plan de mejora para reducir la rotación de personal en las empresas de telecomunicaciones en Colombia; caso empresa Indra Colombia s.a.s prestador de servicios para une EPM telecomunicaciones s.a.s

Elaborado por:

Rubén Darío Delgado Ortiz

trabajo de grado presentado para optar al título de administrador de empresas

Asesor metodológico:

Isis Miosotis Álvarez Florez

Asesor temático:

Adolfo Enrique Hernandez Narváez

universidad autónoma latinoamericana

facultad de administración de empresas
administración de empresas

Medellín

2023

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN **2**

1. Formulación **5**

1.1 Planteamiento del problema **5**

1.2 Justificación **8**

1.3 Objetivos **10**

1.3.1 General **10**

1.3.2 Específicos **10**

1.4 Alcance **11**

1.5 Marco de referencia **12**

1.5.1 Marco teórico **16**

1.5.2 Marco legal **22**

1.6 Metodología **23**

1.6.1 Enfoque **23**

1.6.2 Diseño **23**

1.6.3 Tipo de investigación **24**

1.6.4 Población **24**

1.6.5 Técnica de recolección de información **24**

2. Plan de mejoramiento **26**

2.1 Diagnostico 26

2.2 Análisis del proceso 42

2.3 Reformulación del proceso y descripción de la estrategia 47

3. Plan de acción 54

4. Recomendaciones 56

5. Conclusiones 59

6. Referencias 61

Resumen.

Indra Company SAS es la empresa encargada de la operación comercial del Canal de ventas Islas home en la ciudad de Medellín para la marca Tigo (UNE EPM TELECOMUNICACIONES SAS) desde septiembre de 2021. Se presenta una situación anormal en el indicador deseado por la organización frente a la rotación de personal. Por tal motivo se presenta la oportunidad de desarrollar un plan de mejora para la empresa Indra Company SAS; se realiza un diagnóstico tipo consultoría para determinar las causales de la situación problema mediante la técnica de la observación, la gestión documental y técnicas para la recolección de información, para identificar las principales motivaciones de los trabajadores de Indra Company SAS a renunciar. En enfoque del estudio es el área de talento humano de la organización, realizando una revisión de sus procesos e identificando mejoras en ellos.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo la entrega de un plan de mejora a la organización, por un estudiante de último semestre del programa de administración de empresas de UNAULA, que a su vez es también es un trabajador activo de la organización, como requisito para obtener el título de administrador de empresas.

Palabras clave: rotación de personal, talento humano, diagnóstico, gestión de procesos, indicador.

Abstract.

Indra Company SAS is the company in charge of the commercial operation of the Islas home sales channel in the city of Medellin for the Tigo brand (UNE EPM TELECOMUNICACIONES SAS) since September 2021. An abnormal situation occurs in the indicator desired by the organization against to staff turnover. For this reason, the opportunity to develop an improvement plan for the company Indra Company SAS is presented; A consultancy-type diagnosis is carried out to determine the causes of the problem situation through the observation technique, document management and techniques for the collection of information, to identify the main motivations of the Indra Company SAS workers to resign. The focus of the study is the human talent area of the organization, carrying out a review of its processes and identifying improvements in them.

The objective of this research work is to deliver an improvement plan to the organization, by a last semester student of the UNAULA business administration program, who in turn is also an active worker in the organization, as a requirement for obtain the title of business administrator.

Keywords: staff turnover, human talent, diagnosis, process management, indicator

AGRADECIMIENTO.

Agradezco a Dios y la vida, que me han brindado la sabiduría y fuerza necesaria para seguir adelante; a mi madre como promotora de cada reto en mi vida y su apoyo incondicional en cada etapa la misma; Universidad Autónoma Latinoamericana, por la formación recibida e insumo principal para el desarrollo de este trabajo y mis asesores Isis Miosotis Álvarez y Adolfo Hernández, por su acompañamiento constante, dedicación y paciencia en la etapa final de mi programa académico. Todos recordados con afecto.

Introducción.

El siglo XX para Colombia marco una era de cambio y conexiones en cuanto a temas de comunicaciones, posterior al uso del telégrafo, llega al país en año 1920 la Marconi Wireless Telegraph Co empresa de telecomunicaciones que empieza a instaurar las redes inalámbricas en el territorio colombiano. En 1947 con la llegada de Telecom, se logran compartir datos al exterior mediante equipos eléctricos y radioeléctricos. El internet llega a Colombia en el año 1990, como un esfuerzo conjunto entre universidades del sector público y privado, Icfes, Telecom e IBM, conectando a los colombianos con el mundo.

Estos cambios ayudaron a generar una amplia oferta laboral en el sector de las telecomunicaciones, con necesidad de profesionales en todos los campos; es tanto el crecimiento del sector, que en la actualidad en el último trimestre del 2022 el número de usuarios con acceso a internet fijo aumento de 8,35 a 8,52 Millones, con respecto al periodo anterior, según cifras oficiales del Ministerio de tecnologías de la información y comunicaciones (Mintic, 2023). De esta estadística el operador con mayor participación en el mercado es UNE EPM con 1,76 Millones de usuarios de internet fijo, seguido de COMUNICACIÓN CELULAR SA COMCEL S.A con 3,14 Millones de usuarios.

Al existir una demanda tan grande en el mercado para la prestación de servicios de telecomunicaciones, las empresas del sector deben garantizar el personal comercial necesario para afrontar la competencia. En el caso de UNE EPM telecomunicaciones, uno de los principales prestadores de servicios en Colombia, utiliza el business process outsourcing (BPO), herramienta de gestión de procesos para ceder la administración de sus canales de ventas a diferentes empresas especializadas en el tema y que permitan potencializar la productividad en cada uno; Indra Company S.A.S es una de las empresas que administra el canal de ventas denominado *islas home,* el cual ha presentado una rotación de personal por fuera de los límites establecidos por el área de gestión humana de la organización.

La rotación de personal descontrolada trae efectos negativos para la organización no solo por los costos asociados que existen en temas de contratación y entrenamiento, también existe una pérdida de conocimiento y en consecuencia genera la necesidad de nuevas contrataciones, como lo menciona Chiavenato (2000), la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal.

Por tal motivo el área de talento humano de Indra Company S.A.S debe generar estrategias de retención de personal, para evitar la pérdida de talento valioso, que dificulte cumplir con las metas propuestas por el cliente UNE EPM telecomunicaciones SAS. Actualmente el indicador de rotación se encuentra en el 13%, siendo el ideal establecido por la organización el 8%, por lo que se considera necesario revisar y analizar los procesos que realiza el área de gestión humana para la contratación de los asesores comerciales.

El presente trabajo de investigación, pretende realizar el despliegue de actividades de cada uno de los procesos que realiza el área de talento humano en la contratación de personal, mediante la gestión de procesos que permite encontrar oportunidades de mejora para reducir la alta rotación de sus asesores comerciales.

El presente informe se desarrolla en cinco momentos principales, el primer momento se realiza la ampliación del planteamiento del problema describiendo el objeto de la investigación; en el segundo momento se expone el marco teórico, donde se apoya la investigaciones con las principales teorías de la gestión humana y la gestión por procesos; el tercer momento contiene el diagnóstico de la organización centrado en el área de talento humano, mediante la técnica de la observación y la recolección de datos; el cuarto momento contiene el plan de acción formulado a partir del diagnóstico de la organización y por último se mencionan las conclusiones y recomendaciones de frente a la variable analizada, que para este caso es la rotación de personal.

Se pretende con la realización de este trabajo identificar dentro de las múltiples causas de la rotación de personal, cual tiene mayor relevancia, para este tipo de negocio y responder mediante una propuesta estratégica que permita mitigar la deserción laboral y en consecuencia reducir costos de capacitación y reclutamiento.

1. Formulación

1.1 Planteamiento del problema

La organización UNE EPM Telecomunicaciones S.A.S es una empresa colombiana, que brinda servicios de comunicaciones mediante tres principales canales (hogar, móvil y business). UNE EPM Telecomunicaciones S.A.S inicia operaciones en 2006 en Medellín (Colombia). Con el propósito de mejorar la calidad de sus servicios digitales, se fusiona con Millicon Spain cable S.L. en 2014. El objetivo principal de la fusión es la prestación de servicios públicos de comunicaciones, tecnologías de la información y negocios afines. La organización tiene presencia nacional e internacional y en Colombia su casa matriz se encuentra en la ciudad de Medellín, y opera en 767 municipios de los 32 departamentos del territorio colombiano.

La organización se proyecta como un referente de transformación digital en Latinoamérica, mediante el despliegue de datos de redes de alta velocidad, cerrando brechas entre las naciones, generando mayores oportunidades para la economía digital; todo esto dentro del marco normativo colombiano, de políticas públicas, protección de datos, sostenibilidad y biodiversidad.

La estructura orgánica de la organización es de tipo lineal, donde existen relaciones directas y únicas de autoridad, mediante una marcada relación entre un superior y sus subordinados; cada gerente es responsable de transmitir la información a su área Thompson, I. (noviembre 2007). En la cabeza el presidente de la organización, seguido del vicepresidente de auditoría, que actúa con un órgano de apoyo en la estructura; luego vienen 12 vicepresidencias por departamentos (negocios B2C, negocios de empresa y gobierno, mercadeo, operaciones, abastecimiento, asuntos corporativos, negocios hogares, experiencia a clientes, digital, gente Tigo, *financial* y legal).

En Colombia el departamento comercial está dividido principalmente en cuatro regionales (Andina, Costa, Sur y Bogotá). Al mismo tiempo existen diferentes canales de ventas, los cuales

ofrecen servicios de hogar y móvil, se evidencia que el indicador de rotación de personal de Indra Company SAS, el canal de canal de ventas de Islas home de la regional Andina, prestador de servicio para UNE EPM Telecomunicaciones SAS, se encuentra actualmente en el 13%, siendo la meta propuesta por la organización menor al 8%. El propósito de este trabajo de investigación, es identificar las principales causales de deserción laboral y proponer un plan de mejora que ayude a reducir este indicador.

Según Chiavenato (2009) la rotación de personal es: el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La salida de personal puede darse por iniciativa del empleado (renuncia) o por iniciativa de la organización (despido). La rotación de personal descontrolada en una organización, genera costes adicionales en tres aspectos específicos: reclutamiento, caída temporal de la mano de obra y productividad, como lo expone Estrada (2018), en su estudio sobre el costo de rotación de personal. Por tal motivo la tercerización se ha convertido en una herramienta empresarial, que permite la reducción de costos, la simplificación de procesos y la mejora en la calidad de servicios, con el fin de que las organizaciones trabajen entorno a las actividades principales (Fórneas,2008).

UNE EPM Telecomunicaciones S.AS. para su operación utiliza la tercerización herramienta de gestión con diferentes empresas; la empresa responsable del canal de ventas de Islas home de la regional Andina es Indra Company S.AS. empresa líder en tecnología, innovación y seguridad de la información, con casa matriz en Madrid (España). Desde septiembre de 2022 Indra Company S.A.S maneja la operación de los asesores del Canal de Islas home, por medio de negociación directa con UNE-EPM telecomunicaciones Colombia S.AS. los resultados del último trimestre de 2022, fueron favorables, frente a las expectativas de UNE; pero existe una falencia en la retención de los asesores nuevos, ya que la mayoría no culminan el tiempo de su periodo de

prueba. Se puede pensar que la rotación de personal pierde relevancia cuando el trabajo es sencillo y repetitivo y solo se debería considerar cuando requiere un grado de conocimiento o habilidad, pero realmente en cualquier escenario la rotación de personal representa un costo para la organización (Abad, 1990).

1.2. Justificación

La rotación de personal es una situación normal en toda organización y en ocasiones se considera necesario para fortalecer los equipos de trabajo; Chiavenato lo describe en una relación de entradas y salidas, según la necesidad del mercado, las organizaciones pueden controlar estas entradas y salidas, pero a su vez afirma que un alto índice de rotación puede traer consecuencias: Algunas veces la rotación se sale del control de la organización, cuando aumentan las separaciones por iniciativa de los empleados. En un mercado de trabajo competitivo y en régimen de oferta intensa suele presentarse un aumento de rotación de personal (Chiavenato, 2009, p. 117).

El siguiente trabajo de investigación se realiza porque al interior de la organización Indra Company S.A.S se evidencia una rotación anormal de asesores, según lo esperado por el área de talento humano de la misma; estos imprevistos generan una mayor dificultad para cumplir con las metas comerciales requeridas por el cliente UNE EPM Telecomunicaciones S.A. Una de las causales que genera un mayor impacto en una rotación descontrolada en la organización, son los procesos de contratación e inducción, los cuales son extensos debido a que las funciones de los asesores requieren conocimientos técnicos en aplicativos de uso exclusivo por la organización.

Para lograr la realización del plan de mejora a la organización Indra Company SAS, se realiza en primera medida un diagnóstico tipo consultoría de la situación actual de la organización, principalmente en el área de talento humano, mediante la recolección de información se pretende conocer los procesos, indicadores, periodicidad, políticas y objetivos del área de talento humano.

El desarrollo y resultados de este plan de mejora pretende ayudar en la práctica a las empresas de **Business Process Outsourcing** (**BPO**) como Indra Company SAS prestador de servicios para UNE-EPM, a mejorar la calidad en su proceso de contratación, evitando así baja en

la productividad y costes adicionales por concepto de contratación y entrenamiento, generando estrategias para mantener controlados los indicadores de rotación de personal.

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Proponer a la empresa Indra Company SAS un plan de mejora que le permita disminuir la rotación de personal de los empleados en el área de ventas, del Canal Islas home para mejorar la competitividad de la organización.

1.3.2. Específicos

- Caracterizar el actual proceso del área de talento humano de Indra Company S.A y su importancia para el cumplimiento de los objetivos misionales de la organización.
- Realizar un diagnóstico del proceso de talento humano de Indra Company SAS, para encontrar oportunidades de mejora en la contratación de asesor comerciales.
- Proponer un plan de capacitación y remuneración para retener el personal evitando la pérdida de conocimiento de la curva de aprendizaje.

1.4 Alcance

La entrega a la organización Indra Company S.A y a UNAULA de un documento escrito que contiene del plan de mejora, con su respectivo plan de acción para minimizar la rotación de personal en el área comercial, canal de ventas Islas home en la ciudad de Medellín.

1.5 Marco de referencia

De los retos más relevantes que tiene el área de Talento humano de Indra Company SAS es el control de la rotación de personal, que independientemente los motivos sean voluntarios o despidos, se pensaría que el ideal sería (0 ≤). Considerando que el proceso de reclutamiento y selección de personal fue exitoso, logrando la incorporación de personal idóneo para el cargo que se requiere evitando así despidos y por otra parte el área de talento humano debe generar buenas condiciones laborales, de crecimiento profesional y remuneratorias para disminuir las renuncias voluntarias. El histórico de UNE EPM cliente de Indra Company SAS, presenta las siguientes cifras según el KPI de rotación de personal: 5,5% de rotación de personal para el periodo de 2020, con un total de 3.800 colaboradores para el cierre del periodo. (informe de gestión y sostenibilidad 2020, UNE EPM telecomunicaciones S.A.)

Para el año 2021 con la reactivación económica de la mayoría de los sectores, por causa de la pandemia Covid-19; UNE EMP aumento el número de trabajadores directos e indirectos a 4.031, por consiguiente, la tasa de rotación de personal se mantuvo en 13,5% para el periodo y para el 2022 aumenta el número de colaboradores a 3.945 entre UNE EPM y sus diferentes aliados; pero no se pública la tasa de rotación para este año. Con estas cifras puede inferir que UNE EPM es una empresa que se encuentra en expansión, generando cada vez más empleo y evoluciona en el mundo digital; pero se evidencia que la rotación de personal es directamente proporcional al número de empleados, ya que aumenta en la misma medida. (informe de gestión y sostenibilidad 2021/22, UNE EPM telecomunicaciones S.A.)

La rotación de personal es un indicador al que se le debe realizar un seguimiento constante por parte del área de talento humano de la organización; UNE EPM no es ajeno a esta afirmación y se puede evidenciar que en sus informes anuales tiene en cuenta este KPI, independientemente si los colaboradores pertenezcan a la nómina directa o sean terceros. La rotación planificada de personal puede mejorar aspectos en la productividad, generación de nuevo conocimiento y clima laboral entre otras, pero una rotación descontrolada de personal puede generar costos no previstos por la organización. Chiavenato (2000), define la rotación de personal en una organización como: una rotación normal y saludable de entradas y salidas, para generar una *rotación vegetativa* que busca conservar el sistema, incorporando más entradas que salidas. Sin embargo, a veces la rotación de personal escapa del control de la organización, cuando se incrementa en forma drástica el volumen o tasa de retiros por decisión voluntaria de los empleados.

Teniendo en cuenta las repercusiones negativas que tiene una rotación de personal fuera de control, Indra Company S.A. establece políticas de cumplimiento de metas comerciales para los asesores del canal de islas home, para lograr una rotación vegetativa en pro del mejoramiento de la productividad y clima laboral, para entregar resultados positivos UNE EPM; dentro de estos lineamientos de contratación se encuentra el tipo de contrato que pasa de ser fijo a indefinido, dependiendo los resultados del personal nuevo en su periodo de prueba, lo que facilita la rotación de personal si no cumple con las expectativas del cargo. También se destaca el acompañamiento continuo por parte de entrenamiento y jefe inmediato. Esto permite mediante la medición de resultados, valorar no solo las habilidades del personal nuevo, sino la efectividad del procesos de entrenamiento y a su vez permite que la decisión de rotación de personal sea planificada y controlada por parte de la organización.

Por parte de la retención del personal productivo el tipo de contrato a término indefinido, la remuneración por logros, las convocatorias internas para nuevos puestos de trabajo, entre otros beneficios, ayudan a la retención de los asesores antiguos en la organización. En este sentido es importante que Indra Company S.A.S controle la rotación de personal, minimizando las renuncias voluntarias para evitar la pérdida de talento valioso y conocimiento. Por ello la rotación en niveles vegetativos la rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, a reemplazar una parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad existentes en el mercado, entonces la rotación se encuentra bajo el control de la organización. Sin embargo, cuando las pérdidas de recursos no son provocadas por la organización, es decir, cuando se presentan independientemente de los objetivos de ésta, resulta esencial establecer los motivos que provocan las renuncias del personal (Chiavenato, 2000, pp.189-190).

Entre las consecuencias que enfrenta Indra Company al presentarse una rotación de personal fuera de los límites establecidos se encuentran los costos asociados a temas de convocatorias externas, contratación, seguridad entre otros; para la organización un asesor que no culmine su periodo de prueba se convierte en un costo que no genera retorno. En relación a estos costos, algunos autores como Chiavenato (2000) menciona que los costos que asume la organización por temas relacionados con la rotación de personal están sujetos a las políticas salariales que se establezcan; una política salarial “conservadora” es más barata, pero genera un flujo mayor de rotación de personal y puede ser más costosa al final para la organización. Por lo anterior cada organización debe establecer cuanta rotación puede mantener para no verse afectada, según sus intereses básicos. (2000.p.189)

Por otro lado, Robbins (2009) menciona que una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación; además, una tasa elevada de rotación interrumpe la operación eficiente de una organización cuando el personal preparado y experimentado se va y hay que encontrar sustitutos. También se debe considerar que en este proceso de adaptación y preparación los asesores nuevos requieren de tiempo para ser productivos y la organización debe ajustar sus metas comerciales para llegar al cumplimiento esperado; los asesores experimentados y que generan rentabilidad a la organización en estos casos cuando la tasa de ingreso es elevada ven incrementada sus metas comerciales.

1.5.1 Marco teórico

Las organizaciones como sistemas dinámicos contienen partes que no se deben estudiar de forma aislada; como los diferentes *recursos* necesarios para cumplir con sus objetivos. Entre los recursos indispensables por la organización se encuentran: materiales, financieros, tecnológicos, administrativos y humanos, estos últimos se distinguen de los demás, por ser los únicos que son animados, pueden ser controlados, pero con su consentimiento y al interior de la organización pueden generar crecimiento personal (Chiavenato, 2009, p. 80).

Dentro de los procesos de gran importancia para las organizaciones, se encuentra los del área de gestión humana, la cual ha ido evolucionando al descubrir el aporte para la organización. Teorías administrativas como la de Taylor (1911), ven las organizaciones como una gran máquina, donde todos los esfuerzos se deben enfocar en la producción y por ende la administración se convierte en una ciencia. La gestión humana es entonces según Gary Dessler (1994) "son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, específicamente reclutando, evaluando, capacitando, remunerando y ofreciendo un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía". Para Chiavenato (2019) la gestión humana es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño".

El área de gestión humana ha crecido significativamente, que ya no solo se trata de contrataciones y temas burocráticos, sino que trasciende al desarrollo personal y profesional del recurso humano; por tal motivo se conoce también como área de talento humano. Esta área contiene diferentes procesos y por ello es necesario separarlos para realizar un estudio individual

de necesidades y resultados; García (2009) propone un esquema de Macro-procesos que van interconectados no necesariamente depende unos de otros ya que se pueden presentar de forma simultánea en la organización, para cubrir una necesidad o requerimiento de cualquier departamento de la misma.

Los procesos son entonces el conjunto de actividades indispensables para el cumplimiento de los objetivos de cada área de la organización; el cumplimiento y efectividad de estos procesos, genera resultados según los KPI (indicadores claves del negocio) establecidos por la organización, en relación con las entradas y salidas de cada proceso o en otras palabras el requerimiento del área y lo que entrega al final del proceso; para García (2008) los procesos actividades naturales que las organizaciones realizan con fines a su mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad y productividad, en procura de la consecución de los objetivos organizacionales fundados en su misión y visión; mientras que Mariño (2001) define los procesos como un sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación.

Por su parte Zaratiegui (1999), define los procesos como la secuencia ordenada y lógica de actividades de transformación, los cuales parten de unas entradas para cumplir con unos resultados programados y posteriormente ser entregado al área o cliente solicitante. Las organizaciones desarrollan estos procesos para estregar productos o servicios a sus clientes; pero también existen procesos que se deben llevar a cabo en la organización en cada una de sus áreas y no comprometen la transformación de materias primas: para el caso específico del área de gestión humana los procesos permiten optimizar las capacidades humanas y adaptarlas a los objetivos de la organización. Todos los procesos independientemente de su naturaleza comparten cuatro componentes: entradas, procesos, recursos y salidas. Por ello desde un punto de vista general se

puede definir los procesos como un conjunto de recursos y actividades, interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados (Pardo, 2018. p.16).

Los procesos en este sentido son la base operativa para las organizaciones, por ello es muy importante adoptar e implementar técnicas para la gestión y mejora de estos; en un entorno cambiante los procesos deben ser analizados y planificados detenidamente para su mejora, puesto que tienen la característica de ser repetitivos (Zaratiegui, 1999). En este sentido la gestión por procesos se convierte en una herramienta fundamental para lograr mejorar las actividades de la organización de forma constante y a su vez optimizar el flujo de trabajo, para entregar a cada cliente o área de la organización mejores resultados. Existen técnicas para realizar mejoras en las organizaciones, de ello depende en gran medida el contexto de esta; en este sentido se puede mencionar el método sistemático de mejora que permite describir el proceso, medir sus resultados, identificar oportunidades de mejora, documentar los cambios y revisar de forma continua los resultados de las mejoras implementadas; también existen la técnica de la reingeniería que a diferencia de la anterior técnica que propone cambios de manera progresiva; esta postula cambios radicales con tiempo e inversión a corto plazo (Zaratiegui, 1999, p.83).

Hammer y Champy (1994) definen la reingeniería gerencial como la respuesta a la optimización de procesos y este rediseño de procesos requiere que la gerencia inicie de la nada, replanteando la mejor forma de realizar el trabajo y como deben interactuar la tecnología y las personas. Este tipo de técnica exige la gerencia a la toma de decisiones de forma radical e inmediata y su punto de partida son los resultados que se esperan, ajustando el proceso a dichos resultados.

Según lo anterior la gestión de procesos es necesaria para todas las organizaciones, pero antes de implementar algunas de las dos técnicas de mejora en procesos mencionadas

anteriormente, se debe realizar un análisis a profundidad de la situación actual de la organización y su posición en el mercado; ya que si la organización cuenta con una posición privilegiada en el mercado y los planes de mejora en procesos responden a la necesidad de incorporar nuevas tecnologías, nuevas tendencias de mercado o planes de expansión la técnica del método sistemático de mejora es la más indicada, puesto que permite detectar fallas en el proceso a por medio de la medición de los resultados en cada de sus cinco etapas; esta técnica promete resultados significativos y duraderos en el tiempo, pero no espectaculares y estos cambios por lo general se presentan en plazos inferiores a un año (Zaratiegui, 1999, p.83).

Por otro lado, si lo que se requiere es aplicar cambios de forma inmediata para corregir fallas que están afectando la productividad de la organización se debe recurrir a la reingeniería de procesos; esta técnica para la mejora de procesos implica un cambio en la estructura de un área en específico o bien se puede aplicar a toda la organización en general. Estos cambios radicales implican un rediseño del proceso desde cero y requieren de una mentalidad limpia, olvidando el histórico de la organización y con la disposición del resultado al que se desea llegar; en muchos casos las organizaciones deben asumir una inversión considerable dependiendo de la extensión del proceso que se desea mejorar.

Si bien los procesos se entienden como la secuencia de actividades repetitivas y la ejecución de estas se presenta de forma dependiente; es importante que los actores de los diferentes procesos que realiza la organización entiendan el sentido del proceso y la importancia que tienen para los objetivos propuestos por cada organización (Pardo, 2019, p. 21). Para llegar a este nivel de comprensión es necesario que cada área de la organización tenga documentado sus procesos, una forma apropiada de realizar este registro es mediante una representación gráfica como un diagrama de flujo, una herramienta gráfica creada en 1940 por programadores informáticos,

basados en los modelos existentes de la época. Entre las ventajas que tiene la documentación de los procesos mediante diagramas de flujo es su fácil comprensión para las personas no familiarizadas, se pueden identificar problemas y oportunidades de mejora, definir funciones y responsables de cada proceso, son un insumo útil para los procesos de formación y ayudan al diseño de nuevos procesos (Pardo, 2019).

La administración en su búsqueda por la optimización de estos procesos, se apoya en el área de talento humano, la cual para el caso del recurso humano se queda corta en la definición por el aporte significativo que estos son capaces de brindar a la organización. Pero el área de recursos humanos en si contiene diversas disciplinas en su estructura interna, para convertirse en un medio para alcanzar los objetivos organizacionales; por lo que tomaremos la definición de Chiavenato (2009) el área de RH es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, etcétera.

El área de talento humano trabaja alrededor de los requerimientos de los diferentes departamentos de la organización; su efecto como proceso organizacional recae sobre las personas, seleccionándolas, reclutándolas, capacitándolas para producir, evaluándolas, compensándolas y auditándolas; la competitividad de la organización depende en gran medida de cómo se gestionen las personas en estos procesos (Chiavenato, 2009, p.100). En la literatura existen diferentes propuestas para agrupar estos procesos, García (2008) los clasifica en cinco Macro-procesos secuenciales y dependientes, en el siguiente orden 1) organización y planificación del área de gestión humana; 2) incorporación y adaptación de las personas a la organización; 3) compensación, bienestar y salud de las personas; 4) desarrollo personal; y 5) relaciones con el empleado.

Existen diversas propuestas de los procesos que debe realizar la gestión humana según autores; para Chiavenato (2002) son: administración de personas, aplicación de las personas, compensación de las personas, desarrollo de personas, mantenimiento de las condiciones laborales del personal y monitoreo de personal; mientras que Dessler (1991) se reduce a cinco procesos: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, compensación y motivación, evaluación y administración de carrera y ambiente legal de la administración de personal. Independientemente la propuesta de agrupación de cada autor, en el momento de realizar una desagregación de cada proceso, se encuentran similitudes entre uno y otro, la razón es porque los autores responsables de estas propuestas coinciden en que estos procesos deben estar alineados con los objetivos organizacionales y en general brindar apoyo a la dirección estratégica en temas de alta relevancia como la adecuada selección de personal, la evaluación oportuna de desempeño que permita detectar y corregir algunos aspectos y establecer programas de salud y seguridad en el trabajo que mejoren la calidad de vida del trabajador (García, 2009. P. 166).

En la era de la información nace el concepto de gestión del talento de humano, por el cual se sustituyen los departamentos de recursos humanos por equipos integrados por personas, que transfieren las tareas burocráticas y operacionales a terceros (outsourcing); estos equipos se encargan de las tareas tácticas y se convierten en gestores del personal (Chiavenato, 2002, p. 38). El business process outsourcing (BPO) es considerados como la estrategia para la gestión de procesos, donde la empresa contratante cede la operación de procesos que considera relevantes para para su funcionamiento a empresas especializadas en dichos procesos y que dispone de los recursos necesarios para desarrollarlos de forma óptima; reduciendo costos y maximizando los resultados de estos procesos tercerizados (Duque-Ceballos et al., 2014, p. 21).

1.5.2 Marco legal.

En Colombia el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, según la Ley 1341 o Ley de TIC, es la entidad que se encarga de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

También existe la comisión de regulación de comunicaciones en Colombia (CRC), entidad propia del Estado; para temas de calidad en el servicio y protección al consumidor, se encarga de regular los servicios de telecomunicaciones, generando condiciones de igualdad entre los competidores de la industria. Es la entidad encarga de liderar los proyectos de mejora frente situaciones que perjudique a la sociedad en temas de conectividad e información, por medio de un equipo de expertos todos especialistas en el campo de las telecomunicaciones.

Indra Company S.A.S tiene su manual de procesos general sobre el proceso de contratación en su casa matriz Madrid (España); dicho manual se elabora según las normas vigentes del Reglamento (UE) 2016/589 del parlamento europeo y de consejo de 13 de abril de 2016. Para el caso específico de Indra Colombia S.A.S las relaciones existentes entre la empresa contratante y el trabajador son establecidas por medio del Código sustantivo del trabajo (CST) 2011, para el caso de las empresas que realizan actividades de outsourcing, existen condiciones específicas de contratación establecidas en el Dec. 2025 de 2011 por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1233 de 2008 y el artículo 63 de la Ley 1429 de 2010.

1.6 METODOLOGÍA

1.6.1 Enfoque.

El enfoque considerado para esta investigación es mixto, el cual según Rodríguez (2013) combina los enfoque cuantitativo y cualitativo, de esta manera permite alcanzar una amplia comprensión del fenómeno estudiado, recolectado datos cualitativos y cuantitativos, para responder a un planteamiento. Por lo tanto, la investigación tiene este enfoque porque recolecta datos con medición numérica en relación a periodos de ventas, porcentaje de rotación de personal y se combina con la recolección de fuentes literarias que soporten la investigación del fenómeno de rotación de personal de los asesores de Indra Company.

1.6.2 Diseño.

La presente investigación es de diseño no experimental, ya que Gómez (2006) menciona que los diseños de tipo no experimental son aquellos que se realizan sin manipular deliberadamente las variables, solamente se realiza la observación del fenómeno tal y como se dan en su contexto natural para luego analizarlos. Así mismo la investigación presenta un corte transeccional, debido a que se realiza la recolección de datos en un periodo o tiempo único, que es el año de prestación de servicios de Indra Company a UNE EPM telecomunicaciones S.A.S.

1.6.3 Tipo de investigación.

Esta investigación se enmarca dentro del tipo descriptivo, que según Grajales (2000) buscan desarrollar una imagen o fiel representación del fenómeno estudiado a partir de sus

características. Por lo tanto, la presente investigación trabaja sobre la realidad de las contrataciones de Indra Company y las características de estas que pueden incidir en la rotación de personal.

1.6.4 Población

Según Di Rienzo (2008) la población es un conjunto de individuos que conforman un grupo de investigación, que viene a ser el objeto de estudio. En la presente investigación se considera finita, puesto que se conoce el número de exacto de asesores comerciales (80) del canal de ventas islas home de la empresa Indra Company.

1.6.5 Técnica de recolección de información.

Según Chávez (2006) la técnica son los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributo de las variables. Para la presente investigación se realiza una recolección documental en libros, revistas científicas, bases de datos, página web de la organización, portales corporativos, informes científicos, trabajos anteriores referentes al tema, la observación y experiencia vivida en el proceso por parte un trabajador activo en la organización. Como instrumento de recolección de información no fue posible aplica la encuesta y entrevista planificada ya que la organización por políticas de confidencialidad no autoriza realizarlas.

Consideraciones éticas.

Para la recolección de documental se han citado todas las fuentes de información, se realiza previo aviso a la organización Indra Company sobre la presente investigación y su propósito; además se solicita autorización de la organización para realizar la recolección de la información necesaria, respetando las políticas de confidencialidad de la información y procesos, los cuales se utilizarán exclusivamente con fines académicos, utilizando la literatura científica para apoyar los resultados, los cuales serán presentados sin alteraciones.

2. PLAN DE MEJORAMIENTO

2.1 DIAGNOSTICO.

UNE EPM telecomunicaciones S.A.S es una de las principales empresas prestadores de servicios de telefonía fija y móvil; bajo la marca Tigo se da a conocer en todo el territorio colombiano; desde su aparición en 2006 ha evolucionado la forma de prestar servicios a los colombianos, por tal motivo ha tercerizado sus procesos, con el propósito de mejorar la calidad de sus servicios y enfocar sus esfuerzos a la estrategia organizacional. Entre las empresas que pertenecen a la operación de une UNE EPM telecomunicaciones S.A.S se encuentran: Eficacia S.A.S, Indra Company S.A.S, Servinacional, Emtelco, Andina SA, entre otras; las cuales se dedican a fortalecer cada parte de la operación de la organización.

Desde el 28 de agosto de 2022 Indra Company S.A toma el control completo de la operación comercial del canal de ventas Islas home de la regional andina, realizando los procesos de reclutamiento, contratación, entrenamiento, ventas, recaudo y recursos humanos. En conclusión, la organización UNE EPM telecomunicaciones SA solo se encarga de dar las metas comerciales y los recursos necesarios para cumplir dichas metas a Indra Company S.A, brindándole plena libertad de administrar la operación de este canal de ventas, con el compromiso de cumplir dichas metas.

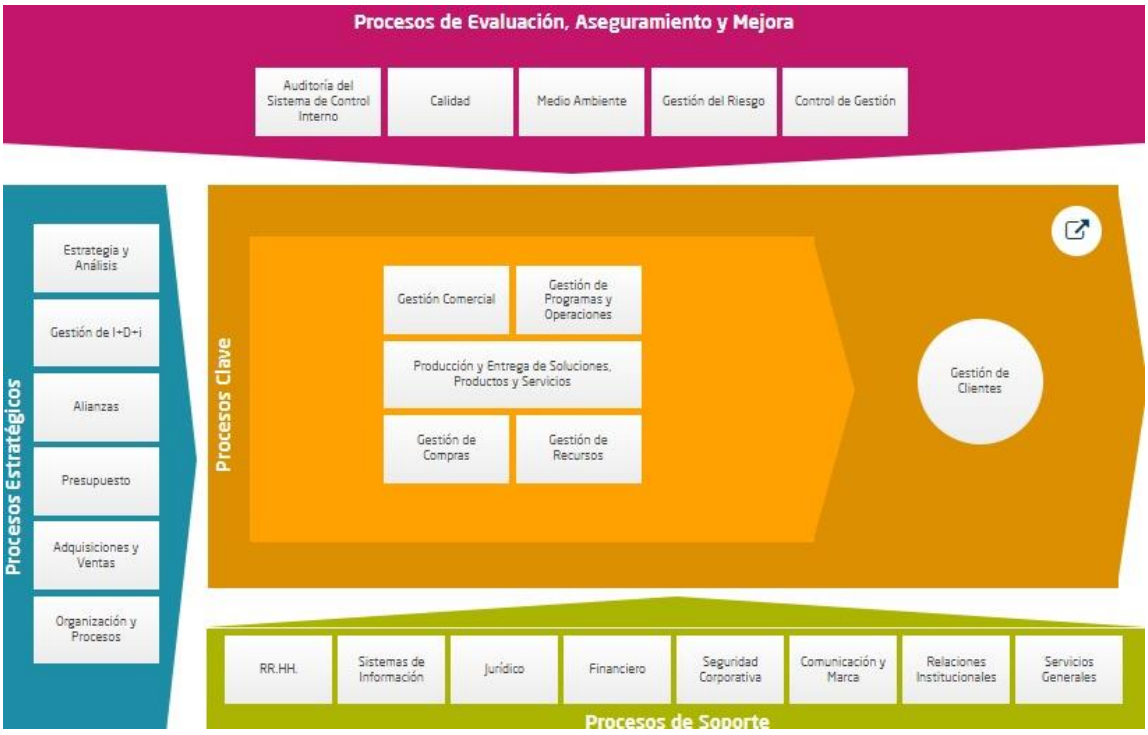
Para la ciudad de Medellín el canal de Islas home se divide en cinco equipos, con presupuestos para servicios hogar y telefonía móvil. En promedio existen 80 cupos para ese canal en las diferentes líneas de negocio; esta cifra puede variar según el comportamiento de las ventas y en especial a las ventas de los puntos físicos, los cuales son característicos de este canal. Indra Company S.A.S posee la documentación completa y se rige por el código sustantivo del trabajo

para sus procesos de contratación y retiro de asesores comerciales; es una organización especializada en innovación y tecnología, con clientes en diferentes partes del mundo y su casa matriz se encuentra en Madrid (España). Trabaja brindándole soporte a grandes empresas en temas relacionados con ingeniería seguridad de la información y manejo de sistemas de software.

Indra Company S.A.S funciona como una empresa de BPO, con una característica diferenciadora en temas de contratación; brinda a los trabajadores luego de culminar su periodo de prueba un contrato a término indefinido, lo que les da más seguridad a las personas de tener un trabajo estable y ayuda a su vez como medio para la retención de personal. El área de talento humano de Indra Company S.A tiene como objetivo tener un indicador de rotación de personal igual o menor al 8%, actualmente se encuentra en el 13%. Para detectar las posibles causas de dicha rotación que se encuentra fuera de los límites establecidos por la organización es necesario revisar y entender sus procesos internos, el especial los relacionados con el área de talento humano.

Indra Company S.A.S clasifica sus procesos en cuatro categorías: procesos estratégicos, procesos clave, procesos de soporte, y procesos de evaluación, aseguramiento y mejora; para la organización los procesos estratégicos son los que permiten analizar las necesidades y condiciones de la sociedad, el mercado y los accionistas, estos procesos permiten establecer sus políticas, definir la estrategia y plantear sus objetivos. Mientras que los procesos clave son los que definen la actividad principal de la compañía, para el caso propio de Indra Company S.A.S, el desarrollo de productos y soluciones y la prestación de servicios. Por otro lado, los procesos de soporte proporcionan los servicios, recursos y el apoyo para que puedan darse los procesos clave y por último los procesos de evaluación, aseguramiento y mejora son necesarios para el control y mejora del sistema de gestión.

Cada uno de los procesos mencionados anteriormente están compuestos por una *misión*, la cual brinda una descripción clara y concisa del objetivo del proceso y el resultado esperado; la *descripción* de las fases o actividades del proceso y un *responsable* de la gestión del proceso, correcto funcionamiento y mejora continua. La representación gráfica que utiliza la organización para documentar estos procesos y trabajar sobre la mejora de los mismos es un *mapa de procesos*, que según Pardo (2019) son una representación global de los procesos de la organización, no individual; el mapa de procesos muestra la secuencia de procesos y la interrelación que existe entre ellos, con esto hace visible la estructura de procesos de la organización que permite el funcionamiento interno y la generación de los productos y servicios. La siguiente figura muestra el mapa de procesos de Indra Company S.AS.



Fuente: portal corporativo Indra web

La gestión de los recursos es uno de los procesos claves para la organización, estos afectan directamente en el proceso productivo de la misma; una rotación de personal elevada para la

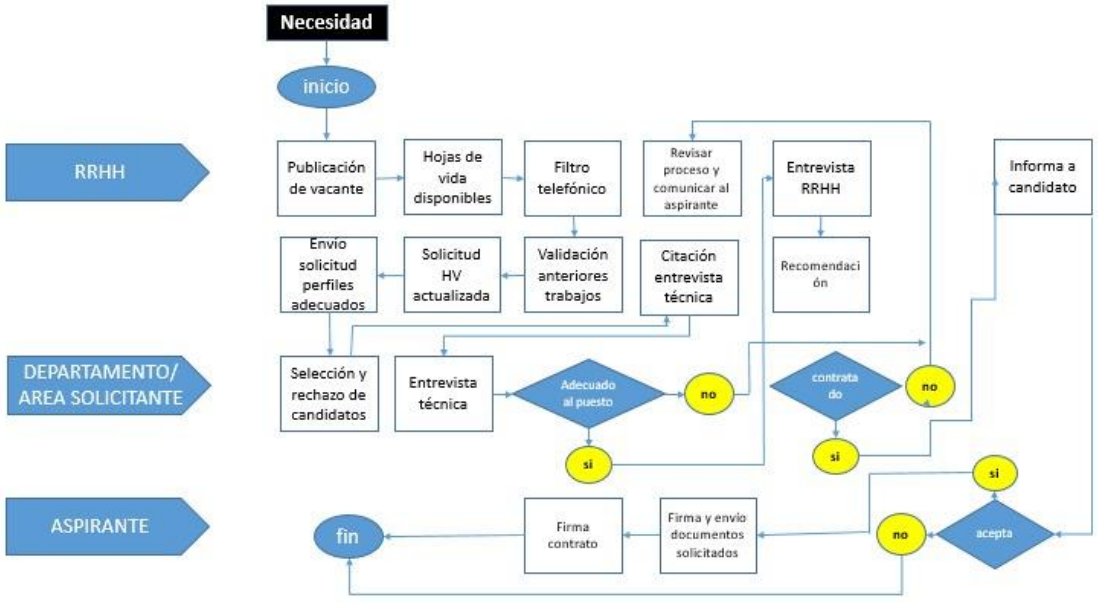
problemática actual de Indra Company, implica mayor requerimiento del área comercial para la vinculación de asesores nuevos. Indra Company tiene definido el proceso general de selección y contratación, que inicia con la atracción de personal para obtener la atención del mayor número de profesionales a la organización, conseguir el máximo número de visitas a la página de empleo de la misma y compartir todo el contenido e información de la compañía a través de las redes sociales.

Seguido a esto viene el reclutamiento del personal, según el requerimiento de cada área o departamento de la organización; para el caso específico del cliente UNE EPM telecomunicaciones S.AS, los asesores de venta. Existen convocatorias internas que la organización pública mediante los portales corporativos, para el caso de las convocatorias externas la captación de talento utiliza redes sociales, portales de empleo, bases de datos, bolsas de empleo, profesionales referenciados y redes de contactos. Luego el área de talento humano al tener el insumo de candidatos que más se acercan al perfil solicitado realiza un filtro telefónico en el que se explica el puesto de trabajo (funciones, tareas a desempeñar...), se comprueba su interés en la posición y expectativas salariales para analizar su encaje en la necesidad. En el caso de estar interesado el área de talento humano solicita hoja de vida actualizada en formato Word o Pdf, no sin antes realizar la validación de que el aspirante no ha trabajado antes con Indra Company, ya que tiene políticas restrictivas sobre los reingresos o con alguna de las empresas con las que la organización tiene acuerdos de no agresión.

Al recibir una respuesta favorable por el área solicitante de los aspirantes seleccionados, talento humano cita a los aspirantes a la entrevista de validación técnica de forma presencial, telefónica o virtual, en presencia de un Team líder del área solicitante para continuar con el proceso de entrevista luego de finalizar las pruebas técnicas. Los resultados de estos procesos se entregan al área solicitante con las recomendaciones necesarias de ingreso o por razones de no contratación;

las candidaturas rechazadas se analizan y recopilan en bases de datos, para considerarse en futuros procesos, comunicando al candidato del rechazo.

Talento humano envía reporte al departamento solicitante sobre el candidato seleccionado y las condiciones de oferta indicando modalidad de contrato, remuneración, plan de carrera, rol, grado de madurez, tasa y necesidad a la que estaría asociada dicha incorporación. Todo dentro de las políticas salariales de la organización y cumpliendo con lo establecido como requisito general para cualquier tipo de contratación. Luego se informa al candidato seleccionado y al aceptar las condiciones del cargo, se le da una fecha estimada de ingreso y se envía vía correo electrónico la documentación requerida para la contratación. En la siguiente figura se muestra el diagrama de flujo del proceso de selección y contratación de Indra Company SAS.



Fuente: elaboración propia. Adaptado modelo Indra, portal Indra web

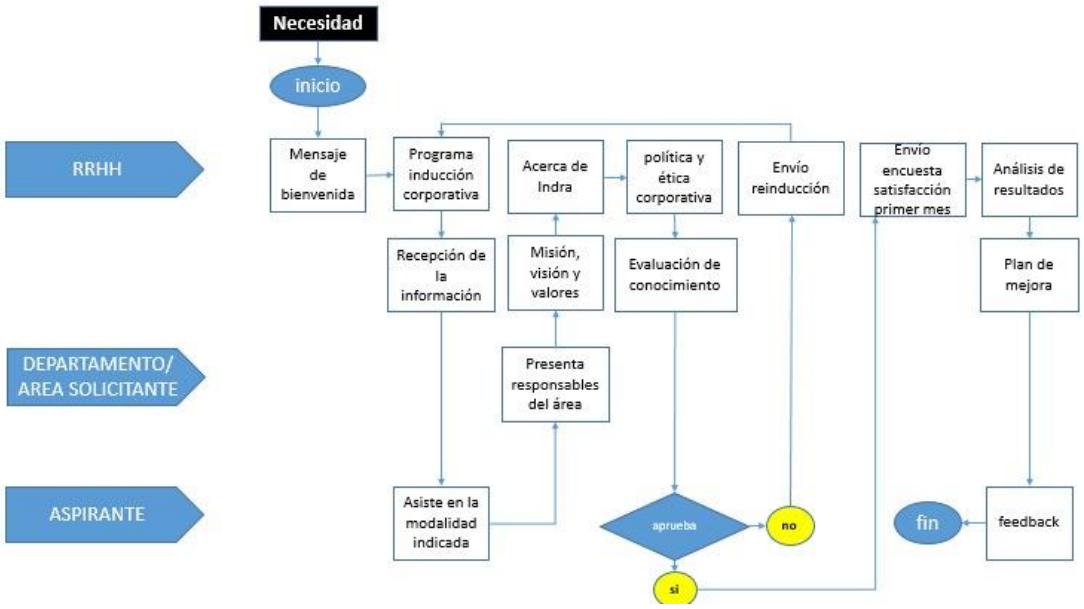
Para el proceso de incorporación de los nuevos asesores el área de talento humano de Indra Company tiene un programa para acelerar la gestión del conocimiento y la cultura corporativa; este programa tiene una primera parte informativa, donde se da la bienvenida al nuevo colaborador

y se pretende generar una imagen positiva de la organización y es en este punto donde el nuevo asesor obtiene la información necesaria sobre la compañía, su puesto de trabajo, las herramientas necesarias, entre otros. La segunda parte corresponde a la formación, donde el nuevo asesor conoce acerca de la cultura y valores corporativos, además de temas de alta relevancia como procedimientos internos de Indra Company, sus políticas de cumplimiento y ética; por ser una empresa tecnológica y como requerimiento de alta importancia para el cliente UNE EPM telecomunicaciones se debe capacitar a todo el personal sobre seguridad de la información, conductas fraudulentas no aceptadas por la compañía y termino legales.

En esta parte del proceso de formación se presenta la estructura organizacional establecida por una cadena de mando; se presentan los responsables de cada área, exponiendo su importancia dentro de la organización y las soluciones que le pueden brindar a los nuevos asesores frente un requerimiento. Indra Company da a conocer los diferentes portales de gestión que tienen los trabajadores para realizar autogestión de procesos y los beneficios legales y extralegales que tienen por pertenecer a la compañía. En este proceso se registra asistencia a los espacios presenciales o virtuales programados por la organización y se realizan pruebas de conocimiento sobre los conceptos expuestos.

Por último en esta como parte del proceso de bienvenida de asesores nuevos, existen distintos momentos a lo largo del proceso de incorporación donde el nuevo asesor puede solicitar *feedback*, con cualquiera de los procesos; Indra envía vía correo electrónico una encuesta de satisfacción al primer mes de incorporación con la compañía, para que el nuevo asesor evalúe su nivel de satisfacción con el proceso y su percepción con la compañía. Los resultados de estas encuestas permiten al departamento de gestión humana establecer los indicadores de calidad sobre

la formación en el proceso de incorporación y tomar medidas de mejora. En la siguiente figura se muestra el diagrama de flujo para el proceso de incorporación de Indra Company SAS.



Fuente: elaboración propia. Adaptado modelo Indra, portal Indra web

La organización cuenta con un modelo de formación que garantiza a sus trabajadores la adquisición de conocimiento, competencias y aptitudes necesarias para desarrollar su cargo de forma eficiente; pero este modelo no excluyente o limite su campo de acción solo al personal nuevo, también aplica para los trabajadores actuales preparándolos para nuevas responsabilidades y mejorando sus habilidades. Indra Company S.A.S pone a disposición de sus trabajadores una herramienta llamada Open University, una plataforma de formación en línea que está diseñada para ofrecer una variedad de cursos digitales totalmente gratis. La oferta de formación que ofrece Open University a sus trabajadores actuales y en proceso de incorporación a la compañía, está enfocada en las necesidades actuales del mercado.

Para la formación técnica del cargo de asesor comercial de la marca Tigo, el departamento de gestión humana de Indra cuenta con un área de entrenamiento; luego de culminar la inducción

corporativa de Indra, los asesores nuevos quedan a cargo de los entrenadores, los cuales deben garantizar que todo el personal nuevo este certificado en aspectos generales del cliente UNE EPM telecomunicaciones, como misión, visión, valores corporativos, servicios que brinda, descripción del sector de las telecomunicaciones, la cadena de valor de la organización y la tecnología que utiliza UNE para garantizar el servicios a los usuarios. UNE EPM suministra el material para la capacitación de los asesores nuevos a Indra, ya que independientemente del tercero que preste el servicio la capacitación es general para el personal de ventas en temas relacionados con la oferta comercial vigente y el modelo de actuación comercial (MAC), que es el protocolo de venta que debe cumplir el asesor según los requerimientos de UNE EPM.

La formación propia que brinda Indra Company a los asesores comerciales está relacionada con los programas y aplicativos que utilizan para realizar el proceso de venta, ya que estos son suministrados por la empresa BPO; estos recursos tecnológicos y la administración del personal son algunos de los servicios que brinda Indra Company a la empresa contratante. El área de entrenamiento tiene una semana para entregar a gestión humana los asesores nuevos con el programa completo de capacitación y las respectivas certificaciones de aprobación de cada uno; el asesor en proceso de capacitación debe obtener una calificación mayor al 80% de respuestas correctas en los diferentes procesos evaluativos que disponga el entrenador; si los resultados son inferiores al 80% el asesor debe repetir la capacitación desde el inicio.

El área de entrenamiento debe pasar el reporte a talento humano de los asesores aprobados, no aprobados y los que desertaron del proceso en la semana de capacitación; con esta información gestión humana solicita al departamento de sistemas la creación de usuarios a los diferentes aplicativos de ventas, para los asesores que ya están listos para aportar a la meta del canal. La confirmación de usuarios activos llega en una semana por correo electrónico a gestión humana;

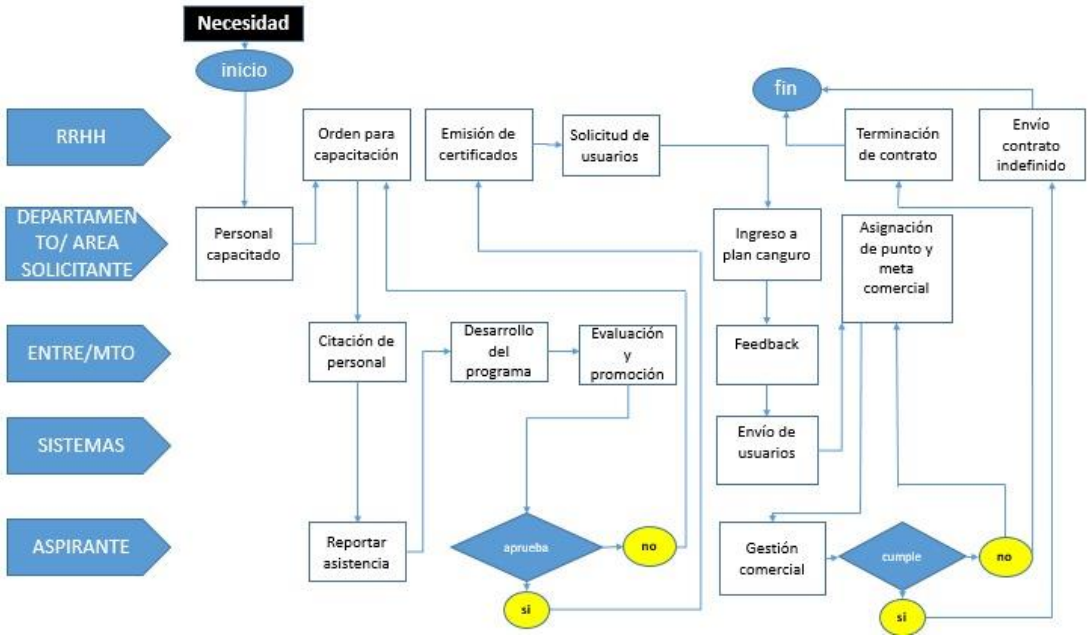
mientras tanto el asesor nuevo se dirige al área solicitante, donde lo recibe su jefe inmediato y le explica sus funciones diarias, las metas comerciales que tendrá los primeros tres meses y que serán progresivas conforme adquiera experticia en el proceso.

Mientras se genera con éxito la creación de los usuarios para que el asesor nuevo pueda ingresar sus ventas, este realiza un ejercicio de reconocimiento de campo, visitando los diferentes puntos de venta y observando el proceso que realiza el asesor asignado a cada punto, de una forma tranquila sin la presión del cumplimiento de una meta. Este proceso que denominan "plan canguro" aunque no está documentado por la organización, permite que el asesor nuevo se familiarice más con el proceso de venta, mediante la observación puede evidenciar como se aplican los conceptos vistos en la teoría. Pero en este paso de la capacitación también existen renuncias al ver que no se requiere de las herramientas o habilidades necesarias para desarrollar el cargo; en algunos casos se evidencia la presencia de factores desmotivadores por parte de otros miembros de la organización que comparten sus experiencias personales.

Cuando el asesor nuevo recibe los usuarios completos para los aplicativos necesarios para realizar el proceso de venta, ya está autorizado por la compañía para ofrecer el portafolio de servicios de la marca Tigo; en ese momento su Team líder debe haberle suministrado su uniforme completo, el carné que lo identifica como funcionario autorizado y además debe tener asignado un punto de venta y una meta comercial que es muy conservadora el primer mes, pero va subiendo los siguientes tres meses, donde se evalúa la gestión y cumplimiento del asesor. El personal nuevo ingresa a la compañía con un contrato a término fijo por un periodo de cuatro meses y todas las prestaciones legales; el salario variable son las comisiones por el cumplimiento de las metas comerciales y no tienen *techo,* lo que incentiva al asesor a lograr mejores resultados e inclusive

llegar a una sobre-ejecución de sus metas obteniendo un beneficio remuneratorio aún mayor de su salario fijo (SMLV).

Este periodo de cuatro meses de contrato se evalúa de forma constante el desempeño del asesor, si cumple en tres periodos consecutivos con las metas propuestas, su contrato cambia a indefinido; si el cumplimiento ha sido intermitente, se renueva el contrato por un plazo igual al anterior; pero si al tercer mes de actividad el asesor no presenta cumplimiento, se pasa una carta de preaviso informando que su contrato no será renovado. El proceso de formación en Indra no termina con la incorporación de un asesor productivo al canal de ventas, puesto que al ser una empresa que ofrece servicios de información, comunicación y tecnología, se debe realizar actualizaciones mensuales sobre los cambios en la oferta de servicios y las novedades sobre la operación. En la siguiente figura se muestra el diagrama de flujo para el proceso de formación de Indra Company SAS.

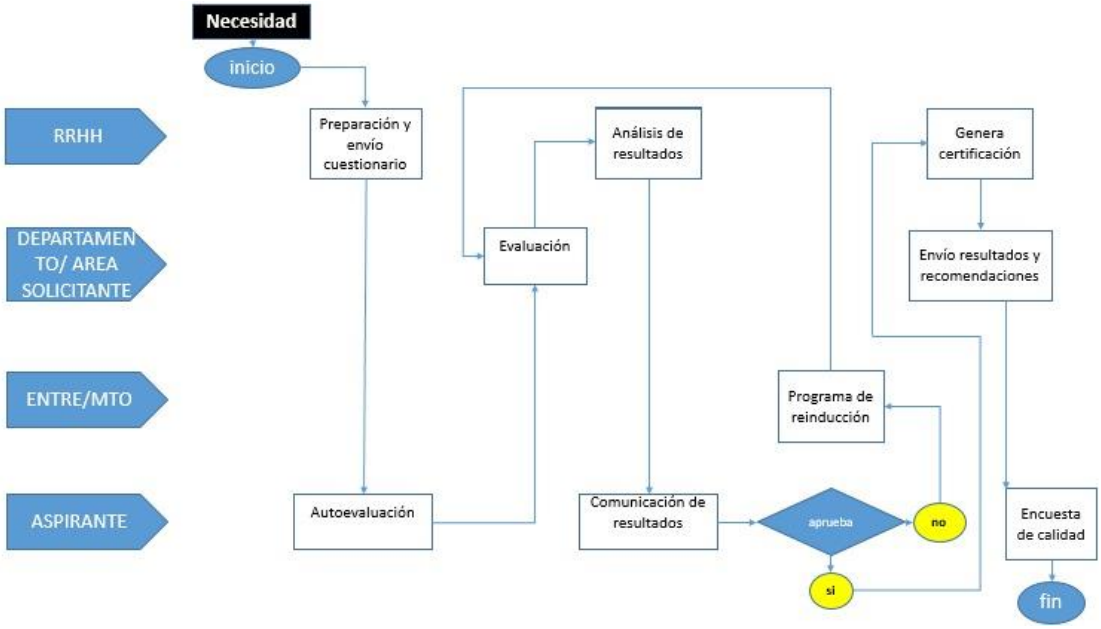


Fuente: elaboración propia. Adaptado modelo Indra, portal Indra web

Para finalizar talento humano tiene el proceso de evaluación, mediante el cual se mide los resultados de procesos y personas; la información recogida en estos procesos evaluativos es utilizada para generar estrategias de mejora y potencializar el desarrollo profesional de sus colaboradores. Para el caso del cargo como asesor comercial se realiza la evaluación individual, que mide la evolución del asesor, desde su rol en la compañía y el objetivo, es lograr su crecimiento profesional. Este proceso se realiza de forma anual y los cuestionarios están disponibles en los portales corporativos; se inicia con una autoevaluación, donde el expresa su opinión sobre su desempeño, las herramientas que han facilitado su labor y propone acciones para el siguiente periodo. Luego gestión humana asigna a cada Team líder las respectivas evaluaciones de cada asesor de su equipo de trabajo; en este punto el Team líder puede solicitar toda la información correspondiente del evaluado, para que se realice de forma imparcial y sustentada con documentación.

Los resultados de estos cuestionarios son analizados por talento humano en función del cumplimiento de cada uno de los grupos comerciales y el resultado global; se emiten las conclusiones sobre este proceso evaluativo y son enviadas al asesor para la posterior retroalimentación sobre los aspectos positivos y los que debe mejorar. A este informe el asesor puede añadir sus comentarios sobre el proceso y las recomendaciones que crea convenientes. Indra Company como parte del proceso evaluativo de cada asesor, realiza de manera semestral una *certificación nacional,* donde le garantiza al cliente UNE EPM telecomunicaciones el nivel de conocimiento de cada asesor y por consiguiente la efectividad del área de entrenamiento en la transmisión de la información. Para UNE es importante tener seguridad en la calidad de asesores que contrata Indra Company ya que, si bien le está cediendo una parte de su operación a este, sus funcionarios representan la marca de Tigo y por ende está expuesto a un tipo de riesgo

reputacional. En la siguiente figura se muestra el diagrama de flujo para el proceso de evaluación de Indra Company SAS.



Fuente: elaboración propia. Adaptado modelo Indra, portal Indra web

Estos son los cuatro procesos detallados mediante los cuales el área de talento humano realiza seguimiento y control al personal de ventas para el cliente UNE EPM telecomunicaciones; en cada etapa del proceso desde la captación de nuevos talentos, la organización asume los costos asociados al cumplimiento de los objetivos de cada proceso, el detalle de estos costos es información confidencial de la organización. Estos procesos se encuentran documentados y archivados en los portales corporativos de la organización, de uso general para los diferentes clientes y basados en las políticas de la casa matriz en Madrid (España). Tomando como referencia la propuesta de García (2008) sobre el enfoque moderno de la Gestión humana visto desde cinco Macroprocesos, que poseen un orden lógico y secuencial se realiza la siguiente matriz de procesos detallando las actividades en función de cada proceso.

Se identifica que la población actual de asesores comerciales que ofrecen el portafolio de UNE EPM, de un promedio de 80 asesores entre los dos negocios hogar y móvil existe una rotación promedio mes de 10,5 asesores según las cifras entregadas por Indra Company S.A.S; pero según el censo poblacional realizado el personal que renuncia son los que llevan menos de un año y la mayoría no culminan su periodo de prueba por bajo rendimiento la empresa toma la determinación de cancelar su contrato. Los asesores más estables en la compañía son los que han experimentado los diferentes cambios que UNE EPM telecomunicaciones S.A.S ha presentado en el tiempo; desde los cambios de temporal al culminar el año de labor, las transformaciones que ha presentado UNE EPM con las fusiones y separaciones comerciales con fines políticos, el aumento o disminución de su portafolio de servicios conforme a la demanda del mercado, entre otras evidencian que la dinámica de trabajo del cliente UNE EPM es variable; por ello los asesores antiguos y nuevos están en constante aprendizaje.

El área de entrenamiento siempre está disponible para resolver cualquier duda de los asesores, dar aviso de alguna novedad que se presente en la oferta comercial e informar los adelantos tecnológicos que implemente el cliente. El departamento comercial y entrenamiento programa al mes tres encuentros con todo el personal; para revisar novedades de la oferta comercial son dos mediados por la tecnología mediante la plataforma Teams, uno para cada negocio (hogar-móvil) y se realiza el primer día de cada mes con una duración entre 40-90 minutos y un encuentro presencial en edificio de Tigo ubicado en cuidad del rio (Medellín), con una duración entre 90 - 120 minutos donde se exponen los resultados del cierre del mes anterior, entrenamiento también tiene su espacio para reforzar las novedades del mes y se realiza un reconocimiento a los asesores más sobresalientes del mes en relación a su cumplimiento de meta comercial.

Por otra parte, los horarios de los puntos físicos (islas) que están estratégicamente ubicados en centros comerciales o grandes cadenas de almacenes pueden variar dependiendo del punto, por lo general los horarios son de ocho horas y pueden estar distribuidos de la siguiente manera: turno 1, abre 9am y cierra 6pm; turno 2 abre 10am y cierra 7pm y turno 3 abre 11am y cierra 8pm. Estos horarios aplican para todos los días de la semana, incluyendo sábados, domingos y días de fiesta; por cada punto de venta existen mínimo dos asesores para cubrir sus respectivos descansos. Estos horarios laborales más las reuniones obligatorias de cada mes y adicionalmente que muchos se llevan trabajo a la casa porque pueden seguir vendiendo desde allí o bridando servicio postventa, implican para el asesor una disminución en el tiempo que dedica a su vida personal u otras actividades que realice en su tiempo libre de índole familiar, cultural, deportiva, educativa, entre otras; por ello algunos que no están acostumbrados a estas franjas horarios deciden renunciar.

La organización pone a disposición del asesor las herramientas tecnológicas para que realice sus funciones diarias y por otro lado el cliente UNE EPM dispone el material POP necesario para que el punto de venta sea visible y resalte la presencia de la marca. Talento humano cumple con la normativa de la ley 1572 de 2012 de SST, garantizando que los puntos de venta sean cómodos y seguros promoviendo así la salud y bienestar de los asesores; el Team líder realiza visita periódica a los puntos revisando que estos cumplan con lo establecido por el programa de SGSST (sistema de gestión en salud y seguridad en el trabajo) establecido por la compañía. La evaluación sobre las condiciones del punto de venta la realiza también el asesor mediante una encuesta enviada vía correo electrónico, donde puede reportar condiciones inseguras que se presenten en su lugar de trabajo.

Acerca de la productividad de los puntos de venta, se encuentran variaciones según la ubicación y el tráfico de personas que transitan a diario la zona. Estos puntos de venta denominados

“islas” son solamente unos de los medios que UNE EPM telecomunicaciones tiene para ofrecer sus servicios, también están las oficinas principales distribuidas por toda la ciudad, donde se pueden realizar todo tipo de trámites no solamente ventas, también está el equipo de asesores de *fuerza de venta directa* que no tiene un punto fijo, trabajan en la calle por zonas asignadas; también incluyen el comercio digital por medio del chat de WhatsApp, la app de mitigo y la página principal y por último las respectivas líneas de call center, tanto entrada como salida. Cada canal de venta anteriormente mencionado está a cargo de un prestador de servicios diferente; UNE EPM establece metas comerciales para cada canal de ventas y valida su rentabilidad; en el caso de Indra Company, las islas son la principal herramienta para el cumplimiento de la meta comercial, pero reconocen que estos puntos de venta son para un tipo de clientes especifico que prefiere realizar trámites de forma presencial y sin largos tiempo de espera.

Debido a la variedad de canales de venta que existen a disposición de los usuarios, las islas no son un canal preferencial o exclusivo, y con el actual estilo de vida de muchas personas y la poca disponibilidad de tiempo, prefieren realizar sus trámites por los canales digitales desde la comodidad de su casa u oficina. La organización sabe que las ventas que le solicitan a los asesores comerciales no se obtienen en su totalidad de las islas, por eso para llegar al cumplimiento esperado el asesor comercial de la marca Tigo debe tener una estrategia adicional para la captación de clientes; los asesores antiguos reconocen esta condición e implementan otras estrategias como la publicidad por redes sociales, sistema de referidos y pago por ventas, bases de datos, volanteo en zonas específicas, entre otras. Los asesores nuevos, no tienen experiencia en este tipo de estrategias adicionales y por ello se quedan con la información que reciben en la capacitación; para un asesor comercial que no vea reflejada sus expectativas en temas de remuneración por ventas, se hace frustrante y opta por la renuncia.

La organización reconoce la importancia del asesor antiguo en la incorporación del asesor nuevo, sin embargo, el ambiente que se maneja en el mundo comercial es competitivo y son pocos los que están dispuestos a compartir sus estrategias de venta; la organización implemento una estrategia que permite crear vínculos más cercanos entre el asesor antiguo y nuevo, a su vez que genera una responsabilidad del asesor antiguo frente a los resultados de los primeros meses de incorporación del asesor nuevo. El programa que lleva poco tiempo de implementación se llama *plan padrino,* donde a todo asesor comercial nuevo le es asignado un asesor antiguo, que se encargará de ayudar a este en cumplimiento de su meta mediante el acompañamiento en su proceso de adaptación y el correcto manejo de los aplicativos para el proceso de venta. El asesor antiguo o "padrino" para efectos de este programa, recibe una remuneración económica por los resultados positivos que presente el asesor nuevo o "ahijado" en los meses de periodo de prueba, esto hace atractivo el programa para el asesor antiguo y ayuda al asesor nuevo a que se adapte con mayor facilidad al proceso y medios para conseguir las ventas solicitadas.

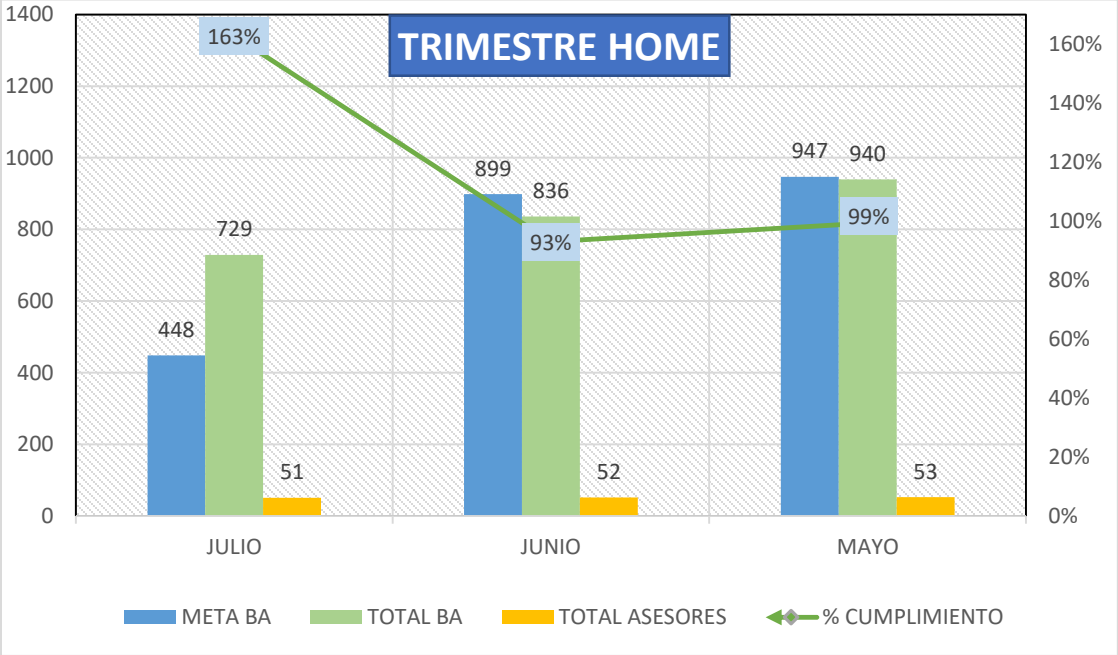
Parte del diagnóstico de la organización frente a la situación problema, requiere analizar como las grandes empresas del sector le hacen frente a la rotación de personal. En este caso Claro Colombia SA, empresa del sector de las telecomunicaciones y principal competidor de UNE EPM (Tigo), según su informe de gestión y sostenibilidad (2021) Claro Colombia SA cuenta con una nómina de 8.877 trabajadores directos e indirectos, de los cuales 7.845 tiene contrato a término indefinido. Para el 2021 Claro reporta un total de 608 retiros en todo el país, con una tasa de rotación del 7,54%. El programa de gestión humana de Claro Colombia SA, basa su estrategia de retención de personal en tres componentes enfocados en el desarrollo del asesor; de esta manera buscan mantener y fortalecer el equilibrio personal, familiar y social.

2.2 Análisis del proceso.

El departamento de talento humano de Indra Company S.A.S tiene documentado todo el proceso de ingreso de personal nuevo para el área de ventas, pero la información que se encuentra en los portales corporativos, está diseñada según políticas y reglamentos europeos, por ser la casa matriz Madrid (España). Indra Company S.A.S que tiene a su cargo proyectos en varios países del mundo, se acoge al reglamento laboral existente en cada país. Por ello no se evidencia la existencia de un perfil específico para el cargo de asesor comercial para el cliente UNE EPM telecomunicaciones S.A.S (Tigo), las entrevistas que se realizan dirigidas por el área solicitante indagan sobre las cualidades blandas de los aspirantes y existe una baja concentración sobre las habilidades duras de este; el cargo requiere conocimiento en sistemas, manejo de herramientas ofimáticas, redes sociales y es importante que si bien la organización brinda los recursos tecnológicos para que el asesor cumpla con su labor diaria, si el asesor cuenta con recursos propios y que sean compatibles con los aplicativos de venta, facilita en gran medida su labor.

La actividad principal de la organización Indra Company S.A.S es la prestación de servicios y soporte tecnológico a grandes y medianas empresas, por tal motivo las herramientas y cursos que brinda a sus colaboradores para su desarrollo personal y profesional son de alto nivel, pero la capacitación que reciben los asesores nuevos es tan extensa por la cantidad de temas que se deben ver, que hace falta tiempo para dedicarle un espacio al manejo, importancia y correcto uso de este herramienta que la compañía pone a disposición de sus colaboradores. Los contenidos que de estos cursos 100% digitales y gratuitos, ayuda a mejorar las habilidades técnicas de los asesores y lograr de esta manera auto-gestionar algunas dificultades que se presenten en el proceso de venta.

Los retos que asume Indra Company son grandes frente a las expectativas que UNE EPM tiene para el cumplimiento de las metas comerciales, puesto que el contrato con las islas home solo es el inicio, de un tercero que administre todos los canales de venta de UNE EPM telecomunicaciones. Indra Company comenzó a prestar servicios a UNE EPM desde el 28 de agosto de 2022, desde ese momento el cumplimiento de las metas ha sido favorable para los dos negocios móvil y home, a pesar que la rotación de personal no se mantuvo en los límites fijados por la organización se evidencia que se ha llegado a la cifra esperada. La siguiente gráfica muestra el cumplimiento del último trimestre para el negocio home y el número de asesores activos del periodo.

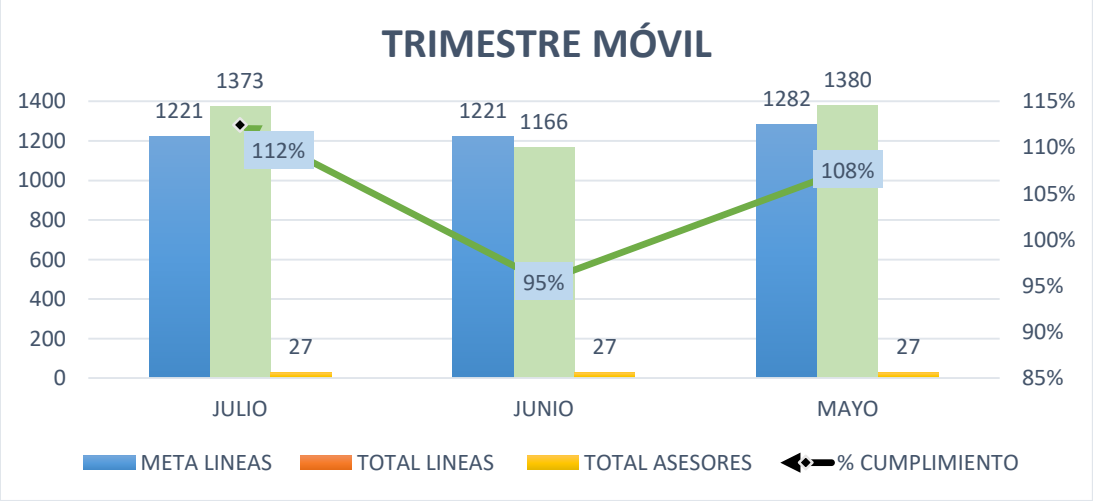


fuente: elaboración propia con datos de Indra Company.

Se observa en la gráfica que el comportamiento de las ventas en el negocio de home ha disminuido cada mes al igual que la cantidad de asesores de venta; lo que demuestra que para los

resultados que solicita el cliente UNE EPM telecomunicaciones, la rotación de personal impide el cumplimiento al 100%. La meta promedio de BA (bandas anchas) para un asesor antiguo en la compañía son 20 en promedio y la meta para un asesor nuevo es progresiva los tres primeros meses 8, 13 y 18 para llegar a las 20; por tal motivo el canal de ventas de ventas no podría tener un mayor de 5 asesores nuevos al mes, ya que afectaría su productividad. Se identifica que en los meses de mayo y junio no se logró llegar a la meta propuesta por la cantidad de asesores nuevos que estaban en procesos de incorporación y no todos los asesores antiguos fueron productivos para la organización. El mes de julio presenta una disminución en la meta comercial solicitada por UNE EPM telecomunicaciones, como estrategia comercial decide invertir más en el negocio móvil, por eso la gráfica demuestra una sobre ejecución del presupuesto del mes de julio.

Se encuentra que el promedio de BA por asesor respectivamente es mayo: 14,4; junio 16,1 y julio 17, 7; por lo cual se concluye que la productividad promedio de los asesores del canal de ventas de Islas home no fue la esperada, aun así, el promedio del trimestre fue favorable. En cuanto al negocio móvil presenta un comportamiento diferente como se muestra en la gráfica.



fuente: elaboración propia con datos de Indra Company.

Para el negocio móvil el comportamiento muestra variaciones y el número de asesores por mes se mantiene constante; la meta del cliente UNE EPM para este negocio se mantiene constante y la compañía propone una meta de 50 líneas por asesor antiguo y para los asesores nuevos es progresiva por tres meses de la siguiente manera 15, 30 y 45 para llegar 50 líneas que es lo que espera la compañía por asesor. En este caso la productividad promedio por asesor se encuentra sobre 51 líneas, cumpliendo con lo esperado por la compañía. En este sentido se puede evidenciar que hay mayor estabilidad laboral en el negocio móvil y genera una mayor productividad teniendo en cuenta que se requiere de una menor capacidad de mano de obra para el logro de las metas comerciales.

Se debe tener en cuenta que para el desarrollo de cada negocio existen unos costos asociados a la operación, lo que hace que la compañía proyecte su estrategia al negocio que sea más rentable. En el caso del negocio home el cliente UNE EPM telecomunicaciones debe realizar una inversión en equipos, servicios de instalación prestado por un tercero, mantenimiento e inversión en infraestructura, y costos asociados con el servicio postventa; para el caso del negocio móvil, también existe una inversión en materia prima en tarjetas sim card, recursos tecnológicos, mantenimiento de redes y servicio postventa. Hay costos en común como la publicidad, los arriendos de las islas, el pago de nómina, entre otros costos operativos; por eso el cliente UNE EPM evalúa cuál debe ser el foco de ventas, para generar más rentabilidad y ser más competitivos para la industria, lo que se refleja en el informe trimestral, donde las metas comerciales del negocio home disminuyen, mientras para móvil aumentan.

Los dos negocios se miden por separado y el asesor comercial se asigna a un negocio específico; todo su programa de inducción y seguimiento se enfoca hacia el negocio para el que fue contratado, pero el cliente UNE EPM también está evaluando este modo de trabajo y está

desarrollando una estrategia para obtener asesores comerciales polivalentes, brindando los conocimientos y herramientas requeridas para responder a los presupuestos de ambos portafolios; esta estrategia ya se ha implementado en otros canales de venta, pero en el canal de Islas home es una novedad, que se ha estudiado desde el inicio de la operación de Indra Company S.A.S con el canal comercial de Islas home.

Se evidencia que las islas son puntos que se ubican de forma estratégica en diferentes puntos de la ciudad, donde existe hay un alto tráfico de usuarios potenciales; pero más allá de que los puntos sean rentables por la cantidad de clientes que los frecuentan para adquirir servicios, existe un propósito adicional y es generar presencia de marca; que las personas logren ver la marca Tigo donde está la competencia, enviando un mensaje posicionamiento en la ciudad y siendo más competitivos en el mercado. Por tal motivo el asesor asignado a cada Isla debe recurrir a otros medios para lograr cumplir con su meta comercial, porque actualmente ningún punto de venta genera el 100% de las ventas.

El asesor comercial para este canal de ventas tiene diferentes KPI por los que es medido cada mes, dentro de los cueles están el cumplimiento de la meta comercial, la efectividad de ingreso de usuarios vs la activación del servicio, la legalización de los servicios, mistery shooper, proyección de cumplimiento semanal y los indicadores de calidad en la venta que son postventa. Para este canal de ventas de Islas home el usuario experimenta un mayor acercamiento y una atención personalizada con el asesor comercial, ya que la venta no está al 100% mediada por la tecnología, por tal motivo los usuarios buscan servicios postventa con los asesores comerciales, pero en ocasiones estos no cuentan con las herramientas necesarias para darle solución al cliente y esto genera malestar porque debe realizar procesos adicionales por otros canales de venta.

Por tal motivo se identifica que hay una carencia sobre la preparación de los asesores comerciales para poder responder al servicio postventa que los usuarios requieren, ya que existe un indicador de calidad en la venta que vincula al asesor con el cliente por un periodo de cuatro meses, donde el usuario debe estar con el servicio activo. Este indicador que mide la calidad de la venta en temas de ingreso correcto de la oferta, asesoría sobre el servicio, correcto proceso de titularidad, influye directamente sobre la remuneración económica por logro de la meta comercial, lo que puede incitar al asesor comercial a renunciar a su cargo al darse de forma reiterativa perjudicado en su salario variable o comisión.

Por último, las funciones de un asesor comercial de la marca Tigo cambian según las necesidades del mercado, la implementación de nueva tecnología y la estrategia comercial que desee implementar el cliente UNE EPM telecomunicaciones; por ello el aspirante para este cargo debe tener la capacidad de adaptación a los cambios, ya que esto hace parte de su permanencia en la compañía.

2.3 Reformulación del proceso y descripción de la estrategia.

En el primer proceso de captación y contratación se recomienda al área de talento humano de Indra Company diseñar un perfil para el cargo de asesor comercial del cliente UNE EPM, incluyendo en este las habilidades blandas y técnicas que debe tener el aspirante para que el desarrollo de sus funciones sea más efectivo; así como una descripción específica del puesto de trabajo destacando sus funciones, requisitos, obligaciones y estipulando tiempos para cada tarea. Como lo menciona Vallejo (2019) es importante dentro de este perfil identificar las motivaciones de los aspirantes y conocer si la oferta laboral se adapta a lo que busca y también predecir si su paso por la organización es temporal o a largo plazo. La siguiente tabla muestra cuatro tipos de perfiles:

TIPO DE PERFIL	DESCRIPCIÓN
los vencedores	Personas que buscan el crecimiento y progreso en la carrera.
los que buscan buenos sueldos	Personas que se interesan más por salarios y ganancias, que por el crecimiento de la compañía.
los que buscan sentido social	Personas que buscan empresas inspiradas por la misión organizacional. El salario y el desarrollo personal casi no cuentan.
los que buscan estilo de vida	Personas que buscan buenas relaciones con sus jefes y buena ubicación en la compañía

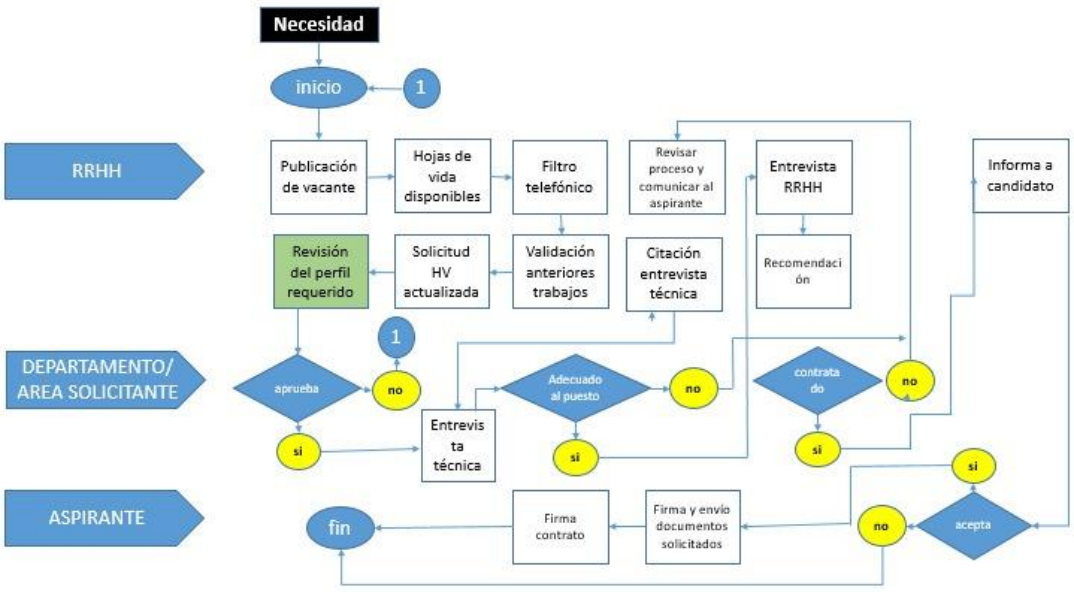
fuente: tomado de Chávez (2019) gestión del talento humano

La construcción de este perfil con la participación del área comercial, permite realizar un primer filtro en el proceso de selección de candidatos para entrevista; es importante que para un cargo asociado a servicios comunicación y tecnología el perfil debe ser dinámico y actualizarse con las necesidades del mercado. Para que este proceso de reclutamiento sea efectivo es necesario que pueda atraer el mayor número de candidatos para que la selección sea adecuada; para reforzar este proceso se recomienda implementar el modelo de reclutamiento propuesto por Chiavenato (2019), compuesto por tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecer y técnicas de reclutamiento por aplicar.



fuente: elaboración propia basado en modelo reclutamiento de Chiavenato.

Por lo anterior se hace necesario incluir dentro del proceso de captación y contratación, la validación del perfil diseñado para el puesto de asesor comercial, realizando el correspondiente filtro de los aspirantes que cumplen con las habilidades necesarias para el logro de los objetivos de Indra Company. Es importante incluir este paso en las primeras partes del proceso, para descartar los perfiles que no se adaptan al requerimiento del área solicitante y así lograr una mayor efectividad en la contratación. En el siguiente diagrama de flujo se muestra la restructuración sugerida para este proceso.

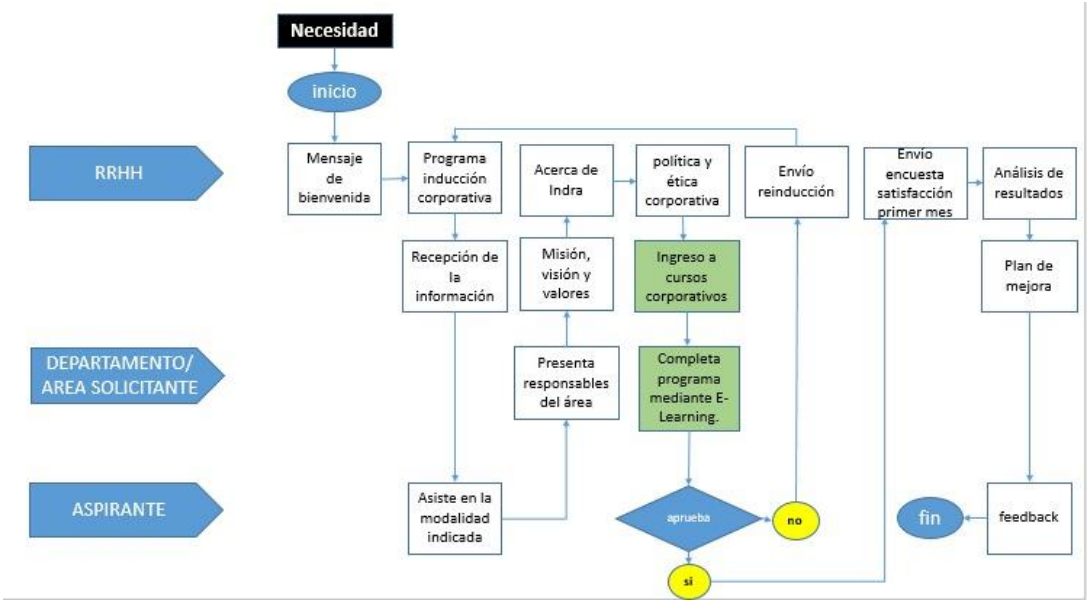


Fuente: elaboración propia. Adaptado modelo Indra, portal Indra web.

Para el proceso de inducción y bienvenida a la compañía del personal de ventas, ya se cuenta con temas y tiempos establecidos, pero se recomienda dedicar un espacio al uso de las herramientas y cursos que la organización pone a disposición para el desarrollo profesional del asesor comercial; si bien la capacitación es densa por la cantidad de contenidos que se deben presentar y evaluar; se recomienda brindar la información sobre el correcto ingreso e importancia de los cursos disponibles en los portales corporativos; se puede compartir estos manuales por medios digitales o E-learning, que ayuda a aumentar la productividad por medios electrónicos, para que el asesor tenga a su disposición la información necesaria para verla en sus tiempos libres, esto ayuda a que sean más productivos y ayuden al logro de los objetivos de la organización.

Es importante que el aspirante realice estos cursos mediante la plataforma de la Indra web, obtenga mayor habilidad con el ingreso de la misma y complete los cursos asignados que la compañía considere necesarios para reforzar sus habilidades comerciales; por parte de talento humano debe realizar el seguimiento del progreso de cada aspirante y realizar la respectiva

retroalimentación en los temas donde se evidencie mayor dificultad ; esta actividad es requisito en el proceso de capacitación y es necesaria para obtener la certificación. En el siguiente diagrama de flujo se muestra la restructuración sugerida para este proceso.

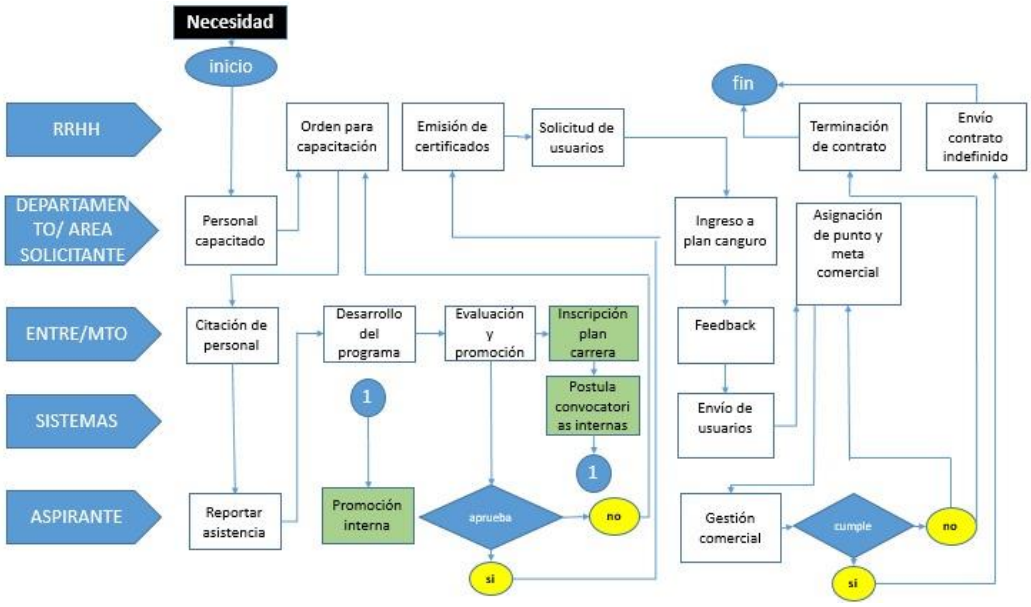


Fuente: elaboración propia. Adaptado modelo Indra, portal Indra web.

Para el proceso de incorporación y promoción, talento humano tiene definido un plan de desarrollo profesional para sus empleados, pero importante incentivarlos a la creación de nuevos conocimientos y esto se hace con la formación profesional; el conocimiento permite avanzar en el plan carrera de cada empleado, como lo menciona Chávez (2019), La carrera es el desarrollo profesional gradual, la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos, ya que los trabajadores desean siempre ocupar puestos más altos. Por tanto si la organización tiene como objetivo realizar convocatorias internas para cubrir cargos de mayor responsabilidad, se recomienda realizar alianzas estratégicas con instituciones de educación superior en niveles técnico, tecnológico y profesional, para facilitar el acceso a sus empleados; es importante que además de la distribución del tiempo, el empleado obtenga un beneficio de descuento en el

programa de educación que desee iniciar y que este sea sostenible en el tiempo mientras cumpla un promedio en sus estudios y sea trabajador activo en la organización.

Por tal motivo se recomienda incluir dentro del proceso de incorporación y promoción, programas que incentiven el desarrollo profesional del personal, mediante test o cuestionarios que ayuden a identificar la orientación vocacional y aplicar a las convocatorias internas que ofrece la compañía. Este programa permite que los asesores que están estudiando o tienen planes de crecer como profesionales, no tengan que cambiar de empleador y la vacante que se requiera por temas de promoción interna, talento humano ya la tenga prevista e inicie la búsqueda de dicha vacante con el tiempo suficiente para no afectar la productividad. En el siguiente diagrama de flujo se muestra la restructuración sugerida para este proceso.

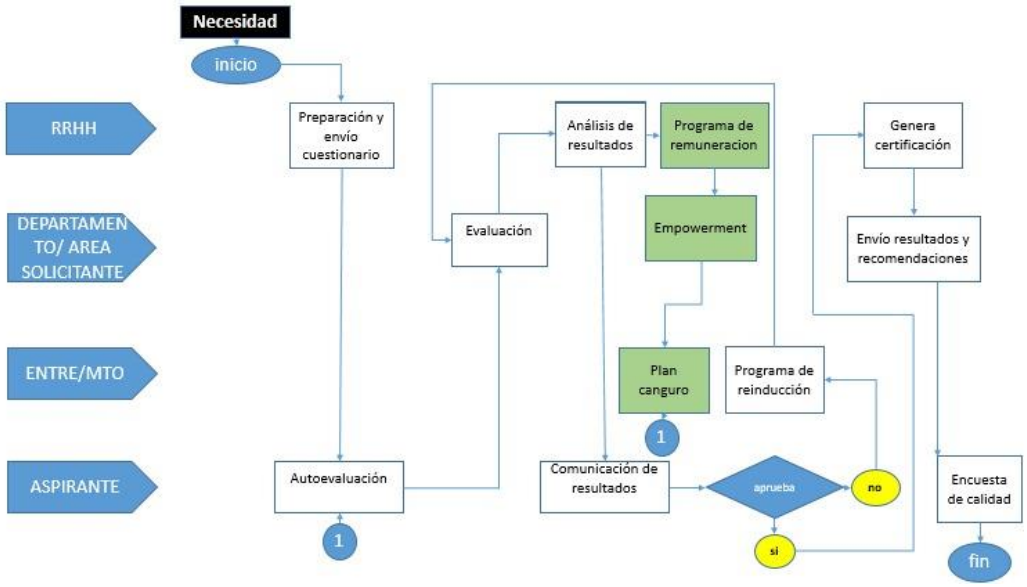


Fuente: elaboración propia. Adaptado modelo Indra, portal Indra web.

Por último, para el proceso de evaluación se recomienda que talento humano, incluye un programa de remuneración por resultados, reconociendo y promoviendo la generación de conocimiento. Reforzar el *plan canguro,* incluyendo un programa evaluativo sobre los resultados

del programa, para encontrar puntos a mejorar. Incorporando la remuneración por buenos resultados, los cuales no necesariamente deben ser monetarios, permite usar herramientas de gestión empresarial como el Empowerment que faculta a los trabajadores de la organización autonomía en la toma de decisiones, responsabilidad y la posibilidad de ser parte activa de procesos (Chávez, 2019, p. 68); esta herramienta, además hace que estos sientan que son importantes para la organización y como se menciona anteriormente con los beneficios de crecimiento profesional por ser trabajador activo de dicha organización; se convierten en fuertes estrategias de retención para no dejar ir el talento valioso y evitar la pérdida del conocimiento.

Se recomienda a Indra Company la implementación del Empowerment, por medio de sus Team líder, los cuales pueden destinar uno de sus asesores como auxiliar el cual pueda asistirlo en algunas de sus funciones y que estas sean remuneradas de forma financiera o no financiera y acorde a las políticas salariales de la organización. En el siguiente diagrama de flujo se muestra la restructuración sugerida para este proceso.



Fuente: elaboración propia. Adaptado modelo Indra, portal Indra web.

3. PLAN DE ACCIÓN.

En la siguiente tabla se sintetiza el plan de acción, incorporando todos los elementos requeridos para su desarrollo; está basado en el método Deming (ciclo PHVA), reuniendo actividades de forma secuencial que permita a Talento humano de Indra Company SA, disminuir la rotación de personal y evitar la pérdida de conocimiento.

indra	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE INCORPORACION Y ADAPTACION DE PERSONAL DE VENTAS POR PARTE DEL AREA DE TALENTO HUMANO.	PRG-IDR-0371 VERSIÓN 3 página 1/1

MAPA DE

OBJETIVO	Reducir la rotación de personal en área comercial, mediante la mejora continua en la gestión de procesos, entregando candidatos con la capacidad de responder a las necesidades de la organización.	
ALCANCE	**INICIO**	Requerimiento de contratación de personal por área/ dependencia
	TERMINA	Entrega personal con las habilidades necesarias para el cumplimiento de metas comerciales.
RESPONSABLE	Gerencia de talento humano.	

PROVEEDOR	INSUMOS O ENTRADAS	ACTIVIDADES DEL PROCESO	PHVA	SALIDAS	CLIENTE
* Gerencia estratégica. *Accionistas. * Procesos	* Promoción de convocatorias. * Planificación del recurso. * Gestión de las necesidades. * Necesidad de personal en el área de ventas. * Metas comerciales. * Oportunidad en el mercado * Presupuestos para contratación. * Tiempo para la capacitación. * Evaluación de procesos. * Gestión de calidad. * Mejora continua.	* Políticas de contratación. * misión y visión. * Indicadores	P P P	* Manual de procesos. * políticas salariales. * proceso de contratación. * Reclutamiento de personal ideal. * Personal con los conocimientos necesarios para aportar a los objetivos organizacionales. * Análisis de resultados de satisfacción. * Generación de equipos de alto rendimiento. * Disminución de costos en reclutamiento.	* Dirección estratégica de la organización
* Área comercial. * Team líder. * UNE EPM		* Crear Perfil del cargo * Reforzar programada de capacitación. * Implementar el Empowerment. * Promover el plan carrera.	H H H H		* Departamento o área solicitante.
* Departamento de Talento humano.		* Encuestas de satisfacción. * Ajustar los indicadores de rotación de forma periódica, * Validar lo que ofrece el mercado laboral actual.	V V V		* Departamento comercial y cada uno de los Team leader de los equipos de ventas.
* Gerencia de negocio de la organización.		* Validar los resultados. * Proponer estrategias de retención y fidelización. * Evaluar cumplimiento de objetivos.	A A A		* Departamento de talento humano.

RECURSOS		INDICADORES	DOCUMENTACION	
HUMANOS	**INFRAESTRUCTURA**		**PROCEDIMIENTOS**	**INSTRUCTIVOS**
* Líder de talento humano. * Entrenadores. * Psicólogo * Asistencia administrativa.	* oficina y equipos. * Bases de datos. * Papelería. * Medios de divulgación.	* satisfacción laboral. * rotación de personal. * Productividad	* Reestructurar proceso. * Capacitación de responsables de cada área. * Revisión legal. * Adaptar plan de acción. * asignar tareas.	* Manual de procesos. * Guía de evaluaciones y encuestas. * Guía de entrenamiento.

RIESGOS				
CAUSA	**CONSECUENCIA**	**CONTROLES**	**PROBABILIDAD**	**IMPACTO**
Desmotivación en el trabajo	Alta rotación laboral y baja productividad.	Desarrollo del plan carrera e incentivos salariales.	**PROBABLE**	**MODERADO**
Falta de capacitación en nuevas tecnologías.	Reprocesos y ralentización en las tareas.	Evaluaciones periódicas de conocimiento, para identificar los refuerzos que sean necesarios en entrenamiento.	**IMPROBABLE**	**MODERADO**
Contratación de personal no idóneo para el cargo.	Gastos adicionales de reclutamiento y capacitación.	Revisión de las políticas de contratación y garantizar que los aspirantes cumplan con el perfil que se requiere.	**RARA VEZ**	**MODERADO**

Elaboración propia. Basado en el método Deming (ciclo PHVA)

4. RECOMENDACIONES.

Se recomienda a la empresa Indra Company SA la implementación del plan de mejora para que los indicadores de rotación de personal, estén alineados con los objetivos establecidos por Talento humano, para lograr mejores resultados en productividad y evitar la pérdida de conocimiento.

Como se puede demostrar por medio de los resultados de ventas del último trimestre del canal de Islas home de la regional Andina, la rotación de personal incide de forma directa sobre los resultados esperados por la compañía. Por tal motivo mediante la gestión de procesos se identifica desde la captación del personal que la organización Indra Company debe promocionar mejor su oferta laboral, destacando los beneficios de vincularse laboralmente con una Multinacional líder en tecnología como lo es Indra Company; esto permite obtener la atención de aspirantes con mayor experiencia comercial, ya que en orden remuneratorio estas vacantes permiten altos ingresos en comparación con la competencia. Actualmente las principales bolsas de empleo destacan las vacantes para asesor comercial de Tigo de otros canales de venta como tiendas propias, donde ofrecen salarios promedio por encima de los 2 SMLV y comisiones sin techo.

En relación a los puntos de venta *islas*, se recomienda evaluar el nivel de satisfacción del asesor con su puesto de trabajo; es importante conocer aspectos como las condiciones de iluminación, ruido, seguridad, temperatura, entre otras condiciones físicas propias del sector que puedan afectar o estimular alguna condición del asesor; también se sugiere conocer la estrategia de venta de cada asesor y esta es la indicada para el punto de venta e indagar que tan fáciles son los desplazamientos que debe realizar a diario hacia su lugar de trabajo; realizar este tipo de distribuciones estratégicas permite aumentar los niveles de productividad y mantener satisfechos

a los trabajadores a largo plazo en la organización, asegurándoles las condiciones físicas, psicológicas y sociales (Chávez, 2019, p. 103).

Los puntos de venta *islas* como recurso físico y que a su vez son la identidad del canal de ventas islas home, tienen como propósito generar presencia de marca en la ciudad, nivelando e incluso superando la de sus competidores directos y además poder atraer la mayor cantidad de clientes. Por ello se recomienda reforzar la revisión de las islas garantizando condiciones favorables de: fácil visibilidad al público, espacios adecuados y cómodos para la atención al cliente, buen abastecimiento y actualización de material publicitario como afiches, volantes, avisos, entre otros, herramientas y equipos adecuados para la labor comercial y limpieza de los bienes inmuebles de cada isla.

Por último, se sugiere revisar el manejo que brinda la organización al equilibrio de la vida laboral y personal de sus asesores comerciales, debido a los diversos compromisos que son obligatorios por fuera del horario laboral por requerimiento del cliente UNE EPM; ya que estudios realizados recientemente realizados por (Sajid, Shaista, Jamil, 2018) y publicado por la Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, proponen que una falta de equilibrio entre la vida laboral y personal genera problemas de salud e impacta de forma negativa el desempeño de los trabajadores; mientras que las organizaciones que buscan mantener dicho equilibrio mejora el bienestar psicológico y las relaciones con superiores y compañeros, por consecuencia mejora el rendimiento laboral; estudios anteriores proponen que un buen equilibrio da la vida laboral y personal aumenta la creatividad, productividad y rendimiento (kruise, 2017), otros sugieren que aumenta el nivel de satisfacción con superiores, mejorando resultados individuales y organizacionales (Sturman & Park, 2016; Tepper & Tylor, 2003).

Por lo anterior se recomienda a la organización universalizar y en la medida simplificar los eventos de forma virtual o presencial que sean totalmente necesarios para el desarrollo de las tareas del asesor, con un aviso oportuno en favor de mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal de ellos y así mejorar las relaciones sociales que existen al interior de la organización. Es necesario precisar que la anterior recomendación sobre el equilibrio de la vida laboral y personal de los asesores comerciales, tiene como propósito mejorar las relaciones entre compañeros y superiores y por consecuencia la satisfacción laboral, que es tan importante para el área de talento humano de la organización como otros procesos; si los efectos negativos de esta situación generan ausentismo y rotación de personal, serán el insumo y se ampliara la información en futuras investigaciones.

5. CONCLUSIONES.

Por medio del análisis de los resultados de ventas de último trimestre del canal de islas home del cliente UNE EPM telecomunicaciones, administrado por Indra Company, se evidencia que la rotación desfasada que tiene la organización sobre el indicador de rotación de personal, influye de forma negativa sobre los resultados, debido a que los tiempos para que un asesor aporte a la operación desde el proceso de captación son en promedio de 18 días y para ser productivo para la organización un máximo de 108 días dependiendo la fecha de ingreso, debido a que los cortes de mes se realizan los días 30 de cada mes y sobre esto se ajusta la meta comercial.

El business process outsourcing (BPO) como herramienta de gestión empresarial facilita la administración de procesos, destinando recursos a objetivos de carácter estratégico, para el caso de Indra Company ofrece mejores garantías a los asesores comerciales en temas de contratación y remuneración frente a la industria del sector, pero una internacional como Indra Company que maneja diversidad de proyectos con diferentes clientes del mundo, tiene documentados los procesos de talento humano de forma general, pero es necesario realizar un registro documentado de procesos para el cliente UNE EPM telecomunicaciones, que permita realizar mejores procesos de captación e incorporación de asesores nuevos y en consecuencia disminuir la rotación de personal.

El sector de las telecomunicaciones es dinámico y se transforma acorde a las necesidades del mercado y los desarrollos tecnológicos generados en torno de dichas necesidades, por tal motivo el asesor comercial para empresas como UNE EPM telecomunicaciones debe ser proactivo, polivalente, adaptarse a los cambios de forma ágil y crecer en generación de conocimiento al mismo ritmo que lo hace la industria. Por tal motivo para calificar a este cargo cada vez se va a

requerir de un mayor de grado de habilidad y conocimiento, puesto que no es un trabajo tradicional con tareas repetitivas.

Se observa que el motivo de renuncia más frecuente en los asesores en proceso de incorporación, se presenta porque no logran adaptarse a los procesos de venta o no encuentran una estrategia para el logro de sus metas comerciales, estas renuncias se presentan de forma voluntaria o por decisión de organización en su periodo de prueba, lo que aumenta los costos de captación y entrenamiento. En el caso de los asesores activos y productivos para la organización, las renuncias en la mayoría de casos se presentan de forma voluntaria al experimentar cambios significativos en la estrategia comercial o en la política de remuneración que sienta que no le favorece; este otro escenario también perjudica a la organización, ya que aparte de asumir los costos de captación y entrenamiento de un nuevo asesor, también debe redistribuir el aporte del que sale con las personas activas, lo que puede verse como una sobrecarga a la meta comercial.

6. REFERENCIAS

Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración, 19*(32), 225-254.

Chávez–Toledo, L. E. (2018). La gestión del talento humano como estrategia empresarial. *Perspectiva, 19*.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Duque Ceballos, José Luis, Zapata Domínguez, Álvaro, García Solarte, Mónica, & Murillo Vargas, Guillermo. (2020). Modelo de gestión humana para empresas de business process outsourcing. *Pensamiento & Gestión*, (49), 215-243. Epub 02 de noviembre de 2021.

Haider, Sajid, Jabeen, Shaista, & Ahmad, Jamil. (2018). La mediación moderada entre el equilibrio vida-trabajo y el desempeño laboral: el papel del bienestar psicológico y de la satisfacción con los compañeros. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *34*(1), 29-37. https://dx.doi.org/10.5093/jwop2018a4

Mondy, R. W., Noe, R. M., & Mondy, J. B. (2010). Administración de recursos humanos.

Ospina Duque, R., (2006). LA REINGENIERÍA DE PROCESOS: UNA HERRAMIENTA GERENCIAL PARA LA INNOVACIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración, II* (2), 91-99.

Torres, M. M. D. R. R., & Orozco, D. G. Á. ¿QUÉ ES LA ROTACIÓN DE PERSONAL? *ROTACIÓN DE PERSONAL ¿Qué es y cómo combatirla?*, 13.

Valencia García, L. M. (2020). Gestión del talento humano y comunicación interna en la productividad laboral de los trabajadores, Municipalidad Metropolitana de Lima-2019.

Zaballa Gomaríz, Pablo Enrique, Assafiri Ojeda, Yusef El, Medina Nogueira, Yuly Esther, Nogueira Rivera, Dianelys, & Medina León, Alberto. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Academo (Asunción)*, *8*(1), 29-41. Epub June 00, 2021.https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, *330*, 81-82.