Guatemala, México, Nicaragua y Colombia. En este último, cuenta con sedes en la ciudad de Bogotá, Medellín, Bello e Itagüí. En los cinco países, esta compañía emplea a más de 10.000 colaboradores, quienes se encargan de apoyar los servicios que ofrece a sus clientes, dentro de los cuales se destacan soporte técnico, *back office*, atención al cliente, moderación de contenidos, redes sociales, ventas y retención; estos enfocados y especializados a cada una de las empresas que contratan estos servicios. (OneLink, s.f.)

En vista de lo anterior, Onelink tiene una amplia participación en el sector BPO en nuestro país, prestando sus servicios a más de 40 compañías con diversas actividades

económicas en sectores como telecomunicaciones, salud, transporte, energía y servicios, tecnología, logística, viajes, comercio electrónico, entre otras. (OneLink, s.f.)

Ahora bien, es importante traer a colación la sede Onelink Itagüí, dado que, es allí donde el proyecto académico tiene desarrollo y donde se da la vinculación con la unidad de gestión administrativa (UGA) para uno de sus principales clientes en Colombia, Rappi. Desde esta área, se apoyan y resuelven las novedades que se presentan en la operación, es decir, en las funciones que desempeñan los supervisores y asesores para la presentación de servicios al cliente. Así mismo, se realizan ciertas actividades administrativas como la radicación de vacaciones, incapacidades, licencias remuneradas y no remuneradas, igualmente, el asesoramiento a supervisores y asesores en relación con los indicadores de productividad y adherencia en los aplicativos destinados por Onelink para la atención de los colaboradores y clientes de Rappi.

En contraste con lo anterior, UGA es un área que además funciona como intermediaria entre la operación y las distintas áreas que conforman la estructura organizacional de la compañía como el área de nómina, relaciones laborales, gestión humana, infraestructura tecnológica y Workfoce, esta última encargada de la programación de turnos y el cálculo de las horas conexión presentada por la operación.

Finalmente, Onelink es una compañía que como se ha mencionado al inicio de este apartado, dentro de sus atributos de valor se encuentra la adaptación a las necesidades específicas de cada uno de sus clientes, en el caso de Rappi, ha incorporado mejoras tecnológicas en cada una de las plataformas exclusivas que ha diseñado para la prestación de sus servicios, y el personal ha sido contratado en la

medida en que Rappi ha crecido en Colombia y en los países en los que tiene presencia en Latinoamérica.

Presentación General de la Experiencia

1.2.1 Funciones Centrales de la Práctica – Otras Actividades

Para empezar, es importante aclarar que la empresa con la cual se firmó el contrato de aprendizaje es Expert Colombia S.A.S, la cual hace parte del grupo Onelink Holdings S.A. Este proceso se dio el 16 y 17 de diciembre del año 2020, fecha para la cual también se da inicio al período de prácticas específicamente en la Unidad de Gestión Administrativa (UGA) para Rappi, uno de los principales clientes en Colombia a quien se le ofrecen servicios desde la sede de Itagüí. De esta forma, la Unidad de Gestión Administrativa es un área encargada de llevar a cabo ciertos procesos de apoyo para el correcto desempeño de la operación en la prestación de servicios a Rappi.

Conforme a lo anterior, Inicialmente se da el proceso de empalme con los practicantes antiguos, quienes en las primeras dos semanas realizan el proceso de inducción, explicando a detalle la consistencia de cada una de las funciones que desde allí se llevan a cabo, el relacionamiento que se establece con la operación, supervisores y asesores, y demás áreas como relaciones laborales, Nómina y Workfoce.

Hay que resaltar que, UGA es una dependencia sujeta a constantes cambios en pro de fortalecer y obtener mayor eficiencia en el desarrollo de cada uno de los procesos y actividades que realiza y en los que tiene intervención.

Es así como esta unidad desarrolla tareas fundamentales para llevar a cabo el control y la gestión de la productividad y los pagos desde Nómina, dentro de estas se encuentran: la descarga diaria de dos bases de datos, que contienen las novedades reportadas por la operación, compuesta por más de 80 supervisores y cerca de 1500 asesores. Dichas novedades impiden el normal desarrollo de los servicios prestados al cliente. Por esta razón, desde UGA se registran en un archivo independiente en el cual se clasifican de acuerdo con los distintos tipos de novedades que presenta la operación para su evaluación y análisis, pues cada una tiene un tratamiento específico.

Es de anotar que, los diferentes incidentes o novedades que suelen presentarse dentro del turno programado de los asesores y que se reportan, son: citas médicas programadas, cambios de turno, salidas tempranas, ausencia injustificada, modificación de turno por manejo de caso o llamada que excede la hora fin del turno, desconexiones por novedades parciales pagas (bloqueo de correo, fallo de la plataforma (Kustomer-lupe), falla de herramientas o equipos, hora lactancia) y no pagas cuando se trata de teletrabajo (caída de internet, falla eléctrica, cita médica no reportada a tiempo).

Conforme a lo anterior, se procede con el análisis de los reportes para posteriormente darle un tratamiento que permita determinar el estado de cada una de las novedades, en este caso, UGA aprueba y/o rechaza considerando los lineamientos y políticas que la empresa tiene establecidas para ello. Pues a partir del estado que UGA otorgue a la novedad se genera una afectación directa en la nómina y Adherencia, esta

última como uno de los principales indicadores para establecer el monto de bonificación que reciben los asesores y supervisores.

Por otro lado, UGA se encarga de ejecutar los cambios de turno solicitados para días laborales o días de descanso reportados por la operación dentro de la programación que es realizada semanalmente, así mismo, se efectúan modificaciones en el horario inicialmente establecido, pues en algunos casos los asesores exceden la jornada laboral para terminar la gestión de un caso y dar solución al cliente o, por el contrario, se dan salidas tempranas por circunstancias específicas del colaborador.

Ahora bien, una de las funciones más importantes es la realización de un informe diario, que refleja el estado de las novedades reportadas y las incapacidades, licencias no remuneradas, licencias remuneradas, vacaciones y retiros de personal, este informe es un insumo para el área de Workfoce, pues los datos que este archivo contiene son la base para proceder con los respectivos ajustes en la programación y correcciones de la adherencia, que como se mencionó anteriormente es un indicador, el cual define el monto de bonificación que reciben los asesores y supervisores. Así mismo, para el área de nómina es una fuente de información de gran relevancia, dado que, en caso de que un asesor haya presentado novedades en un período determinado, considerando el estado del reporte se calcula el monto del salario.

Así mismo, se realiza la actualización diaria de dos bases de datos denominadas dentro de UGA como consolidados, en las cuales la operación puede observar el estado de cada una de las novedades que reportaron el día anterior, puesto que, el registro y tratamiento de las novedades se lleva a cabo día vencido, por ejemplo, los reportes generados el día de hoy se tratan en UGA el día de mañana.

Por otro lado, otras de las funciones desempeñadas son la atención de llamadas y correos, en donde se resuelven las dudas e inquietudes de la operación en relación con las novedades que se presentan en la prestación de servicios al cliente, las solicitudes y las soluciones que se puedan brindar con respecto a posibles afectaciones en la nómina y el bono a recibir producto de la adherencia.

Igualmente, se realiza un informe diario en el cual se alerta a Workfoce, acerca de las incapacidades, las vacaciones, los retiros, las licencias de maternidad y paternidad, las licencias remuneradas y no remuneradas solicitadas por la operación para ejecutar los respectivos ajustes en la programación de los turnos, de esta manera, se garantiza la cobertura en los servicios brindados al cliente. Este informe también es requerido por el área de calidad para los respectivos controles en cada uno de los procesos asociados.

UGA también se encarga de ejecutar restricciones de horario para los supervisores por motivos de estudio, salud, culto religioso, lugar de residencia en zona roja y accesibilidad de transporte, dichas restricciones son solicitadas a través de un formulario web en donde además de diligenciar los datos que son requeridos, se adjuntan los soportes que se requieren para la aprobación y su ejecución, para que así, sean tenidas en cuenta por Workfoce para la programación.

Como otro de los procesos de alta importancia se encuentran los informes de horas nómina, los cuales para su realización se requiere aplicar en Excel varias fórmulas que permiten cruzar la información de las bases de datos que contienen los reportes de la operación y las horas conexión que diariamente presentan, para después obtener una nueva base de datos donde se visualice la información de los asesores y las respectivas conexiones, reflejando aquellas que presentan anomalías o inconsistencias de acuerdo

al turno programado y para las cuales no se cuenta con novedades reportadas o si las tienen fueron rechazadas, así se aplican varios filtros para la realización de tres informes, el primero con los asesores que en un determinado día poseen cero horas conexión, el segundo con aquellos que tienen menos de 5 horas conexión y el último, en donde se encuentran quienes presentan más de 12 horas conexión, ya sea, porque no se desconectaron de la plataforma que posee la compañía para la prestación y gestión de los diferentes servicios que ofrece a su cliente o por un logueo extendido en la plataforma.

Finalmente, se encuentra la función de control de activos, específicamente con las diademas, una herramienta de trabajo fundamental para la operación, dicho control se compone de varios subprocesos, entre ellos, la asignación de estos activos a los nuevos asesores vinculados; el cambio de diademas, para quienes cuenten con estas en mal estado, allí se verifica si su daño se debe al deterioro natural o al mal uso que se le fue dado, siendo así, se descuenta el 70% de su valor en el próximo pago; por último, se reciben las diademas de los asesores que presentan la renuncia. El control de estos activos permite llevar un conteo de la cantidad de diademas que se encuentran asignadas, en inventario y en mal estado, para saber en qué momento proceder con la compra de estos insumos.

1.2.2 Tiempo de Práctica

El inicio de la práctica en Onelink se da a partir del 16 de diciembre del año 2020 y con fecha de culminación de acuerdo con el contrato de aprendizaje del 16 de junio de 2021, de tal forma, comprende seis meses, en los cuales se cumple con un horario rotativo y de forma presencial.

1.2.3 Línea de tiempo a partir de los hitos del proceso de práctica



Teniendo en cuenta la línea de tiempo anteriormente ilustrada, dentro los principales hitos de la práctica profesional en orden cronológico se encuentra la conciliación y firma del contrato de aprendizaje donde se establecen las condiciones y las obligaciones adquiridas al momento de vincularse con la compañía mediante un contrato de este tipo; posteriormente, se da la socialización con cada uno de los integrantes del equipo y el jefe inmediato y se da el proceso de empalme con los practicantes antiguos en el área de UGA, seguidamente, se tiene un primer acercamiento con cada una de las funciones a desempeñar por medio de una reunión e inducción realizada por los practicantes que ya culminaban su período de prácticas, donde además se atienden recomendaciones y una guía de apoyo.

Así mismo, uno de los hitos más relevantes fue la inducción corporativa en la cual se expone información general de la empresa y los reglamentos con respecto a la información a la cual se tendría acceso y las normas al momento de desempeñar las funciones dentro de las instalaciones, por otro lado, se reciben capacitaciones considerando nuevas funciones para el área y cambios en algunos procesos, posterior a ello, el jefe inmediato convoca a una socialización con todos los integrantes del equipo para evaluar y hacer un seguimiento en el desarrollo de las funciones y aprendizajes.

Otro hito dentro del período de prácticas es la identificación de las diferentes problemáticas que causan una afectación, lo anterior después de tener un mayor conocimiento con respecto al funcionamiento de la operación desde la cuenta de Rappi. Con base a lo anterior, se analizan y se proponen las posibles soluciones que puedan contribuir en un impacto positivo a la problemática en socialización con el jefe

inmediato, finalmente, se dan por culminadas las prácticas dando cumplimiento al contrato inicialmente pactado con dicha compañía.

2. DESARROLLO

2.1 Ejes de problematización a partir de la experiencia

2.1.1 Problema u oportunidad identificada

Onelink es una organización que tiene una amplia trayectoria en el país en la prestación de servicios propios de un Contact Center, esto le ha permitido abrirse camino dentro del sector de *Business Process Outsourcing* (BPO), caracterizándose por la especialización e innovación que imprime en cada uno de sus procesos y en los servicios que presta a sus clientes. Uno de ellos es Rappi, una compañía startup dedicada a los domicilios de todo tipo que, gracias a su modelo de negocio, propuesta de valor y a las facilidades que ofrece a sus usuarios, se ha expandido por nuestro país y ha logrado iniciar operaciones en varios países de América Latina.

Debido a lo expuesto anteriormente, Rappi se ha convertido en uno de los principales clientes para Onelink en Colombia y por ello se ha especializado en cada una de sus necesidades, por tal motivo, para satisfacer la demanda que la compañía tiene en cuanto a la forma de contactarse con sus clientes y colaboradores, Onelink ha incrementado notoriamente su personal, pues en tan solo un año el número de asesores se ha duplicado pasando de 800 a más de 1500 aproximadamente. Así mismo, se han

implementado distintas plataformas que sirven de apoyo para la prestación de los servicios que le ofrece a Rappi.

Ahora bien, la compañía para este cliente cuenta con la Unidad de Gestión Administrativa (UGA), la cual se encarga de apoyar y llevar a cabo ciertas funciones que facilitan el normal funcionamiento de la operación, de esta forma, Onelink se acopló a las necesidades de Rappi teniendo en cuenta su constante crecimiento.

Debido a esto, se inicia un proceso dentro de la compañía para requerir más personal y así tener la cobertura necesaria para cumplir con las exigencias del cliente, sin embargo, se calcula que mensualmente se da el retiro de más de 50 asesores que ya se encontraban vinculados para la cuenta de Rappi, y cerca de la mitad, presentan su renuncia en los primeros tres meses.

Cabe resaltar que, la compañía cuenta con aproximadamente 95 supervisores en la operación, quienes tienen a cargo a cerca de 20 asesores cada uno. Dentro de sus funciones se encuentra reportar a UGA las novedades o incidencias que los asesores presentan dentro de la operación, de esta forma, se realizan los respectivos ajustes en la nómina y los indicadores de productividad; una vez las áreas encargadas, Workfoce y nómina, reciben los informes proporcionados por UGA que contienen los reportes con dichas novedades.

No obstante, debido a la alta rotación del personal para este cliente en específico, la empresa debe estar en constante requerimiento de nuevo personal, no solo por el crecimiento y la demanda de servicios de este cliente, sino por el número de personas que deciden retirarse de la compañía, esto tiene como consecuencia, los constantes

reprocesos que surgen no solo en las capacitaciones de los nuevos asesores y supervisores, sino también para UGA, dado que, en algunos casos muchos de los reportes de las diferentes novedades que se presentan, deben ser rechazadas y esto a su vez ocasiona que los asesores tengan afectaciones en su bonificación y salario, pero lo anterior ocurre precisamente por el mal diligenciamiento y envío de los soportes que se requieren para la aprobación de las mismas.

Así mismo, los asesores no tienen claridad acerca de las funciones que desempeña UGA, pues con frecuencia solicitan información a la que no se tiene acceso o la solución a diferentes problemáticas internas en donde UGA no tiene una intervención directa. Por lo tanto, es posible que lo mencionado anteriormente sea una de las posibles causas para el retiro constante del personal.

En este sentido, es importante considerar una solución estructural que incluya diferentes alternativas estratégicas desde el desarrollo del personal de tal forma que la operación evidencie y tenga claridad en los procesos administrativos en los cuales UGA interviene apoyando las novedades que ocurren en la operación.

2.1.2 Acciones de la organización en torno a la problemática u oportunidad

identificada:

De acuerdo con la situación que fue identificada, diferentes áreas han intervenido para tratar de disminuir el índice de rotación del personal y desde UGA se han apoyado algunas actividades en pro de este objetivo. Algunas de las acciones implementadas son:

- **Capacitaciones:** se realizan varias capacitaciones tanto a supervisores como asesores, de acuerdo con el funcionamiento de la operación y los requerimientos para la aprobación de diferentes novedades que de no reportarse en los tiempos establecidos teniendo en cuenta las políticas de la compañía, podrían generar afectaciones en el salario y los bonos que estos reciben y que finalmente es una de las principales causas en la renuncia o retiro del personal.
- **Reuniones:** se realizan mensualmente con la participación de las áreas de gestión humana y relaciones laborales, además de los supervisores de operación y el supervisor de UGA, con el fin de evaluar e identificar situaciones que se presenten frecuentemente y que perjudican el rol desempeñado por los asesores. Sin embargo, frente a lo que se ha percibido, las soluciones que allí se proponen no generan un impacto positivo con respecto a las problemáticas que se identifican, pues la información no es compartida con todos los integrantes de UGA y asesores.

- **Habilitación de correo y línea telefónica:** la organización ha implementado diferentes medios por los cuales, los más de 1500 asesores se puedan comunicar y resolver las dudas que puedan tener sobre información general y por supuesto sobre la consistencia de su nómina y bonificaciones.
- **Incentivos:** se realizan constantemente talleres y concursos con las cuales motivar a los asesores en su trabajo y generar ambientes de trabajo agradables, estas actividades son desarrolladas por una de las dependencias de Relaciones Laborales, cultura y vida, quien se encarga de la planeación y ejecución de estas.

2.1.3 Acciones del practicante en torno a la problemática u oportunidad identificada

Conforme a la problemática que se identificó en la operación de la cuenta de Rappi y en la cual UGA podría intervenir para generar una alternativa de mejora, se propone una estrategia de desarrollo del personal como uno de los principales macroprocesos de la gestión humana, con el fin de capacitar e inducir al personal al funcionamiento y consistencia de aquellos procesos que se llevan a cabo desde UGA y otras áreas que afectan su salario y bono, pues así podrían tener mayor incidencia y participación junto con sus supervisores.

En consecuencia, con esta estrategia se busca que los asesores tengan mayor comprensión de estos procesos, de tal forma, que los incidentes que ocurren por el desconocimiento de estos no sigan siendo uno de los principales causantes del retiro, y así disminuya el índice de rotación del personal. Para ello se contemplan inicialmente

como acción principal, proponer una solución estructural en los procesos administrativos que desarrolle la operación que impacte positivamente el índice de rotación del personal.

De lo anterior, se desprenden acciones específicas para dar cumplimiento y tener un mayor alcance, por ello se plantea identificar el estado actual desde la rotación del personal y las causales que influyen al momento de la renuncia, posteriormente, definir los procesos en los cuales se presentan las inconsistencias de carácter administrativo entre la operación y UGA, y finalmente se diseñará una estrategia para el desarrollo del personal ligada a la capacitación de los asesores para la disminución de la rotación del personal.

2.2 Contexto Teórico

2.2.1 Teorías que orientan la problemática u oportunidad identificada

El presente trabajo de investigación centra su desarrollo y análisis en las teorías que se tratarán a continuación, las cuales servirán de apoyo para proponer soluciones que sean pertinentes a nuestro objeto de análisis y que sirvan de base a las propuestas que se puedan realizar desde la unidad de gestión administrativa y que tengan un impacto en los procesos administrativos de la operación (asesores-supervisores) y en la problemática identificada.

En consecuencia, la teoría que orienta este trabajo hace referencia a los macroprocesos de la gestión del talento humano, de la cual se tomarán varios elementos

que se relacionan y dan sentido a esta teoría y por ende a acciones que se desarrollarán como solución a la problemática.

En primer lugar, es importante definir los macroprocesos de la gestión del talento humano con base a lo manifestado por García (2008) , quién describe cinco macroprocesos que tienen una amplia incidencia en la cultura organizacional y la gestión humana, así mismo, para este autor un macroproceso puede dividirse en procesos y subprocesos que tienen una relación lógica y que buscan generar un determinado resultado, cumpliendo un objetivo o un fin y así contribuir a la misión y generación de valor dentro de la organización. (García 2009).

Dentro de estos cinco macroprocesos, se identifican los siguientes:

1) **Organización y planificación del área de gestión humana**, el cual centra su objetivo en la preparación y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, con el fin de que el área sea estratégica y de apoyo a la organización.

2) **Incorporación y adaptación de las personas a la organización**: su objetivo es la vinculación y asimilación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de esta.

3) **Compensación, bienestar y salud de las personas**: tiene como objetivo desarrollar las actividades que permitan mantener motivados a los trabajadores.

4) **Desarrollo de personal**: busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal con el fin de estimular el conocimiento y las competencias para que la empresa genere valor.

5) **Relaciones con el empleado**, donde se busca generar estabilidad en las relaciones laborales.

Ahora bien, se detallarán solo el segundo y el cuarto de los cinco macroprocesos de la gestión del talento humano, sobre los cuales se apoya la propuesta y el diseño de la estrategia para disminuir el índice de rotación del personal en la organización objeto de estudio desde la cuenta de Rappi.

En primer lugar, desde la incorporación y adaptación de las personas a la organización, el principal objetivo es que no solo sean las mejores y tengan las habilidades y competencias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, cultura y procesos para así generar valor desde su cargo. Este a su vez está compuesto por cinco procesos dentro de los que se destacan:

- **Reclutamiento:** este proceso es definido por la autora a partir de las concepciones de (Llanos, 2005; Decenzo & Robbins, 2001; Chiavenato, 2001) quienes coinciden en que el reclutamiento es el proceso mediante el cual se captan los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos, de acuerdo con los requerimientos o perfiles suministrados en la oferta laboral, a partir de un proceso de comunicación que debe ser efectivo.

No obstante, García (2009) hace su apreciación con respecto a este proceso afirmando que es muy importante para este proceso tener presente cual es el contexto en el que se desenvuelve la organización y el mercado laboral en el cual se encuentra inmersa. Así mismo resalta que, dicho proceso debe de ir en línea con las políticas de la empresa, las políticas propias del área de gestión humana, el análisis y diseño del cargo. Por otro lado, hace alusión a las fuentes

de reclutamiento utilizadas, la interna, la cual consiste en la selección de un candidato que ya está dentro de la organización y cumple con los requisitos para el cargo y el externo que consiste en atraer del mercado laboral los mejores candidatos.

- **Selección del personal:** frente a este proceso la autora plantea la definición desde lo dicho por Juan A. (2004) quien expresa que el objetivo de la selección del personal es predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de la persona dentro de la organización, buscando que ésta se adapte a las descripciones y especificaciones del puesto. Para García (2009) el proceso inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.
- **Socialización e inducción:** como uno de los más importantes de este macroproceso y en su relación con la problemática identificada, este es definido como el proceso por el cual el nuevo integrante se adapta de manera rápida a la cultura organizacional y a sus funciones. García (2009).

En contraste con lo anterior, la autora plantea la definición de este proceso desde lo dicho por otros autores como Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2003) quienes consideran que la inducción busca proporcionar al empleado la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo, y el programa de socialización debe ir más allá orientando a que los nuevos empleados aprendan

las reglas, actitudes, conductas, estándares y valores que se esperan de él por parte de la organización.

Así mismo, García en la definición de este proceso recurre a lo manifestado por Chiavenato (2001) quien lo divide en dos etapas, la primera se enfoca en la introducción en la cual se presenta una visión global de la organización, las prestaciones y los servicios a los que tiene derecho, el reglamento interno, las normas de rendimiento, las políticas y los procedimientos y la importancia de trabajo, productividad y desempeño. Chiavenato (2001).

Finalmente, la segunda etapa hace referencia a la introducción al puesto de trabajo en donde el trabajador tiene contacto con su jefe y sus compañeros de trabajo, de tal forma que, se le explique con detalle en qué consiste su puesto de trabajo y con quienes se relacionará directamente. Chiavenato (2001).

Con respecto al segundo macroproceso, **desarrollo del personal**, García (2009) establece que tiene como objetivo el mantenimiento de la información y el desarrollo de los individuos en la organización a nivel personal y profesional, mediante procesos de educación como elemento potenciador de las habilidades y capacidades de los trabajadores, que permitan su crecimiento y desarrollo y por tanto de la organización. García (2009)

Cabe resaltar que, este macroproceso al igual que el anterior está compuesto por varios procesos, el primero de ellos, **la capacitación y entrenamiento**, este proceso es fundamental considerando la principal causa de la problemática identificada, y para su definición, García acude a lo planteado por varios autores como DeCenzo y Robbins (2001), quienes afirman que para estos procesos se tiene una gran influencia de los

cambios en el entorno que obligan a que el personal fortalezca sus habilidades. Por ello, es indispensable capacitar a los empleados nuevos y actuales para que puedan responder efectivamente a las necesidades y funciones del cargo y de la organización.

Por otro lado, Rodríguez (2002) expresa que la capacitación es un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje. Por lo tanto, la capacitación tiene el propósito de mejorar el conocimiento y desarrollo en el desempeño del cargo y los procesos organizacionales, a través de la adaptación del personal a las funciones o tareas específicas del cargo, y aunque se propone mejorar el desempeño actual de un trabajador, sus beneficios pueden prolongarse y verse reflejados a toda su vida laboral, y en el desarrollo de futuras responsabilidades.

Mientras tanto, para Rue y Byars (2000) el proceso de capacitación está dividido en 4 etapas: diagnóstico o evaluación de necesidades, diseño, implementación y evaluación. Acorde con lo anterior, según Sherman, Bohlander y Snell (1999) entre los métodos más utilizados para el proceso de capacitación se encuentra la formación en el aula (clases, charlas, seminarios, exposiciones), la formación en grupos (talleres, paneles, foros, discusiones), simulación (demostraciones, vivencias, laboratorios, tareas), aprendizaje dirigido (tutores, guías, videos) y aprendizaje programado o autónomo (cartillas, lecturas, manuales, clases virtuales).

Otro de los procesos que conforman este macroproceso, es el **desarrollo profesional y planes de carrera**, donde nuevamente García (2008) cita a DeCenzo y Robbins (2001), quienes afirman que el desarrollo del empleado se centra en los futuros puestos que puede llegar a ocupar dentro de la organización, lo que conllevará a requerir

nuevas habilidades y aptitudes, interesándose en el crecimiento personal del empleado, pensando más en su carrera futura que en el cargo actual.

Así mismo, se trata de la sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional, proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina el futuro profesional del trabajador. En esa línea de ideas, las principales herramientas utilizadas por las organizaciones para el desarrollo de carrera son los centros de evaluaciones, en los que se miden el desempeño de los trabajadores de acuerdo con los objetivos y logros alcanzados, se les realiza pruebas psicológicas y, junto con la evaluación del desempeño, se realiza la proyección de ascenso de la persona dentro de la organización, acorde también a la planeación estratégica del talento humano y el plan de sustitución y reemplazos de la misma. (Solarte, 2009).

Como tercer proceso que conforma el macroproceso de desarrollo del personal, se encuentra la **evaluación del desempeño**, el cual permite estimar el rendimiento global del empleado, con el fin de estimular o juzgar el valor y las cualidades de las personas dentro de la organización, verificando su aporte a ella. Para complementar esta definición García (2008) en su teoría recurre a Rodríguez (2002), quien asegura que la evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. Por un lado, la identificación busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar al medir el desempeño, a partir del análisis de cargos, la medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca cómo comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos; y la administración es el punto clave para disponer del potencial humano de la organización.

En síntesis, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, ya que es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión, de integración, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado y de motivación; además de que puede identificar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización (Rodríguez, 2002).

Por último, encontramos el **monitoreo** que, de acuerdo con Chiavenato (2001), son los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados de estas en comparación con los objetivos planteados. Garcia (2008) da su apreciación enunciando que este proceso varía de acuerdo con el estilo de gerencia de cada organización, e implica seguir, orientar y mantener el comportamiento de las personas en la organización, con la intención de permitir a las personas el desarrollo y el logro de las expectativas y metas.

2.3 Técnicas de investigación para la recolección de información

Las técnicas de investigación que se utilizaron para la recolección y análisis de la información, y que sirvieron de insumo al momento de abordar la problemática que fue identificada dentro de los procesos en los que UGA tiene intervención desde la cuenta de Rappi, son: la observación participante y la revisión documental.

En cuanto a la observación participante, Taylor y Bogdan (1984) definen esta técnica como la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el escenario social, ambiente o contexto de estos, y durante la cual se

recogen datos de modo sistemático, lo cual implica la selección del escenario social, el acceso a ese escenario, normalmente una organización o institución (Bogdan & Taylor, 1984).

Estos autores sostienen además que, se caracteriza por el hecho de que la persona que observa recoge los datos en el medio natural y está en contacto con los propios sujetos observados. En cierto modo, se convierte en "nativo" dentro de la situación o contexto que se está analizando. (Bogdan & Taylor, 1984).

Así mismo, supone convivir durante un tiempo con el fenómeno observado y requiere una implicación del observador en los acontecimientos o fenómenos que se está observando. La implicación supone participar socialmente y compartir las actividades fundamentales que realizan las personas. (Bogdan & Taylor, 1984).

Cabe resaltar que, esta técnica se utiliza de forma intencionada, puesto que se definen los propósitos y se analiza la información que se puede recolectar a partir de esta, igualmente, se hace una selección de los datos que permitirían cumplir con los objetivos planteados, dicha técnica se tiene en cuenta para las diferentes situaciones, documentos y eventos vinculados con el contexto en el cual se identifica la problemática y que influyen en el alcance de los objetivos de este trabajo.

De esta manera, el desarrollo de la observación participante en la sistematización de la experiencia laboral en Onelink, sirve de gran apoyo para obtener un mayor nivel de análisis frente al estado actual del indicador de rotación del personal desde la cuenta de Rappi, puesto que, a través del contacto directo con los asesores, los supervisores,

auxiliares y analistas que conforman la operación y las áreas que tienen intervención directa en la problemática se identifican las posibles causas y consecuencias de esta.

Ahora bien, desde el proceso que se da al interior de la organización para el retiro voluntario de los asesores desde la cuenta de Rappi, se siguen los siguientes lineamientos, si el asesor se encuentra trabajando directamente en el lugar de trabajo (*site*) informa al supervisor (jefe inmediato) su intención de presentar la renuncia, quien le consulta cuales son los motivos para tomar esta decisión; si estos obedecen a un descontento o insatisfacción con sus funciones y su rol dentro de la operación, el supervisor le propone posibles soluciones e intenta a través del diálogo hacer la retención de quien quiere renunciar.

En caso de que el asesor o asesora persista en su decisión de retirarse de la compañía, este lo dirige a gestión humana, donde los analistas de dicha área también buscan alternativas como el cambio de *split*, es decir, del servicio al que pertenecen dentro de la cuenta de Rappi, así mismo el cambio de cuenta, es decir, desvincularse desde Rappi para atender funciones de otros clientes de la empresa. Si después de estos filtros de retención, la decisión es irrevocable, los analistas de gestión proceden con la entrevista para consolidar la información de la renuncia teniendo en cuenta la información del asesor, además del nombre del coordinador, supervisor y la línea de servicio a la que pertenencia; por otro lado, se incluyen los datos del retiro donde se especifica el tipo de baja, la razón, si se aplicaron esfuerzos de retención, el último día laborado, fecha de la baja y la fecha en que esta se reporta.

Es necesario resaltar que, esta información se envía al área de UGA, para que desde allí se proceda a subir el retiro a las diferentes bases de datos donde otras áreas

tengan acceso, y así se desvincule el asesor de la operación por medio de procesos como el cierre de sus accesos a los aplicativos, además se tramite el pago de la liquidación, dejar de calcular sus indicadores de productividad y no programar nuevamente en los horarios.

Ahora bien, para determinar las principales causales de retiro se hace uso de otra técnica de investigación para la recolección de información, en este caso, la revisión documental, dicha técnica, según Hurtado (2008) se utiliza para recolectar información escrita sobre un determinado tema, teniendo como fin proporcionar variables que se relacionan indirecta o directamente con el tema establecido, vinculando relaciones, posturas o etapas, en donde se observe el estado actual de conocimiento sobre ese fenómeno o problemática existente.

Así mismo, permite hacer una idea del desarrollo y las características de los procesos y también la información que se confirma o se pone en duda. Por su parte, Sampieri (2014) establece que esta técnica sirve *“para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal”*. Cabe resaltar que, las fuentes de investigación primarias son aquellas que dan información de primera mano sobre el objeto de estudio y se caracterizan por aportar información original y relevante.

Conforme a la empleabilidad de esta técnica, se consolida la información acerca de los ingresos, retiros y los reportes enviados diariamente a través del correo electrónico por los analistas de gestión humana, dado que, como se mencionó anteriormente desde UGA se registran los retiros en los archivos correspondientes para la visualización por parte de otras áreas de la compañía.

En cuanto a los ingresos y retiros, se hace fundamental analizar los datos relacionados a estos dos criterios, dado que, permiten describir el estado actual desde el índice de rotación de personal. Por consiguiente, los datos se obtienen a través del archivo de “Activos y Retiros” una base de datos de la compañía donde se encuentran todo el personal nuevo y retirado, dicha consulta se realiza teniendo en cuenta las políticas de privacidad de la empresa, pues allí se encuentran registrados todos los trabajadores.

Desde esta base de datos, se encuentra información acerca de su documento de identidad, nombres completos, cuenta a la que pertenece, unidad de negocio específico, fecha de ingreso, el cargo y su estado, es decir, si se encuentra activo o retirado. Para tal caso, se filtra por la información que se requiere para obtener la cantidad de ingresos por asesores que se dieron desde el mes de diciembre del 2020 hasta la fecha en curso para la cuenta de Rappi. A través de la gráfica 1, se refleja la información encontrada:

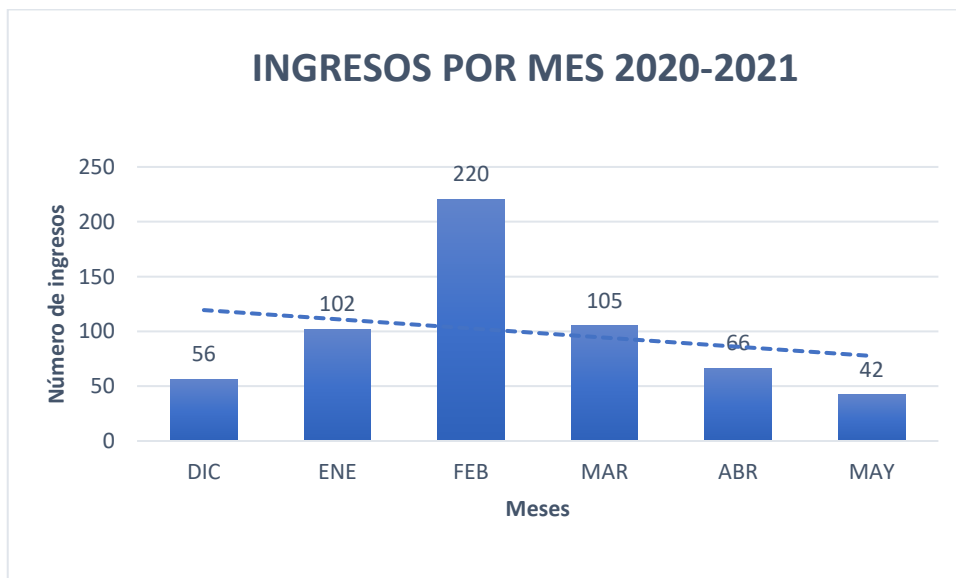


Figura 1 - Ingresos por Mes 2020-2021. Elaboración Propia con Datos de Onelink

Como se evidencia en la gráfica anterior, el mes que más ingresos de personal presentó fue el mes de febrero, donde se vincularon a la compañía 220 asesores en las diferentes unidades de negocio o servicios que componen la Operación de Rappi en Onelink, seguido de este mes, sigue marzo con 105 ingresos. No obstante, el mes con el menor número de contrataciones fue diciembre con 56, considerando los datos de los 6 meses, se tiene un total de ingresos de 591 asesores.

Con respecto a los retiros, se hace un procedimiento para filtrar por la información que se requiere para que se contabilice el número de retiros por mes desde diciembre de 2020 hasta el mes de mayo para la cuenta de Rappi. La información obtenida se representa por medio de la gráfica número 2.



Figura 2 - Retiros por Mes 2020-2021 - Elaboración Propia con Datos de Onelink

En esta gráfica, se observa que en el mes de marzo se presentó la mayor cantidad de retiros con 105, seguido del mes de diciembre con 66 y los meses donde la cifras

fueron menores corresponden a enero (34) y febrero (36). En resumen, los retiros por los 6 meses seleccionados en total suman 352, y si se realiza un comparativo entre la cantidad de ingresos y retiros, se podría decir que el porcentaje de ingresos (62%) frente a retiros (38%) ha sido mayor. Por otro lado, calculando el promedio de personas que decidieron retirarse entre los seis meses analizados, se tiene como resultado que se dan 59 retiros por mes, con lo que se puede afirmar que dos personas se retiran diariamente de la compañía, una cifra que afecta la cobertura de los servicios y la operación de Rappi.

Para analizar con más precisión el estado actual desde la rotación de personal, se realiza un consolidado de los retiros que se dan mes a mes considerando la fecha de ingreso a la compañía. Estos datos se sistematizan en la siguiente tabla:

TIPO	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL	PROMEDIO
menos 1 mes	19	2	8	13	2	4	48	14%
1 a 3 meses	9	3	4	21	13	14	64	18%
3 a 6 meses	0	4	5	11	6	3	29	8%
6 a 1 año	28	14	2	3	2	5	54	15%
más de 1 año	10	11	17	57	25	37	157	45%
TOTAL	66	34	36	105	48	63	352	100%

Tabla 1. Retiros por Mes. Elaboración propia con datos de Onelink

Para presentar esta información de forma más concisa se realizan las siguientes gráficas:

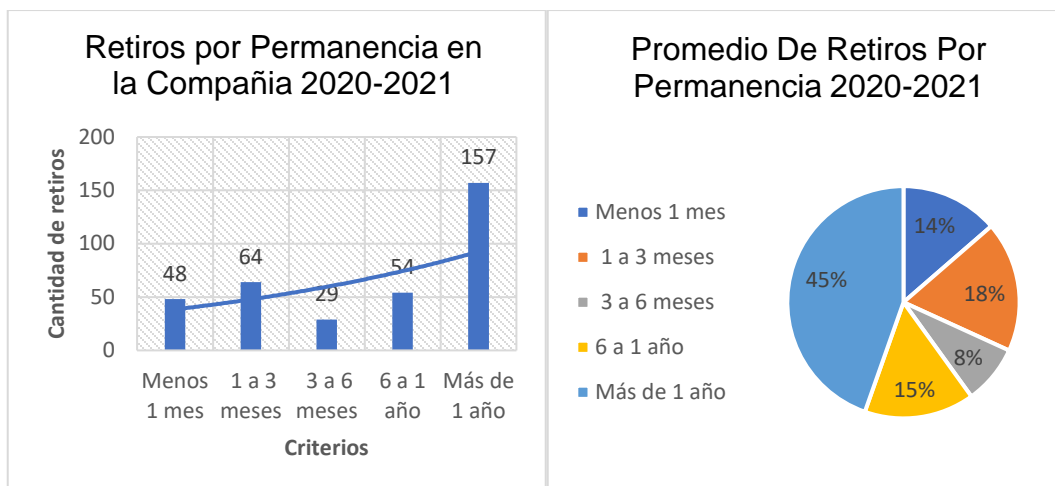


Figura 3 - Cantidad y Promedio de Retiros por Mes por Permanencia 2020-2021 - Elaboración Propia con Datos de Onelink.

De acuerdo con las dos gráficas anteriores, se puede identificar que según el número de retiros por permanencia o tiempo de vinculación en Onelink, de los 352 retiros que se presentaron de diciembre de 2020 al mes de mayo de 2021, el mayor número de retiros pertenece a personas que contaban con más de 1 año dentro de la compañía, es decir, 157 en total, equivalente a un 45%, seguido de los 64 retiros que se dieron para los asesores entre 1 y 3 meses dentro de la empresa, es decir, un 18%.

Cabe resaltar que, si se analizan los retiros que se dan en menos de 1 año, se tiene que el 55% de los asesores vinculados renuncian antes de cumplir este período dentro de la empresa y el 40% renuncia antes de los seis meses. En contraste con lo anterior, 48 personas renunciaron sin cumplir el mes, esto equivale al 14% de los retiros. Para este caso en específico las causas se asocian con una falta de adaptación a los requerimientos y funcionamiento de la operación desde la cuenta de Rappi.

Con relación a las causales de retiro, se consolida la información de los reportes de retiro con el fin de determinar los principales motivos que llevan a los asesores a renunciar. De esta forma, la siguiente gráfica muestra los motivos de renuncia a partir de los datos consolidados del mes de mayo.

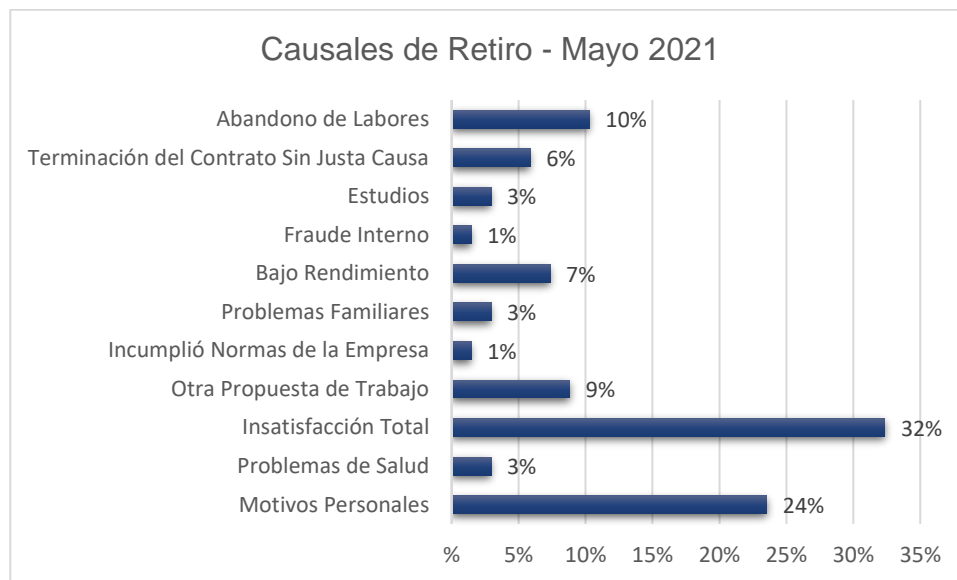


Figura 4 - Causales de Retiro mayo 2021 - Elaboración Propia con Datos de Onelink

Como se observa en la Figura # 4, solo en el mes de mayo se presentaron once causales de retiro, donde la insatisfacción total corresponde a un 32% siendo la principal causa de renuncia, dentro de esta causal se encuentran motivos asociados a desacuerdos con los requerimientos que exige la operación para la prestación de servicios a Rappi, al igual que la falta de acompañamiento por parte del supervisor(a) y el desconocimiento que se presenta al momento de reportar sus novedades en la operación para ajustes en el bono y pago. Por otro lado, la segunda causa de retiros se da por motivos personales con un 24%, seguido del abandono de labores con 10%, donde el área de gestión humana intenta contactarse con el asesor y ante una falta de respuesta

se ratifica el retiro de la compañía. Finalmente, la cuarta causa por la cual se presenta la mayor cantidad de renuncia se atribuye a otras propuestas de trabajo aceptadas por el asesor.

En definitiva, la insatisfacción total es la principal causa de renuncia desde la cuenta de Rappi, por ello, la organización desde el área de gestión humana enfoca su esfuerzo en retener el personal a través de incentivos y beneficios que fomenten la permanencia dentro de la compañía. Así mismo, se conformó un equipo denominado “cultura y vida” que se encarga de desarrollar todo tipo de actividades para el bienestar laboral y promover un ambiente ameno desde el cumplimiento de sus funciones. Sin embargo, desde lo identificado acerca de la problemática, estos incentivos no tienen un impacto significativo sobre las principales causas de retiro.

En contraste con lo anterior, se realiza una encuesta a un grupo de asesores pertenecientes a la cuenta de Rappi con el fin de determinar otros aspectos generales acerca de la rotación de personal. Antes de detallar lo identificado a través de esta, es importante definirla según lo dicho por Garcia Ferrando (2003), quien la define como:

“la técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”.

(Garcia Ferrando, 2003)

Este mismo autor dentro de las características destaca que, la información se obtiene mediante una observación indirecta de los hechos, a través de las

manifestaciones realizadas por los encuestados a través de técnicas de muestreo adecuadas que puedan hacer extensivos los resultados a comunidades enteras. Así mismo, otra de las características de esta técnica, es el tipo de interés del investigador, pues este no se enfoca en el sujeto concreto que contesta el cuestionario, sino la población a la que pertenece. Por otro lado, la información se recoge de modo estandarizado mediante un cuestionario con instrucciones iguales para todos los sujetos, idéntica formulación de las preguntas, lo que faculta hacer comparaciones intragrupal y a su vez permite la obtención de datos sobre una gran variedad de temas. (García Ferrando, 2003).

En tal sentido, la encuesta fue aplicada a un grupo de asesores que hacen parte de la operación de Rappi y en total se obtuvieron 231 respuestas por cada una de las preguntas que conforman la encuesta realizada. La primera de ellas hace alusión al tiempo que llevan formando parte de la empresa. En la siguiente gráfica se pueden visualizar las opciones de respuesta y el porcentaje de asesores que contestó con cada una de las opciones.

¿Hace cuanto te encuentras vinculad@ con la compañía?

231 respuestas

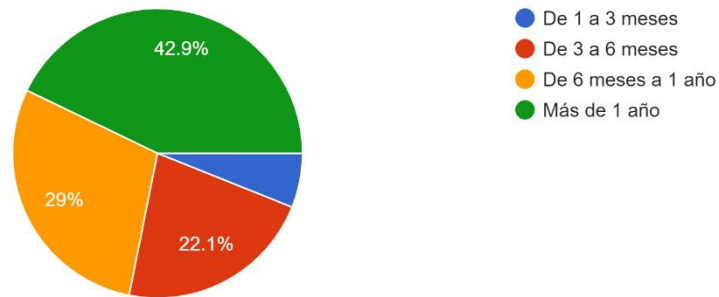


Figura 5 - Tiempo de Permanencia en la Cuenta de Rappi - Elaboración Propia con Datos de la Encuesta.

Como se observa en la figura # 5, del total de los asesores encuestados el 42,9% lleva más de 1 año vinculado con la empresa, posteriormente se ubican quienes cuentan entre 6 meses y un 1 año y que corresponden al 29%, mientras tanto, el 22,1% es el porcentaje de asesores que tienen entre 3 y 6 meses y el restante, es decir, el 6,1% son aquellos asesores que llevan entre 1 y 3 meses como personal nuevo dentro de la empresa. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, el 57% de los asesores, que respondieron a la encuesta no han cumplido 1 año de permanencia en Onelink (131 asesores).

La segunda pregunta en la encuesta se realiza con el fin de calificar el grado de satisfacción de los asesores dentro de la operación, teniendo en cuenta su trayectoria formando parte de la empresa. De esta forma se obtiene lo siguiente:

Califica en una escala de 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, tu grado de satisfacción dentro de la operación.

231 respuestas

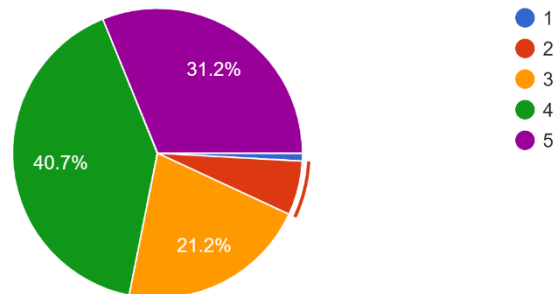


Figura 6 - Grado de Satisfacción Dentro de la Operación Rappi - Elaboración Propia con Datos de la Encuesta.

Como se observa en la figura anterior, el 40,7% de los asesores califica en una escala de 1 a 5 con un 4, su satisfacción haciendo parte de la operación de Onelink específicamente desde la cuenta de Rappi, por otro lado, el 31,2% afirman estar muy satisfechos asignando una nota de 5; con una nota de 3 calificaron el 21,2%; con 2 el 6% y con 1 un 1%. De lo anterior, se puede afirmar que, aproximadamente 64 personas asignaron una nota igual o inferior a 3.

Comprendiendo la importancia del bienestar y la satisfacción de los trabajadores dentro de una organización y la relación de estos factores con el éxito en cada uno de los procesos para el crecimiento a futuro, se plantea otra pregunta dentro de la encuesta acerca de la inducción que recibieron cuando ingresaron a la compañía, considerando que el grado de satisfacción se encuentra principalmente ligado a la comodidad y motivación desempeñando sus funciones, así se tiene lo siguiente:

Califica de 1 a 5 la inducción que recibiste cuando ingresaste a la compañía
231 respuestas

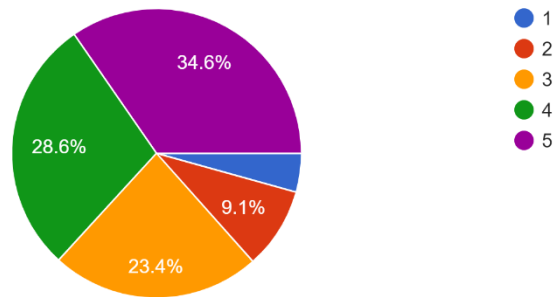


Figura 7 - Valoración de la Inducción Recibida - Elaboración Propia con Datos de la Encuesta.

De acuerdo con esta gráfica se puede inferir que, el 34,6% de los asesores que dio respuesta a esta pregunta califica con 5 la inducción que recibió dentro de la compañía: el 28,6% asigna una nota de 4. Sin embargo, el 36,8% de los asesores, es decir, 85 del total, califican con una nota igual o inferior a 3.

De esta forma, se puede decir que la inducción es un proceso en donde se debe enfocar la organización pues a través de ella se familiariza el trabajador con las políticas, los manuales que existen dentro de la empresa, los patrones de comportamiento requeridos, las funciones, las responsabilidades inherentes a su cargo y los jefes inmediatos, quienes en Onelink asumen el rol de supervisores de operación y se encargan de guiar y orientar a los asesores con las novedades que ocurren dentro de las diferentes unidades de negocio que componen los servicios prestados al cliente, en este caso Rappi.

Por esto, la siguiente pregunta se realizó con el fin de calificar el compromiso y la gestión de los supervisores, y así contestaron el grupo de asesores que respondieron la encuesta:

Califica de 1 a 5 la gestión y el compromiso de los supervisores en la operación.
231 respuestas

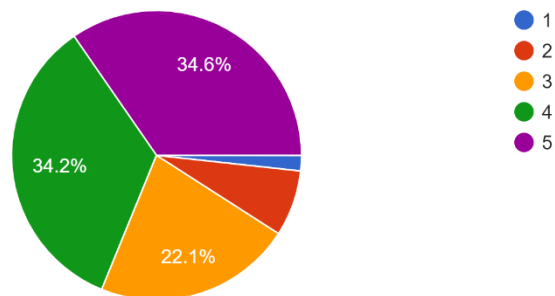


Figura 8 - Valoración del Compromiso y Gestión de los Supervisores - Elaboración Propia con Datos de la Encuesta.

Como se observa en la figura # 8, el 34,6% aprueba la gestión de los supervisores, el 34,2% califica con una nota de 4, mientras tanto, el 22,1% asigna una nota de 3, el 7,3% asignó una nota de 2 y el 1,4% una nota de 1, por consiguiente, 72 del total de asesores encuestados no aprueban por encima de 4 la gestión y el acompañamiento de los supervisores.

Ahora bien, después de interrogar al grupo de asesores encuestados sobre el tiempo de permanencia dentro de la empresa, su nivel de satisfacción en la operación de Rappi, su percepción acerca de la inducción recibida y el compromiso y gestión de los supervisores; es fundamental preguntar acerca de cuáles factores los desmotivan para continuar haciendo parte de la organización con el fin de detallar aquellos aspectos que

para Onelink podrían ser obstáculos que impidan disminuir el índice de rotación del personal en caso de que se lleven a cabo propuestas y medidas efectivas para su mejora continua.

En este sentido, la siguiente gráfica muestra las respuestas de los asesores frente a esta pregunta:

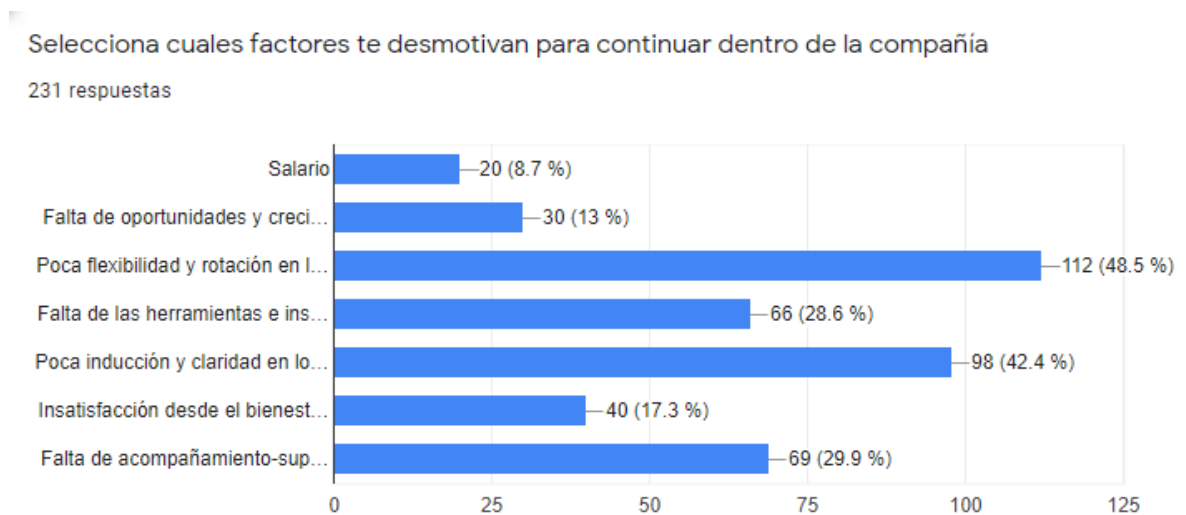


Figura 9 - Factores que Desmotivan a los Asesores para Continuar Dentro de la Compañía - Elaboración Propia con Datos de la Encuesta.

De esta forma, la opción con más respuestas es la poca flexibilidad y rotación en los horarios con un 48,5%, de acuerdo con lo observado en la operación, se podría decir que la distribución en algunas líneas de negocio no es equitativa, si bien se permite flexibilidad por temas de estudio y transporte cuando se encuentran desde el *site*, también se presentan inconformidades con la programación de turnos. Es importante considerar que la programación de turnos se realiza de forma semanal y al ser un *contact center*, la cobertura en los servicios prestados al cliente deben ser 24/7, lo que ocasiona que algunos asesores cuenten con turnos asignados en horarios nocturnos por más de una

semana, al ser una jornada más pesada, esto les genera inconformidad pues lo ideal es rotar de acuerdo con la programación de la semana anterior, Por lo tanto, los horarios se convierten en un factor de desmotivación y una razón para querer retirarse de la compañía.

Seguidamente, la segunda opción con más respuestas es la poca inducción y claridad en los procesos con el 42,4%, en este caso, la organización posiblemente no esté considerando una correcta planeación estratégica del talento humano, pues este proceso es fundamental para asegurar que el trabajador tenga mejores habilidades y competencias para su cargo. El capacitar tanto al personal nuevo como al actual permite que estos puedan responder a las necesidades y funciones que implica el correcto desempeño y adaptación a los procesos organizacionales.

Teniendo en cuenta lo observado al interior de la empresa, se identifica que a los asesores se les da la inducción acerca de sus funciones específicas considerando las necesidades del cliente y la línea de servicio a la que ingresan, esta etapa de entrenamiento tiene una duración de 10 días, en donde los formadores fortalecen las habilidades del personal frente a la gestión de los diferentes casos que presentan los clientes de Rappi y el funcionamiento general de la operación. Sin embargo, los asesores no reciben la correcta capacitación en relación con el tratamiento y los procesos que se dan desde esta cuenta para las novedades que afectan su desempeño, y que por supuesto de no realizar el reporte de estas a UGA, su pago y cálculo de indicadores de productividad para recibir el bono se verán afectados.

Este proceso de reportar las novedades que impiden el normal desarrollo de sus funciones como el bloqueo de sus usuarios en los aplicativos, fallas o errores en las horas

conexión, entre otras, es fundamental para corregir asuntos que impactan directamente la facturación y los informes presentados al cliente, además de afectar como se mencionó anteriormente su salario y la posibilidad de recibir una bonificación.

Así mismo, se presenta carencia de información en cuanto a la claridad y la forma correcta de cómo y a quién escalar solicitudes referentes a información sobre su salario, sus beneficios dentro de la organización, el envío de documentación pertinente para la radicación de incapacidades, vacaciones y licencias. Por consiguiente, este desconocimiento de información en algunos se convierte en un factor que desmotiva a los asesores y finalmente los lleva a tomar la decisión de retirarse de la compañía. Por ello, se puede inferir que una mayor capacitación en donde la información sea oportuna y completa contribuiría a la adaptación de los asesores a los requerimientos y procesos que se realizan en la organización y que por supuesto los involucra.

Por otro lado, continuando con los factores ilustrados en la gráfica y que desmotivan a los asesores, la falta de acompañamiento de los supervisores se posiciona en el tercer lugar con el 29,9%, es decir que, para 69 de los 231 asesores encuestados los supervisores no orientan con información oportuna los procesos y esto ocasiona que su acompañamiento y liderazgo sea ineficiente para el grupo de asesores a cargo. Lo anterior, coincide con lo mencionado al inicio en donde 72 del total de asesores no aprueban por encima de 4 el compromiso y la gestión de sus supervisores.

A pesar de que estos, antes de ratificarse en este cargo, inician en una etapa de semillero, existen algunas falencias que se relacionan precisamente con el desconocimiento en varios procesos en los cuales la gestión eficaz es primordial, pues de lo contrario, se podrían presentar situaciones que impactan negativamente al asesor

o asesora bajo su cargo; incluso una de las funciones de UGA es alertar a los supervisores cuando hay eventualidades o inconsistencias en los procesos que estos desarrollan y en donde UGA también tiene injerencia.

Finalmente, otras de las opciones como factores que influyen en la desmotivación de los asesores con más respuestas fueron la falta de herramientas e insumos, insatisfacción desde el bienestar laboral, falta de oportunidades y crecimiento profesional y el salario respectivamente.

Es importante considerar ahora la siguiente pregunta realizada en la encuesta, donde a diferencia de la anterior se interroga acerca de los factores que se convierten en motivos para continuar dentro de Onelink y desde la cuenta de Rappi, como se evidencia en esta gráfica:

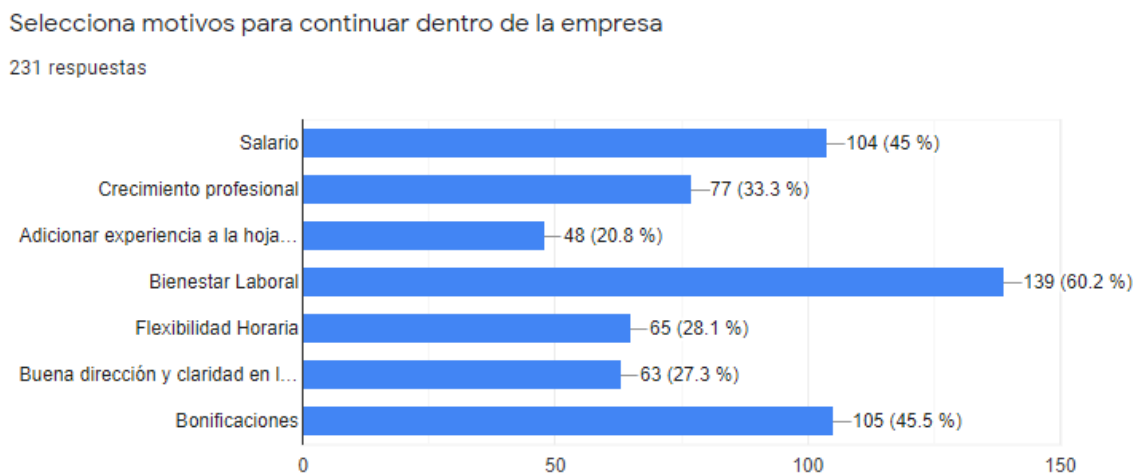


Figura 10 - Factores que Motivan a los Asesores para Continuar Dentro de la Compañía - Elaboración Propia con Datos de la Encuesta.

Como se observa en la figura, el bienestar laboral con el 60,2% de las respuestas es el componente que más motiva a los trabajadores, lo anterior considerando que, desde el área de gestión humana, específicamente desde cultura y vida, se lleva a cabo todo tipo de actividades encaminadas a mejorar el ambiente de trabajo, fortalecer la satisfacción laboral y la motivación.

Posteriormente, las bonificaciones con el 45,5% corresponde al segundo componente que contribuye a que la organización pueda retener el personal, de acuerdo con lo observado dentro de la compañía y como se mencionó en uno de los apartados ya desarrollados, los asesores reciben un bono por mantener por encima de cierto porcentaje sus indicadores de productividad. Así mismo, la tercera opción con más respuestas es el salario, seguido de crecimiento profesional, flexibilidad horaria, dirección y claridad en los procesos y adicionar experiencia a la hoja de vida.

Para culminar, la última pregunta realizada en la encuesta interroga a los asesores acerca de cuáles mejoras podrían disminuir la rotación del personal, de esta manera se obtiene lo siguiente:

¿Cómo crees que podría disminuir la rotación de personal?

231 respuestas

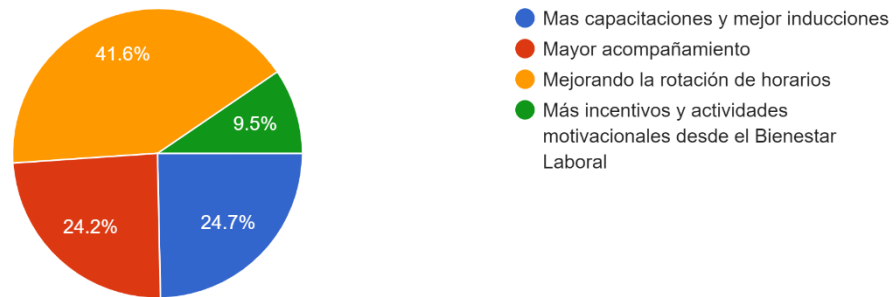


Figura 11 - Factores que Podrían Disminuir la Rotación del Personal - Elaboración Propia con Datos de la Encuesta.

Observando la gráfica, se evidencia que los asesores respondieron en coherencia con lo contestado acerca de los factores que los desmotiva para continuar dentro de la empresa, pues bien, estos mismos factores son los que creen que podría disminuir la rotación del personal, en primer lugar, se encuentra el mejoramiento en la programación de horarios, seguido de más capacitaciones e inducciones, mayor acompañamiento y más incentivos y actividades motivacionales desde el bienestar laboral.

En definitiva, a través de la observación, la revisión documental y la encuesta se recolectó información que permitió detallar aspectos de gran relevancia acerca del estado actual de la rotación del personal donde se evidenció que mes a mes la organización debe seleccionar y contratar personal nuevo para satisfacer las demandas y necesidades de su cliente ante las bajas que presenta en este mismo período. Por otro lado, permitieron conocer las causales por las cuales se dan los retiros en la compañía realizando un consolidado de estas. Así mismo, se logró conocer la opinión

representativa de los asesores frente a los temas incluidos en las preguntas y que dan indicios con respecto a su nivel de satisfacción dentro de la compañía.

En cuanto a la segunda acción, definir los procesos en los cuales se presentan las inconsistencias de carácter administrativo entre la operación y UGA, es importante resaltar que esta área tiene funciones específicas que sirven de apoyo para otras áreas de la compañía, cada una con tareas fundamentales para el correcto desempeño de la operación.

En ese orden de ideas, mediante la observación también se evidencia que la capacitación tanto para asesores como para supervisores sobre el reporte de novedades dentro de la cuenta Rappi, presenta falencias considerables generando reprocesos al momento de la gestión desde el área de UGA. Con lo anterior, se describen los principales aspectos en los que el personal operativo cuenta con los mayores desconocimientos al momento de hacer sus reportes.

De esta forma, una problemática identificada tiene que ver con el reporte de las vacaciones y licencias de los agentes, función específica de sus supervisores, quienes no cuentan con la información necesaria sobre la ruta a seguir para la debida gestión ante el área de UGA, así mismo, la gran mayoría desconocen la forma correcta de diligenciar los formatos estipulados por la empresa y que aplican para este tipo solicitudes. Esto ocasiona inconvenientes con el pago de los asesores, pues los formatos deben estar debidamente diligenciados para su posterior paso al área de relaciones laborales y nómina, quienes son los encargados de efectuar el pago teniendo en cuenta el tiempo en el que se les hace entrega de estos.

Es importante mencionar que en Onelink, el pago se realiza quincena vencida, es decir, si unas vacaciones no se reportan dentro de las fechas de cierre establecidas por la empresa para formalizar el pago en la quincena próxima, estas pueden llegar a tardar más de un mes en liquidarse y por ello, en ocasiones los asesores salen a vacaciones sin contar con el dinero, lo que estimula el desinterés en continuar dentro de la organización.

Por otra parte, del reporte de novedades parciales también surgen inconvenientes principalmente en dos escenarios, por un lado, el desconocimiento en los tiempos de reporte de novedades que provoca afectaciones en el indicador de ADH por el cual se establece el bono mensual del asesor y, por el otro, la falta de entendimiento sobre las tipologías de novedades y su aplicabilidad para así evitar afectaciones en nómina, en este sentido, las causales por las cuales se atribuyen la mayoría de errores al momento del reporte vía formulario son: el desacierto de la novedad que se reporta, demoras en el tiempo del reporte con respecto a la fecha en la que se presenta la novedad, errores de diligenciamiento de la información y el envío de las evidencias que se requieren para la aprobación de cada tipología.

De igual forma, el personal operativo de Onelink para la cuenta de Rappi, considera en su gran mayoría que cualquier inquietud puede ser resuelta desde el área de UGA, al punto de que, asocian funciones del área de Workforce, gestión humana y nomina como responsabilidad de UGA. De cualquier modo, desde esta área se ha asumido el rol de gestionar temas ajenos a sus funciones e incluir al personal competente para que plantee una solución al caso expuesto, en pocas palabras, UGA se ha convertido en el área intermediaria de las demás.

Finalmente, desde la tercera acción, planteada con el fin de diseñar una estrategia para el desarrollo del personal ligada a la capacitación de los asesores que permita la disminución de la rotación del personal desde la cuenta de Rappi en Onelink, es necesario resaltar que, dicha estrategia se basa en formar a los asesores acerca de los requerimientos y asuntos de carácter administrativo y operativo que afectan su desempeño y por supuesto su pago, para ello, es fundamental que tengan claro los procesos y las áreas encargadas de dar solución directamente a las novedades que presentan dentro de su jornada laboral.

Así mismo, es de gran relevancia que los asesores cuenten con diferentes herramientas de ayuda y guías de apoyo considerando los constantes cambios en los procesos que se llevan a cabo no solo desde la operación sino también en las áreas con funciones administrativas, donde UGA tiene una amplia intervención teniendo en cuenta que es un área de apoyo para las demás.

Estas guías de apoyo deben contar con indicaciones precisas a cerca del correcto reporte y gestión de novedades y solicitudes referente a sus indicadores de productividad y pago, pues como se ha mencionado anteriormente, constituye una falencia desde la operación, motivo por el cual los asesores se ven afectados y esto incide en querer retirarse de la compañía.

Ahora bien, de acuerdo con lo observado, una estrategia que puede contribuir a disminuir la rotación del personal es la creación de una plataforma en la cual los asesores puedan consultar a través de una guía práctica y estructurada que cuente con los procedimientos a seguir al momento de reportar sus novedades e inconsistencias. Esta estrategia se realiza en conjunto con el área de Relaciones Laborales, donde el contenido

cuenta con la participación del personal de UGA implicado en la solución a esta problemática en específico. Con el apoyo de esta área se facilita la implementación de la plataforma y la difusión de esta guía a través de la misma para el uso de la operación.

Igualmente, esta estrategia también incluye la realización de una serie de videos, cuyo contenido permita comunicar de forma creativa e ilustrada el paso a paso de los procesos donde se presentan las falencias identificadas. Como temas claves que estructuran la realización y contenido de dichos videos se encuentran las funciones desarrolladas desde UGA, los tiempos establecidos en el reporte de novedades para el ajuste de Adherencia y nómina y la correcta gestión ante UGA y otras áreas para el tratamiento y recepción de las diferentes novedades parciales y totales que puedan presentarse.

2.4 Nivel de Análisis.

2.4.1 Reflexiones sobre el proceder de la organización a partir del problema u oportunidad identificada.

Desde este apartado, es importante mencionar el actuar y los cambios propuestos por la organización para mitigar los impactos que la problemática identificada causa a su principal objetivo, adaptarse a las necesidades del cliente ofreciendo un servicio de calidad, sin embargo, de acuerdo con lo identificado, este interés en sus clientes no es en algunas ocasiones reciproco hacia el personal que conforma la operación (asesores y supervisores). Por tal motivo, existen ciertos vacíos de información, comunicación y

conocimientos de carácter operativo que son esenciales para que se pueda generar una verdadera construcción de valor agregado, factor primordial para Onelink.

En tal sentido, para algunas problemáticas la organización ha adoptado una serie de cambios con el fin de mitigar varios asuntos que, por supuesto inciden en la experiencia del cliente con los servicios prestados, tales como la implementación del reciente cargo de Coordinador administrativo, quien se encargará principalmente de realizar seguimiento y control a situaciones y casos en donde ocurran afectaciones directas a la operación. Actualmente, ha llevado a cabo varias mejoras en donde incluye la formación de los asesores frente a varias de las falencias específicas para el reporte de novedades presentadas en la operación.

No obstante, partiendo de una opinión crítica, las soluciones deben ser propuestas antes de que ocurran dichas situaciones eliminando de raíz las falencias y los vacíos anteriormente mencionados, de forma que los asesores se sientan orientados y comprendan el debido proceso para la gestión de sus novedades. Probablemente, esta sea una de las intenciones de quien ocupa el cargo actualmente y para ello deberá iniciar un plan de formación que incluya inicialmente a la formación de los supervisores para que después estos guíen correctamente a los asesores y transmitan la información una vez se produzcan cambios en los procesos que los involucran, así mismo, este plan podría incluir estrategias que permitan evitar los reprocesos y los retrasos en el tratamiento de las novedades que reportan la operación.

Cabe resaltar que, por tratarse de un *contact center*, su constitución exige ciertos requerimientos y responsabilidades de parte de los asesores para así evitar afectaciones en sus indicadores de productividad y pago, entendiendo que estos dependen de las

horas conexión que arrojen los informes del aplicativo usado para atender e interactuar con los clientes. Por ello, se infiere que al desconocer las formas correctas de reportar incidentes que impacten los factores ya mencionados, los asesores deciden renunciar, puesto que, como se dijo en el apartado anterior, el salario y las bonificaciones es uno de los principales motivantes que influyen en la permanencia y en el grado de satisfacción.

Por ahora, la organización debe ejecutar cambios que impacten positivamente el índice de rotación del personal enfocándose directamente en las causas, entre ellas el desconocimiento de los asesores frente a los ajustes de su pago e indicadores, lo cual podría estar ligado a la falta de liderazgo en algunos supervisores y que a su vez también ocasiona una falta de acompañamiento y asesoría para los asesores que hacen parte de la cuenta de Rappi.

2.4.2 Reflexiones sobre el proceder del practicante a partir del problema u oportunidad identificada.

Desde el proceder como practicantes en la Unidad de Gestión Administrativa (UGA) de Onelink para la cuenta de Rappi, es importante aclarar aspectos que establecieron factores determinantes en cuanto a la problemática identificada y el rol como aprendices, en primer lugar, es necesario evaluar el nivel de injerencia para contribuir a una solución, en consecuencia, se podría decir que, desde el área de UGA se facilitó la forma de encontrar alternativas que posibiliten tras su implementación mejoras en el grado de satisfacción de los asesores y por ende disminuir la rotación del personal, teniendo en cuenta una de las principales causas de retiro y desmotivación que presenta la operación, con ello se hace referencia a los vacíos que tanto los asesores

como los supervisores tienen para gestionar y reportar novedades de carácter operativo que impiden el normal desempeño en los servicios prestados al cliente.

Así mismo, fue posible proponer mejoras para replantear algunos procesos en los cuales se presentaban inconvenientes y retrasos con la operación, igualmente, en acuerdo con otras áreas fue viable acordar cambios frente al relacionamiento de la operación con las áreas administrativas y así incentivar el acompañamiento que los asesores requerían para gestionar sus novedades. Lo anterior, se dio gracias al contacto directo y a la atención que desde UGA se brinda al personal.

Ahora bien, desde las emociones, actitudes y posibilidades de acción, la experiencia en Onelink permitió adquirir y aplicar conocimientos en temas relacionados al análisis de información, manejo de sistemas de información, la comunicación, el relacionamiento entre las áreas que conforman la organización y la toma de decisiones que por supuesto influyeron para identificar la problemática.

Por otro lado, el buen ambiente laboral facilitó la socialización y a su vez proponer e implementar en equipo con apoyo del jefe inmediato mejoras dentro del área de UGA para optimizar y cumplir con las responsabilidades con las que cuenta el área. Por lo tanto, estas prácticas se convirtieron en una etapa enriquecedora al satisfacer las expectativas de la organización considerando las funciones delegadas.

Con respecto a las limitaciones, es de agregar que, una vez identificada la problemática y solicitar información relacionada a esta al área de gestión humana, se tuvo un primer acercamiento para agendar una reunión con el fin de dar a conocer aspectos claves del trabajo a desarrollar como aprendices en UGA, igualmente, propuestas para

mitigar los impactos de dicha problemática al interior de la organización y desde la cuenta de Rappi. Sin embargo, se dificultó llegar a un acuerdo con la Coordinadora y un auxiliar de esta área para llevar a cabo dicha reunión, después de insistir para el agendamiento de esta, se tomó la decisión de recopilar y consolidar la información pertinente y a la cual se tenía acceso. Por ello, tomó más tiempo contar con los datos requeridos para caracterizar el estado actual de la rotación del personal.

Ahora bien, frente a las funciones desempeñadas, desde un punto de vista parcial y objetivo se podría decir que al inicio se presentó una limitación en cuanto a la inducción recibida, pues al iniciar las prácticas a finales del segundo semestre del año 2020, se incrementaba el trabajo y las responsabilidades en el área, lo cual dificultó recibir de manera inmediata la capacitación y socialización con el jefe inmediato. En tal sentido, tener un conocimiento apropiado de todas las funciones tomó más tiempo, no obstante, con las indicaciones de compañeros ya vinculados en el área se aceleró este proceso.

Prosiguiendo con los factores que influyeron en estas prácticas, los aportes generados para contribuir a la mejora continua desde el área fue el fortalecimiento de la comunicación, así mismo, con la participación de todos los integrantes del equipo de trabajo se aprobó una propuesta con la cual se logró dividir las tareas de forma periódica considerando el horario de ingreso con el fin de tener un orden y especialización en todas las funciones que desde el área se debían llevar a cabo.

Por el contrario, es importante mencionar que desde el rol de aprendices hubiese sido fundamental incentivar el liderazgo y la comunicación con el jefe inmediato, pues en algunas ocasiones los cambios y las decisiones que se tomaban desde la gerencia y

otros niveles administrativos tenían un período de adaptabilidad más extenso en UGA debido a que la información no se transmitía por este de forma oportuna.

Por último, en lo que concierne a la problemática identificada, los aportes generados se basan en el diseño de las estrategias que puedan contribuir a la capacitación del personal de operación frente a la gestión y el reporte de sus novedades, y así disminuir los retiros que se dan a causa del desconocimiento en el funcionamiento y relacionamiento con otras áreas de la organización que dan solución a estas novedades.

2.4.3 Aproximaciones teóricas o conceptuales sobre la problemática u oportunidad identificada

Considerando la problemática identificada en relación con el alto índice de rotación de personal desde la cuenta de Rappi, es importante mencionar que, para el planteamiento de soluciones que permitieran contribuir con mejoras teniendo en cuenta las principales causales de retiro y, los factores que generan un impacto negativo en el grado de satisfacción de los asesores en Onelink, se tiene como base algunas teorías que fundamentan la importancia de llevar a cabo ciertos procesos desde la organización para evitar que se presenten este tipo de problemáticas.

Conforme a lo anterior, inicialmente se hace alusión a la teoría de los macroprocesos de la gestión humana, dado que, estos de forma agrupada se convierten en procesos fundamentales para el logro de uno de los principales objetivos del área de gestión humana como el apoyo estratégico para la organización, en función de tomar las medidas necesarias para corregir, mejorar o reforzar aspectos relacionados con la dirección del personal. En tal sentido, desde el rol como aprendices esta teoría en general

permitió a su vez determinar propuestas de mejora ante una de las principales causas de la problemática, definida como la falta de capacitación en relación con las responsabilidades inherentes al cargo de asesor y la gestión de sus novedades.

Ahora bien, de los cinco macroprocesos que conforman esta teoría se seleccionaron dos, dada su especial relación con la problemática. En cuanto a la incorporación y adaptación de las personas a la organización, se puede evidenciar que, si bien Onelink tiene buena capacitación frente a las funciones específicas del cargo para la prestación del servicio al cliente, teniendo en cuenta lo planteado por la autora de esta teoría, se presentan falencias en cuanto al desconocimiento de aspectos de gran relevancia para su incorporación y adaptación total a la organización y sus requerimientos. Así se puede inferir que, si los asesores no cuentan con la información necesaria para el buen desempeño desde su cargo, esto se convierte en un factor que influye en la desmotivación y desinterés en continuar haciendo parte de la organización.

Con respecto al segundo macroproceso, desarrollo del personal, se puede entender como la ausencia de una adecuada capacitación, impide potenciar las habilidades y destrezas de los trabajadores en una organización y a su vez como la falta de procesos como la evaluación del desempeño y monitoreo enfocados en el nivel de conocimientos adquiridos por el personal desde el ambiente y bienestar laboral afectan la percepción y la motivación que tienen estos hacia la compañía.

Por lo tanto, esta teoría desde este macroproceso en específico permite comprender como lo anteriormente mencionado puede ser un obstáculo para acelerar procesos asociados a la generación de valor y la construcción de procesos de calidad

desde la cuenta de Rappi y donde por supuesto es fundamental el buen desempeño y la experiencia de los asesores que hacen parte de la operación.

3. CONCLUSIONES

3.1 Reflexiones finales

3.1.1 Sobre el proceder de la organización.

En la organización Onelink, especialmente desde la cuenta de Rappi, se han tomado medidas con el fin de disminuir la rotación del personal, así mismo, se han realizado cambios importantes que implican la adaptación desde UGA y otras áreas con funciones administrativas, con el fin de disminuir los eventos que se presentan para el adecuado tratamiento de las novedades.

Por otro lado, desde la coordinación administrativa para la operación recientemente se inició un plan de seguimiento para hallar las causas en las afectaciones que se producen en los indicadores de productividad, bonificaciones y pago de los asesores, considerando que estas son un motivo de malestar y desmotivación tanto para asesores como supervisores, lo cual influye en el índice de rotación del personal.

Conforme a lo anterior y teniendo en cuenta un enfoque estratégico y operativo, la organización debe empezar a tomar decisiones enfocadas desde la problemática identificada considerando la principal causa de esta, pues de lo contrario, estaría perdiendo recursos y tiempo valioso para implementar mejoras que puedan contribuir a

la agregación de valor y ofrecer servicios de alta calidad, aspectos que tras una constante rotación del personal se ven afectados.

No obstante, faltan cambios importantes desde la inducción y capacitación del personal frente al funcionamiento de los tres aspectos mencionados anteriormente para impedir que estas afectaciones se den por retrasos en los reportes y los reprocesos que surgen desde UGA, debido a la desinformación de asesores y supervisores en la forma correcta de realizar los reportes.

Es este caso, uno de los mayores retos para la organización será aumentar la calidad de la información que se brinda a través de estos espacios, de forma que esta sea clara y explícita para que así, los asesores tengan una visión global frente al funcionamiento del reporte de sus novedades y la intermediación de las áreas administrativas. Implementados estos cambios, se podría evidenciar una disminución significativa en el retiro del personal para esta cuenta.

3.1.2 Desde el proceder del practicante

La recolección de los datos facilitó consolidar de forma ordenada la información asociada a la problemática identificada, para así, caracterizar las variables y causales que influyen en la rotación del personal, considerando el historial de retiros que presenta la cuenta. Igualmente, fue posible proponer soluciones desde un enfoque práctico sin dejar de lado la eficacia en los resultados que se puedan obtener. Lo anterior, se dio tras analizar las causas por las cuales se presenta el retiro del personal y tras recopilar la percepción de los asesores frente al tema.

Por lo tanto, un análisis detallado de la información permitió contrastar lo identificado con la observación, la revisión documental, y la opinión del personal por medio de la encuesta, para no solo definir la rotación del personal sino también para generar discusiones como equipo de trabajo entorno a los impactos y las propuestas de mejora que la organización podría implementar.

Ahora bien, considerando la primera acción a desarrollar, se puede inferir que la rotación de personal en Onelink es una problemática constante desde la cuenta de Rappi, pues analizando las cifras obtenidas en los consolidados de retiro del personal hasta el mes de mayo, se tiene que aproximadamente el 55% de los asesores renuncia antes del primer año dentro de la empresa, así mismo, uno de cada tres asesores se retira antes de completar 3 meses en la operación. De esta forma, los datos anteriores permiten dimensionar el estado actual de la rotación del personal dadas las causales de retiro encontradas.

Con respecto a la segunda acción planteada, las principales inconsistencias que presenta la operación frente a los procesos que se llevan a cabo desde UGA, se atribuyen a la carencia de información en cuanto a la claridad y la forma correcta de cómo y a quién escalar solicitudes referentes a información sobre su salario, sus beneficios dentro de la organización, el reporte de novedades parciales y el envío de documentación pertinente para la radicación de incapacidades, vacaciones y licencias.

En relación con los asuntos propios de las practicas, este proceso resultó ser satisfactorio principalmente por dos aspectos, en primer lugar, por la aplicabilidad de diversos conocimientos adquiridos a lo largo de la formación académica que facilitó que estas prácticas se desarrollaran en un ambiente ameno desde lo individual como en lo

grupal, y finalmente, por la experiencia vivida en función del crecimiento personal y laboral para la obtención de nuevos conocimientos y desarrollo de nuevas habilidades.

3.1.3 Desde lo teórico:

La teoría a la cual se acudió permitió entender y buscar soluciones frente a la problemática identificada, lo anterior, gracias a las discusiones y la socialización de opiniones que como equipo de trabajo surgieron frente a temas de gran relevancia, de tal forma, se logró asociar los conceptos de la teoría con procesos en los que la organización no obtiene los mejores resultados que generen un impacto positivo desde su propósito misional.

Ahora bien, es importante resaltar que, desde los contenidos vistos a lo largo de la carrera, se destacan los conocimientos adquiridos en asignaturas como habilidades comunicativas, taller de habilidades gerenciales y comportamiento organizacional, pues aportaron herramientas para establecer buenas relaciones, obtener una comunicación asertiva y resolver asuntos donde surgieran dificultades, igualmente, el área de sistemas de información contribuyó a acelerar la adaptación a cada una de las funciones asignadas. No obstante, desde un criterio propio, es fundamental la profundización de conceptos y teorías desde la asignatura de gestión del talento humano, pues hubiera facilitado la comprensión de las causas que dan origen a la problemática, pero se resalta el acompañamiento y las guías teóricas aportadas desde la asesoría metodológica.

3.2 Propuestas Para la Organización

3.2.1 Desde lo Estratégico y Operativo

Teniendo en cuenta la problemática analizada, se sugiere a la organización Onelink para la cuenta Rappi, atender las siguientes recomendaciones, considerando la caracterización de la problemática que se obtiene a partir de la aplicación de las diferentes técnicas utilizadas para la recolección de la información y el análisis de esta.

En tal sentido, se recomienda a la organización aplicar desde un enfoque más estratégico mejoras en la capacitación e inducción que realiza al personal que ingresa a la cuenta de Rappi, y para ello deberá considerar cada una de las etapas que conforman los procesos anteriormente mencionados de tal forma que la información suministrada a los asesores sea clara y contenga las políticas, los procedimientos y las responsabilidades para el cargo y así se asegure la calidad en los procesos y su adecuado desempeño.

Es importante resaltar que, en las capacitaciones se deberá explicar en detalle el reporte de novedades, tomando en consideración herramientas o plataformas en las cuales el personal operativo cuente con el acceso, así mismo, la implementación de guías informativas y videos prácticos sobre el reporte de novedades parciales y totales que afectan a la operación, por otro lado, se debe aclarar el funcionamiento de los tiempos límites para el reporte y su respectiva corrección para asegurar que sean aplicados los ajustes en la nómina e indicadores de productividad. Lo anterior, contribuiría a estimular la permanencia en la compañía, considerando que la compensación salarial es uno de

los principales factores de motivación, por ende, al afectarse, los asesores toman la decisión de retirarse.

Así mismo, es fundamental hacer énfasis en las funciones correspondientes a las áreas administrativas, de manera que la operación pueda escalar o reportar sus inquietudes al área encargada evitando los reprocesos y asegurando una mayor eficiencia que facilite solucionar sus novedades en el menor tiempo posible.

En consecuencia, se propone incluir a los supervisores en una capacitación para que estos cuenten con la información necesaria para guiar a los asesores que ya se encuentran vinculados con la Organización para la cuenta de Rappi, esto permitiría tanto en el personal nuevo como al antiguo un mayor nivel de adaptación a los requerimientos, estándares y procesos que se llevan a cabo al interior de la compañía.

Finalmente, se recomienda iniciar la construcción de un plan de seguimiento y monitoreo que incluya a los supervisores, formadores, analistas del área de gestión humana, y por supuesto a los asesores mediante el nombramiento de representantes de cada una de las líneas de servicio que conforman la cuenta Rappi. En dicho plan se invita a contemplar espacios en donde se cuente con la participación y socialización de los actores anteriormente mencionados, quienes a su vez podrían debatir posibles propuestas de mejora planteadas directamente desde la operación. La implementación desde un enfoque estratégico de estas recomendaciones aportaría a disminuir la rotación del personal dadas las inconformidades y las causales que presentan los retiros desde la cuenta Rappi.

3.2.2 Para las Prácticas

En función de lograr una mejor experiencia en el área en la cual se dio la vinculación para el desarrollo de las prácticas, se recomienda a la organización una mayor planeación para la convocatoria y la selección de los nuevos aprendices, debido que, su ingreso se formaliza cuando los aprendices antiguos están a pocos días de culminar el proceso con la compañía, lo anterior, considerando que las capacitaciones recibidas fueron dadas principalmente por estos, y se contó con menor tiempo para la aclaración de inquietudes frente a los procesos a desarrollar.

Por último, se recomienda incentivar la comunicación entre el líder encargado del área y los aprendices de UGA, en cuanto a la contextualización de nuevas decisiones y cambios que se plantean desde las diferentes áreas administrativas para que el alineamiento y proceso de adaptación sea más rápido y efectivo.

Anexos

A continuación, se anexa a este trabajo los enlaces para visualizar los videos realizados y a través de los cuales la operación podrá aclarar las dudas frente a las funciones del área de UGA, y el correcto reporte de las novedades parciales y totales. Así mismo, la guía informativa en donde podrán ver las respuestas a preguntas frecuentes una vez el área de Relaciones Laborales lleve a cabo la implementación de la plataforma y se haga la difusión por medio de los canales de contacto.

<https://www.youtube.com/watch?v=7iw6XMmQKeA&t=1s>

<https://www.youtube.com/watch?v=JPGTq9d5HAc&t=1s>

<https://www.youtube.com/watch?v=80A8UiFHMM8&t=1s>



GUÍA INFORMATIVA
PARA OPERACIÓN -

4. REFERENCIAS

Bogdan, & Taylor. (1984). *La observación/ La Observación participante*.

Obtenido de

http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_observacion.pdf

CEUPE. (01 de 04 de 2021). *El desarrollo del personal en la empresa*.

Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/el-desarrollo-de-personal-en-la-empresa.html>

García Ferrando. (2003). *La encuesta como técnica de investigación*.

Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. Obtenido de ELSERVIER: <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>

Hernández Bonnet, N. (2010). *Facultad de Humanidades y Educación*.

Obtenido de Desarrollo de la perspectiva teórica. :

<https://www.corteidh.or.cr/tablas/marco.pdf>

Núñez Mera, W. J., & Villamil Melo, L. T. (2017). *Repositorio Uniminuto*.

Obtenido de REVISIÓN DOCUMENTAL - TRABAJO DE GRADO:

https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/5218/TP_NunezMeraWendyJohanna_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Seg%C3%BAn%20Hur

tado%20(2008)%20afirma%20que,etapas%2C%20en%20donde%20se%20obse
rve

OneLink. (s.f.). *OneLink*. Obtenido de OneLink:

<https://onelinkbpo.com/nosotros/>

Solarte, M. G. (SD de SM de 2009). *los Macroprocesos un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana*. Obtenido de

<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf>

Obando Millán, M. P. (2009). Rotación de personal en la empresa SIGO S.A. Trabajo de Grado. Medellín.