

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UN DEPARTAMENTO
DE UN CALL CENTER UBICADO EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE
GUATEMALA”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

BYRON JAVIER JIMÉNEZ FUENTES

**PREVIO A CONFERIRSE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V:	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto CUARTO, inciso 4.4, subinciso 4.4.2, sub-subinciso 4.4.2.5 del Acta 19-2014, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 4 de Noviembre de 2014.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON

EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIO:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 04 de Septiembre de 2015

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

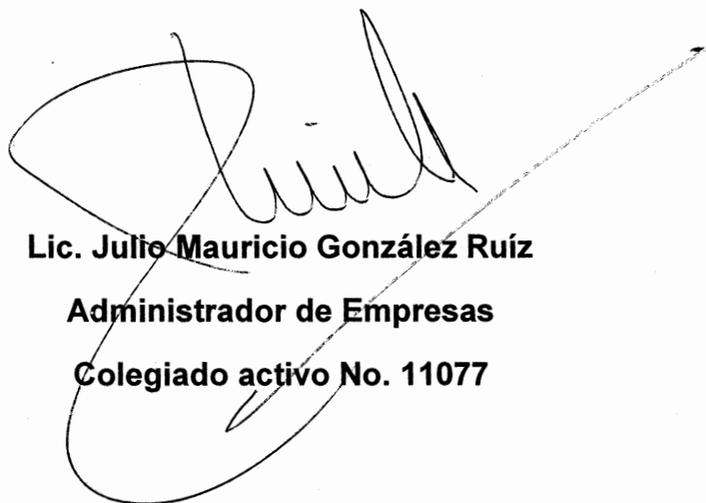
Señor Decano:

De conformidad con el dictamen identificado con el número ADMON-35-2015, informo que procedí a realizar las actividades de asesoría, revisión y aprobación del trabajo de tesis del estudiante **BYRON JAVIER JIMÉNEZ FUENTES**, carné **2006-12201**, titulado: **"PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UN DEPARTAMENTO DE UN CALL CENTER UBICADO EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"**.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruíz
Administrador de Empresas
Colegiado activo No. 11077



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

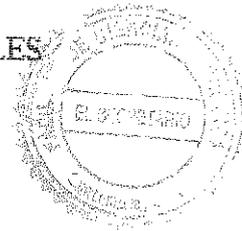
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDOS DE ENERO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 28-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de noviembre de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 234-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 21 de octubre de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UN DEPARTAMENTO DE UN CALL CENTER UBICADO EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante **BYRON JAVIER JIMÉNEZ FUENTES**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

Smp.



Ingrid
DECANADO

DEDICATORIA

A DIOS	Por su misericordia al derramar sobre mí bendiciones abundantemente, sin Él y su infinita bondad no lo hubiera podido lograr.
A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA USAC	Por abrirme sus puertas para ser uno de sus profesionales.
A MIS CATEDRÁTICOS	Por compartir conmigo sus conocimientos.
A MI ASESOR DE TESIS	Por su guía en la elaboración del documento.
A MI EQUIPO DE TRABAJO	Por su apoyo en el trabajo para que pudiera culminar la realización de la tesis
A MIS HERMANAS	Por su apoyo.
A REBECCA	Por su gran apoyo, amor, paciencia y palabras de aliento y motivación.
A MIS TÍOS, TÍAS, PRIMOS Y PRIMAS	Que siempre estuvieron pendientes del avance en mi carrera.
A MIS ABUELITOS	Por su gran amor, cariño y apoyo.
A MIS ABUELITOS POR PARTE DE MI PAPÁ	Que aunque ya no estén presentes, sé que sonrían al ver este logro que se da gracias al esfuerzo de su hijo al ser el mejor papá.
A MIS PADRES	Por todo su apoyo, perseverancia, amor y paciencia durante todo el tiempo que he estudiado, desde que inicié hasta el día de hoy. Gracias.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa de servicios de atención de llamadas	1
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	3
a. Elementos de la planeación	3
• Misión	4
• Visión	5
• Valores	5
• Objetivos	5
• Metas	5
• Procedimientos	6
• Programas	6
• Presupuestos	6
b. Principios de la planeación	7
• Precisión	7
• Flexibilidad	7
• Participación	7
c. Instrumentos administrativos de la planeación	7
• Plan de acción	8

Contenido	Página
1.2.1.2 Organización	8
a. Instrumentos administrativos de la organización	8
• Organigrama	8
• Descriptor de puestos	9
• Puesto de trabajo	9
1.2.1.3 Integración	10
a. Gestión del talento humano	10
b. Procesos para desarrollar a las personas	11
c. Recursos Humanos	12
• Unidad de recursos humanos	12
d. Pirámide organizacional	12
• Nivel superior o estratégico	13
• Nivel medio o táctico	14
• Nivel inferior u operativo	14
1.2.2 Capacitación	14
1.2.2.1 Conocimientos	14
1.2.2.2 Habilidades	15
1.2.2.3 Actitudes	15
1.2.2.4 Brechas de capacitación	16
1.2.2.5 Ciclo de la capacitación	16
a. Iniciación	16
b. Crecimiento	17
c. Consolidación	17
d. Normalización	18

Contenido	Página
1.2.2.6 Proceso de capacitación	18
a. Diagnóstico de las necesidades de capacitación	19
• DNC con base en puesto-persona	20
b. Tipos de necesidades de capacitación	21
• Desempeño individual	21
• KPIs	22
• Productividad	22
• Motivación	22
• Liderazgo	23
• Servicio al cliente	23
c. Diseño del plan de capacitación	24
• Plan de capacitación	25
• Objetivos del plan de capacitación	25
• Personal a capacitar	25
• Métodos y técnicas de capacitación	25
• Contenido	26
• Cursos de capacitación	26
• Capacitadores o instructores	26
• Capacitación con personal externo	27
• Capacitación con personal interno	27
• Lugar para la capacitación	28
• Duración	28
d. Ejecución del proceso de capacitación	28

Contenido	Página
e. Evaluación del proceso de capacitación	29
• Reacción	30
• Aprendizaje	30
• Conducta	31
• Resultados	31

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA CAPACITACIÓN EN UN DEPARTAMENTO DE UN CALL CENTER UBICADO EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Metodología de la investigación	32
2.1.1 Métodos de investigación	32
2.1.1.1 Método científico	32
2.1.1.1.1 Fase indagadora	32
2.1.1.1.2 Fase demostrativa	33
2.1.1.1.3 Fase expositiva	33
2.1.1.2 Método deductivo	33
2.1.1.3 Método analítico	33
2.1.2 Técnicas de investigación	33
2.1.2.1 Encuesta	33
2.1.2.2 Observación directa	34
2.1.2.3 Muestreo	34
2.1.2.4 Investigación bibliográfica	34
2.1.3 Instrumentos de investigación	34
2.1.3.1 Guía de entrevista	34

Contenido	Página
2.1.3.2 Guía de observación	35
2.1.3.3 Cuadros estadísticos	35
2.1.3.4 Fichas bibliográficas	35
2.1.3.5 Prueba piloto	35
2.2 Justificación	36
2.2.1 Antecedentes de la empresa	36
2.2.2 Misión	37
2.2.3 Visión	37
2.2.4 Valores	37
2.2.5 Objetivos de la empresa	38
2.2.6 Antecedentes del departamento	38
2.2.7 Visión	39
2.2.8 Objetivos del departamento	39
2.2.9 Organigrama actual del departamento	39
2.3 Análisis de la situación actual de la capacitación	40
2.3.1 Características de la población	41
2.3.2 Situación actual de la capacitación	44
2.3.3 Resultados del diagnóstico del puesto teleoperador	64
2.3.4 Resultados del diagnóstico del puesto supervisor de operaciones	66
2.3.5 Resultados del diagnóstico del puesto analista de calidad	68
2.3.6 Análisis y discusión de resultados	70

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UN
DEPARTAMENTO DE UN CALL CENTER UBICADO EN LA ZONA 10 DE LA
CIUDAD DE GUATEMALA

Contenido	Página
3.1 Justificación de la propuesta	73
3.2 Objetivos de la propuesta	74
3.2.1 Objetivo general	74
3.2.2 Objetivos específicos	74
3.2.3 Alcance	74
3.2.4 Metas	75
3.3 Proceso de capacitación propuesto	75
3.3.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación	76
3.3.2 Método para la detección de necesidades de capacitación	80
• Procedimiento	81
• Boleta DNC	93
• Diagnóstico teleoperador de servicio al cliente	107
• Diagnóstico supervisor de operaciones	116
• Diagnóstico analista de calidad	117
• Matriz de brechas	118
3.3.3 Diseño del plan de capacitación	123
• Programas de capacitación	129
3.3.4 Ejecución del plan de capacitación	143
• Plan de acción para la implementación de la propuesta	147
• Presupuesto para la implementación	150

Contenido	Página
3.3.5 Evaluación y seguimiento de la capacitación	156
• Reacción	156
• Aprendizaje	159
• Conducta	164
• Resultados	168
Conclusiones	170
Recomendaciones	172
Bibliografía	174

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Proceso Administrativo	3
2	Elementos de la planeación	4
3	Pirámide Organizacional	13
4	Brechas de capacitación	16
5	Etapas del proceso de capacitación	19
6	Diseño del plan de capacitación	24
7	Niveles a evaluar en el proceso de capacitación	30
8	Organigrama actual del departamento	40
9	Tiempo de desempeñar el puesto actual	41
10	Nivel académico del personal	42
11	Edad de los colaboradores	43
12	El departamento realiza capacitaciones para los colaboradores	48
13	Frecuencia de las capacitaciones	49
14	Participación activa de todos los coordinadores en las actividades de capacitación	52
15	Calificación de las capacitaciones recibidas hasta el momento	55

No.	Contenido	Página
16	Nivel de aceptación y participación en las capacitaciones	57
17	Orientación de las capacitaciones a las necesidades de los diferentes puestos de trabajo	58
18	Utilidad de las capacitaciones en la realización de las labores diarias	59
19	El departamento evalúa los resultados de las capacitaciones	61
20	Se brinda seguimiento a los temas sobre los cuales se capacita	62
21	Resultados del diagnóstico del puesto teleoperador	65
22	Resultados del diagnóstico del puesto supervisor de operaciones	67
23	Resultados del diagnóstico del puesto analista de calidad	69

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1	Escala para calificación de las atribuciones	83
2	Descriptor de puesto teleoperador de servicio al cliente	84
3	Descriptor de puesto supervisor de operaciones	87
4	Descriptor de puesto analista de calidad	90
5	Escala de nivel de dominio que cada atribución requiere según el puesto y el nivel de dominio que tiene el colaborador para la realización de cada función	94
6	Escala de nivel de dominio de los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el puesto y el nivel de dominio de cada colaborador	95
7	Boleta DNC para el puesto teleoperador de servicio al cliente	98
8	Boleta DNC para el puesto supervisor de operaciones	101
9	Boleta DNC para el puesto analista de calidad	104
10	Diagnóstico de necesidades de capacitación - teleoperador de servicio al cliente	107
11	Diagnóstico de necesidades de capacitación – supervisor de operaciones	116

No.	Contenido	Página
12	Diagnóstico de necesidades de capacitación – analista de calidad	117
13	Hoja de resumen de brechas identificadas - teleoperador de servicio al cliente	120
14	Hoja de resumen de brechas identificadas - supervisor de operaciones	121
15	Hoja de resumen de brechas identificadas - analista de calidad	122
16	Plan de capacitación propuesto	126
17	Programa de capacitación del curso “Servicio al cliente”	132
18	Programa de capacitación del curso “Cambios y cancelaciones ADT / Uso de ASK”	133
19	Programa de capacitación del curso “Nivelación de Inglés”	134
20	Programa de capacitación del curso “KPI y gestión de Acciones de Personal”	135
21	Programa de capacitación del curso “Clima Laboral”	136
22	Programa de capacitación del curso “Orientación a resultados”	137
23	Programa de capacitación del curso “Filosofía empresarial”	138
24	Programa de capacitación del curso “Liderazgo, motivación y manejo de grupos de trabajo”	139
25	Programa de capacitación del curso “Trabajo en equipo”	140

No.	Contenido	Página
26	Programa de capacitación del curso “Integridad y valores de la empresa”	141
27	Programa de capacitación del curso “Procesos certificados para la calidad”	142
28	Lista de actividades a realizar durante las capacitaciones	143
29	Lista de revisión de actividades antes de la capacitación	144
30	Lista de revisión de actividades después de la capacitación	144
31	Lista de asistencia para los cursos programados	146
32	Plan de acción para la implementación	148
33	Evaluación de la reacción del curso de capacitación	158
34	Evaluación del aprendizaje del curso de capacitación	161
35	Clave de calificación para evaluar el aprendizaje del curso "Servicio al cliente"	162
36	Formato de resumen del porcentaje de cambio en el aprendizaje	163
37	Escala de aplicación de los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, en las tareas diarias	164
38	Evaluación de la conducta del curso de capacitación	166

No.	Contenido	Página
39	Formato de resumen de la evaluación de la conducta	167
40	Formato de evaluación de resultados del curso	169

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Presupuesto de honorarios para la implementación de las capacitaciones	154
2	Presupuesto de materiales para la implementación de las capacitaciones	154
3	Presupuesto de alimentación para la implementación de las capacitaciones	155

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Contenido	Página
1	Proceso de capacitación propuesto	76
2	Flujograma del proceso de capacitación propuesto	77
3	Detalle de la calificación de las atribuciones del puesto	82

INTRODUCCIÓN

El presente documento se realizó con base en información de un departamento de un centro de llamadas ubicado en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, el cual ofrece servicios de atención al cliente para una agencia de viajes norteamericana por medio de teléfono, correo electrónico y chat en idiomas español, inglés y francés. Actualmente existen cuatro secciones que se encargan de asistir a los clientes con sus solicitudes de compras, cambios y cancelaciones de paquetes de vuelo, hotel y automóvil.

La industria de centros de llamadas bilingües en Guatemala ha aumentado considerablemente en los últimos años, por lo que las empresas que forman parte de este mercado deben enfocar sus esfuerzos en la productividad y rentabilidad. Esto se logra al contar con personal calificado para desarrollar las funciones de su puesto de trabajo eficientemente.

El recurso humano constituye uno de los elementos más importantes de la empresa, por lo que es importante que se lleven a cabo actividades que desarrollen a su personal, tales como la capacitación. Ésta es considerada como una herramienta que ayuda a enriquecer los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores para que realicen eficientemente todas las tareas asignadas según su puesto de trabajo, logrando con esto una mejora en la productividad y rentabilidad del departamento.

El presente documento tiene como objetivo principal establecer y proponer un proceso de capacitación, que establezca una metodología y lineamientos para la realización de estas actividades. Consta de tres capítulos, los cuales tienen información que servirá como referencia para la implementación de dicho proceso.

El Capítulo I contiene los conceptos teóricos que sustentan la investigación y que ayudan al lector a comprender los temas relacionados a la capacitación, etapas,

diagnóstico de necesidades, diseño del plan, la ejecución y posterior evaluación del proceso de capacitación.

El Capítulo II detalla la situación actual de la capacitación en el departamento, la cual se determinó sobre la base de los resultados de encuestas y entrevistas realizadas al personal de todos los niveles jerárquicos, además de la observación y análisis de reportes que ofrecen información importante y que a la vez, comprueban la necesidad de establecer una metodología y lineamientos para que la unidad en investigación cuente con un proceso de capacitación eficiente, que ayude al personal a contar con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias.

El Capítulo III contiene todos los detalles de la propuesta para su implementación, así como los instrumentos necesarios y las instrucciones para la implementación. Incluye también la justificación, objetivos, alcances y metas de la propuesta. Se detallan las diferentes etapas del proceso, diagnóstico de necesidades, plan y programas de capacitación, presupuesto de implementación, métodos de evaluación y seguimiento de los temas desarrollados.

Posteriormente se encuentran las conclusiones y recomendaciones, establecidas sobre la base de los principales hallazgos relacionados a las hipótesis planteadas, bibliografía y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se encuentran los principales conceptos relacionados a la carrera, los cuales sustentan la investigación y ayudan al lector a comprender adecuadamente los temas sobre los cuales se hace referencia en el documento.

1.1 Empresa

"Una empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común." (1:6)

Una empresa es cualquier institución que tiene como fin primordial generar ganancias por medio de la comercialización de sus productos y servicios.

Dependiendo del giro de negocio, las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

Industriales, en las cuales la actividad esencial es la producción de productos y bienes.

Comerciales, las cuales se dedican o realizan el acto propio de comercio y su función es la compra-venta de productos terminados.

De servicio, las cuales realizan una actividad comercial, productiva y prestadora de servicios con fines de lucro.

De servicios financieros, éstas realizan una actividad comercial, prestadora de servicios de intermediación relacionados al ámbito de generación de valor a través del dinero.

1.1.1 Empresa de servicios de atención de llamadas

Un centro de llamadas (en inglés: call center), es un área donde teleoperadores, asesores, supervisores o ejecutivos especialmente entrenados realizan y reciben

llamadas de clientes, socios comerciales, compañías asociadas y otros, para ofrecer servicios de atención.

1.2 Administración

"Disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos." (1:3)

Emprender acciones que hagan posible la contribución de las personas hacia el logro de los objetivos del grupo, aprovechando los recursos disponibles.

Una efectiva administración ayuda a que las metas y objetivos se alcancen eficientemente, al lograr que los colaboradores realicen las funciones de su puesto de trabajo. Una deficiente administración de los recursos limita el logro de los objetivos.

1.2.1 Proceso administrativo

El proceso administrativo tiene cinco etapas y cada una de ellas es de vital importancia para el éxito de cualquier empresa.

La gráfica 1 muestra las cinco etapas del proceso administrativo, para fines de la investigación se analizan únicamente las primeras tres etapas.

Gráfica 1
Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración propia con información de Benavides, Raymundo. Administración. 1era Edición 2005

1.2.1.1 Planeación

"Planear es decidir con anticipación lo que se va a hacer, cómo se va a hacer, cuándo hacerlo y quién se encargará de hacerlo." (7:52)

Por medio de la planeación se establecen las directrices de las acciones que se tomarán para lograr los objetivos organizacionales, es debido a esto que esta etapa es importante para el eficiente funcionamiento de cualquier empresa.

a. Elementos de la planeación

La gráfica 2 muestra los elementos de la planeación, mismos que seguidamente se describen.

Gráfica 2
Elementos de la planeación



Fuente: Elaboración propia con información de Benavides, Raymundo. Administración. 1era Edición 2005

- **Misión**

"La misión de una empresa clarifica y establece su razón de ser y de existir en un ámbito o actividad específica. La misión se descompone en qué, cómo y para qué se hace lo que se hace." (7:77)

La misión ayuda a los colaboradores y clientes a entender ¿qué hace la empresa, cómo y para qué lo realiza? Es importante que los colaboradores la conozcan, se identifiquen con ella y contribuyan al progreso del grupo de trabajo.

- **Visión**

"Expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros." (1:46)

La visión proyecta a dónde se dirige la empresa y el periodo de tiempo en el que planea lograrlo.

- **Valores**

"Creencias básicas sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no importante. Los valores constituyen las creencias y actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual." (4:66)

Los valores de la empresa mantienen firme la fe en ella y guían el comportamiento de sus colaboradores, por lo que es importante que el personal se identifique con ellos y los lleve a la práctica.

- **Objetivos**

"Un objetivo es algo que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas." (1:46)

Estos se establecen con parámetros realistas, medibles y cuantificables. También se comparten con el personal para que la empresa cuente con el apoyo necesario para alcanzarlos.

- **Metas**

"Estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización. Las metas de una organización dan a sus actividades el sentido básico de dirección." (1:45)

Son el conjunto de declaraciones que guían e inspiran al personal de los diferentes niveles jerárquicos para el logro de los objetivos organizacionales.

- **Procedimientos**

"Planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente." (1:47)

Son una guía para la correcta realización de las tareas de cada puesto de trabajo, por lo que es importante establecerlos correctamente.

- **Programas**

"Son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas y asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento." (1:48)

Estos son documentos que contienen los detalles pertinentes de las acciones a realizar y se elaboran al integrar los objetivos con los demás elementos de la planeación.

- **Presupuestos**

"Elemento básico para que los planes lleguen a buen fin. Consiste en que la empresa trabaje en la planeación, que se asigne tiempo y recursos a esta actividad y que realmente se aplique lo planificado." (7:54)

Contiene información detallada en cuanto a la inversión necesaria para llevar a cabo las acciones planificadas en la empresa, también funciona como una guía para conocer los límites financieros para los diferentes proyectos.

b. Principios de la planeación

A continuación, se detallan los principios de la fase de planeación que se utilizaron durante la investigación.

- **Precisión**

Afirma que la planeación es clara, precisa y concisa en cuanto a los objetivos que se pretenden alcanzar.

- **Flexibilidad**

"Dotar de flexibilidad a los planes y reduce el riesgo de incurrir en pérdidas a causa de hechos inesperados. El costo de la flexibilidad debe ponderarse en relación a sus ventajas." (6:220)

Esto ayuda a la empresa a realizar los ajustes necesarios en el momento indicado, según sean las necesidades.

- **Participación**

Señala que se cuenta con la participación del personal de los diferentes niveles jerárquicos en las actividades de planeación, esto contribuye a que se tomen en cuenta todos los aspectos necesarios en esta etapa.

c. Instrumentos administrativos de la planeación

Son herramientas que brindan una guía al administrador durante la realización de las actividades planificadas a realizar. Para fines de la investigación se utiliza el plan de acción, el cual se describe a continuación.

- **Plan de acción**

Especifica los detalles de cada actividad a realizar, sus contenidos mínimos son: objetivos, responsables, en qué período de tiempo se llevan a cabo las actividades y el presupuesto necesario, entre otros. Al utilizar este instrumento, los encargados de cada proyecto cuentan con una guía para la realización de las actividades necesarias para la mejora.

1.2.1.2 Organización

"Fase del proceso administrativo que implica dividir y agrupar las actividades que se han de realizar en una empresa con el propósito de proporcionar los productos y servicios a la comunidad, fin para el cual fue creada la institución." (1:124)

En esta etapa se define la estructura de la unidad, funciones de los diferentes puestos, organigramas y aspectos claves para el correcto funcionamiento.

a. Instrumentos administrativos de la organización

Se utilizan para brindar una guía al administrador en temas relacionados a la fase de organización. Se pueden mencionar los siguientes:

- **Organigrama**

"Conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización." (1:166)

Es la representación gráfica de la estructura de una organización, existen de varios tipos que muestran de manera clara y concisa los diferentes puestos y líneas jerárquicas existentes en una organización.

Estos instrumentos ayudan al personal de las empresas a tener un claro entendimiento de las líneas jerárquicas para cada puesto de trabajo y sepan a qué fuente han de acudir para recibir la asistencia y apoyo necesarios en el cumplimiento de sus funciones.

- **Descriptor de puestos**

"Documentos que delimitan los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto. Proporcionan datos sobre la persona que ocupa el puesto acerca de qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace." (1:165)

Estos describen las funciones, responsabilidades y obligaciones de cada puesto de trabajo de manera clara y actualizada. A través de ellos se deducen, analizan y desarrollan los datos ocupacionales relativos a los puestos y las cualidades necesarias para ocuparlos.

Estos documentos sirven de guía para la realización de las diferentes tareas asignadas a cada colaborador, por lo que es importante que las empresas cuenten con ellos y los utilicen de manera adecuada.

- **Puesto de trabajo**

"Los puestos constituyen el elemento básico en la productividad de toda la organización. Si se han diseñado de manera adecuada, la organización progresa hacia sus objetivos. De otra manera, la productividad se verá afectada y la organización no podrá corresponder a los múltiples desafíos que enfrente." (9:66)

Las empresas tienen diferentes puestos de trabajo, cada uno se encarga de realizar determinadas funciones que ayudan a que se cumplan los objetivos de la organización.

1.2.1.3 Integración

"Elemento de apoyo que facilita la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar, además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, los recursos materiales, los medios financieros y los recursos técnicos que demanda la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre las partes componentes de la organización." (1:181)

Esta fase consiste en llevar a cabo las actividades necesarias para asegurar que el personal cuenta con los elementos necesarios para realizar una labor eficaz, escogiéndolos y articulándolos para el mejor desarrollo en conjunto.

a. Gestión del talento humano

"Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño." (3:369)

De esta manera se conoce a lo que antes se conocía como "administración de personal" en virtud que se reconoce un talento en cada colaborador y que son parte fundamental para la empresa, al ofrecer conocimientos y habilidades que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

Estas actividades implican coordinar al recurso humano y a la vez conocer cómo y de qué manera se pretenden alcanzar los objetivos con la ayuda del personal y con las técnicas o estrategias establecidas.

Teniendo en cuenta que en la era del conocimiento, el recurso más importante de las organizaciones es su capital humano, es fundamental contar con las herramientas que permitan un desempeño idóneo, esto se logra al crear un ambiente de trabajo agradable, que ayude al personal a dar lo mejor de sí en el cumplimiento de sus labores diarias. Estas actividades tienen los siguientes propósitos:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos, visión y misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización, sabiendo emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
3. Suministrar a la organización empleados debidamente entrenados y motivados, al reconocer a las personas por su buena labor.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, esto determina en gran medida el éxito del departamento.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, en relación a los aspectos relacionados a la experiencia de trabajo, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente agradable, seguridad y horas reguladas de trabajo con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo.
6. Administrar los cambios, mismos que pueden ser sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables, tanto individualmente como a nivel organizacional.

b. Procesos para desarrollar a las personas

"Las necesidades de recursos humanos de la organización pueden satisfacerse desarrollando a los empleados actuales. Mediante el desarrollo se enseñan nuevas

actividades y conocimientos a los empleados, para garantizar su aportación a la organización y para satisfacer sus legítimas aspiraciones de progreso." (9:11)

Los programas de desarrollo se orientan a ajustarse a las necesidades tanto de los individuos como de la empresa.

c. Recursos humanos

"Todas las organizaciones poseen un elemento en común, están integradas por personas y son ellas las que llevan a cabo los avances, logros y errores de sus organizaciones. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado en una sociedad que se basa en la información." (9:6)

Se conoce así al personal que forma parte de una empresa, el cual se considera de vital importancia junto con los recursos financieros y tecnológicos, en virtud que son los colaboradores los que brindan los servicios constantemente y muchos aspectos de rentabilidad dependen de la eficacia con la que el personal realice sus tareas.

• Unidad de recursos humanos

"Se encarga de emprender acciones para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. Su objetivo principal lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo los recursos humanos." (9:8-9)

Esta unidad es la encargada de velar por el recurso humano de la organización, desde el proceso necesario para su contratación hasta la culminación de su relación laboral.

d. Pirámide organizacional

En toda organización se establece una división del recurso humano dependiendo principalmente de las atribuciones del puesto y la responsabilidad en la toma de

decisiones. A esto se le denomina pirámide organizacional, cuyos niveles se muestran en la gráfica 3 y se describen a continuación.

Gráfica 3
Pirámide Organizacional



Fuente: Elaboración propia con información de Stoner, James A.F. Administración. 1era. edición. Prentice Hall S.A. México D.F., 1996.

- **Nivel superior o estratégico**

"Se incluyen desde los altos gerentes de las compañías pequeñas o medianas hasta los gerentes divisionales. Sus funciones comprenden supervisión de política, contacto mucho más directo y personal con los subalternos." (8:278)

El personal de este nivel elabora las políticas y estrategias, también determina los objetivos a largo plazo y el modo en que la organización ha de interactuar con otras entidades. Toma decisiones que afectan a toda la organización.

Por lo general, en las empresas de este giro de negocio, en este nivel se encuentran posiciones como presidente, director de área, gerente general, etc.

- **Nivel medio o táctico**

"Estos supervisan a otros ejecutivos (gerentes de nivel inferior) lo mismo que a operarios." (8:278)

Coordina las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, así como las decisiones que se toman y que afectan a un sector, área o departamento específico.

- **Nivel inferior u operativo**

"Su función es realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización. Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio. Pertenecen a este nivel empleados administrativos, obreros, operativos, etc." (8:278)

El personal que ocupa este nivel jerárquico gestiona la actividad operativa de las organizaciones, por lo que su participación es de vital importancia para lograr una productividad satisfactoria.

1.2.2 Capacitación

"Es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor al logro de los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas." (3:371)

El objetivo principal de la capacitación en las empresas, es proveer a los colaboradores de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar con éxito las funciones de su puesto.

1.2.2.1 Conocimientos

"El trabajador debe conocer los objetivos, las políticas y las normas de la organización. Asimismo, se le deben dar las instrucciones que ha de seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr con ello su integración al trabajo." (8:709)

Es la información que cada persona posee en relación a su trabajo, misma que le es de utilidad para realizar las tareas asignadas a su puesto.

En términos de capacitación, se refiere a la información que se hace llegar a los participantes, misma que el colaborador lleva a la práctica en la realización de las tareas de su puesto de trabajo.

1.2.2.2 Habilidades

"Destrezas de carácter manual-operativo para ejecutar el trabajo, en los cuales es necesario desarrollar la capacidad psicomotriz, es decir, la relación que tiene el cerebro con el movimiento, ya sea un movimiento fino o uno grueso para ejecutar el trabajo de forma efectiva." (7:26)

Son las destrezas adquiridas con los conocimientos y la práctica. Las personas que desarrollan habilidad, adquieren una metodología, técnicas específicas y práctica en su área de trabajo. Para las empresas, es importante desarrollar las habilidades de su personal, en virtud que de esto depende el alcance de los objetivos establecidos.

1.2.2.3 Actitudes

"Pueden definirse como el deseo que adquirimos para involucrarnos y entregarnos a una tarea o responsabilidad, aquí se busca que los empleados quieran integrarse y entregarse al trabajo." (7:27)

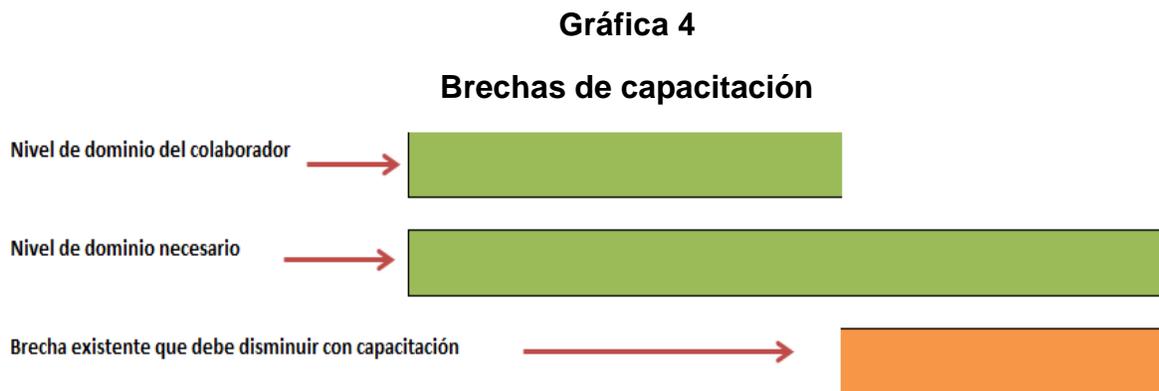
La actitud es la forma de actuar de las personas, es decir el comportamiento que emplean para realizar las tareas asignadas.

En términos laborales, la actitud positiva tiene un impacto significativo en los resultados. Se pueden mencionar actitudes positivas en las labores como: flexibilidad, capacidad de superación, optimismo, iniciativa, motivación, entre otras.

1.2.2.4 Brechas de capacitación

"Es la diferencia resultante de comparar lo deseable con el desempeño actual, pueden transformarse en una repercusión económica de factores tales como cantidad y calidad de producción, tiempo perdido en el trabajo, seguridad e higiene, etc." (11)

Se refieren a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes en el colaborador, respecto a lo necesario según su puesto de trabajo. A continuación, la gráfica 4 ayuda a comprender de manera visual el concepto de brechas de capacitación en relación a un tema o tarea en específico.



Fuente: Elaboración propia con información de <http://www.monografias.com/trabajos93/deteccion-necesidades-capacitacion-desarrollo/deteccion-necesidades-capacitacion-desarrollo>, 2015.

1.2.2.5 Ciclo de la capacitación

Un sistema de capacitación consta de cuatro etapas, a continuación se mencionan aspectos importantes de cada una de ellas.

a. Iniciación

"Tiene sus antecedentes en las primeras acciones de la capacitación -ya sea con el fin de cumplir con los requisitos legales en la materia o bien intentando resolver problemas

a través de cursos y eventos de capacitación-, aunque estas acciones no estén seccionadas." (7:92)

En esta etapa se muestran los beneficios del entrenamiento y la necesidad de que participen activamente personal de los diferentes niveles de la organización. Es aquí donde se trata de mejorar la percepción de los colaboradores en cuanto a la capacitación, para lograr una mejor aceptación y participación en el proceso.

b. Crecimiento

"En esta etapa, el sistema inicia su crecimiento por medio del desarrollo de una tecnología propia de capacitación y de los métodos que, en particular, servirán para satisfacer las necesidades específicas." (7:93)

Aquí se presenta una mayor demanda de eventos, por ser la segunda etapa se espera cierto grado de mejora y madurez en el proceso.

c. Consolidación

"En esta etapa se deberá pensar y reflexionar sobre lo que podría mejorar, qué cosas fueron útiles en el pasado pero ahora ya no lo son o qué nuevos conceptos o elementos se deberán incorporar al sistema. Es el momento de los ajustes finales para llegar a la madurez." (7:95)

En esta etapa del proceso, la gerencia exige los resultados de la inversión, se ajustan los detalles y se fortalece el sistema, sobre todo en lo referente a la planeación y ejecución de las actividades.

Es aquí donde se realizan los ajustes finales en cuanto a los diferentes aspectos que conforman la capacitación, tales como: la duración, lugar, personal, temas que se desarrollarán, etc., dependiendo de los resultados obtenidos en las etapas anteriores.

d. Normalización

"Esta es la etapa más avanzada de un sistema de capacitación. En ella, el capacitador se convierte más en un asesor y solucionador de problemas que en un vehículo para transmitir conocimientos. No es una etapa final, sino un estado ideal al que se aspira llegar. Tampoco es una meta, sino que es un medio para cumplir los verdaderos objetivos de la capacitación." (7:97)

Esta etapa no es el final de un sistema de capacitación, más bien es una etapa donde la capacitación se ha convertido en un hábito y todos los elementos físicos, financieros y humanos, se encuentran en equilibrio para seguir los lineamientos establecidos y lograr un proceso eficiente.

Es aquí donde se normalizan los lineamientos a seguir antes, durante y después de iniciar con la capacitación, tomando en cuenta los diferentes principios de la planeación.

1.2.2.6 Proceso de capacitación

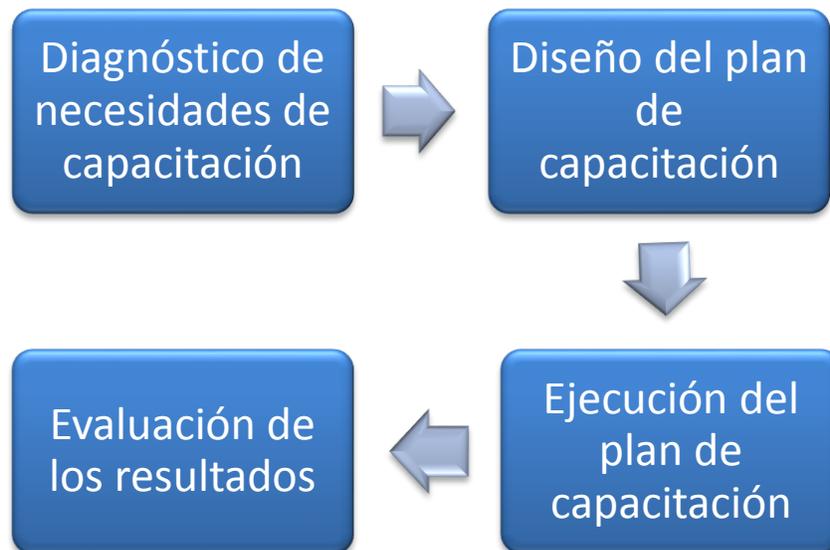
"La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas que implican el diagnóstico de la situación, la decisión en cuanto a la estrategia para la solución, la implantación de la acción y la evaluación y el control de los resultados." (3:371)

Poner en práctica de manera eficiente las cuatro etapas del proceso de capacitación contribuye a que el personal del departamento cuente con los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas, determinando por medio de un diagnóstico las necesidades reales de capacitación, diseñar y ejecutar las actividades, para posteriormente evaluar constantemente los resultados.

La gráfica 5 ilustra las cuatro etapas de un proceso de capacitación:

Gráfica 5

Etapas del proceso de capacitación



Fuente: Elaboración propia con información de Pinto, Roberto. Planeación Estratégica de capacitación empresarial. 1era edición, México D.F. McGraw-Hill 2005

a. Diagnóstico de las necesidades de capacitación

"Es un proceso que permite establecer las insuficiencias del personal en cuanto a los conocimientos, las habilidades y las actitudes que debe dominar para el correcto desempeño de sus responsabilidades." (7:52)

Es la parte medular del proceso de capacitación porque permite conocer los aspectos deficientes, a fin de establecer los objetivos y estructurar el plan para la mejora.

Algunas de estas carencias no son evidentes, por lo que el diagnóstico pretende abarcar todos los campos que aplican al departamento en investigación, con el objetivo de programar temas, lugares, tiempos y personal a capacitar.

- **DNC con base en puesto-persona**

"Es el método básico. Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo." (7:128)

Este método es útil en virtud que es una herramienta para reducir el impacto de las deficiencias en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes del personal. Se utiliza principalmente cuando gran parte de los colaboradores ocupan puestos similares, por lo que las responsabilidades y procesos son los mismos. Se utiliza como base el descriptor de puestos, al comparar el nivel de dominio actual de cada aspecto, en relación al nivel de dominio requerido, según las especificaciones del puesto.

La correcta implementación de este método colabora con el inicio de una cultura del diagnóstico en forma participativa, pues asegura la definición de las necesidades reales de capacitación de las áreas operativas, con un enfoque cuantitativo. Es una herramienta de alto impacto para los usuarios de la capacitación, porque proporciona claridad en la continuidad del proceso.

Es importante tener en cuenta las ventajas y desventajas de este método en particular, por lo que a continuación se mencionan los principales aspectos.

Ventajas:

- Es una base necesaria para sistematizar la capacitación y contribuye a que se apliquen los procedimientos y se cumplan los estándares.
- Clarifica la labor de los líderes.
- Facilita la comunicación formal entre el supervisor y su grupo.
- Ayuda a que el personal comprenda la verdadera naturaleza de la capacitación.
- Establece compromisos de seguimiento de los procesos.

Desventajas:

- Su aplicación se enfoca en puestos operativos.
- Las reuniones pueden desviarse hacia otros temas.
- Se capacita al personal en lo que se haya planeado específicamente.
- Se requiere la inclusión de indicadores de productividad, al menos los más importantes.

b. Tipos de necesidades de capacitación

A continuación se describen las principales debilidades que pueden considerarse como necesidades de capacitación en empresas con el mismo giro de negocio que la unidad en investigación.

- **Desempeño individual**

"Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. De una u otra manera se efectúa en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para saber qué acciones deben tomar." (9:184)

Para determinar correctamente los parámetros del desempeño individual se establecen dos aspectos importantes, los cuales se describen a continuación.

Identificar los puestos: se identifican los tipos de puestos que se tienen en el equipo y cómo cada una de estas posiciones ayuda en el logro de las metas del grupo.

Indicadores: para cada puesto de trabajo se establecen indicadores cuantitativos que representen "el pareto" de sus resultados, pocos indicadores que representen el 80%

del impacto del puesto en el logro del equipo. Es necesario tener entre dos y cuatro indicadores para focalizar el esfuerzo y seguimiento.

Esto permitirá identificar puntualmente el logro de las metas y lo que se espera de cada colaborador.

- **KPIs**

"Son mediciones cuantificables acordadas de antemano, que reflejan los factores críticos de éxito de una organización." (12)

Son parámetros medibles que se utilizan para evaluar la productividad, eficiencia y rentabilidad de las empresas.

- **Productividad**

"Es la relación que existe entre los insumos de una organización (bienes y servicios que consume) y los bienes que lleva al mercado (los productos finales de su actividad). La productividad mejora en una organización en la medida que se identifican y se emplean menos canales para utilizar menor cantidad de recursos, para obtener los mismos resultados, o que con igual cantidad de recursos se consiguen productos mejores y de mayor calidad." (9:7)

Las ganancias de cualquier empresa dependen de la productividad que ésta mantenga, por lo que es importante realizar actividades constantemente de seguimiento y mejora de este aspecto.

- **Motivación**

"Aquello que causa, canaliza y sostiene el comportamiento de las personas." (8:413)

Este es un factor importante en cualquier empresa, en virtud que es por medio de los colaboradores que se logran los objetivos establecidos, y para que esto se logre, es

necesario contar con personal motivado, que trabaje constantemente en el logro de los objetivos.

- **Liderazgo**

"Proceso de dirigir y orientar las actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo. Tal definición lleva implícitas tres importantes normas. El liderazgo debe comprender a otras personas, supone una distribución desigual del poder y que los dirigentes deben ejercer influencia positiva en su personal." (8:440)

Cuando se habla acerca de la conducta de liderazgo, se hace referencia a factores de personalidad y de hábitos de interacción con los otros, que influyen positivamente en el comportamiento.

Es importante para cualquier empresa, contar con los líderes que posean un liderazgo eficaz, en virtud que ésta es una de las cualidades que les ayudan a apoyar a sus equipos de trabajo en cuanto al logro de los objetivos y metas establecidas.

- **Servicio al cliente**

"Todo negocio, por grande o pequeño que sea, se debe a sus clientes. Sin embargo, existe la competencia, lo que limita la posibilidad de éxito de un negocio. Una de las estrategias para poder competir es el servicio al cliente. La calidad en este aspecto requiere la aplicación de prácticas que le brinden otros tipos de satisfacción, tales como atención, superar sus expectativas, servicios adicionales, etc." (5:251)

En un centro de llamadas que ofrezca servicio al cliente, ésta es una de las habilidades principales que cada colaborador posee, porque son ellos los que tienen contacto directo con el cliente durante las llamadas.

c. Diseño del plan de capacitación

"Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación, a la vez que también debe tener un objetivo específico. Es decir, una vez realizado el diagnóstico, es necesario establecer la forma de atender esas necesidades en un programa integral." (3:379)

En esta etapa se determina la manera en que se planean satisfacer las necesidades encontradas por medio del diagnóstico. Para obtener los resultados esperados, es importante planificar cada aspecto eficientemente, si se falla en el diseño de alguna de las partes, existirán carencias en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes en el personal, limitando el logro de los objetivos organizacionales.

La gráfica 6 muestra la estructura del diseño del plan de capacitación.



Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento humano 3era edición, México D.F. Editorial McGraw-Hill 2009 pag. 379

- **Plan de capacitación**

Es un instrumento cuyo objetivo principal es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño laboral. Consta de aspectos importantes como: currícula sugerida, cantidad de personal a capacitar, objetivo de cada curso, duración, posibles proveedores y costos de implementación.

- **Objetivos del plan de capacitación**

Se establecen en función de la estrategia y requerimientos de la organización y reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en el diagnóstico.

- **Personal a capacitar**

Definir al personal que se planea capacitar, sobre la base de las necesidades individuales, puestos de trabajo, posición dentro de la organización, experiencia, entre otros.

- **Métodos y técnicas de capacitación**

"Al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de aspectos tales como: la efectividad respecto al costo, contenido, idoneidad de las instalaciones disponibles, preferencias de las personas que recibirán el curso y del capacitador y de los principios de aprendizaje a emplear." (9:155)

Antes de iniciar con las capacitaciones, se determinan los métodos y técnicas a utilizar, teniendo en cuenta las necesidades existentes y los recursos disponibles. No todo el personal procesa la información de igual manera, por lo que emplear diferentes métodos contribuye al éxito de la capacitación.

- **Contenido**

Es parte vital en el proceso, en vista que se determinan los temas basados en los resultados del DNC y su respectivo análisis, he aquí la importancia de realizarlo de manera ordenada y eficiente, a fin de evitar que existan carencias y deficiencias en el contenido a cubrir.

Después de determinar los temas a desarrollar, se programan los subtemas sobre la base de los objetivos que se pretenden alcanzar con el plan, esto se realiza por medio de los cursos de capacitación.

- **Curso de capacitación**

"Es el contenido de temas que se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje". (9:153)

Son talleres donde instructores especializados comparten información que será de utilidad para los participantes, a la vez que realizan actividades para asegurar la mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal. Los cursos se establecen sobre la base de los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación.

- **Capacitadores o instructores**

Es importante determinar correctamente el personal que impartirá la capacitación. Es necesario que este personal se encuentre calificado para este fin, de lo contrario, aumenta la probabilidad de obtener resultados desfavorables, además de una actitud negativa y poca participación por parte del personal en las capacitaciones.

A continuación se mencionan algunos de los aspectos más importantes a considerar en cuanto a la fuente de capacitación (interna/externa).

- **Capacitación con personal externo**

"Aunque la capacitación se realice en gran medida con recursos propios, es conveniente mantener cierto porcentaje de eventos con servicios externos tanto de instituciones capacitadoras como de instructores y asesores". (7:56)

El costo de este tipo de capacitación es relativamente más alto que cuando personal interno imparte el entrenamiento, sin embargo proporciona ciertas ventajas a considerar, al decidir qué tipo de capacitación implementar.

A continuación se mencionan las principales ventajas y desventajas a tener en consideración.

Ventajas:

- Permite contar con gente especializada en el tema a desarrollar.
- Cambia y mejora la percepción, participación y atención por parte del personal.
- Aporta un punto de vista objetivo y neutral.
- Permite al personal interno evaluar el cumplimiento de los requerimientos en las capacitaciones.

Desventajas:

- El costo es significativamente mayor.
- Se corre el riesgo de perder el enfoque que se necesita según la naturaleza de las tareas.

- **Capacitación con personal interno**

"Están apoyadas en material e instructores de la misma empresa, lo que las convierte en una fuente económica y efectiva de instruir al personal." (10)

Este tipo de capacitación suele ser más económica que cuando se contrata a personal externo. A continuación se mencionan los principales aspectos a considerar.

Ventajas:

- El costo es significativamente menor que contratar a personal externo.
- Se pueden acoplar los temas de mejor manera a las necesidades del personal.
- Se fortalecen las relaciones laborales, a la vez que la sección de formación enriquece su experiencia.

Desventajas:

- Se corre el riesgo de no mejorar significativamente la percepción de los colaboradores, en vista que ya están acostumbrados a recibir capacitaciones impartidas por el personal de la empresa.
- Se limita el uso de nuevas metodologías e instrumentos didácticos.
- No se tienen puntos de vista nuevos y se corre el riesgo de perder objetividad.

- **Lugar para la capacitación**

Es importante tener un lugar cómodo, con los recursos tecnológicos y didácticos necesarios para minimizar posibles distracciones y carencias durante las sesiones.

- **Duración**

Es importante establecer con anterioridad fecha de inicio y finalización de las capacitaciones para asegurar que se cuente con los recursos programados estableciendo fechas y horas.

d. Ejecución del proceso de capacitación

"La ejecución es la puesta en marcha del plan de capacitación e implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado, tanto interno como externo, en la realización de los eventos, así como el diseño de instrumentos y formas

de comunicación para supervisar que aquello que se está haciendo corresponda a lo planificado." (7:55)

En este momento se realizan las acciones establecidas en las etapas anteriores, por lo que es conveniente designar a personal para implementar y dirigir las actividades. El instrumento básico que se utiliza para guiar esta etapa es el plan de capacitación, el cual detalla aspectos importantes en relación a la capacitación. En esta etapa se unen todos los elementos de la planeación y organización, con el fin de lograr una mejora significativa en los resultados por medio de un entrenamiento eficaz.

e. Evaluación del proceso de capacitación

"La evaluación es la medición y en algunos casos la corrección de las actividades para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica comparar lo alcanzado con lo planeado, y comprende la evaluación del sistema, del proceso instruccional, del seguimiento y de la evaluación de resultados". (7:57)

Es necesario determinar si el programa ha alcanzado sus objetivos, es por ello que durante esta etapa se analizan los resultados obtenidos. Es indispensable también que los encargados de llevar a cabo las actividades de capacitación, tengan en consideración que es por medio de una eficiente evaluación de los resultados que dicho proceso contará con una mejora continua.

Esta etapa se realiza de manera objetiva para obtener información confiable, misma que sea de utilidad para la toma de decisiones y el establecimiento de lineamientos que guíen las acciones de capacitación en la empresa.

Existen cuatro niveles de resultados que responden a la interrogante ¿En qué medida se han alcanzado los objetivos? Estos se muestran en la gráfica 7 y también se describen a continuación.

Gráfica 7

Niveles a evaluar en el proceso de capacitación



Fuente: Elaboración propia, con información de Bohlander, George. Administración de recursos humanos. México, Thompson Learning Ing. 2001.

- **Reacción**

"Es la prueba de la sonrisa o la reacción del aprendiz." (3:388)

Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación. Este indicador impacta diferentes aspectos en el desempeño de los colaboradores, por lo que es importante asegurar que la reacción de los participantes sea aceptable, y de esta manera mejora la aceptación y participación en los entrenamientos.

- **Aprendizaje**

"Evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos, y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de la capacitación." (3:388)

En este nivel se evalúan los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador antes y después de la capacitación, y de esta manera se mide el impacto inmediato ocasionado por las sesiones de entrenamiento.

- **Conducta**

Evalúa el efecto en el trabajo derivado de los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos por medio de la observación, evaluación 360°, encuestas, entrevistas, evaluaciones del desempeño, etc.

Es decir, el grado de implementación de los nuevos conocimientos en la realización de las tareas de cada colaborador según su puesto de trabajo. Éste es uno de los objetivos principales de la capacitación, de lo contrario la inversión que se realiza no tendría una razón de ser.

- **Resultados**

"Miden el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización. Estos resultados pueden reducir costos variables de operación, aumentar las utilidades, disminuir la rotación o reducir el tiempo de ciclo cuando tiene un propósito definido en este sentido." (3:388)

El objetivo es medir los efectos positivos que se obtienen después de capacitar al personal. Cada curso posee diferentes resultados que se pretenden alcanzar con la implementación, por lo que es importante verificar el alcance de estos aspectos por medio de las capacitaciones.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA CAPACITACIÓN EN UN DEPARTAMENTO DE UN CALL CENTER UBICADO EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

El presente capítulo contiene aspectos importantes como la metodología empleada durante la investigación de campo, antecedentes y fundamentación estratégica de la empresa y del departamento, estructura actual de la unidad en investigación, entre otros. Además, se analizan los principales hallazgos, causas y efectos de la problemática que afecta al departamento.

2.1 Metodología de la investigación

Para obtener información confiable que sirva de base para comprobar las hipótesis, cumplir los objetivos de la investigación y determinar la situación actual de la capacitación en el departamento, se utilizaron diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

2.1.1 Métodos de investigación

Para realizar la investigación se empleó el método científico, deductivo y analítico. A continuación se detalla cómo se utilizó cada uno de ellos.

2.1.1.1 Método científico

Este método permitió mediante la observación sistemática, medición y experimentación; la formulación, análisis y comprobación de las hipótesis. Dicho método se utilizó en sus tres fases, las cuales se detallan a continuación.

2.1.1.1.1 Fase indagadora: se obtuvo información de fuentes primarias (entrevistas, observación) por parte del personal del área operativa, táctica y estratégica de la

unidad; también de fuentes secundarias (internet, libros, manuales, políticas y documentos de soporte que posee la organización).

2.1.1.1.2 Fase demostrativa: consistió en el análisis, síntesis, abstracción y comparación de la información obtenida en la fase indagadora, a fin de comprobar las hipótesis previamente establecidas.

2.1.1.1.3 Fase expositiva: consiste en la exposición de los resultados obtenidos por medio de la investigación, a través del informe final, el cual se presentará a la jefatura de la unidad objeto de investigación y a las autoridades de la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

2.1.1.2 Método deductivo

Este método permitirá partir de razonamientos generales previamente establecidos, para luego aplicarlos a casos individuales y comprobar así su validez en las hipótesis planteadas.

2.1.1.3 Método analítico

Permitió desmembrar el tema en estudio, descomponiéndolo en sus diferentes elementos para observar las causas, naturaleza y efectos que tiene en el desempeño y productividad del personal.

2.1.2 Técnicas de investigación

A continuación se mencionan las técnicas de investigación utilizadas.

2.1.2.1 Encuesta

Se realizó una encuesta dirigida al personal operativo, táctico y estratégico de la unidad, para determinar la situación actual de los aspectos en investigación.

2.1.2.2 Observación directa

Se observaron de manera objetiva las actividades que realizan los colaboradores, así como documentos que contienen información clave en cuanto a los temas de la capacitación y el estado actual de los principales parámetros operacionales de la unidad; luego se tomó nota de los principales hallazgos para su posterior análisis.

2.1.2.3 Muestreo

Fue necesario obtener información primaria proveniente del personal de la unidad. Para determinar la cantidad de colaboradores que formarían parte de las entrevistas se utilizó la técnica del muestreo. La muestra fue de 33 colaboradores del nivel operativo (27 encuestas para teleoperadores y seis dirigidas a supervisores, analistas de calidad y formadores).

2.1.2.4 Investigación bibliográfica

Se realizaron consultas a libros de texto relacionados al tema como fuente de información, para enriquecer los conocimientos del tema y para realizar el marco teórico del plan de investigación.

2.1.3 Instrumentos de investigación

Junto con las técnicas anteriores, se utilizaron los instrumentos para su aplicación.

2.1.3.1 Guía de entrevista

Se estructuró un documento que se utilizó para guiar las preguntas que se realizaron al personal, éstas se formularon después de recopilar información necesaria en cuanto al tema en estudio por medio de conversaciones que se programaron con personas que ocupan puestos clave en el departamento. Éstas fueron dirigidas al personal operativo, los cuatro coordinadores de las diferentes secciones del departamento, al gerente de operaciones y al jefe de negocio.

2.1.3.2 Guía de observación

Es el documento que ayuda a verificar todos los aspectos relevantes en cuanto a la capacitación en la unidad en estudio, se utilizó durante el análisis de reportes de errores en las llamadas, penalizaciones y su impacto financiero, parámetros de satisfacción al cliente, control de calidad interna y las instalaciones donde actualmente se imparten las capacitaciones, esto para conocer de mejor manera cómo se realizan las actividades dirigidas a la capacitación.

2.1.3.3 Cuadros estadísticos

Es el arreglo ordenado, de filas y columnas que contienen datos estadísticos, con el objetivo de ofrecer información de fácil lectura, comparación e interpretación. Un cuadro estadístico es el resultado de trabajos previos como planeamiento, recopilación, tabulación, cálculos, etc.

2.1.3.4 Fichas bibliográficas

Son instrumentos que se utilizan para registrar y documentar los datos extraídos de libros, revistas, documentos electrónicos, y otras fuentes bibliográficas.

El conjunto de estas técnicas e instrumentos se pusieron a prueba con parte del personal mediante una prueba piloto, misma que se detalla a continuación.

2.1.3.5 Prueba piloto

Se elaboró una prueba piloto para dos coordinadores, un supervisor y dos colaboradores del nivel operativo. El objetivo de ésta fue comprobar la eficacia de la estructura y enfoque de los instrumentos para obtener información primaria confiable en cuanto a la situación actual de la capacitación en el departamento y dar respuesta a las hipótesis planteadas.

Esta prueba fue exitosa porque ofreció información que se utilizó para la realización de ajustes en los instrumentos y la forma de emplearlos eficientemente durante el proceso de investigación.

Al utilizar este método en todas sus fases también se obtuvo información de fuentes secundarias (internet, libros, manuales, políticas y documentos de soporte que posee la organización) mediante la investigación bibliográfica.

2.2 Justificación

El departamento objeto de investigación se encuentra actualmente en una situación financiera que no es favorable para la empresa, principalmente porque no muestra la rentabilidad esperada en vista que existe baja productividad y penalizaciones causadas por errores que el personal comete durante las llamadas.

Por lo anterior, se realiza una investigación de campo en el departamento, para determinar la situación actual de los temas relacionados a la capacitación y la manera en que ésta se lleva a cabo, por lo que el presente capítulo tiene como objetivo principal dar a conocer a través de un análisis basado en información recopilada mediante diferentes técnicas e instrumentos, la situación actual de la capacitación en el departamento, esto para comprobar las hipótesis planteadas que señalan que existen deficiencias en estos temas, para posteriormente proponer instrumentos que sean de utilidad para la mejora en estas actividades.

2.2.1 Antecedentes de la empresa

La organización de la que forma parte la unidad objeto de investigación se ha convertido en una de las mayores empresas de Customer Relationship Management (CRM - Administración de las relaciones con el cliente) del sector Business Process Outsourcing (BPO - Negocio contratado por procesos). Actualmente opera en 14 países (principalmente en Latinoamérica) con planes de

seguir creciendo y abarcar nuevos territorios. Las oficinas centrales de la empresa se encuentran en España.

En Guatemala opera desde el año 2001 y tiene 3 edificios con aproximadamente 1500 colaboradores distribuidos en más de 10 líneas de negocio diferentes, enfocadas en servicios On-shore (servicios en idioma español) y Off-shore (servicios en otros idiomas para clientes en USA).

En los últimos años, la organización ha dirigido sus esfuerzos para convertirse en uno de los principales centros de llamadas en idioma Inglés en la ciudad de Guatemala.

2.2.2 Misión

"Nuestra misión es contribuir al éxito de las empresas garantizando la mejor experiencia para sus clientes."

2.2.3 Visión

"Convertirnos en una de las mayores empresas de Customer Relationship Management (CRM) del mundo dentro del sector Business Process Outsourcing (BPO)."

2.2.4 Valores

A continuación se encuentran los valores que la empresa ha establecido para que direccionen el comportamiento de los colaboradores.

- **Compromiso:** "estamos comprometidos con el éxito de nuestros clientes."
- **Pasión:** "trabajamos con pasión, entusiasmo y con la ambición de ser mejores cada día."

- **Integridad:** “actuamos con integridad, fieles a nuestros valores, defendiendo lo que creemos y asumiendo la responsabilidad de nuestras acciones.”
- **Confianza:** “garantizamos la confianza, transparencia y respeto en las relaciones con todos nuestros grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, sociedad y accionistas).”

2.2.5 Objetivos de la empresa

- Proveer servicios de calidad al cliente contratante al exceder los niveles establecidos de satisfacción al cliente.
- Mantener un nivel de calidad interna mayor al 80%.
- Mantener un nivel menor a 5% en penalidades mensualmente.
- Cumplir con el presupuesto mensual.
- Mantener costos operativos abajo del 35% en relación a los ingresos mensuales.

2.2.6 Antecedentes del departamento

La unidad en investigación opera en Guatemala desde junio del 2010, y es un proveedor de servicios de atención al cliente para una agencia de viajes norteamericana, a la cual presta servicio al cliente en idiomas español, inglés y una pequeña sección del departamento que trabaja en francés.

Actualmente existen 10 puestos y 70 colaboradores distribuidos en 4 secciones, las cuales se encargan de proteger a los viajeros en vuelos alternos cuando la aerolínea ha realizado cambios a los vuelos originales y posteriormente notificar al cliente los nuevos horarios de viaje. Existen también dos secciones que se encargan de brindar servicio al cliente, cuando desean realizar cambios a sus reservaciones de vuelo, hotel o automóvil, se comunican con la empresa para que se les asista con sus solicitudes, esto se realiza mediante una llamada telefónica, correo electrónico o chat en línea, el

cliente decide el método de contacto. Se pueden mencionar escenarios como compras, cambios y cancelaciones de reservaciones.

La rentabilidad del departamento se ha visto afectada significativamente por las penalizaciones ocasionadas por errores que los teleoperadores cometen durante las llamadas, cuando equivocadamente realizan cambios y cancelaciones de reservaciones o cuando proveen información incorrecta a los clientes. Seguidamente el cliente contratante notifica al departamento el monto que el departamento en investigación debe pagar, esta cantidad se deduce de los ingresos mensuales impactando negativamente la rentabilidad del departamento y de la empresa. Los encargados mencionan que estas cantidades han sido aún más elevadas que los ingresos, especialmente durante los años 2014 y 2015, ocasionando que el departamento sea improductivo y se endeude, llevando a los dirigentes de la empresa a cuestionar la permanencia de este departamento en la organización.

Para realizar un análisis completo es importante también conocer la fundamentación estratégica del departamento específicamente, por lo que a continuación se mencionan los principales aspectos (el departamento no cuenta con misión o valores específicos).

2.2.7 Visión

"Ser el principal proveedor de servicios en idioma Inglés de la empresa, antes de iniciar el año 2017."

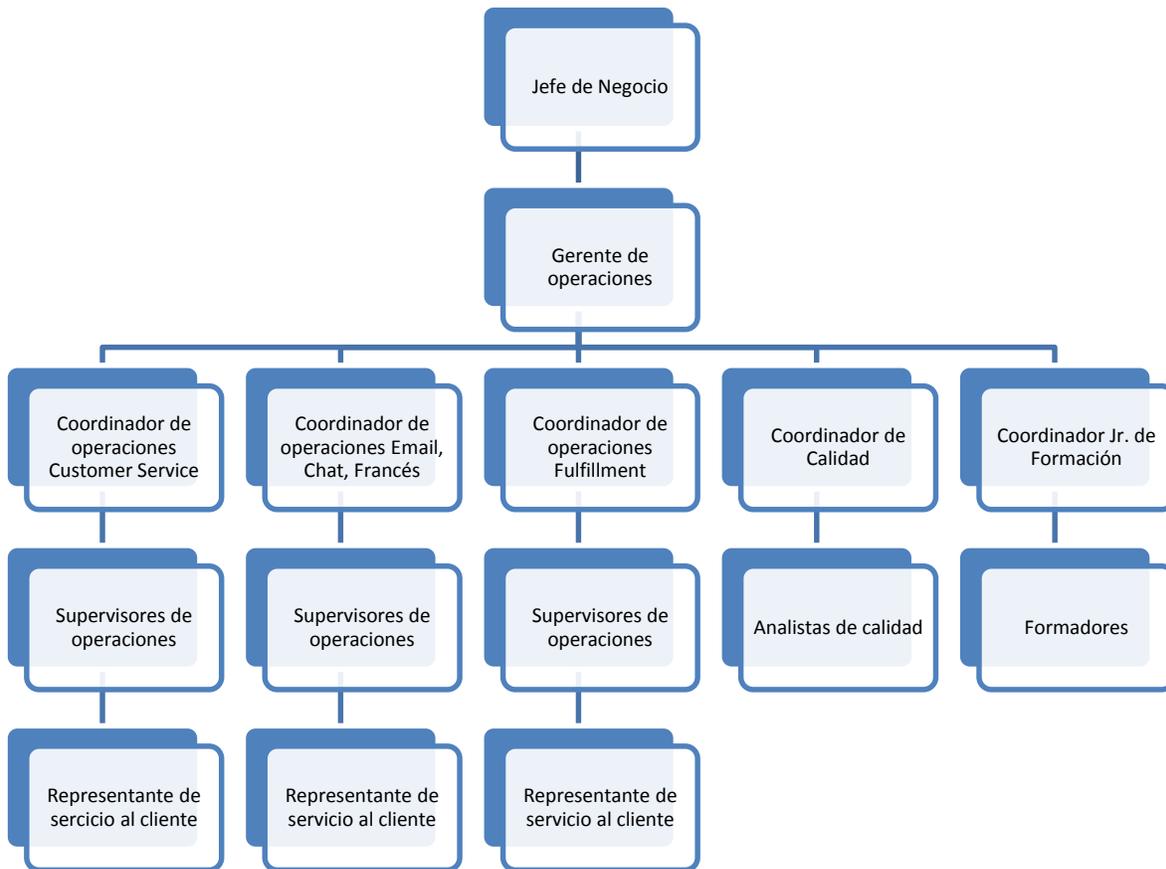
2.2.8 Objetivos del departamento

Los dirigentes de la empresa han establecido que los objetivos del departamento sean los mismos que los de la empresa en general, esto con el objetivo que todos los equipos de trabajo se encuentren enfocados de igual manera.

2.2.9 Organigrama actual del departamento

A continuación la gráfica 8 muestra la estructura actual del departamento.

Gráfica 8
Organigrama nominal del departamento



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

2.3 Análisis de la situación actual de la capacitación

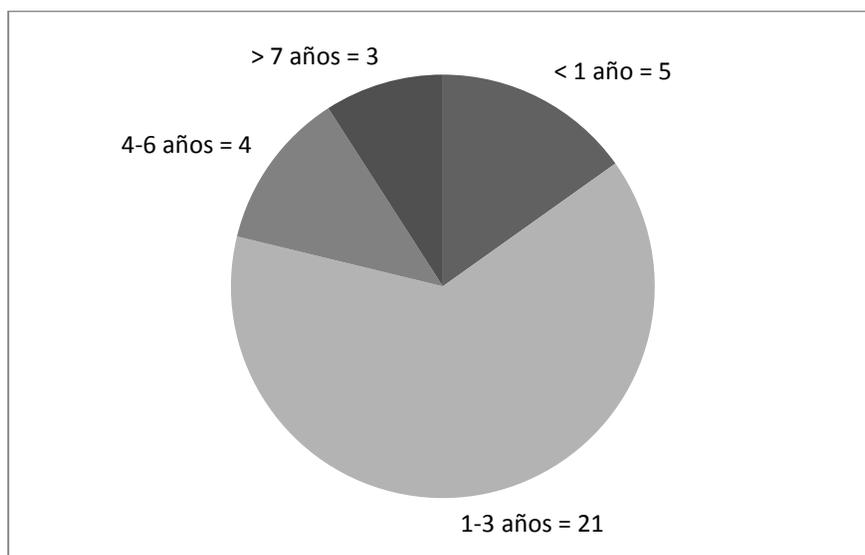
A continuación se presentan los principales resultados de la investigación de campo realizada por medio de la observación, encuestas y entrevistas realizadas al personal del departamento en investigación.

2.3.1 Características de la población

Se analizan las principales características de los colaboradores encuestados y la relación que éstas tienen con los temas relacionados a la capacitación.

Se les preguntó a los colaboradores en cuanto al tiempo que tienen de desempeñar el puesto actual. La gráfica 9 muestra los resultados.

Gráfica 9
Tiempo de desempeñar el puesto actual



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

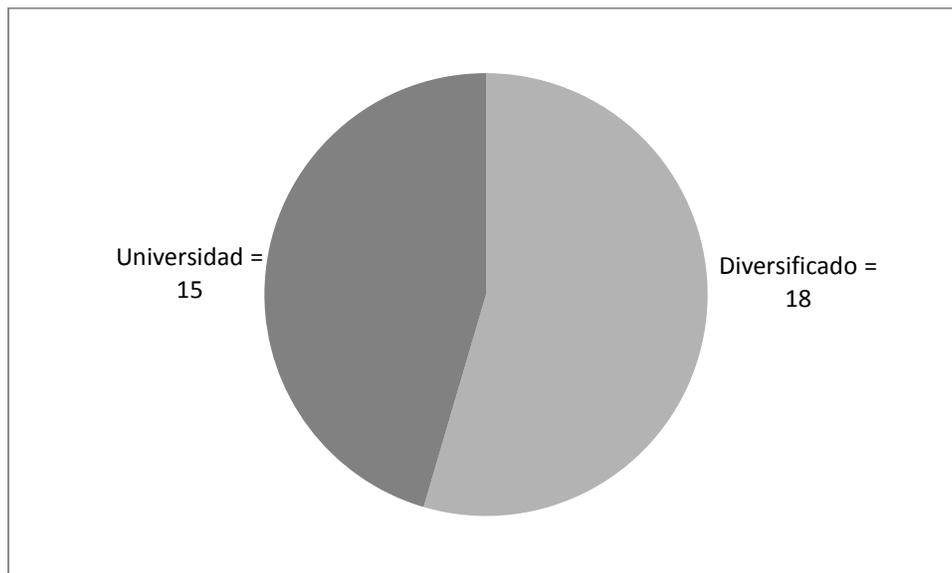
21 colaboradores han ocupado el puesto actual durante más de un año pero menos de 3 años, esto es una mayoría en vista que solamente 5 han ocupado su puesto durante menos de un año. Esta información proporciona un mejor entendimiento de la estabilidad laboral y al mismo tiempo evidencia una alta rotación de personal, especialmente después de cumplir un año de laborar en el puesto. Esto evidencia una clara necesidad de capacitación, especialmente en relación al producto. Un proceso de capacitación eficiente mantiene bajos índices de rotación porque contribuye al

desarrollo personal y profesional del recurso humano. Solamente 7 colaboradores tienen más de cuatro años de ocupar su puesto actual, por lo general, es personal que ocupa puestos de liderazgo.

Actualmente los reportes internos del departamento muestran que tiene un promedio de 25% de rotación de personal mensualmente durante el 2015, situación que evidencia una necesidad de capacitación constante, en vista que siempre ingresa recurso humano nuevo para llenar las plazas vacantes ocasionadas por la alta rotación. Este personal de nuevo ingreso necesita conocer el producto para ser eficiente en el logro de la productividad deseada, esto se logra a través de acciones enfocadas a la capacitación eficaz.

Se cuestionó al personal en cuanto al nivel académico que posee, la gráfica 10 muestra los resultados.

Gráfica 10
Nivel académico del personal

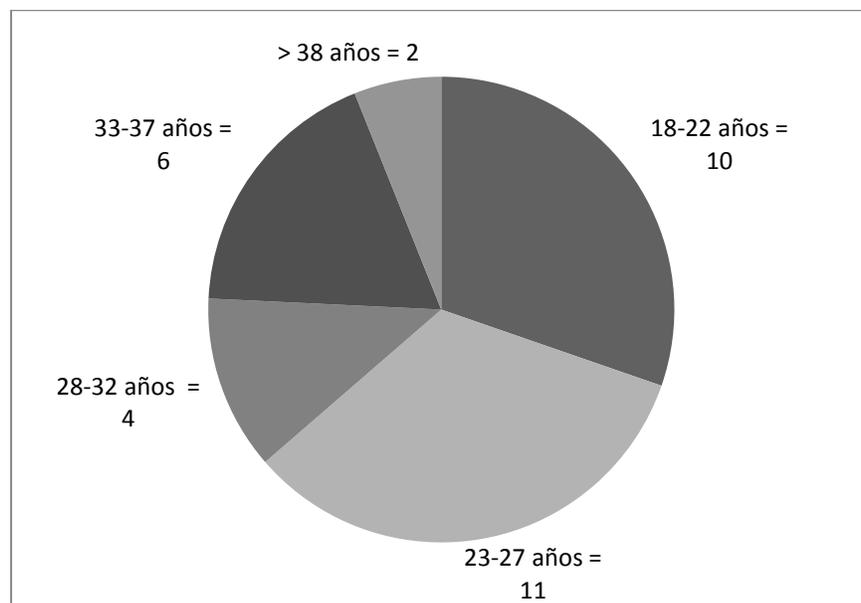


Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Es importante conocer el nivel académico del personal, en virtud que esto impacta la percepción y expectativas del personal en cuanto a la capacitación. Se determinó que 18 colaboradores han culminado únicamente diversificado (es requisito para ingresar a la empresa contar con el diploma correspondiente), los otros 15 cursan actualmente la universidad. Ningún colaborador menciona haber concluido o cursar algún grado de maestría.

Otra característica importante es la edad. La gráfica 11 muestra la distribución de las edades del personal encuestado.

Gráfica 11
Edad de los colaboradores



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

La gráfica muestra que 21 colaboradores tienen entre 18 y 27 años, por lo que se consideran personal joven. Los colaboradores jóvenes que estudian en la universidad tienen grandes expectativas en cuanto a la capacitación, dada su participación activa en

el ámbito cultural, social y económico en la sociedad. Además tienen una mayor necesidad de contar con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar las labores diarias con éxito y de esta manera aplicar a mejores puestos como parte de su desarrollo profesional dentro de la empresa.

Por otro lado, el personal de mayor edad tiene más experiencia en cuanto a temas relacionados a la actitud en el trabajo, sin embargo es común que tengan inconvenientes al trabajar eficientemente con la computadora y al adquirir y poner en práctica nuevos conocimientos. Además que por el tipo de operaciones que realiza el departamento, es importante que el personal se encuentre capacitado en temas del manejo del producto y habilidades en computación, aspectos esenciales para lograr una mayor eficiencia en el trabajo.

2.3.2 Situación actual de la capacitación

El análisis de la situación actual en el departamento se realiza con base en los resultados obtenidos por medio de la investigación de campo, a través de entrevistas realizadas a los coordinadores de las diferentes secciones, gerente de operaciones y jefe de negocio, encuestas realizadas al personal del nivel operativo, así como de la observación realizada durante el proceso de investigación.

Todos los líderes entrevistados afirman que actualmente existen deficiencias en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes que los colaboradores poseen para realizar las tareas diarias con eficiencia. Los entrevistados afirman que estas deficiencias impactan negativamente el desempeño del departamento y su rentabilidad.

A continuación se encuentran los diferentes aspectos que mencionan los entrevistados, se ven afectados por la falta de capacitación del personal.

Errores en procesos, los cuales representan pérdidas porque la empresa absorbe el costo de los mismos. Esto ha afectado severamente la rentabilidad del departamento, al punto que en varios meses los costos han sido más elevados que los ingresos, debido a que en el contrato la empresa se hace responsable financieramente de estos errores, porque estos son causados por negligencia y descuidos en la operación, mismos que hasta el momento el personal del departamento no ha podido controlar de manera adecuada.

Dado el significativo impacto de este problema, la empresa ha tomado varias acciones para corregirlo. Según reportes internos de la empresa que se analizaron en la investigación por medio de la observación, se determina que en el año 2015 se presenta una mejora del 11% en relación al año 2014, sin embargo la situación persiste y de no presentarse una mejora significativa en el presente año, se corre el riesgo de perder esta línea de negocio, junto con esto aproximadamente 100 colaboradores también perderían su trabajo y el resto sería reubicado en otra área de la empresa. El impacto en la rentabilidad de estos errores es alto, en vista que actualmente ofrece un margen de contribución negativo y los dirigentes de la empresa esperan un margen de mayor al 35%.

Estancamiento del progreso del departamento, en virtud que se dificulta lograr los objetivos con personal no calificado.

Rotación de personal (de enero a junio 25% promedio mensualmente, 80 personas en los primeros seis meses del año), porque los colaboradores perciben que la empresa no se preocupa por su desarrollo profesional, además que no es rentable para la empresa trabajar con personal que comete errores en la operación, por lo que si un colaborador es reincidente en tales errores, la empresa lo despide.

No se desarrolla al recurso humano, por lo que se pierde fidelidad por parte de los colaboradores hacia la empresa.

Se llevan a cabo **procesos de forma empírica**, mismos que ocasionan baja productividad, deficiencias, desorden y retrasos. Incluso pueden causar pérdidas monetarias debido a la informalidad en la forma de proceder.

Bajo desempeño, que afecta la calidad de los servicios prestados hacia el cliente, además que impacta negativamente al departamento en penalizaciones y estabilidad del negocio.

Para el cliente contratante, la satisfacción de los servicios prestados es esencial y envía encuestas a los clientes atendidos en el teléfono, email o chat para conocer su percepción del servicio recibido.

Si el departamento excede la meta en este parámetro de satisfacción al cliente en las encuestas (5.5 nivel de satisfacción) en el mes, obtiene una bonificación del 2% al 3% en relación a los ingresos del mes, aproximadamente Q. 15,000.00 que se dividen en el personal del departamento. Sin embargo, si no se llega a la meta en este parámetro y es < 5.30, el departamento penaliza en la misma proporción en la factura del mes. Es importante mencionar que hasta este momento, el departamento ha bonificado únicamente un mes y ha penalizado en este parámetro todos los demás meses.

La **curva de aprendizaje** se ve afectada, porque no se tienen conocimientos sólidos y prácticos en cuanto a los procesos y producto desde el inicio en operación.

Evidentemente los líderes están conscientes de que existen carencias en temas relacionados a la capacitación, así como del impacto negativo de éstas en la operación.

Todos los coordinadores consideran también que la capacitación es definitivamente una herramienta útil que ayuda a disminuir las brechas existentes, afirman también que entienden que la capacitación es solamente una herramienta que se debe complementar con otras actividades para lograr una mayor eficiencia. Esto proporciona

una clara necesidad de contar con un proceso ordenado que oriente las acciones relacionadas a la capacitación.

El personal comenta que existen obstáculos como la falta de personal calificado para impartir las capacitaciones, a la vez que la empresa no presta la debida importancia a la capacitación y no facilita los recursos necesarios, especialmente financieros para estas actividades.

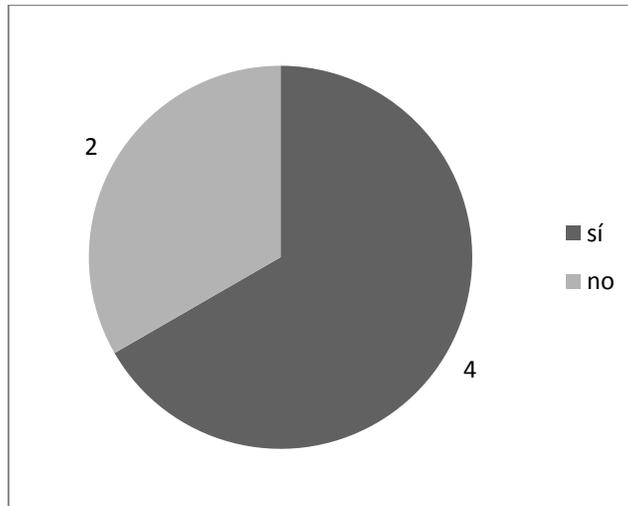
El factor tiempo también afecta, porque el departamento tiene autorizado únicamente 3% del tiempo de operación de cada teleoperador para fines de capacitación, este tiempo se utiliza actualmente para llevar a cabo sesiones de retroalimentación con el supervisor o analista de calidad asignado a cada teleoperador; por lo que para llevar a cabo capacitaciones eficientes, afirman que se necesita más tiempo que el permitido actualmente. Comentan los coordinadores que la empresa no considera la capacitación como una inversión sino como un gasto, punto de vista que ellos no comparten pero que hasta el momento han tenido que respetar, aún después de haber expuesto su punto de vista a los dirigentes de la empresa.

Anteriormente se han realizado capacitaciones en horarios fuera de trabajo por los aspectos mencionados, situación que no ha mostrado resultados positivos en vista que la participación y aceptación han sido deficientes, dado que no ha asistido la cantidad de colaboradores esperada y necesaria para la mejora de la productividad.

Es importante establecer si el departamento ha realizado capacitaciones para su personal. La gráfica 12 muestra las opiniones de los coordinadores en cuanto a este aspecto.

Gráfica 12

El departamento realiza capacitaciones para los colaboradores



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

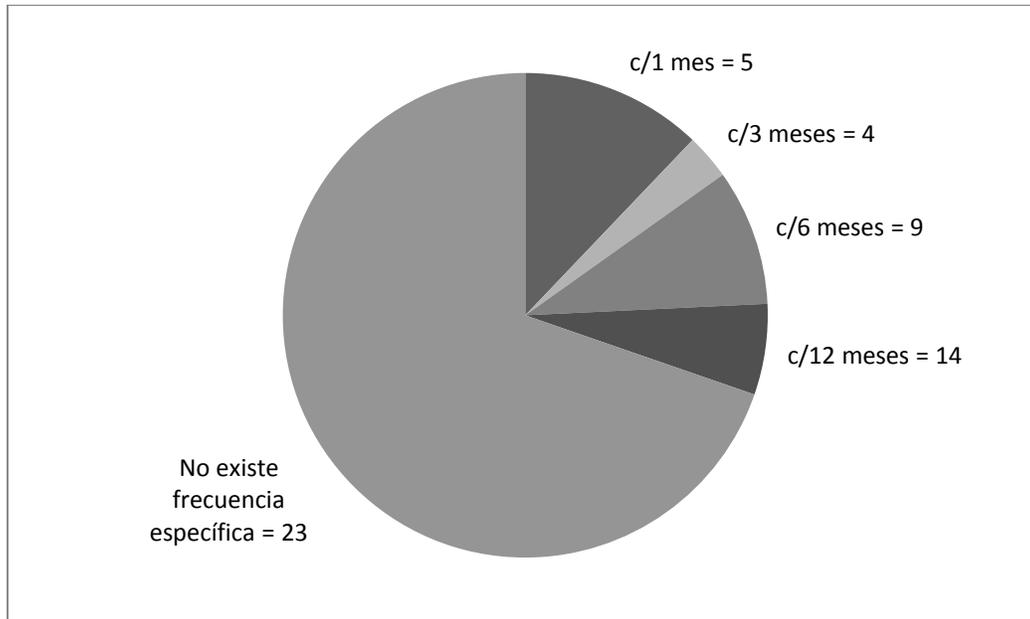
Durante la entrevista, cuatro coordinadores afirman que el departamento ha realizado capacitaciones para sus colaboradores, los otros dos opinan lo contrario, adicionalmente comentan que cada sección organiza por separado las pocas capacitaciones que se han impartido.

Los entrevistados afirman que las capacitaciones se han realizado esporádicamente, por lo que se les cuestionó en cuanto a la manera en que éstas se realizan actualmente, específicamente en relación a la periodicidad, determinación de temas, personal a capacitar, su participación en dicho proceso, la forma de evaluar y brindar seguimiento a los entrenamientos y si se cuentan con herramientas como guía para orientar dicho proceso.

La regularidad con la que se imparten capacitaciones es un tema importante, la gráfica 13 muestra la opinión de los encuestados en relación a este tema.

Gráfica 13

Frecuencia de las capacitaciones



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

23 colaboradores opinan que no existe una frecuencia específica para realizar las capacitaciones, esto también evidencia la falta de un proceso ordenado y sistemático que oriente la periodicidad de las actividades, además que causa una mala imagen ante los colaboradores, porque esto denota informalidad en el proceso y evidencia que la empresa no se interesa en su desarrollo profesional. Esto ocasiona desactualización de conocimientos, habilidades y actitudes en los colaboradores, lo que afecta la productividad y eficiencia en el desempeño de sus labores.

Solamente 10 colaboradores opinan que reciben capacitación con cierta periodicidad. Los teleoperadores reciben retroalimentación por parte de los supervisores y analistas de calidad asignados. Estas retroalimentaciones son basadas en observaciones del desempeño de cada colaborador en los casos trabajados, la calidad del servicio brindado y especialmente de los resultados de las encuestas recibidas por parte de los

clientes que se han atendido durante las llamadas. Estas sesiones se realizan de forma reactiva, periódicamente y son de corta duración, aproximadamente 15 minutos cada una, dependiendo de los resultados de cada colaborador.

Esta situación se confirma a través de las opiniones de los coordinadores, en virtud que 5 de ellos afirman que no existe una frecuencia en específico y solamente uno de ellos opina que se realizan capacitaciones cada 12 meses.

Esto evidencia también que actualmente no se cuenta con un proceso ordenado que establezca la periodicidad de estas acciones y que se capacita al personal de manera reactiva, después del impacto negativo de no capacitar y que no contemplan situaciones futuras. Esto impacta el desempeño, especialmente en una desactualización de los conocimientos del personal, misma que se exterioriza con errores en operación que causan penalizaciones monetarias y baja productividad.

Por mencionar un ejemplo de este tema, según los reportes financieros de la empresa que se observaron durante la investigación, en marzo del 2015 el departamento incurrió en aproximadamente Q.310,000.00 por penalizaciones por no capacitar al personal en cuanto a un nuevo proceso que el cliente solicitó, los coordinadores no prestaron atención a esta actualización y no se capacitó al personal. Posteriormente en la factura se notificó que la empresa se tendría que responsabilizar financieramente del impacto de los errores relacionados a este proceso, a pesar de esto, los dirigentes no tomaron ninguna acción en específico para contrarrestar estas deficiencias.

Actualmente no se utiliza ningún método que permita al departamento determinar eficientemente las necesidades de capacitación para posteriormente seleccionar los temas a desarrollar.

Los entrevistados afirman que únicamente se utilizan métricas operativas para determinar las áreas débiles, para así tratar de fortalecerlas por medio de

capacitaciones brindadas por colaboradores que han sido designados para dicho fin, sin embargo, este personal tampoco ha sido entrenado para llevar a cabo esas tareas. A continuación se encuentran los aspectos que los encargados utilizan informalmente como base para determinar los temas a capacitar:

- Rendimiento y resultados de las principales métricas operacionales, como nivel de satisfacción al cliente, errores en operación, calidad interna, entre otros.
- Áreas débiles en el manejo de las llamadas (retroalimentación por parte de los supervisores/analistas de calidad).
- Errores más comunes en los procesos.
- Capacitaciones de nuevo ingreso, mismas que se programan dependiendo de la cantidad de colaboradores que tiene el departamento en determinado momento y las necesidades del cliente. Éstas cuentan con el programa de capacitación que a su vez contiene los temas a desarrollar, herramientas, evaluaciones y duración correspondiente.
- Temas y solicitudes por parte del cliente contratante, quien notifica al departamento con cierto tiempo de anticipación los temas junto con los horarios en los que desea se realicen las capacitaciones.
- Nivel de satisfacción al cliente, que es el parámetro más importante para el cliente contratante y lo utilizan para medir la efectividad del trabajo realizado. Si el colaborador tiene bajo desempeño en este parámetro, se realiza un análisis de las oportunidades de mejora y se capacita con base en los resultados obtenidos.
- Nota de calidad interna, asignada por parte de los analistas de calidad al escuchar las llamadas aleatoriamente. Se determinan temas a capacitar basados en los hallazgos que envían a los supervisores como sugerencias de áreas de enfoque para cada agente. Se pueden mencionar ejemplos como: refuerzos en las habilidades de Inglés, servicio al cliente, temas relacionados al producto, actitudes, entre otros.

El departamento cuenta con una sección encargada de la capacitación. Ésta se encuentra compuesta por dos formadores y un coordinador jr., ellos son los encargados actualmente de brindar las capacitaciones, sin embargo no determinan los temas a desarrollar, sino que los coordinadores notifican a ellos los temas y posteriormente se programan las fechas a capacitar dependiendo de la disponibilidad del personal involucrado y de los salones de capacitación del edificio.

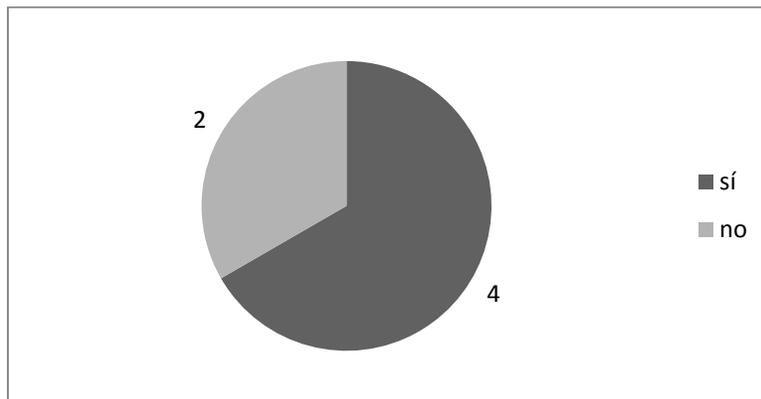
Cabe mencionar que el personal que forma parte de la sección encargada de la capacitación, no ha sido entrenado para dicho fin, sino que solamente se ha designado a estos colaboradores para que ayuden con las capacitaciones.

La falta de implementación de un método formal para determinar las necesidades de capacitación, actualmente ocasiona que se utilicen tiempo y recursos en temas cuyo impacto en la operación no es significativo.

La gráfica 14 a continuación, muestra la participación activa de los coordinadores en las actividades de capacitación.

Gráfica 14

Participación activa de todos los coordinadores en las actividades de capacitación



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

En cuanto a la participación activa de los coordinadores en las actividades de capacitación, cuatro afirman que sí se toma en cuenta su punto de vista para la determinación de los temas a capacitar y dos de ellos opinan lo contrario.

Esto evidencia que, adicionalmente a que no se realiza un análisis eficiente de las necesidades reales de capacitación y se determinan los temas sobre la base de la experiencia y sugerencia de los coordinadores únicamente, no todos participan en el proceso y esto afecta aún más la efectividad de las actividades.

Derivado de lo anterior, los entrevistados manifestaron que la capacitación que los colaboradores han recibido se ha realizado de forma empírica y que en ocasiones también se toman en cuenta las sugerencias de los supervisores y analistas de calidad, debido a la constante interacción que estos tienen con los operadores.

En cuanto a la forma de seleccionar el personal a capacitar, mencionan que se realiza con base en el desempeño individual y resultados obtenidos en un período de tiempo específico. Estas métricas son: tiempo de duración de las llamadas, transferencias inválidas, nota de calidad interna, nota de satisfacción al cliente, errores en las llamadas, entre otras. También los supervisores dividen a sus equipos de trabajo en cuatro grupos de igual cantidad de operadores (cuartiles) que muestran los resultados de las principales métricas de cada miembro del equipo y se capacita a los que figuran en el grupo más bajo como prioridad, siendo estos considerados los colaboradores que necesitan mayor refuerzo en los diferentes aspectos.

Los encargados del departamento afirman que la sección que más se capacita es del personal que atiende las llamadas, es decir a los teleoperadores, sin embargo únicamente se abordan temas relacionados al producto y al sistema utilizado para la gestión de las llamadas.

Mencionan también que el personal administrativo (supervisores, analistas de calidad, coordinadores) no se capacita constantemente, de hecho cuando un teleoperador es promovido de puesto, no existe un proceso que oriente algún tipo de capacitación al nuevo puesto, sino que solamente se le promueve y la persona empíricamente aprende a realizar las funciones del nuevo puesto, generalmente imitando los procesos que colaboradores con el mismo puesto realizan.

También se determinó que la empresa cuenta con documentos oficiales, cuya función es orientar la realización de ciertas tareas de cada puesto, sin embargo el personal no hace uso de ellos dado que no se encuentra identificado con los mismos, al punto que ni siquiera saben dónde encontrar estos documentos, esto como consecuencia de la poca capacitación que se les brinda.

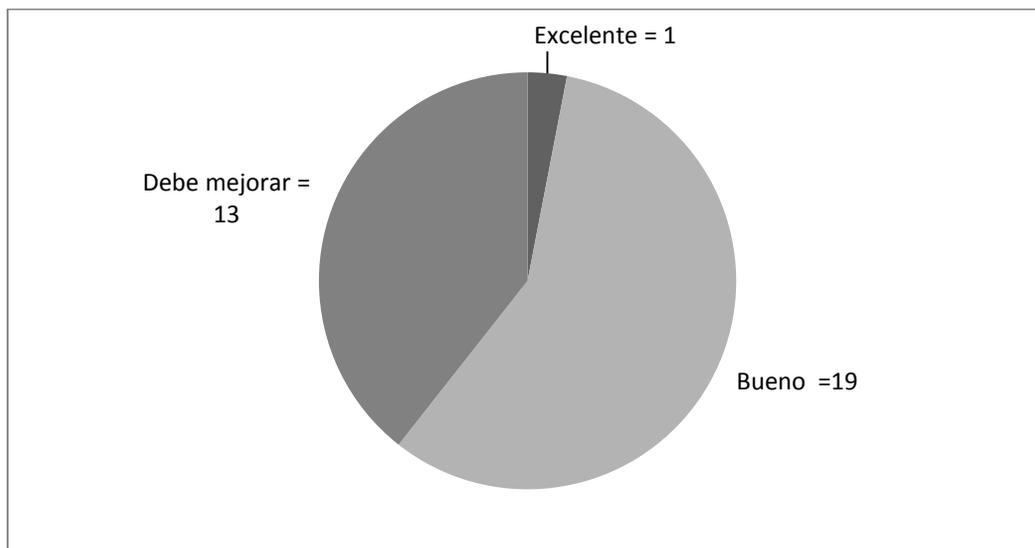
Afirman también que en las capacitaciones que el personal administrativo ha recibido, no se abordan temas de liderazgo, gestión de personal, uso eficiente del tiempo, organización, entre otros, y son temas que comentan les gustaría mejorar. Ellos afirman, que saben que éstas son habilidades que se desarrollan con el tiempo y experiencia, pero que la capacitación es de ayuda. Esta situación dificulta que el departamento logre las metas establecidas, en vista que el personal administrativo afirma tener el deseo de mejorar la realización de sus actividades, pero carecen de los conocimientos necesarios para llevarlos a la práctica.

El departamento tiene la ventaja de contar con personal que reconoce la importancia de la capacitación, en vista que todos los colaboradores afirman que es necesario ser capacitado en cuanto a los temas de cada área en específico. Este dato representa una oportunidad para los coordinadores de las diferentes secciones, para organizar capacitaciones eficientes y mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, de esta manera mejorar la productividad del departamento.

Es conveniente conocer cómo califica el personal las capacitaciones que ha recibido por parte de la empresa. La gráfica 15 muestra cómo califican los colaboradores este aspecto.

Gráfica 15

Calificación de las capacitaciones recibidas hasta el momento



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Un colaborador opina que las capacitaciones han sido excelentes, 19 consideran que han sido buenas y 13 opinan que éstas deben mejorar.

Esto evidencia que parte del personal no está totalmente conforme con las capacitaciones recibidas hasta el momento. Según sus opiniones, estos son algunos de los aspectos en que las capacitaciones pueden mejorar:

- Temas enfocados a las necesidades reales de operación.
- Realizar capacitaciones constantemente.
- Calidad del personal que imparte las capacitaciones.
- Horarios en que se realizan las capacitaciones.

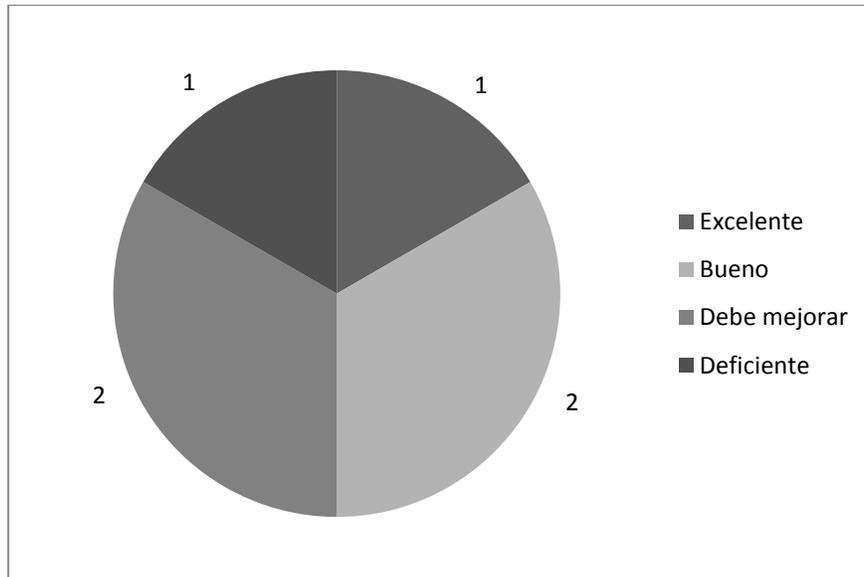
Cabe mencionar también, que los encuestados exponen que en la mayoría de capacitaciones, no se logra profundizar en los temas más importantes relacionados al puesto de trabajo y les gustaría que eso mejorara, esto también impacta el desempeño y resultados en la operación. Afirman los dirigentes que esto es causa de la poca flexibilidad del material que el cliente que contrata los servicios de la empresa requiere para la capacitación, en virtud que el cliente solicita los temas que desea se capaciten y la empresa se basa únicamente en esto, y desarrolla material que sea más enfocado en las necesidades del recurso humano del departamento. Esto además de afectar la efectividad de las acciones de capacitación, impacta negativamente la participación y percepción que los colaboradores tienen de dichas actividades.

Esto evidencia que las capacitaciones no superan las expectativas del personal y que por ende, los objetivos que han sido proyectados alcanzar por medio de las mismas tampoco han sido logrados en su totalidad; sin embargo no las consideran totalmente deficientes, en vista que se han abordado temas importantes que han sido útiles para la realización de las labores diarias, principalmente temas relacionados a la correcta utilización de las herramientas relacionadas al producto y sistema que se utiliza para la gestión de las llamadas.

Se cuestionó a los coordinadores en cuanto al nivel de aceptación y participación del personal en las capacitaciones que se han impartido hasta el momento. La gráfica 16 a continuación muestra los resultados de las entrevistas.

Gráfica 16

Nivel de aceptación y participación en las capacitaciones



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

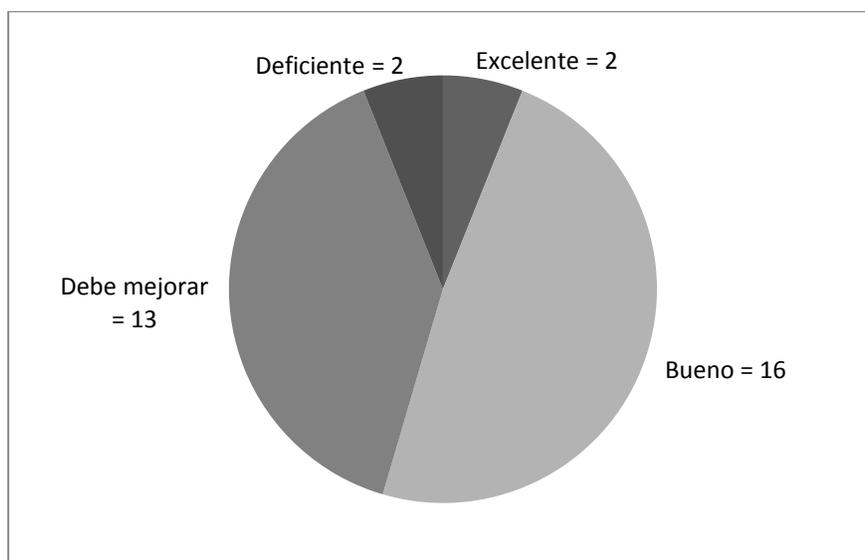
En resumen, tres de ellos consideran que la aceptación y participación han sido aceptables y los otros tres afirman que dichos aspectos deben mejorar. Mencionan que esto ha sido causado, principalmente por la informalidad de las capacitaciones, dado que los colaboradores no perciben que la empresa se esfuerce en ofrecer capacitaciones adaptadas a sus necesidades reales. La mayoría de capacitaciones se han tenido fuera de los horarios de trabajo del personal, esto ha afectado la aceptación y principalmente la participación, dado que los colaboradores tienen otras responsabilidades que no les permiten asistir a estas sesiones. La empresa ha optado por llevarlas a cabo de esta manera, para no afectar las operaciones.

Este dato ofrece a la empresa, una oportunidad de mejorar la forma de llevar a cabo las capacitaciones, específicamente en cuanto a la frecuencia, temas, lugar y horarios de

capacitación, así como el personal encargado de llevar a cabo estas actividades, para lograr una mejor aceptación y participación por parte de los colaboradores.

Es importante también que cada colaborador sea capacitado en los temas que necesita dependiendo del puesto que ocupa dentro de la organización. La gráfica 17 muestra la orientación de las capacitaciones a las necesidades de los diferentes puestos de trabajo.

Gráfica 17
Orientación de las capacitaciones a las necesidades de los diferentes puestos de trabajo



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Los resultados de las encuestas indican que 13 colaboradores opinan que se debe mejorar en cuanto a la orientación de las capacitaciones a las necesidades del puesto de trabajo. Esto es importante, porque ocasiona que el departamento lleve a cabo capacitaciones que carecen de efectividad, lo que representa una inversión de recursos

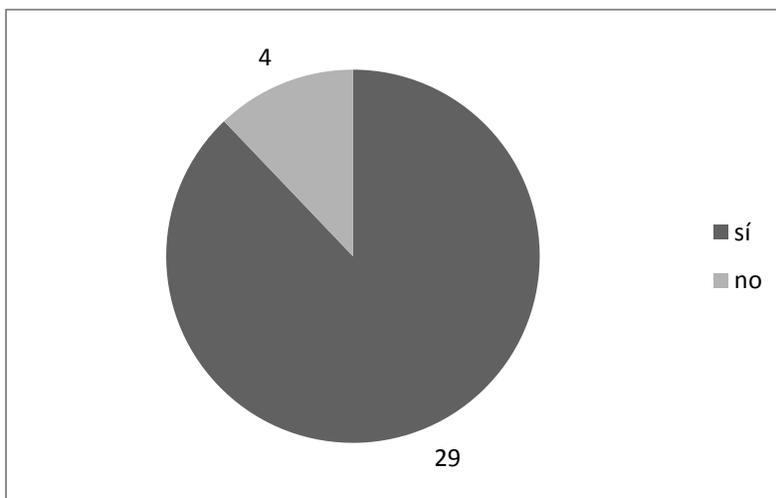
mal utilizada. Esta situación, además de impactar negativamente las finanzas, afecta la percepción que los colaboradores tienen de las capacitaciones.

Esta situación coincide con lo mencionado por los coordinadores anteriormente y es consecuencia de la falta de una metodología que permita detectar las necesidades reales de capacitación para cada puesto de trabajo.

A continuación, la gráfica 18 muestra si los temas desarrollados durante las capacitaciones han sido útiles en la realización de las tareas diarias según los encuestados.

Gráfica 18

Utilidad de las capacitaciones en la realización de las labores diarias



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

29 colaboradores afirman que las capacitaciones que han recibido han sido útiles en la realización de sus labores diarias, cuatro de ellos opinan lo contrario. Esto evidencia que durante las capacitaciones se han abordado temas importantes, sin embargo no existen lineamientos que orienten dicho proceso.

A continuación, figuran los temas que mencionaron los encuestados, se les ha capacitado hasta el momento.

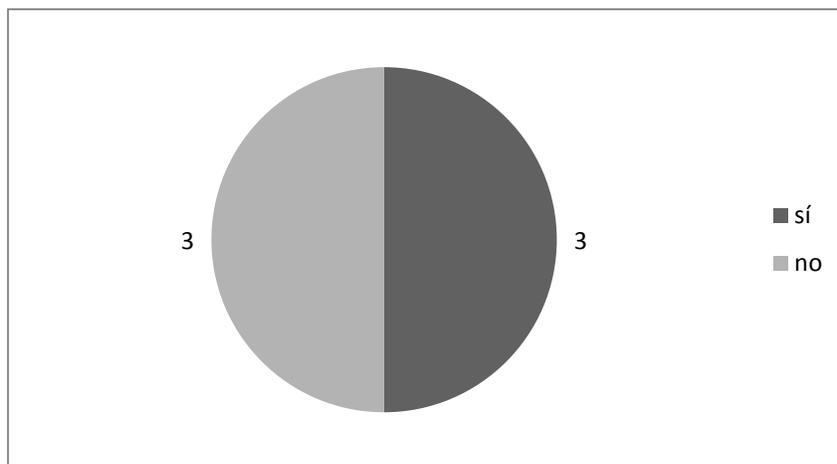
- Sistema, producto y nuevos procedimientos.
- *Performance Management* *
- Servicio al cliente
- Políticas de la empresa

** Se conoce como Performance Management a un programa de entrenamiento en el que la empresa invirtió para que lo reciba el personal administrativo (supervisores, analistas de calidad, coordinadores, etc.), que orienta las acciones de manera estandarizada, en cuanto a la retroalimentación y seguimiento del desempeño de los individuos y grupos de trabajo asignados. Sin embargo, según la opinión del personal, éste no se encuentra ajustado a las necesidades del departamento, sino que requiere se sigan los procesos establecidos por la empresa que lo diseñó, de manera inflexible y metódica. Afirman también, que los formadores que han impartido este material no lo han hecho de manera adecuada, puesto que les falta dinamismo y creatividad, situación que ha afectado la aceptación que el personal tiene de dicho entrenamiento. La participación en este programa es obligatoria.*

Como se puede apreciar en la lista anterior, no figuran temas relacionados al liderazgo, situación que afecta en aspectos importantes a la empresa y el personal. Los supervisores y analistas de calidad afirman haber expuesto la carencia de estas habilidades y el deseo de ser capacitados en estos aspectos, pero que hasta el momento no han recibido capacitaciones en las que se desarrollen estos temas.

Como parte de la investigación, se cuestionó a los coordinadores en cuanto a la evaluación de los resultados de las capacitaciones. A continuación, la gráfica 19 muestra las opiniones de los coordinadores en cuanto a este tema.

Gráfica 19
El departamento evalúa los resultados de las capacitaciones

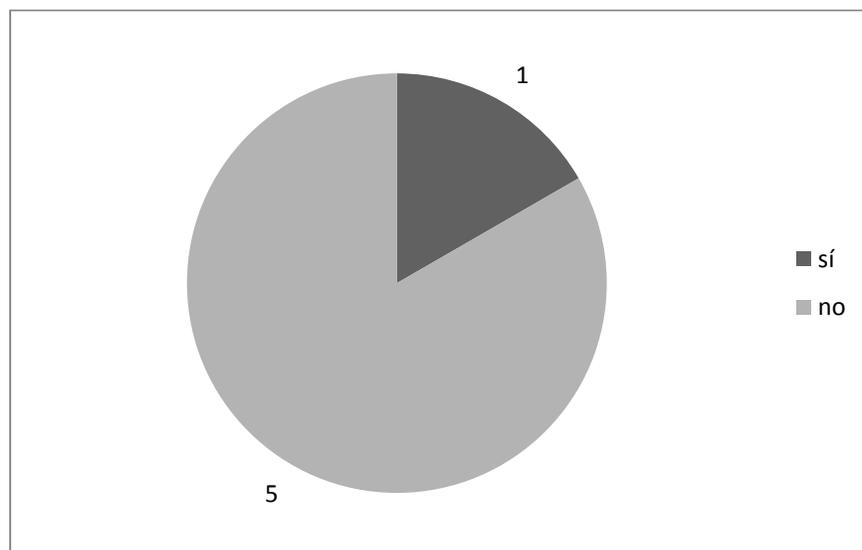


Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Tres coordinadores consideran que actualmente no se evalúan los resultados de las capacitaciones, los otros tres afirman que el departamento evalúa dichos aspectos. Cuando se les preguntó la manera de hacerlo, comentan que únicamente se realizan exámenes teóricos, los cuales afirman son poco eficientes, dado que no están enfocados en las necesidades reales de operación. También se mide el desempeño individual del personal, tomando en cuanto las métricas operativas mencionadas anteriormente, y éstas se toman como resultados de las capacitaciones, aunque no estén totalmente relacionados al proceso, en virtud que la capacitación es solamente una herramienta de apoyo para el logro de los objetivos y no tiene un impacto significativo en los resultados si no se complementa con otras actividades. La falta de evaluación no permite determinar los aspectos positivos y negativos de las capacitaciones, ni mejorar los aspectos necesarios porque no se pueden reconocer puntualmente las oportunidades de mejora.

Posterior a la evaluación de los resultados, es conveniente brindar un seguimiento adecuado a los temas que se desarrollaron en las capacitaciones, por lo que también se incluyó este aspecto en la entrevista. A continuación, la gráfica 20 muestra las opiniones de los coordinadores en cuanto al seguimiento de los temas que se desarrollan en las capacitaciones.

Gráfica 20
Se brinda seguimiento a los temas
sobre los cuales se capacita



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Cinco coordinadores consideran que no se realizan actividades de seguimiento y únicamente uno afirma que se da seguimiento al medir el "impacto en la evolución de los resultados globales", es decir, el alcance de las métricas operativas y esto se traduce al éxito de las capacitaciones. Indican también, que la evaluación y seguimiento, se realizan de manera esporádica con base en el desempeño de los colaboradores y es más por observación, en vista que no cuentan con una metodología ni lineamientos que orienten dichas actividades.

Actualmente, la falta de seguimiento impacta negativamente al departamento en aspectos tales como los que se mencionan a continuación.

- No se cuenta con un control adecuado en cuanto a los temas desarrollados en las capacitaciones, ni al personal que las ha recibido.
- No se conoce puntualmente la mejora en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, por lo que no se pueden realizar las mejoras necesarias al proceso de capacitación.
- No se reconocen los beneficios de impartir capacitaciones.
- Se desconocen las oportunidades de mejora en cuanto al proceso de capacitación.
- Los colaboradores olvidan los temas sobre los cuales se capacita, lo que ocasiona bajo rendimiento y errores en las llamadas que se convierten en penalizaciones.

Evidentemente, el departamento lleva a cabo capacitaciones, pero no basadas en una metodología y lineamientos establecidos, que permitan obtener mejores resultados en la productividad.

Los coordinadores afirman que considera importante contar con herramientas que guíen las actividades relacionadas a la capacitación, con las que ellos esperan mejorar aspectos como:

- Control de los temas capacitados.
- Estandarizar los procesos.
- Medir los resultados de manera objetiva.
- Simplificar el proceso de capacitación.
- Orientar las acciones de seguimiento a temas relacionados a la capacitación.
- Regular la periodicidad con que se brinda la capacitación.

- Seleccionar eficientemente al personal a capacitar.
- Seleccionar los temas a desarrollar con base en un método de detección de necesidades reales de capacitación.
- Mejorar el nivel de aceptación y participación en las capacitaciones que se lleven a cabo en el departamento.

Esto evidencia que los dirigentes están al tanto de importantes áreas de mejora.

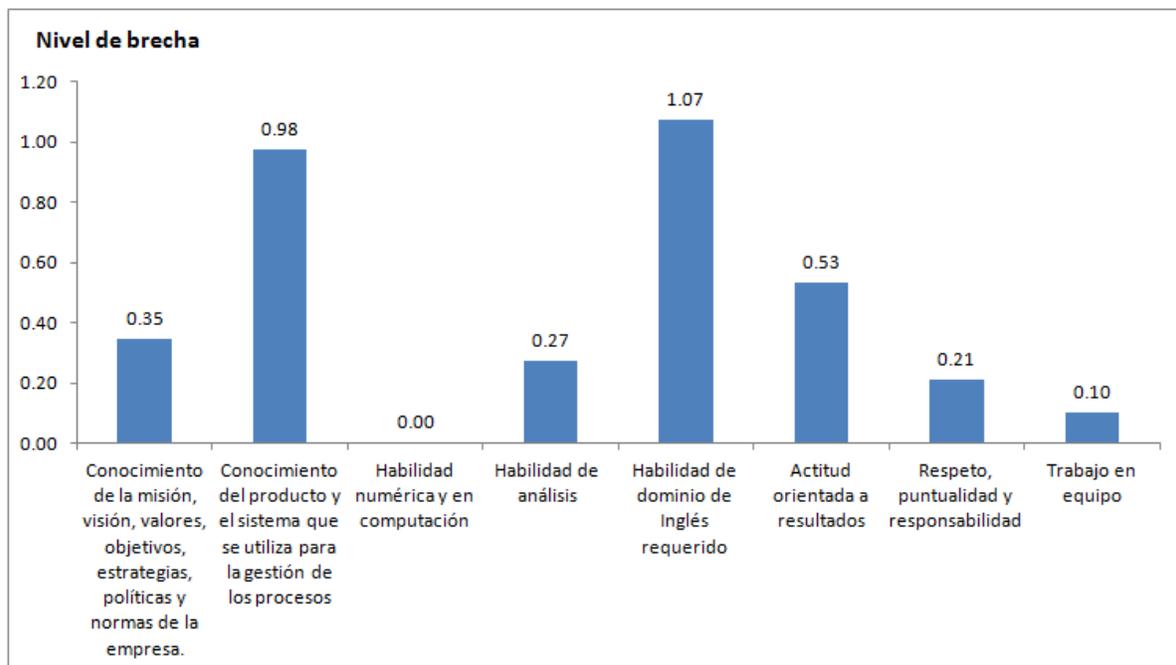
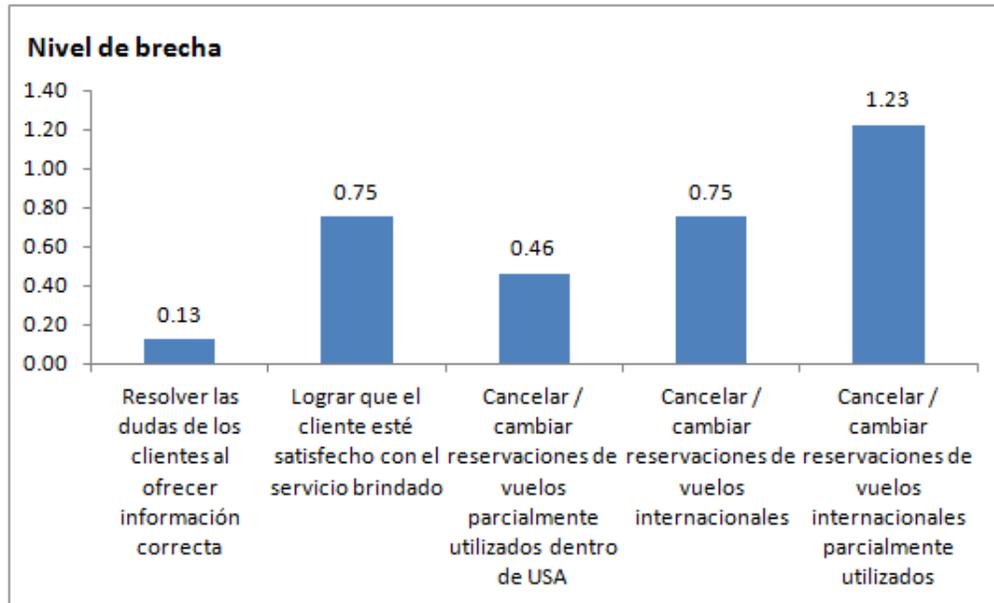
Para determinar con mayor certeza la situación actual de las deficiencias en capacitación, se realizó un diagnóstico de necesidades de capacitación para los puestos de teleoperador, supervisor de operaciones y analista de calidad (el 94% del personal del departamento ocupa uno de estos puestos). El método que se utilizó se denomina "Diagnóstico con base en requerimientos puesto-persona" y compara el nivel de dominio actual de cada colaborador en relación a las tareas, conocimientos, habilidades y actitudes, contra el nivel de dominio que cada aspecto requiere, según el descriptor de puesto. A continuación, se incluye un resumen de los resultados del diagnóstico para los tres puestos mencionados, los cuales confirman que existen deficiencias en aspectos importantes para la operación y que tienen relación directa con la rentabilidad y productividad del departamento.

2.3.3 Resultados del diagnóstico del puesto teleoperador

A continuación, la gráfica 21 muestra los resultados del diagnóstico del puesto teleoperador.

Gráfica 21

Resultados del diagnóstico del puesto teleoperador



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

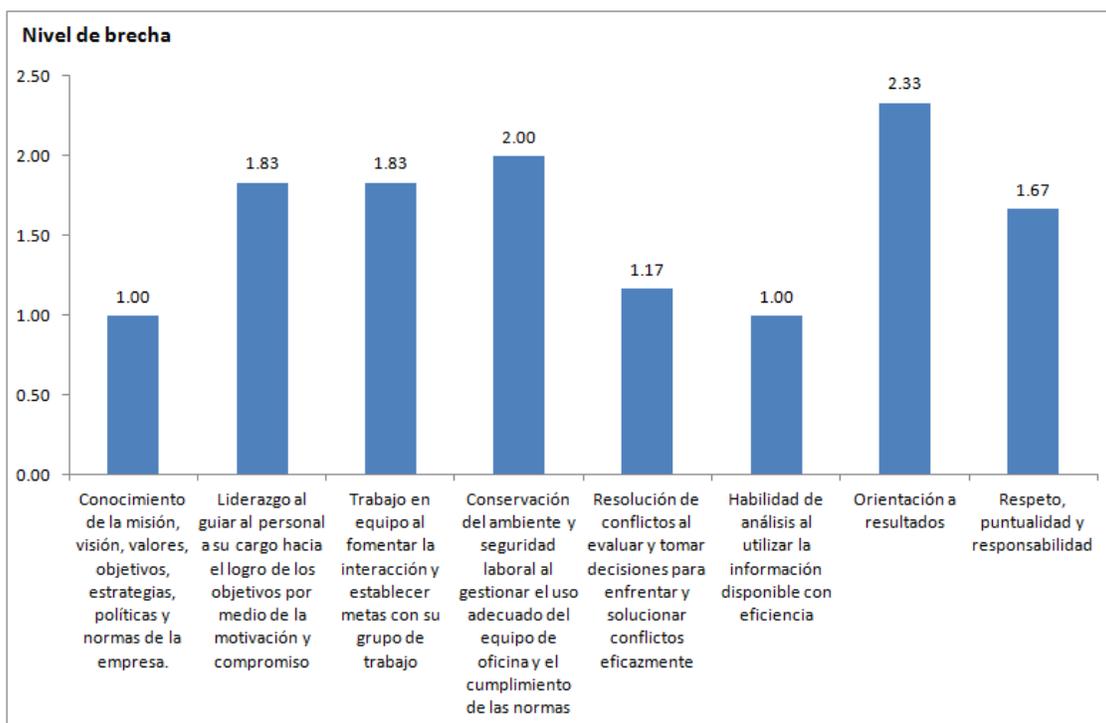
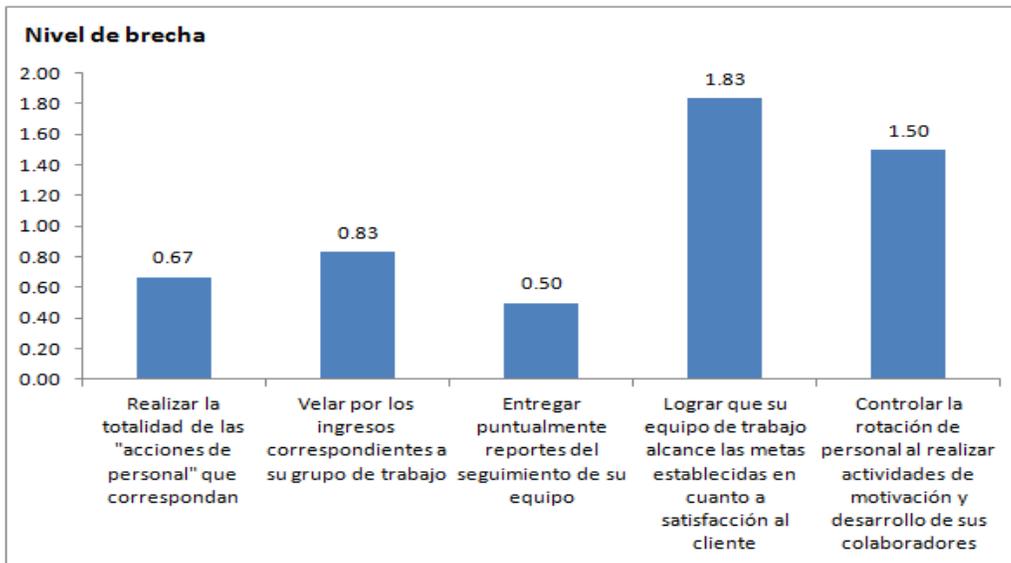
Con base en los resultados del diagnóstico, se determina que existen deficiencias en temas que impactan la rentabilidad del departamento, tales como habilidades de servicio al cliente, realizar procesos de cambios y cancelaciones durante las llamadas, correcta utilización de las herramientas del sistema y dominio del idioma Inglés.

2.3.4 Resultados del diagnóstico del puesto supervisor de operaciones

La gráfica 22 muestra los resultados del diagnóstico del puesto supervisor de operaciones.

Gráfica 22

Resultados del diagnóstico del puesto supervisor de operaciones



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

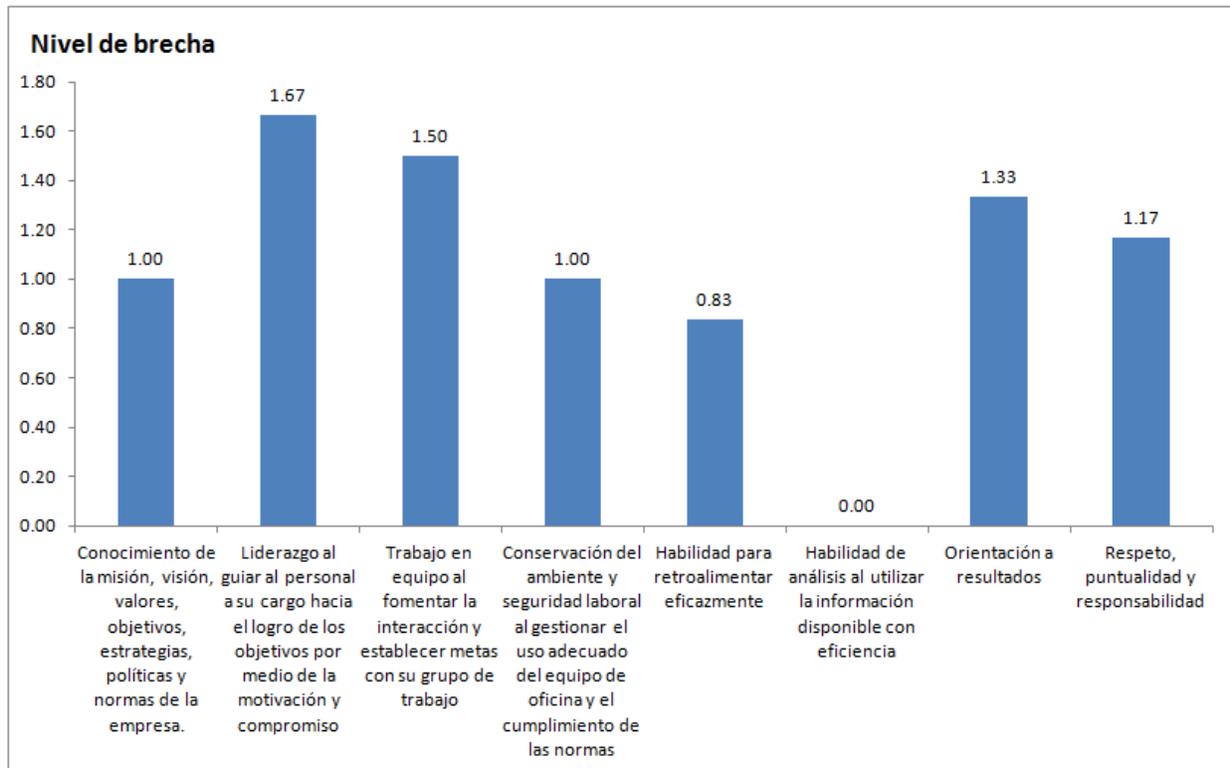
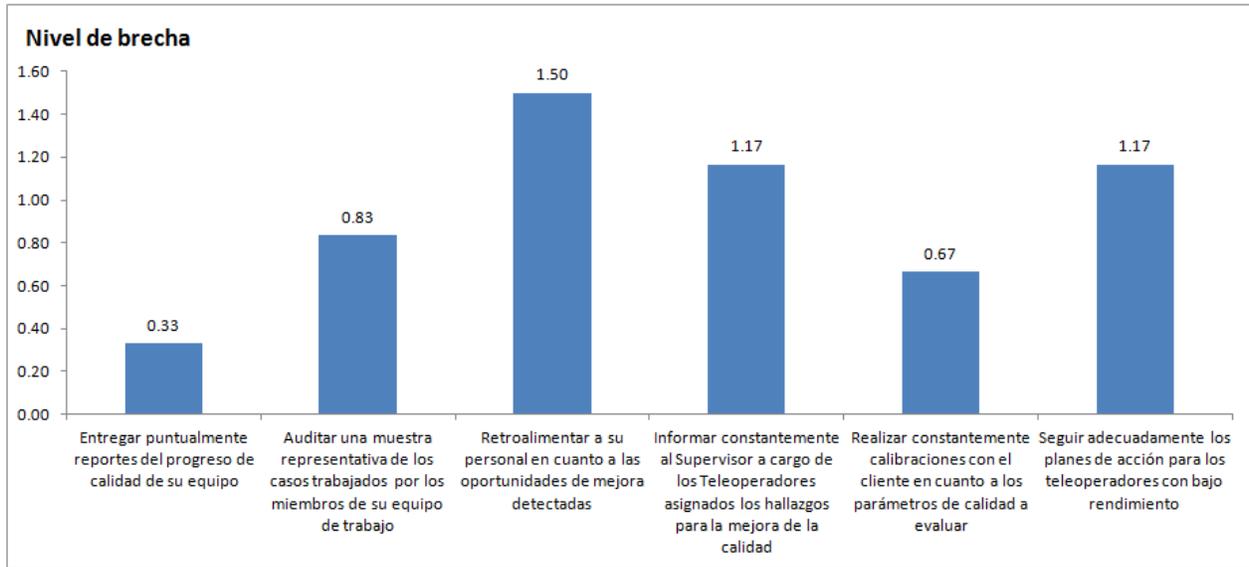
Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, se determina que las carencias en temas de capacitación de los supervisores, están relacionadas a la eficiente gestión de grupos de trabajo. Estos son temas que afirma el personal, no se han desarrollado en las capacitaciones que han recibido.

2.3.5 Resultados del diagnóstico del puesto analista de calidad

A continuación, la gráfica 23 muestra los resultados del diagnóstico del puesto analista de calidad.

Gráfica 23

Resultados del diagnóstico del puesto analista de calidad



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Los resultados del diagnóstico evidencian que los analistas de calidad carecen de habilidades esenciales para su puesto de trabajo, tales como retroalimentar a su personal, liderazgo, trabajo en equipo y orientación a resultados.

2.3.6 Análisis y discusión de resultados

Sobre la base de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a colaboradores y entrevistas a jefes y coordinadores, es evidente la ausencia de una metodología que proporcione lineamientos y herramientas que ayuden a llevar a cabo un proceso de capacitación eficiente.

A pesar de ello, se realizan esfuerzos por capacitar al personal, dado que los líderes reconocen que existen deficiencias en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes de su personal. Sin embargo, esto se realiza de manera eventual y desorganizada, cuando se estima conveniente, teniendo en cuenta el rendimiento de cada colaborador en cuanto a las principales métricas operativas sobre los cuales se mide la eficiencia y productividad del departamento globalmente, además los recursos otorgados para realizar las acciones de capacitación son limitados.

Los líderes también reconocen, que las capacitaciones impartidas hasta el momento carecen de efectividad y afirman que la participación y aceptación de los colaboradores no es la deseada y que estos aspectos deben mejorar.

Otro aspecto importante, es que el personal a nivel táctico tiene claro el impacto negativo que ocasiona el no capacitar a su personal correctamente, principalmente en la rentabilidad y productividad del departamento, por lo que consideran que la capacitación es una herramienta útil para disminuir tales deficiencias.

Actualmente no se utiliza un método que permita detectar las necesidades reales de capacitación, sino que se determinan los temas y el personal a capacitar empíricamente, principalmente con base en la observación de los resultados de las

principales métricas del desempeño de cada colaborador, es por esto, que las capacitaciones brindadas hasta el momento, no han contribuido de manera significativa al logro de los objetivos del departamento.

También se determinó que los temas a capacitar se seleccionan de manera informal, tomando en cuenta las sugerencias de los coordinadores de las diferentes secciones del departamento, sin embargo no todos los coordinadores participan activamente en el proceso. Se cubren parcialmente áreas fundamentales y básicas para el desempeño

Además, se selecciona al personal que será capacitado teniendo en cuenta los resultados y desempeño individual, es decir, a los colaboradores que tienen un desempeño aceptable no se les capacita, únicamente a los empleados cuyo desempeño es insatisfactorio.

Se capacita con mayor frecuencia al personal operativo, es decir, quienes atienden las llamadas y no se desarrolla a los mandos medios en temas de motivación y liderazgo, siendo estos los supervisores y analistas de calidad, quienes afirman les gustaría ser capacitados en dichos temas para mejorar el desempeño de sus equipos de trabajo.

Además, derivado de no contar con un proceso que permita planificar la capacitación de manera eficaz, ni realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, no se mide el impacto que éstas tienen en el personal y en los resultados, en vista de la carencia de una metodología y lineamientos que les permitan evaluar los resultados de las capacitaciones.

Derivado de lo anterior, se determina que el departamento no cuenta con la metodología ni instrumentos técnicos que le permitan identificar las necesidades reales de capacitación, por lo que no existe un proceso de capacitación establecido. Todos los esfuerzos se realizan de forma empírica y no organizada, por lo que existen brechas en los conocimientos, habilidades y actitudes que el personal posee en relación al

puesto que ocupan. Esto hace necesario que se implemente un proceso de capacitación para el departamento, que permita detectar, diseñar, implementar y evaluar de manera constante y eficiente todas las actividades relacionadas a la capacitación y de esta manera, reducir el impacto de las deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores en el desempeño de las funciones de su puesto de trabajo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UN DEPARTAMENTO DE UN CALL CENTER UBICADO EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

La propuesta contenida en este capítulo proporciona los instrumentos necesarios para la implementación de un proceso eficaz de capacitación, contiene también los lineamientos correspondientes para que éste se lleve a cabo de manera organizada. Éstas serán herramientas que ayudarán a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, logrando así incrementar la productividad y rentabilidad del departamento.

3.1 Justificación de la propuesta

Actualmente existen carencias en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, las cuales impactan negativamente la productividad y rentabilidad de la unidad en investigación, por lo que este capítulo presenta la propuesta del proceso de capacitación para el personal del departamento en investigación, elaborado y estructurado para que se aplique en las cuatro secciones que lo conforman. Ésta incluye la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño, ejecución y evaluación de los resultados. Además, se presentan dos alternativas de inversión junto con el presupuesto, para que los directivos del departamento las analicen a detalle y decidan cuál de ellas implementar.

Los coordinadores reconocen el impacto negativo que generan estas deficiencias en la realización de las tareas correspondientes a cada puesto de trabajo, mismas que se pueden disminuir manteniendo actualizados los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, mediante actividades de capacitación, obteniendo de esta manera

personal calificado y competitivo para el logro de una mayor eficiencia y productividad, a la vez que se fomenta la superación y el desarrollo del recurso humano.

3.2 Objetivos de la propuesta

A continuación se detallan los objetivos que se pretenden alcanzar con la presente propuesta.

3.2.1 Objetivo general

Proporcionar una metodología y lineamientos que permitan implementar antes de febrero del año 2016, un proceso de capacitación que disminuya las carencias en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, para que desempeñen con éxito las funciones de su puesto de trabajo.

3.2.2 Objetivos específicos

- Capacitar al 90% del personal antes que finalice febrero del año 2016.
- Reducir un 60% las penalizaciones por errores en procesos durante las llamadas, en el primer año después de iniciar con la implementación del proceso.
- Implementar en un 90% los programas de capacitación propuestos antes que finalice el mes de febrero 2016.
- Promover una cultura de aprendizaje continuo en el departamento, al establecer lineamientos para llevar a cabo capacitaciones eficientes constantemente durante el primer semestre del año 2016.

3.2.3 Alcance

La propuesta ayudará a disminuir las deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores que forman parte del departamento en estudio, la cual

está enfocada en el personal de nivel operativo y medio (teleoperadores de servicio al cliente, supervisores de operaciones y analistas de calidad).

3.2.4 Metas

- Establecer un método e instrumentos que permitan detectar las necesidades de capacitación, mediante un diagnóstico eficaz, que se adapte al departamento y recursos disponibles.
- Proporcionar lineamientos para diseñar un programa de capacitación eficiente, con personal, contenido, instructores, instalaciones y duración adecuados.
- Establecer lineamientos que sirvan de guía para la ejecución del proceso de capacitación, así como el plan de acción y presupuesto correspondiente.
- Proveer de instrumentos que ayuden a evaluar constante y objetivamente los resultados de las capacitaciones.

3.3 Proceso de capacitación propuesto

El departamento cuenta con la sección de formación, compuesta por dos formadores y un coordinador jr. Ellos y un representante del departamento de recursos humanos, serán conocidos como el comité de formación y se encargarán de implementar la propuesta al realizar el diagnóstico de necesidades, determinar las brechas existentes, elaborar los programas y el plan de capacitación, el cual deberán de revisar y evaluar, para posteriormente presentarlo al jefe de negocio para su aprobación. También serán responsables de llevar a cabo las actividades específicas que se consideren en la propuesta como necesarias para la capacitación, así como la evaluación y seguimiento de los temas desarrollados.

Para facilitar la implementación de este proceso, se considera conveniente la esquematización del mismo y la realización del flujograma correspondiente.

Los esquemas 1 y 2, muestran el orden del proceso a seguir y el flujograma de las actividades correspondientes.

Esquema 1
Proceso de Capacitación propuesto

Departamento: Departamento objeto unidad de investigación			
Proceso: Implementación del plan de capacitación			
Hoja: 1 de 1			
Inicia: Asesor RH y Coordinador de Formación			
Termina: Asesor RH y Coordinador de Formación			
Unidad			
Puesto responsable			
Paso No.			
Actividad a realizar			
Sección de Formación	Asesor RH y Coordinador de Formación	1	Selección del método idóneo para la detección de necesidades de capacitación
Sección de Formación	Asesor RH y Coordinador de Formación	2	Diseño de los instrumentos que para la detección de las carencias en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores
Sección de Formación / Coordinación de Operaciones	Coordinador de Formación / Coordinadores de las secciones del departamento	3	Realización del diagnóstico de necesidades de capacitación al personal que sea necesario
Sección de Formación	Formadores	4	Tabulación de los datos
Sección de Formación	Asesor RH y Coordinador de Formación	5	Identificación puntual de las deficiencias en temas de capacitación del personal calificado
Sección de Formación	Asesor RH - Coordinador de Formación - Formadores	6	Diseño del plan de capacitación con base en los resultados del DNC
Sección de Formación	Asesor RH y Coordinador de Formación	7	Definición de los objetivos del plan de capacitación
Sección de Formación	Asesor RH - Coordinador de Formación - Formadores	8	Determinación de los programas de los cursos a impartir, participantes y personal que brindará las capacitaciones, y todos los demás detalles pertinentes al plan de capacitación
Sección de Formación	Asesor RH y Coordinador de Formación	9	Presentación del plan de capacitación propuesto al jefe de operaciones, junto con los posibles escenarios presupuestarios
Jefatura del departamento	Jefe de Operaciones	10	Análisis y aprobación de la propuesta del plan de capacitación junto con el presupuesto
Sección de Formación	Asesor RH - Coordinador de Formación - Formadores	11	Difusión del plan de capacitación y transmitir la importancia del mismo en el cumplimiento de los objetivos del departamento
Sección de Formación	Asesor RH - Coordinador de Formación - Formadores	12	Ejecución del plan de capacitación según lo programado
Sección de Formación	Asesor RH y Coordinador de Formación	13	Evaluación de los resultados obtenidos en todos los aspectos necesarios
Sección de Formación	Coordinador de Formación	14	Presentación del informe de los resultados obtenidos al Jefe de Operaciones
Jefatura del departamento	Jefe de Operaciones	15	Análisis del informe presentado por el coordinador de formación, con los beneficios alcanzados por medio de la implementación del plan de capacitación y establecer medidas correctivas para futuras capacitaciones
Sección de Formación	Asesor RH - Coordinador de Formación - Formadores	16	Seguimiento de los temas desarrollados durante las capacitaciones y realización de los ajustes que se consideren convenientes

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Esquema 2 Flujograma del proceso de capacitación propuesto

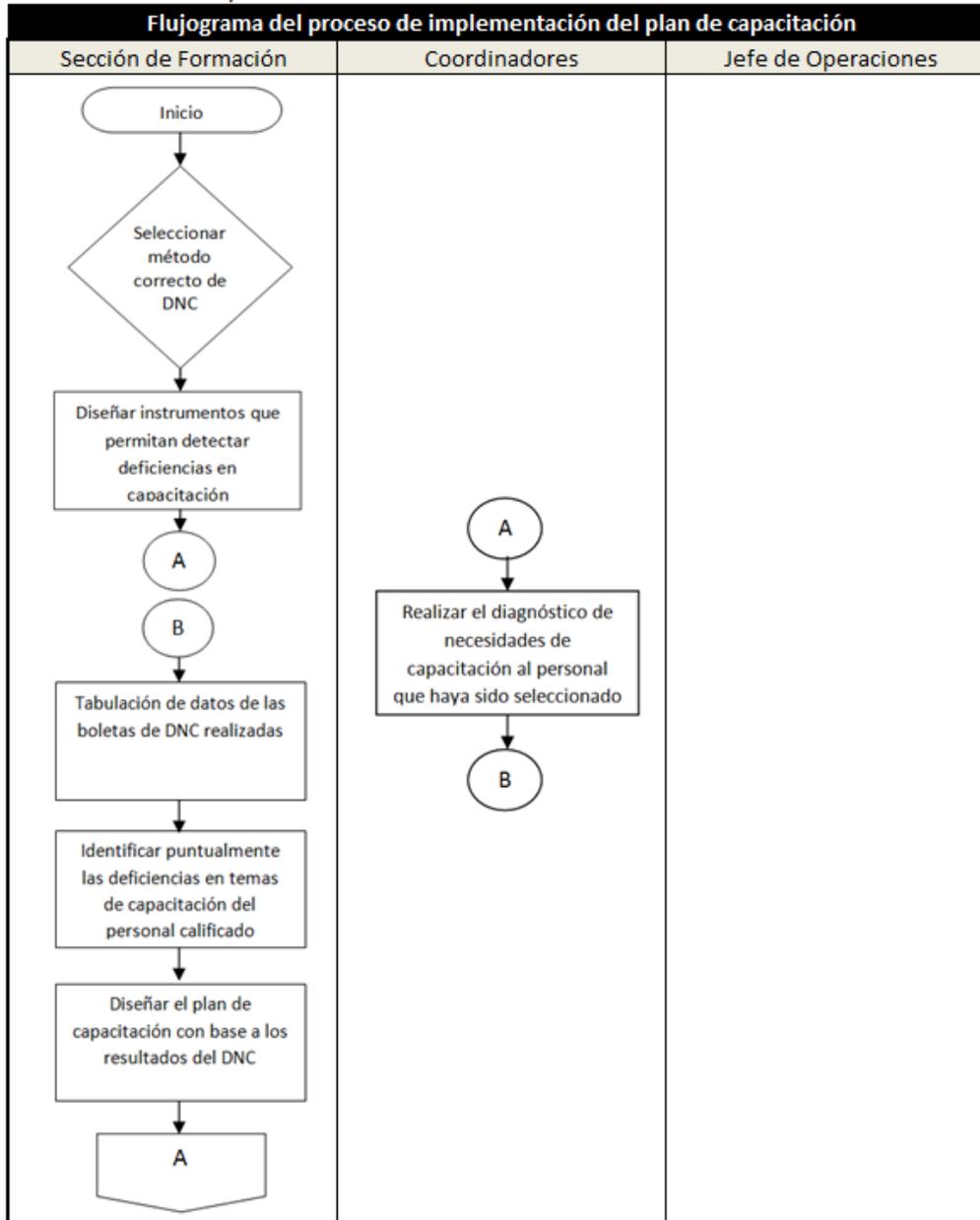
Entidad: Departamento objeto unidad de investigación

Proceso: Implementación del plan de capacitación

Hoja: 1 de 3

Inicia: Asesor RH y Coordinador de Formación

Termina: Asesor RH y Coordinador de Formación



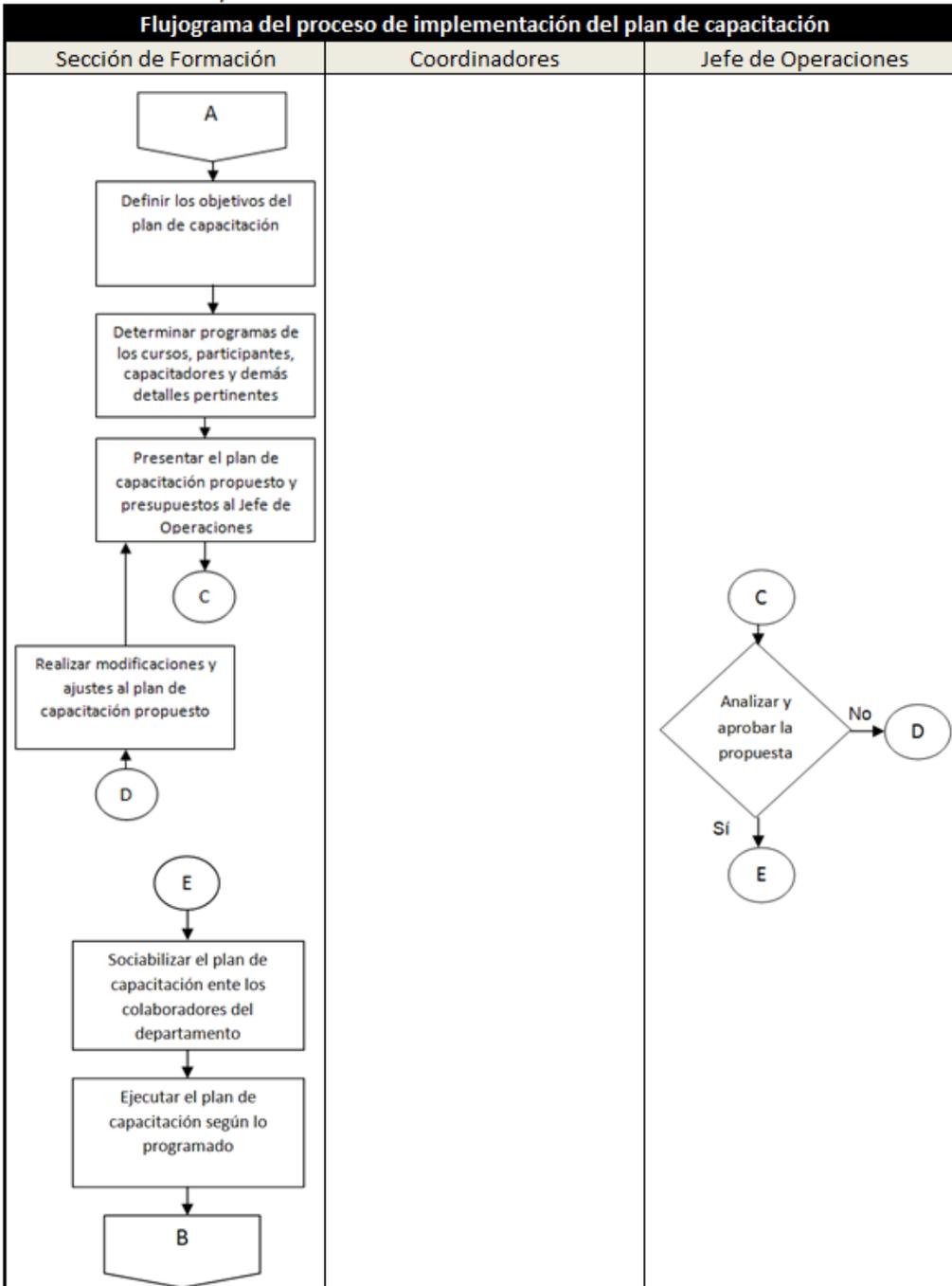
Entidad: Departamento objeto unidad de investigación

Proceso: Implementación del plan de capacitación

Hoja: 2 de 3

Inicia: Asesor RH y Coordinador de Formación

Termina: Asesor RH y Coordinador de Formación



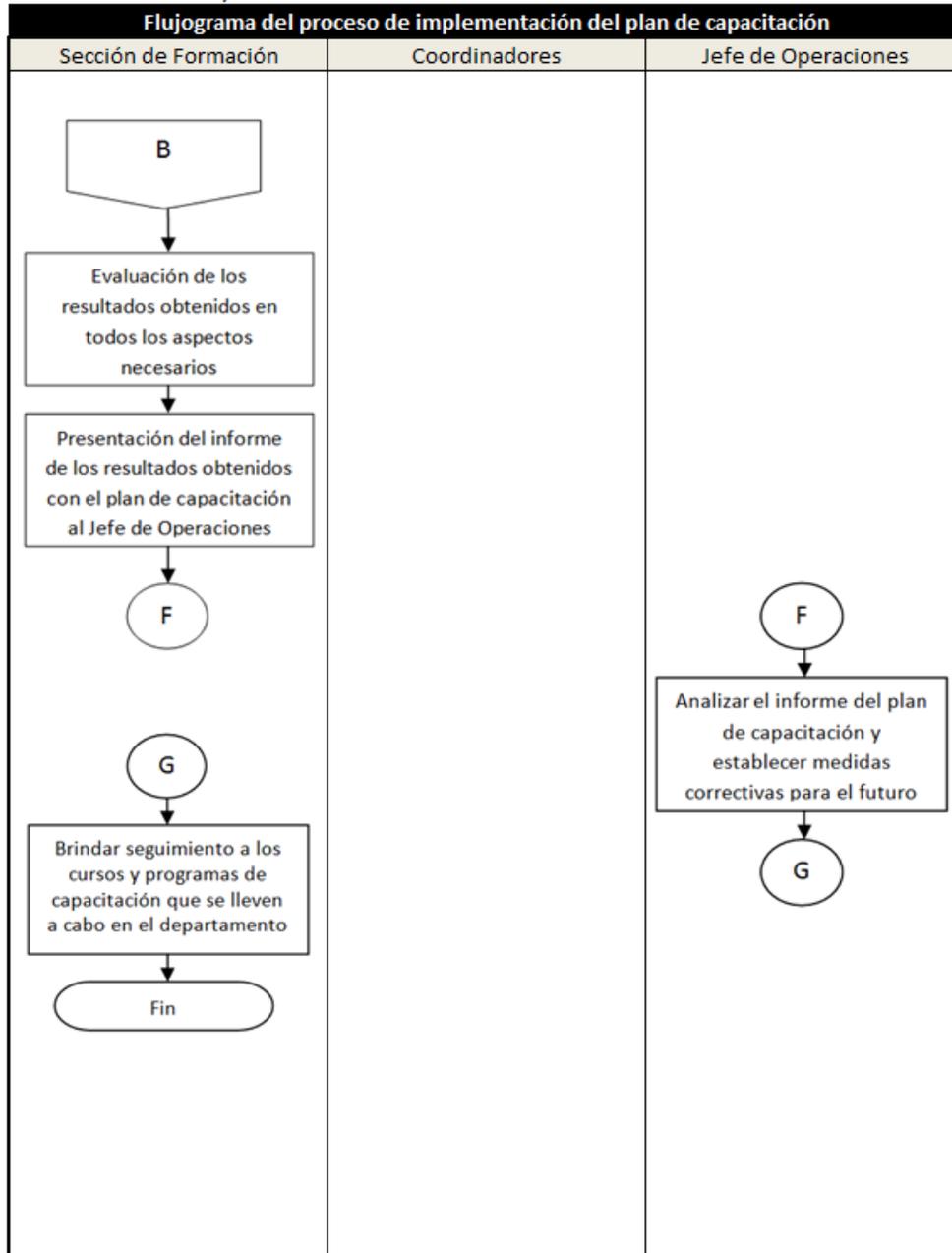
Entidad: Departamento objeto unidad de investigación

Proceso: Implementación del plan de capacitación

Hoja: 3 de 3

Inicia: Asesor RH y Coordinador de Formación

Termina: Asesor RH y Coordinador de Formación



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

3.3.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Es la etapa inicial del proceso, la cual consiste en determinar mediante un método específico, las necesidades reales de capacitación del personal en determinado momento, en virtud que actualmente se determinan los temas con base en el desempeño individual en relación a las métricas operativas. Esto proporcionará un inventario de las carencias en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores en relación a las atribuciones de su puesto de trabajo.

Los objetivos principales del diagnóstico son:

- Determinar puntualmente qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.
- Identificar las prioridades y profundidad del aprendizaje necesario.

3.3.2 Método para la detección de necesidades de capacitación

Teniendo en cuenta la cantidad de colaboradores que ocupan el mismo puesto y la naturaleza productiva del departamento, se propone utilizar el método de diagnóstico de necesidades de capacitación con base en requerimientos del puesto-persona, en virtud que éste es básico para definir las necesidades del personal en relación su puesto de trabajo, con un enfoque netamente cuantitativo que permite ahorrar costos y tiempo para el análisis, a la vez que proporciona resultados en corto período de tiempo.

Este método se aplica para puestos operativos de personal que ya tiene práctica en las tareas que realiza. Básicamente ayuda a comparar los conocimientos, habilidades y actitudes que el personal tiene con lo que debería tener, al utilizar como referencia el descriptor de puesto correspondiente, y con base en los resultados obtenidos, determinar los temas a desarrollar por medio de programas de capacitación.

Este método ofrece ventajas como:

- Ayuda a sistematizar la capacitación y a que se apliquen los procedimientos establecidos.
- Clarifica la labor de los supervisores y de los analistas de calidad.
- Fomenta y facilita la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.
- Ayuda a que el personal comprenda la naturaleza y beneficios de la capacitación.
- Establece compromisos de seguimiento a los procesos.

- **Procedimiento para el diagnóstico**

Para utilizar este método es necesario tener como base los descriptores de cada puesto. En virtud que la empresa no cuenta con estos instrumentos, como parte de la propuesta se elaboraron los descriptores de los puestos más generales, los cuales son teleoperador de servicio al cliente, supervisor de operaciones y analista de calidad. Estos se elaboraron junto con los coordinadores, personal de recursos humanos y el jefe de operaciones, los cuales ofrecen la información necesaria para la realización del DNC al permitir identificar eficazmente los requerimientos de los puestos de trabajo y evaluar eficazmente la situación actual de cada colaborador.

Estos descriptores mostrarán en la sección "Atribuciones del puesto" las principales tareas de cada puesto de trabajo, las cuales se ponderan de acuerdo a su frecuencia, impacto en error y su complejidad. Para fines del diagnóstico, se evaluarán como prioridad las atribuciones con mayor ponderación, las cuales se han identificado en dicha sección del descriptor con fondo gris.

Para determinar las atribuciones críticas de cada puesto, es decir, las que mayor impacto tienen en la operación, se ponderan tres aspectos principales.

A continuación, el esquema 3 ayuda a comprender cada aspecto de manera estandarizada, para que cualquier miembro del equipo pueda ayudar a la ponderación de cada actividad.

Esquema 3

Detalle de la calificación de las atribuciones del puesto

Escalas / definición	Para aplicar esta escala, hágase la siguiente pregunta:
Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta función o actividad	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta función? Si la frecuencia es variable pregúntese ¿Cuál es la frecuencia típica de ejecución de esa función?
Impacto de los errores: qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función	¿Qué consecuencias tiene un mal desempeño de la función? O ¿Qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función?
Complejidad: se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la función	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la función? O alternativamente, ¿Requiere el desempeño de esta función un elevado grado de conocimientos y habilidades?

Fuente: INTECAP. Gestión por Competencia Laboral, 2da. Edición, año 2003, pág. 113

Posteriormente se utiliza la siguiente fórmula con los datos que figuran a la par de cada atribución incluida en el descriptor de puesto.

F = Frecuencia, IE = Impacto de los errores y CM = Complejidad.

$(\text{Impacto} \times \text{Complejidad}) + \text{Frecuencia} = \text{Ponderación de la atribución}$

A continuación, el formato 1 detalla el criterio utilizado para estandarizar la ponderación de la frecuencia, impacto de los errores y complejidad de las diferentes atribuciones de cada puesto.

Formato 1

Escala para calificación de las atribuciones

GRADO	FRECUENCIA	IMPACTO DE LOS ERRORES	COMPLEJIDAD
5	Todos los días	Muy graves: pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima: demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimientos y habilidades
4	Una vez cada semana	Graves: pueden afectar los resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta: requiere un considerable nivel de esfuerzo, conocimientos y habilidades
3	Una vez cada 15 días	Considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajo de otros	Moderada: demanda un grado medio de esfuerzo, conocimientos y habilidades
2	Una vez al mes	Menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja: requiere un bajo nivel de esfuerzo, conocimientos y habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, etc.)	Mínimas: poca o ninguna incidencia en funciones o resultados	Mínima: demanda un nivel mínimo de esfuerzo, conocimientos y habilidades

Fuente: INTECAP. Gestión por Competencia Laboral, 2da. Edición, año 2003, pág. 113

La unidad de recursos humanos junto al personal de operaciones, deben actualizar este instrumento para tenerlo disponible cuando se integren nuevos colaboradores a la organización, de esta manera se asegura que se contratará con personal que cumple con el perfil deseado.

A continuación, los formatos 2, 3 y 4, contienen los descriptores de los puestos de teleoperador, supervisor de operaciones y analista de calidad respectivamente.

Formato 2
Descriptor de puesto Teleoperador de servicio al cliente

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:		Teleoperador de servicio al cliente
Código del puesto:	GOR0025	
Departamento al que pertenece:	Servicio al cliente	
Le reporta a:	Supervisor de operaciones y Analista de Calidad	
Le reportan:	N/A	
Fecha de actualización y/o elaboración:	01 de Julio del 2015	

2. Objetivo del puesto:

<p>Resolver las dudas, preguntas y solicitudes de los clientes que los contactan vía teléfono, email o chat. Al mismo tiempo, proveer un servicio al cliente de gran nivel para lograr que los clientes estén satisfechos con la atención recibida.</p>

3. Atribuciones del puesto:

Principales atribuciones:	F	IE	CM	Total
Resolver las dudas de los clientes al ofrecer información correcta	5	5	4	25
Lograr que el cliente esté satisfecho con el servicio brindado	5	4	4	21
Cancelar / cambiar reservaciones de vuelos nuevos dentro de USA	5	4	3	17
Cancelar / cambiar reservaciones de vuelos parcialmente utilizados dentro de USA	5	5	4	25
Cancelar / cambiar reservaciones de vuelos internacionales	5	4	4	21
Cancelar / cambiar reservaciones de vuelos internacionales parcialmente utilizados	5	5	5	30
Cancelar / cambiar reservaciones de hotel	5	4	3	17
Cancelar / cambiar reservaciones de carro	5	4	3	17
Transferir correctamente a los clientes cuando sea necesario	5	3	2	11
Escalar correctamente todos los casos en donde existan errores en el sistema de manejo de las reservaciones	5	1	2	7
Ingresar y salir del sistema de operación Avaya puntualmente, según horarios establecidos	5	4	1	9

4. Especificación del puesto:

Requisitos de educación
Título de nivel medio

Requisitos de experiencia
Experiencia en servicio al cliente preferiblemente pero no indispensable

Habilidades / Destrezas
Habilidad numérica, capacidad para manejar operaciones básicas de matemáticas
Manejo de programas básicos de computación
Dominio de Inglés en un 90% escrito y hablado

5. Responsabilidad

Errores
Es responsable de los errores en procesos cometidos durante sus llamadas
Es responsable de la nota de satisfacción al cliente de sus llamadas

Mobiliario y equipo
Es responsable del mobiliario y equipo para uso personal durante sus labores

Relaciones con otros
Tiene relación directa con el Supervisor, Analista de Calidad y Formador asignados

Información confidencial
Es responsable de asegurar la confidencialidad de la información que los clientes proporcionan durante las llamadas

Dinero y valores
No maneja dinero ni valores físicos, sin embargo durante las llamadas debe realizar los cargos a la tarjeta de crédito de los clientes correctamente para evitar penalizaciones

Supervisión
No realiza actividades de supervisión

6. Nivel de esfuerzo

Esfuerzo mental	Esfuerzo físico
Requiere gran esfuerzo mental al manejar el estrés de manera adecuada, ofrecer un buen servicio al cliente y asegurarse de realizar los procesos correctamente	No requiere esfuerzo físico porque todos los procesos se hacen desde la computadora

7. Condiciones ambientales

Oficina con ambiente libre, ordenado y aire acondicionado

8. Riesgos

Cometer errores en los procesos durante las llamadas - Sanciones ocasionadas por el incumplimiento en sus responsabilidades

9. Requerimientos de selección

Manejo básico de Microsoft Office y equipo de computación
Dominio del idioma inglés, escrito y hablado de un 90%
Habilidades básicas en cuanto a servicio al cliente

Formato 3
Descriptor de puesto Supervisor de Operaciones

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Supervisor de Operaciones
Código del puesto:	GOR0010
Departamento al que pertenece:	Servicio al cliente
Le reporta a:	Coordinador de Operaciones
Le reportan:	Teleoperador de servicio al cliente
Fecha de actualización y/o elaboración:	01 de Julio del 2015

2. Objetivo del puesto:

<p>Asegurar que su grupo de trabajo es productivo según las métricas establecidas, tales como: Nivel de ausentismo bajo, Nivel aceptable de satisfacción al cliente y calidad interna, mínima cantidad de errores en llamadas. A la vez, velar por el cumplimiento de las normas de convivencia y seguridad de la información.</p>
--

3. Atribuciones del puesto:

Principales atribuciones:	F	IE	CM	Total
Asegurar que se cumplan las políticas, normas de convivencia y reglas de seguridad/confidencialidad establecidas por la empresa	5	4	3	17
Realizar la totalidad de las "acciones de personal" que correspondan	4	4	4	20
Velar por los ingresos correspondientes a su grupo de trabajo	5	4	5	25
Controlar de manera adecuada el cumplimiento de los horarios asignados a su equipo de trabajo	5	4	3	17
Entregar puntualmente reportes del seguimiento de su equipo	5	4	5	25
Seguir adecuadamente los planes de acción para los teleoperadores con bajo rendimiento	5	3	4	17
Lograr que su equipo de trabajo alcance las metas establecidas en cuanto a satisfacción al cliente	5	4	4	21
Dar asistencia a los teleoperadores para el manejo eficiente de las llamadas	5	3	4	17
Llevar a cabo reuniones diarias de seguimiento del desempeño con su equipo de trabajo	5	3	3	14
Mantener un buen clima laboral en su grupo de trabajo	5	3	3	14
Controlar la rotación de personal al realizar actividades de motivación y desarrollo de sus colaboradores	3	4	4	19

4. Especificación del puesto:

Requisitos de educación
2 años como mínimo en carrera Universitaria, preferiblemente Administración o afines

Requisitos de experiencia
1 año de experiencia en el departamento como Teloperador de servicio al cliente

Habilidades / Destrezas
Habilidad numérica, capacidad para manejar operaciones básicas de matemáticas y reportes
Habilidad para analizar los datos del desempeño de su equipo
Liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y manejo de grupos de trabajo
Dominio intermedio de Microsoft Office
Dominio de Inglés en un 90% escrito y hablado

5. Responsabilidad

Errores
Es responsable de la nota de satisfacción al cliente, ausentismo y penalizaciones correspondientes a su grupo de trabajo
Responsable de la fiabilidad y exactitud en los reportes entregados al Coordinador
Responsable del cumplimiento de las normas de seguridad establecidas
Responsable de la elaboración de las acciones de personal que correspondan a su equipo

Mobiliario y equipo
Es responsable del mobiliario y equipo para uso personal durante sus labores

Relaciones con otros
Tiene relación directa con el Coordinador, Analista de Calidad y Teleoperadores asignados

Información confidencial
Es responsable de asegurar la confidencialidad de la información sensible que pudiera afectar en cualquier manera la operación

Dinero y valores
Es responsable de realizar las acciones de personal que puedan afectar los costos

Supervisión
Supervisa las actividades ejecutadas por el personal asignado

6. Nivel de esfuerzo

Esfuerzo mental	Esfuerzo físico
Requiere gran esfuerzo mental al planificar y ejecutar las acciones para la mejora de la productividad de su equipo de trabajo y al manejar el estrés de manera adecuada.	No requiere esfuerzo físico porque su grupo de trabajo se encuentra en un solo lugar

7. Condiciones ambientales

Oficina con ambiente libre, ordenado y aire acondicionado

8. Riesgos

Sanciones ocasionadas por el incumplimiento en sus responsabilidades

9. Requerimientos de selección

Manejo intermedio de Microsoft Office y equipo de computación
Dominio del idioma inglés, escrito y hablado de un 90%
Habilidades en cuanto a liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y manejo de grupos de trabajo.

Formato 4
Descriptor de puesto Analista de Calidad

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Analista de Calidad
Código del puesto:	GOR0015
Departamento al que pertenece:	Servicio al cliente
Le reporta a:	Coordinador de Calidad
Le reportan:	Teleoperador de servicio al cliente
Fecha de actualización y/o elaboración:	01 de Julio del 2015

2. Objetivo del puesto:

Asegurar la calidad del servicio que brinda cada miembro de su equipo de trabajo en todas las llamadas. Esta calidad debe ser mayor a un 85% de efectividad según requerimiento del cliente. A la vez debe contribuir al control de los errores en llamadas, nivel de satisfacción al cliente y ayudar al cumplimiento de las normas de convivencia y seguridad de la información.
--

3. Atribuciones del puesto:

Principales atribuciones:	F	IE	CM	Total
Contribuir al cumplimiento de las políticas, normas de convivencia y reglas de seguridad/confidencialidad establecidas por la empresa	4	3	3	13
Colaborar con las tareas de control principales del Supervisor cuando éste se encuentre ausente	4	4	3	16
Entregar puntualmente reportes del progreso de calidad de su equipo	5	4	5	25
Monitorear una muestra representativa de los casos trabajados por los miembros de su equipo de trabajo	5	4	5	25
Retroalimentar a su personal en cuanto a las oportunidades de mejora detectadas en los monitoreos	5	4	5	25
Informar constantemente al Supervisor a cargo de los Teleoperadores asignados los hallazgos para la mejora de la calidad	5	4	5	25
Realizar constantemente calibraciones con el cliente en cuanto a los parámetros de calidad a evaluar	5	5	5	30
Seguir adecuadamente los planes de acción para los teleoperadores con bajo rendimiento	5	4	5	25
Lograr que su equipo de trabajo alcance las metas establecidas en cuanto a satisfacción al cliente	5	4	4	21
Llevar a cabo reuniones diarias de seguimiento del desempeño en cuanto a la calidad interna con su equipo de trabajo	5	3	4	17

4. Especificación del puesto:

Requisitos de educación
2 años como mínimo en carrera Universitaria, preferiblemente Administración o afines

Requisitos de experiencia
1 año de experiencia en el departamento como Teloperador de servicio al cliente

Habilidades / Destrezas
Habilidad numérica, capacidad para manejar operaciones básicas de matemáticas y reportes
Habilidad para analizar los datos del desempeño de su equipo y programar acciones para la mejora
Liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y manejo de grupos de trabajo
Dominio intermedio de Microsoft Office
Dominio de Inglés en un 90% escrito y hablado

5. Responsabilidad

Errores
Es responsable de la nota de satisfacción al cliente y la nota de calidad de su equipo
Responsable de la fiabilidad y exactitud en los reportes entregados
Responsable de llevar a cabo las calibraciones con el cliente

Mobiliario y equipo
Es responsable del mobiliario y equipo para uso personal durante sus labores

Relaciones con otros
Tiene relación directa con el Coordinador, Supervisor y Teleoperadores asignados

Información confidencial
Es responsable de asegurar la confidencialidad de la información sensible que pudiera afectar en cualquier manera la operación

Dinero y valores
Contribuir a la exactitud en los procesos durante las llamadas en los cuales interviene la tarjeta de crédito del cliente por medio de la retroalimentación efectiva

Supervisión
Monitorea la calidad y el comportamiento de los Teleoperadores mientras manejan las llamadas

6. Nivel de esfuerzo

Esfuerzo mental	Esfuerzo físico
Requiere gran esfuerzo mental al planificar y ejecutar las acciones para la mejora de la calidad de las llamadas de su equipo de trabajo y al manejar el estrés de manera adecuada.	No requiere esfuerzo físico porque su grupo de trabajo se encuentra en un solo lugar

7. Condiciones ambientales

Oficina con ambiente libre, ordenado y aire acondicionado

8. Riesgos

Sanciones ocasionadas por el incumplimiento en sus responsabilidades

9. Requerimientos de selección

Manejo intermedio de Microsoft Office y equipo de computación
Dominio del idioma inglés, escrito y hablado de un 90%
Habilidades en cuanto a liderazgo, comunicación, análisis, trabajo en equipo y manejo de grupos de trabajo.

- **Boleta DNC**

Posteriormente a determinar las atribuciones, conocimientos, habilidades y actitudes a evaluar para cada puesto, se procede a realizar la boleta de DNC, la cual es una herramienta fácil de implementar, para determinar las necesidades reales de capacitación y de esta manera, entrenar al personal eficazmente.

Esta boleta DNC está dividida en cuatro secciones, las cuales se describen a continuación.

- 1. Identificación del puesto:** incluye el nombre y código del puesto, departamento al que pertenece y la cantidad de colaboradores que lo ocupan.
- 2. Objetivo del puesto:** indica el objetivo principal del puesto.
- 3. Atribuciones del puesto:** contiene las atribuciones esenciales del puesto de trabajo, es decir, las que mayor impacto tienen en la operación según el descriptor del puesto.

A continuación, el formato 5 detalla la escala que se utiliza para determinar el nivel de dominio que cada atribución requiere según el puesto y el nivel de dominio que tiene el colaborador en cada una de ellas.

Formato 5

Escala de nivel de dominio que cada atribución requiere según el puesto y el nivel de dominio que tiene el colaborador para la realización de cada función

Nivel de dominio	Nivel de dominio que cada atribución requiere	Nivel de dominio que el colaborador posee de las atribuciones
1	Nivel alto de dificultad, demanda un alto grado de análisis y conocimiento por parte del personal.	El colaborador domina de manera excelente la realización de la función
2	Nivel medio de dificultad, demanda un grado intermedio de análisis y conocimiento para culminar la tarea	El colaborador domina de manera aceptable los requerimientos para realizar la función
3	Nivel moderado de dificultad, demanda poco grado de análisis y conocimientos para culminar la tarea	El dominio que el colaborador posee para la realización de la función es medio-bajo
4	Nivel bajo de dificultad, requiere un mínimo de análisis y conocimientos para culminar la tarea	El colaborador no domina los requerimientos para realizar la función

Para cada atribución, se colocan en columnas consecutivas los nombres de los colaboradores a evaluar para calificar el dominio actual en cada tarea.

4. Conocimientos, habilidades y actitudes: enumera los conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios para el puesto de trabajo en evaluación.

Al igual que la sección anterior, a continuación el formato 6 muestra el nivel de dominio que cada aspecto requiere y el nivel de dominio que puede tener cada colaborador.

Formato 6

Escala de nivel de dominio de los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el puesto y el nivel de dominio de cada colaborador

Nivel de dominio	Nivel de dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que el puesto requiere	Nivel de dominio del colaborador
1	Nivel alto y se deben alcanzar resultados óptimos	El colaborador posee un alto dominio y alcanza grandes resultados
2	Nivel intermedio y se alcanzan resultados aceptables	El colaborador posee un dominio intermedio y alcanza resultados aceptables
3	Nivel moderado, debe mejorar porque no se alcanzan los resultados esperados	El colaborador posee un dominio medio-bajo y debe mejorar porque no alcanza los resultados esperados
4	Nivel bajo, requiere un mínimo de resultados y no son esenciales para el puesto de trabajo	El colaborador no domina el requerimiento y se queda corto en el logro de los resultados esperados

Para determinar objetivamente las dos escalas anteriores, se llevó a cabo una reunión con los formadores, coordinadores, supervisores y analistas de calidad, para detallar objetivamente el nivel de dominio necesario para cada aspecto y de esta manera contar con instrumentos que proporcionen información correcta.

Utilizando la boleta DNC, el jefe califica a cada miembro de su equipo de trabajo en todos los aspectos incluidos. Los resultados deben ser objetivos para que el DNC cumpla su propósito. Antes de llevar a cabo dicha calificación, es necesario que cada jefe se reúna con el comité de formación, para revisar los aspectos de la boleta y asegurar que ambas partes comprenden los aspectos que el documento contiene. Como parte de la propuesta, se incluye el archivo electrónico en Excel para resumir los resultados del diagnóstico. Este archivo se llena después de haber concluido con las evaluaciones de todo el personal programado.

Lineamientos para la realización del diagnóstico

- Teniendo en cuenta la rotación de personal, es conveniente realizar un diagnóstico de necesidades cada seis meses.

- El coordinador evalúa a los supervisores y analistas de calidad.
- Los supervisores evalúan a los teleoperadores.
- Es necesario que el evaluador tenga un mínimo de 4 semanas de estar a cargo del personal que evalúa.
- Solamente se evalúa a personal que tenga más de 4 semanas en operación.
- El comité de formación es el encargado de llevar a cabo las actividades de seguimiento para la realización del diagnóstico, así como de llenar los archivos electrónicos, con base en los documentos que el evaluador entregue.

A continuación, se explican los errores más frecuentes en las evaluaciones de personal que se deben evitar.

1. De tendencia central: al momento de calificar, se escogen las calificaciones del centro, nunca los extremos.
2. Efecto de halo: se juzga al evaluado favorable o desfavorablemente basándose en las últimas conductas que recuerda el evaluador, sean positivas o negativas.
3. De benevolencia: se evalúa a todos los colaboradores por igual, colocándolos en el extremo superior de la curva normal.
4. Error Aleatorio: se coloca la calificación al azar.
5. De similitud: cuando uno de los evaluados tiene algún parecido con la forma de ser del evaluador, si la autoestima de este último es alta, entonces dará una buena calificación, si es baja, lo calificará mal.
6. De familiaridad: cuando algún evaluado guarda un parecido con un familiar cercano del evaluador.
7. De edad: es cuando se toma como parámetro la edad del empleado que se evalúa, a favor o en contra.

8. De antigüedad: afecta la evaluación que se haga, si el evaluado tiene mucho o poco tiempo en la institución.

9. Valoración del carácter: es cuando se tiende a evaluar por el tipo de persona que es el empleado, es decir, no es visto como empleado. Tampoco se aprecia su ejecución en el trabajo.

Para facilitar la implementación de este instrumento, se realizó el diagnóstico de necesidades de capacitación del personal a nivel operativo y medio. A continuación se encuentran las boletas de DNC utilizadas para los puestos de teleoperador de servicio al cliente, supervisor de operaciones y analista de calidad (formatos 7, 8 Y 9). Además, los formatos 10, 11 y 12 contienen los resultados del diagnóstico realizado para cada puesto.

Formato 7

Boleta de diagnóstico de las necesidades de capacitación con base en requerimientos del puesto-persona, para el puesto teleoperador de servicio al cliente

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Teleoperador de servicio al cliente
Código del puesto:	GOR0025
Departamento al que pertenece:	Servicio al cliente
Cantidad de colaboradores que ocupan el puesto:	80

2. Objetivo del puesto:

Resolver las dudas, preguntas y solicitudes de los clientes que los contactan vía teléfono, email o chat. Al mismo tiempo, proveer un servicio al cliente de calidad para lograr que los clientes estén satisfechos con la atención recibida.

3. Atribuciones del puesto:

Instrucciones: En la parte llamada "Atribuciones del puesto" se encuentran las atribuciones con mayor impacto en la operación que desarrolla cada colaborador según su puesto de trabajo. La sección llamada "Nivel de dominio actual del colaborador" se encuentra dividida en columnas las cuales tienen el nombre de cada colaborador, éstas a su vez se encuentran sub divididas en dos columnas, usted deberá llenar la columna llamada "Dominio actual" (la columna que se llama "Brecha" no se utilizará en este momento, ésta la llenará el equipo de Formación al vaciar los datos para su análisis). A continuación se encuentran las instrucciones para el llenado de la columna "Dominio actual".

Coloque dentro de la casilla el número que considere mejor califica el nivel de dominio del colaborador.

Los valores para determinar la escala de dominio son los siguientes:

- 1 = El colaborador domina de manera excelente la realización de la atribución
- 2 = El colaborador domina de manera aceptable la realización de la atribución
- 3 = El dominio que el colaborador posee para la realización de la atribución es medio-bajo
- 4 = El colaborador no domina la realización de la atribución

4. Conocimientos, habilidades y actitudes:

En la parte titulada "Conocimientos, habilidades y actitudes" se encuentran los conocimientos, habilidades y actitudes más importantes para el puesto en evaluación. Al igual que en la parte #3 de la boleta, la sección llamada "Nivel de dominio actual del colaborador" se encuentra dividida en un columnas las cuales tienen el nombre de cada colaborador, éstas a su vez se encuentran sub divididas en dos columnas, usted deberá llenar la columna llamada "Dominio actual" (la columna que se llama "Brecha" no se utilizará en este momento, ésta la llenará el equipo de Formación al vaciar los datos para su análisis). A continuación se encuentran las instrucciones para el llenado de la columna "Dominio actual".

Coloque dentro de la casilla el número que considere mejor califica el nivel de dominio del colaborador. Los valores para determinar la escala de dominio son los siguientes:

- 1 = El colaborador posee un alto dominio y alcanza grandes resultados
- 2 = El colaborador posee un dominio intermedio y alcanza resultados aceptables
- 3 = El colaborador posee un dominio medio-bajo y debe mejorar porque no alcanza los resultados esperados
- 4 = El colaborador no domina el requerimiento y se queda corto en el logro de los resultados esperados

Para facilitar la comprensión, a continuación se encuentra una breve definición de los conceptos de habilidades y actitudes.

- **Habilidades:** destrezas adquiridas con los conocimientos y la práctica para desarrollar alguna tarea.
- **Actitudes:** La forma en la que un individuo se adapta de forma activa a su entorno y es la consecuencia de un proceso cognitivo, afectivo y conductual.

Atribuciones del puesto - Teleoperador de servicio al cliente

Principales atribuciones del puesto	Nivel de dominio requerido	Nivel de dominio actual del colaborador								
		Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5	Colaborador 6			
Resolver las dudas de los clientes al ofrecer información correcta	2	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha
Lograr que el cliente esté satisfecho con el servicio brindado	2									
Cancelar / cambiar reservaciones de vuelos parcialmente utilizados dentro de USA	2									
Cancelar / cambiar reservaciones de vuelos internacionales	1									
Cancelar / cambiar reservaciones de vuelos internacionales parcialmente utilizados	1									

Conocimientos, habilidades y actitudes - Teleoperador de servicio al cliente

Conocimientos, habilidades y actitudes	Nivel de dominio requerido	Nivel de dominio actual del colaborador								
		Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5	Colaborador 6			
Conocimiento de la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas y normas de la empresa.	3	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha
Conocimiento del producto y el sistema que se utiliza para la gestión de los procesos	1									
Habilidad numérica y en computación	2									
Habilidad de análisis	2									
Habilidad de dominio de Inglés requerido	1									
Actitud orientada a resultados	2									
Respeto, puntualidad y responsabilidad	2									
Trabajo en equipo	2									

Formato 8

Boleta de diagnóstico de las necesidades de capacitación con base en requerimientos del puesto-persona, para el puesto supervisor de operaciones

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Supervisor de operaciones
Código del puesto:	GOR0010
Departamento al que pertenece:	Servicio al cliente
Cantidad de colaboradores que ocupan el puesto:	6

2. Objetivo del puesto:

Asegurar que su grupo de trabajo es productivo según las métricas establecidas, tales como: Nivel de ausentismo bajo, Nivel aceptable de satisfacción al cliente y calidad interna, mínima cantidad de errores en llamadas. A la vez, velar por el cumplimiento de las normas de convivencia y seguridad de la información.

3. Atribuciones del puesto:

Instrucciones: En la parte llamada "Atribuciones del puesto" se encuentran las atribuciones con mayor impacto en la operación que desarrolla cada colaborador según su puesto de trabajo. La sección llamada "Nivel de dominio actual del colaborador" se encuentra dividida en columnas las cuales tienen el nombre de cada colaborador, éstas a su vez se encuentran sub divididas en dos columnas, usted deberá llenar la columna llamada "Dominio actual" (la columna que se llama "Brecha" no se utilizará en este momento, ésta la llenará el equipo de Formación al vaciar los datos para su análisis). A continuación se encuentran las instrucciones para el llenado de la columna "Dominio actual".

Coloque dentro de la casilla el número que considere mejor califica el nivel de dominio del colaborador.

Los valores para determinar la escala de dominio son los siguientes:

- 1 = El colaborador domina de manera excelente la realización de la atribución
- 2 = El colaborador domina de manera aceptable la realización de la atribución
- 3 = El dominio que el colaborador posee para la realización de la atribución es medio-bajo
- 4 = El colaborador no domina la realización de la atribución

4. Conocimientos, habilidades y actitudes:

En la parte titulada "Conocimientos, habilidades y actitudes" se encuentran los conocimientos, habilidades y actitudes más importantes para el puesto en evaluación. Al igual que en la parte #3 de la boleta, la sección llamada "Nivel de dominio actual del colaborador" se encuentra dividida en un columnas las cuales tienen el nombre de cada colaborador, éstas a su vez se encuentran sub divididas en dos columnas, usted deberá llenar la columna llamada "Dominio actual" (la columna que se llama "Brecha" no se utilizará en este momento, ésta la llenará el equipo de Formación al vaciar los datos para su análisis). A continuación se encuentran las instrucciones para el llenado de la columna "Dominio actual".

Coloque dentro de la casilla el número que considere mejor califica el nivel de dominio del colaborador. Los valores para determinar la escala de dominio son los siguientes:

- 1 = El colaborador posee un alto dominio y alcanza grandes resultados
- 2 = El colaborador posee un dominio intermedio y alcanza resultados aceptables
- 3 = El colaborador posee un dominio medio-bajo y debe mejorar porque no alcanza los resultados esperados
- 4 = El colaborador no domina el requerimiento y se queda corto en el logro de los resultados esperados

Para facilitar la comprensión, a continuación se encuentra una breve definición de los conceptos de habilidades y actitudes.

- **Habilidades:** destrezas adquiridas con los conocimientos y la práctica para desarrollar alguna tarea.
- **Actitudes:** La forma en la que un individuo se adapta de forma activa a su entorno y es la consecuencia de un proceso cognitivo, afectivo y conductual

Atribuciones del puesto - Supervisor de Operaciones

Principales atribuciones del puesto	Nivel de dominio requerido	Nivel de dominio actual del colaborador											
		Colaborador 1		Colaborador 2		Colaborador 3		Colaborador 4		Colaborador 5		Colaborador 6	
		Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha
Realizar la totalidad de las "acciones de personal" que correspondan	2												
Velar por los ingresos correspondientes a su grupo de trabajo	1												
Entregar puntualmente reportes del seguimiento de su equipo	2												
Lograr que su equipo de trabajo alcance las metas establecidas en cuanto a satisfacción al cliente	1												
Controlar la rotación de personal al realizar actividades de motivación y desarrollo de sus colaboradores	2												

Conocimientos , habilidades y actitudes - Supervisor de Operaciones

Conocimientos , habilidades y actitudes	Nivel de dominio requerido	Nivel de dominio actual del colaborador											
		Colaborador 1		Colaborador 2		Colaborador 3		Colaborador 4		Colaborador 5		Colaborador 6	
		Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha
Conocimiento de la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas y normas de la empresa.	1												
Liderazgo al guiar al personal a su cargo hacia el logro de los objetivos por medio de la motivación y compromiso	1												
Trabajo en equipo al fomentar la interacción y establecer metas con su grupo de trabajo	1												
Conservación del ambiente y seguridad laboral al gestionar el uso adecuado del equipo de oficina y el cumplimiento de las normas	1												
Resolución de conflictos al evaluar y tomar decisiones para enfrentar y solucionar conflictos eficazmente	2												
Habilidad de análisis al utilizar la información disponible con eficiencia	2												
Orientación a resultados	1												
Respeto, puntualidad y responsabilidad	1												

Formato 9

Boleta de diagnóstico de las necesidades de capacitación con base en requerimientos del puesto-persona, para el puesto analista de calidad

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Analista de calidad
Código del puesto:	GOR0015
Departamento al que pertenece:	Servicio al cliente
Cantidad de colaboradores que ocupan el puesto:	6

2. Objetivo del puesto:

Asegurar la calidad del servicio que brinda cada miembro de su equipo de trabajo en todas las llamadas. Esta calidad debe ser mayor a un 85% de efectividad según requerimiento del cliente. A la vez debe contribuir al control de los errores en llamadas, nivel de satisfacción al cliente y ayudar al cumplimiento de las normas de convivencia y seguridad de la información.

3. Atribuciones del puesto:

Instrucciones: En la parte llamada "Atribuciones del puesto" se encuentran las atribuciones con mayor impacto en la operación que desarrolla cada colaborador según su puesto de trabajo. La sección llamada "Nivel de dominio actual del colaborador" se encuentra dividida en columnas las cuales tienen el nombre de cada colaborador, éstas a su vez se encuentran sub divididas en dos columnas, usted deberá llenar la columna llamada "Dominio actual" (la columna que se llama "Brecha" no se utilizará en este momento, ésta la llenará el equipo de Formación al vaciar los datos para su análisis). A continuación se encuentran las instrucciones para el llenado de la columna "Dominio actual".

Coloque dentro de la casilla el número que considere mejor califica el nivel de dominio del colaborador.

Los valores para determinar la escala de dominio son los siguientes:

- 1 = El colaborador domina de manera excelente la realización de la atribución
- 2 = El colaborador domina de manera aceptable la realización de la atribución
- 3 = El dominio que el colaborador posee para la realización de la atribución es medio-bajo
- 4 = El colaborador no domina la realización de la atribución

4. Conocimientos, habilidades y actitudes:

En la parte titulada "Conocimientos, habilidades y actitudes" se encuentran los conocimientos, habilidades y actitudes más importantes para el puesto en evaluación. Al igual que en la parte #3 de la boleta, la sección llamada "Nivel de dominio actual del colaborador" se encuentra dividida en un columnas las cuales tienen el nombre de cada colaborador, éstas a su vez se encuentran sub divididas en dos columnas, usted deberá llenar la columna llamada "Dominio actual" (la columna que se llama "Brecha" no se utilizará en este momento, ésta la llenará el equipo de Formación al vaciar los datos para su análisis). A continuación se encuentran las instrucciones para el llenado de la columna "Dominio actual".

Coloque dentro de la casilla el número que considere mejor califica el nivel de dominio del colaborador. Los valores para determinar la escala de dominio son los siguientes:

- 1 = El colaborador posee un alto dominio y alcanza grandes resultados
- 2 = El colaborador posee un dominio intermedio y alcanza resultados aceptables
- 3 = El colaborador posee un dominio medio-bajo y debe mejorar porque no alcanza los resultados esperados
- 4 = El colaborador no domina el requerimiento y se queda corto en el logro de los resultados esperados

Para facilitar la comprensión, a continuación se encuentra una breve definición de los conceptos de habilidades y actitudes.

- **Habilidades:** destrezas adquiridas con los conocimientos y la práctica para desarrollar alguna tarea.
- **Actitudes:** La forma en la que un individuo se adapta de forma activa a su entorno y es la consecuencia de un proceso cognitivo, afectivo y conductual.

Atribuciones del puesto - Analista de Calidad

	Nivel de dominio requerido	Nivel de dominio actual del colaborador											
		Colaborador 1		Colaborador 2		Colaborador 3		Colaborador 4		Colaborador 5		Colaborador 6	
		Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha
Principales atribuciones del puesto													
Entregar puntualmente reportes del progreso de calidad de su equipo	2												
Auditar una muestra representativa de los casos trabajados por los miembros de su equipo de trabajo	1												
Retroalimentar a su personal en cuanto a las oportunidades de mejora detectadas	1												
Informar constantemente al Supervisor a cargo de los Teleoperadores asignados los hallazgos para la mejora de la calidad	1												
Realizar constantemente calibraciones con el cliente en cuanto a los parámetros de calidad a evaluar	2												
Seguir adecuadamente los planes de acción para los teleoperadores con bajo rendimiento	1												

Conocimientos, habilidades y actitudes - Analista de Calidad

	Nivel de dominio requerido	Nivel de dominio actual del colaborador											
		Colaborador 1		Colaborador 2		Colaborador 3		Colaborador 4		Colaborador 5		Colaborador 6	
		Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha
Conocimientos, habilidades y actitudes													
Conocimiento de la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas y normas de la empresa.	1												
Liderazgo al guiar al personal a su cargo hacia el logro de los objetivos por medio de la motivación y compromiso	1												
Trabajo en equipo al fomentar la interacción y establecer metas con su grupo de trabajo	1												
Conservación del ambiente y seguridad laboral al gestionar el uso adecuado del equipo de oficina y el cumplimiento de las normas	1												
Habilidad para retroalimentar eficazmente	2												
Habilidad de análisis al utilizar la información disponible con eficiencia	2												
Orientación a resultados	1												
Respeto, puntualidad y responsabilidad	1												

Formato 10

Diagnóstico de necesidades de capacitación - teleoperador de servicio al cliente

Atribuciones del puesto - Teleoperador de servicio al cliente												
Nivel de dominio requerido	Nivel de dominio actual del colaborador										Colaborador	
	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5	Colaborador 6	Colaborador 7	Colaborador 8	Colaborador 9	Colaborador 10		
Principales atribuciones del puesto	Dominio actual	Fecha	Dominio actual	Fecha	Dominio actual	Fecha	Dominio actual	Fecha	Dominio actual	Fecha	Dominio actual	Fecha
Resolver las dudas de los clientes al ofrecer información correcta	2	0	1	-1	1	-1	2	0	2	0	2	0
Lograr que el cliente esté satisfecho con el servicio brindado	2	3	1	-1	2	0	2	0	3	1	3	3
Cancelar / cambiar reservaciones de vuelos parcialmente utilizados dentro de USA	2	2	0	3	1	2	0	3	1	2	0	2
Cancelar / cambiar reservaciones de vuelos internacionales	1	2	1	1	0	2	1	1	0	2	1	1
Cancelar / cambiar reservaciones de vuelos internacionales parcialmente utilizados	1	3	2	2	1	2	1	3	2	1	0	2

Conocimientos, habilidades y actitudes - Teleoperador de servicio al cliente												
Nivel de dominio requerido	Nivel de dominio actual del colaborador										Colaborador	
	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5	Colaborador 6	Colaborador 7	Colaborador 8	Colaborador 9	Colaborador 10		
Conocimientos, habilidades y actitudes	Dominio actual	Fecha	Dominio actual	Fecha	Dominio actual	Fecha	Dominio actual	Fecha	Dominio actual	Fecha	Dominio actual	Fecha
Conocimiento de la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas y normas de la empresa.	3	0	4	1	2	-1	4	1	3	0	4	4
Conocimiento del producto y el sistema que se utiliza para la gestión de los procesos	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	2	2
Habilidad numérica y en computación	2	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	3
Habilidad de análisis	2	2	0	3	1	-1	2	0	2	0	3	3
Habilidad de dominio de Inglés requerido	1	2	1	3	2	1	3	2	2	1	2	2
Actitud orientada a resultados	2	3	1	3	1	-1	2	0	3	1	3	3
Respeto, puntualidad y responsabilidad	2	3	1	2	0	3	1	3	1	3	1	2

Atribuciones del puesto - Teleoperador de servicio al cliente																
Nivel de dominio actual del colaborador																
Colaborador 7	Colaborador 8	Colaborador 9	Colaborador 10	Colaborador 11	Colaborador 12	Colaborador 13	Colaborador 14	Colaborador 15								
Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual		
2	0	2	0	1	-1	2	0	3	1	2	0	3	1	2	0	3
3	1	2	0	1	-1	2	0	4	2	2	0	3	1	2	0	3
3	1	3	1	2	0	3	1	3	1	2	0	2	0	3	1	3
2	1	2	1	1	0	2	1	1	0	1	0	2	1	2	1	2
2	1	2	1	3	2	2	1	2	1	2	1	3	2	3	2	2

Conocimientos, habilidades y actitudes - Teleoperador de servicio al cliente																		
Nivel de dominio actual del colaborador																		
Colaborador 7	Colaborador 8	Colaborador 9	Colaborador 10	Colaborador 11	Colaborador 12	Colaborador 13	Colaborador 14	Colaborador 15										
Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual				
2	-1	4	1	4	1	4	1	4	1	3	0	4	1	4	1	3	0	4
2	1	3	2	3	2	2	1	2	1	1	0	1	0	2	1	2	1	1
1	-1	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2
2	0	3	1	3	1	3	1	3	1	2	0	2	0	3	1	2	0	2
3	2	3	2	3	2	2	1	3	2	2	1	1	0	2	1	1	0	2
3	1	2	0	1	-1	1	-1	2	0	2	0	2	0	3	1	3	1	4
2	0	3	1	2	0	2	0	2	0	3	1	3	1	3	1	3	1	3

Atribuciones del puesto - Teleoperador de servicio al cliente																									
Nivel de dominio actual del colaborador																									
Colaborador 17	Colaborador 18	Colaborador 19	Colaborador 20	Colaborador 21	Colaborador 22	Colaborador 23	Colaborador 24	Colaborador 25	Colaborador 26	Colaborador 27	Colaborador 28	Colaborador 29	Colaborador 30	Colaborador 31	Colaborador 32	Colaborador 33	Colaborador 34	Colaborador 35	Colaborador 36	Colaborador 37	Colaborador 38	Colaborador 39	Colaborador 40	Colaborador 41	Colaborador 42
Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual
1	-1	2	0	2	0	1	-1	2	0	3	1	2	0	3	1	2	0	3	1	3	1	3	1	3	3
2	0	1	-1	3	1	2	0	4	2	4	2	2	0	3	1	2	0	3	1	2	0	3	1	3	3
2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	3	1	2	0	3	1	2	0	3	1	3	1	3	3
2	1	2	1	1	0	1	0	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2
1	0	3	2	1	0	1	0	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	3	4	3	4	4

Conocimientos, habilidades y actitudes - Teleoperador de servicio al cliente																									
Nivel de dominio actual del colaborador																									
Colaborador 17	Colaborador 18	Colaborador 19	Colaborador 20	Colaborador 21	Colaborador 22	Colaborador 23	Colaborador 24	Colaborador 25	Colaborador 26	Colaborador 27	Colaborador 28	Colaborador 29	Colaborador 30	Colaborador 31	Colaborador 32	Colaborador 33	Colaborador 34	Colaborador 35	Colaborador 36	Colaborador 37	Colaborador 38	Colaborador 39	Colaborador 40	Colaborador 41	Colaborador 42
Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual
3	0	3	0	4	1	4	1	4	1	3	0	3	0	4	1	3	0	4	1	3	0	4	1	3	2
1	0	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
1	-1	2	0	2	0	2	0	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	3
3	1	3	1	2	0	3	1	2	0	2	0	1	-1	2	0	1	-1	2	0	4	2	4	2	4	4
2	1	2	1	3	2	2	1	3	2	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	2	1	4	1	4	4
2	0	1	-1	3	1	3	1	4	2	4	2	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	3
2	0	2	0	2	0	3	1	2	0	3	1	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	4

Atribuciones del puesto - Teleoperador de servicio al cliente													
Nivel de dominio actual del colaborador													
Colaborador 27	Colaborador 28	Colaborador 29	Colaborador 30	Colaborador 31	Colaborador 32	Colaborador 33	Colaborador 34	Colaborador 35	Colaborador 36	Colaborador 37	Colaborador 38	Colaborador 39	Colaborador 40
Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual
2	0	1	-1	2	0	1	-1	1	2	0	2	0	1
2	0	1	-1	4	2	2	0	3	1	3	1	4	2
2	0	2	0	2	0	1	-1	2	0	2	0	3	1
2	1	1	0	2	1	1	0	1	0	1	0	2	1
2	1	1	0	3	2	1	0	1	0	2	1	2	1

Conocimientos, habilidades y actitudes - Teleoperador de servicio al cliente													
Nivel de dominio actual del colaborador													
Colaborador 27	Colaborador 28	Colaborador 29	Colaborador 30	Colaborador 31	Colaborador 32	Colaborador 33	Colaborador 34	Colaborador 35	Colaborador 36	Colaborador 37	Colaborador 38	Colaborador 39	Colaborador 40
Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual
3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	2	-1	4	1
2	1	1	0	2	1	2	1	3	2	1	0	3	2
2	0	2	0	3	1	1	-1	1	-1	1	-1	2	0
2	0	2	0	3	1	1	-1	1	-1	3	1	3	1
1	0	1	0	2	1	2	1	2	1	3	2	3	2
4	2	1	-1	4	2	2	0	3	1	2	0	4	2
2	0	1	-1	2	0	1	-1	1	-1	2	0	2	0

Atribuciones del puesto - Teleoperador de servicio al cliente														
Nivel de dominio actual del colaborador														
Colaborador 37	Colaborador 38	Colaborador 39	Colaborador 40	Colaborador 41	Colaborador 42	Colaborador 43	Colaborador 44	Colaborador 45	Colaborador 45	Colaborador 44	Colaborador 43	Colaborador 42	Colaborador 41	Colaborador 39
Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual
1	-1	2	0	2	0	2	0	1	-1	3	1	3	1	2
1	-1	4	2	3	1	2	0	3	1	3	1	4	2	3
2	0	3	1	3	1	2	0	3	1	-1	3	1	3	1
2	1	2	1	1	0	1	0	2	1	1	0	2	1	2
1	0	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	2	4

Conocimientos, habilidades y actitudes - Teleoperador de servicio al cliente														
Nivel de dominio actual del colaborador														
Colaborador 37	Colaborador 38	Colaborador 39	Colaborador 40	Colaborador 41	Colaborador 42	Colaborador 43	Colaborador 44	Colaborador 45	Colaborador 45	Colaborador 44	Colaborador 43	Colaborador 42	Colaborador 41	Colaborador 39
Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual
4	1	3	0	3	0	4	1	4	1	4	1	4	1	4
2	1	3	2	1	0	2	1	1	1	0	1	0	3	2
1	-1	1	-1	2	0	1	-1	2	0	1	-1	-1	2	0
1	-1	2	0	2	0	1	-1	2	0	1	-1	2	0	3
1	0	2	1	1	0	1	0	2	1	1	0	2	1	2
1	-1	4	2	3	1	2	0	3	1	3	1	4	2	3
2	0	1	-1	1	-1	2	0	2	0	1	-1	1	-1	1
1	-1	2	0	1	-1	2	0	2	0	1	-1	2	0	3

Atribuciones del puesto - Teleoperador de servicio al cliente													
Nivel de dominio actual del colaborador													
Colaborador 47	Colaborador 48	Colaborador 49	Colaborador 50	Colaborador 51	Colaborador 52	Colaborador 53	Colaborador 54	Colaborador 55	Colaborador 56	Colaborador 57	Colaborador 58	Colaborador 59	Colaborador 60
Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual
2	0	1	2	0	2	0	3	1	3	1	3	1	3
1	-1	1	4	2	3	1	3	1	3	1	2	0	3
2	0	1	3	1	3	1	3	1	2	0	3	1	1
2	1	1	3	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1
2	1	1	4	3	2	1	2	1	2	1	2	1	1

Conocimientos, habilidades y actitudes - Teleoperador de servicio al cliente													
Nivel de dominio actual del colaborador													
Colaborador 47	Colaborador 48	Colaborador 49	Colaborador 50	Colaborador 51	Colaborador 52	Colaborador 53	Colaborador 54	Colaborador 55	Colaborador 56	Colaborador 57	Colaborador 58	Colaborador 59	Colaborador 60
Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual	Dominio actual
4	1	3	0	4	1	4	1	3	0	2	-1	3	0
1	0	2	1	2	1	3	2	2	1	1	0	2	1
1	-1	1	-1	2	0	2	0	2	0	3	1	2	0
1	-1	1	-1	4	2	2	0	3	1	3	1	3	1
2	1	2	1	3	2	2	1	2	1	2	1	3	2
1	-1	2	0	3	1	3	1	3	1	2	0	2	0
2	0	1	-1	1	-1	1	-1	2	0	3	1	2	0
2	0	1	-1	2	0	2	0	2	0	2	0	3	1

Atribuciones del puesto - Teleoperador de servicio al cliente																
Nivel de dominio actual del colaborador																
Colaborador	Colaborador 57	Colaborador 58	Colaborador 59	Colaborador 60	Colaborador 61	Colaborador 62	Colaborador 63	Colaborador 64	Colaborador 65	Colaborador 66						
Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual				
2	0	2	0	3	1	2	0	3	1	1	-1	2	0			
3	1	3	1	2	0	3	1	2	0	3	1	3	1	2	0	
2	0	3	1	2	0	3	1	2	0	3	1	1	-1	2	0	
2	1	2	1	1	0	2	1	2	1	2	1	1	0	2	1	0
2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	0	1	0	0

Conocimientos, habilidades y actitudes - Teleoperador de servicio al cliente																	
Nivel de dominio actual del colaborador																	
Colaborador	Colaborador 57	Colaborador 58	Colaborador 59	Colaborador 60	Colaborador 61	Colaborador 62	Colaborador 63	Colaborador 64	Colaborador 65	Colaborador 66							
Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual					
4	1	4	1	3	0	3	0	2	-1	2	-1	3	0	4	1	4	1
2	1	3	2	3	2	3	2	2	1	2	1	2	1	1	0	2	1
1	-1	1	-1	2	0	2	0	2	0	1	-1	2	0	1	-1	1	-1
2	0	2	0	2	0	1	-1	2	0	1	-1	2	0	2	0	2	0
2	1	2	1	2	1	1	0	2	1	2	1	2	1	1	0	1	0
2	0	3	1	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
1	-1	1	-1	2	0	1	-1	2	0	3	1	2	0	3	1	2	0
3	1	2	0	3	1	1	-1	1	-1	1	-1	2	0	1	-1	1	-1

Atribuciones del puesto - Teleoperador de servicio al cliente														
Nivel de dominio actual del colaborador														
	Colaborador 67	Colaborador 68	Colaborador 69	Colaborador 70	Colaborador 71	Colaborador 72	Colaborador 73	Colaborador 74	Colaborador 75	Colaborador 76	Colaborador 77	Colaborador 78	Colaborador 79	
Dominio actual	Fecha	Dominio actual	Fecha	Dominio actual	Fecha	Dominio actual	Fecha	Dominio actual	Fecha	Dominio actual	Fecha	Dominio actual	Fecha	
2	0	3	1	2	0	3	1	2	0	3	1	3	1	3
2	0	2	0	3	1	4	2	3	1	3	1	3	1	4
2	0	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	4	2	3
1	0	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	2	2
2	1	2	1	2	1	2	1	4	3	2	1	4	3	2

Conocimientos, habilidades y actitudes - Teleoperador de servicio al cliente														
Nivel de dominio actual del colaborador														
	Colaborador 67	Colaborador 68	Colaborador 69	Colaborador 70	Colaborador 71	Colaborador 72	Colaborador 73	Colaborador 74	Colaborador 75	Colaborador 76	Colaborador 77	Colaborador 78	Colaborador 79	
Dominio actual	Fecha	Dominio actual	Fecha	Dominio actual	Fecha	Dominio actual	Fecha	Dominio actual	Fecha	Dominio actual	Fecha	Dominio actual	Fecha	
2	-1	3	0	4	1	4	1	3	0	3	0	4	1	4
2	1	2	1	3	2	3	2	2	1	2	1	2	1	3
1	-1	1	-1	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	3
1	-1	2	0	2	0	2	0	3	1	3	1	3	1	3
1	0	2	1	2	1	3	2	3	2	3	2	2	1	3
1	-1	1	-1	2	0	3	1	3	1	2	0	3	1	3
2	0	3	1	3	1	2	0	3	1	3	1	3	1	2
1	-1	2	0	3	1	2	0	3	1	2	0	2	0	3

Atribuciones del puesto - Teleoperador de servicio al cliente									
Nivel de dominio actual del colaborador									
Colaborador 77	Colaborador 78	Colaborador 79	Colaborador 80	Total					
Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha
4	2	2	0	1	-1	3	1	2.13	0.13
4	2	3	1	3	1	4	2	2.75	0.75
4	2	3	1	1	-1	3	1	2.46	0.46
3	2	2	1	2	1	2	1	1.75	0.75
4	3	2	1	1	0	3	2	2.23	1.23

Conocimientos, habilidades y actitudes - Teleoperador de servicio al cliente									
Nivel de dominio actual del colaborador									
Colaborador 77	Colaborador 78	Colaborador 79	Colaborador 80	Total					
Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha
4	1	3	0	4	1	4	1	3.35	0.35
2	1	2	1	2	1	2	1	1.98	0.98
3	1	2	0	1	-1	2	0	1.75	-0.25
4	2	3	1	2	0	2	0	2.27	0.27
3	2	2	1	3	2	2	1	2.07	1.07
3	1	2	0	2	0	3	1	2.53	0.53
3	1	3	1	2	0	3	1	2.21	0.21
3	1	2	0	2	0	2	0	2.10	0.10

Formato 11

Diagnóstico de necesidades de capacitación – supervisor de operaciones

Atribuciones del puesto - Supervisor de Operaciones

Principales atribuciones del puesto	Nivel de dominio requerido	Nivel de dominio actual del colaborador												Total	
		Colaborador 1		Colaborador 2		Colaborador 3		Colaborador 4		Colaborador 5		Colaborador 6		Dominio actual	Brecha
		Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha		
Realizar la totalidad de las "acciones de personal" que correspondan	2	2	0	3	1	2	0	3	1	3	1	3	1	2.67	0.67
Velar por los ingresos correspondientes a su grupo de trabajo	1	1	0	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1.83	0.83
Entregar puntualmente reportes del seguimiento de su equipo	2	2	0	3	1	2	0	3	1	2	0	3	1	2.50	0.50
Lograr que su equipo de trabajo alcance las metas establecidas en cuanto a satisfacción al cliente	1	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2.83	1.83
Controlar la rotación de personal al realizar actividades de motivación y desarrollo de sus colaboradores	2	3	1	3	1	3	1	4	2	4	2	4	2	3.50	1.50

Conocimientos, habilidades y actitudes - Supervisor de Operaciones

Conocimientos, habilidades y actitudes	Nivel de dominio requerido	Nivel de dominio actual del colaborador												Total	
		Colaborador 1		Colaborador 2		Colaborador 3		Colaborador 4		Colaborador 5		Colaborador 6		Dominio actual	Brecha
		Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha		
Conocimiento de la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas y normas de la empresa.	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2.00	1.00
Liderazgo al guiar al personal a su cargo hacia el logro de los objetivos por medio de la motivación y compromiso	1	1	0	3	2	3	2	4	3	3	2	3	2	2.83	1.83
Trabajo en equipo al fomentar la interacción y establecer metas con su grupo de trabajo	1	1	0	3	2	3	2	4	3	3	2	3	2	2.83	1.83
Conservación del ambiente y seguridad laboral al gestionar el uso adecuado del equipo de oficina y el cumplimiento de las normas	1	3	2	3	2	3	2	4	3	2	1	3	2	3.00	2.00
Resolución de conflictos al evaluar y tomar decisiones para enfrentar y solucionar conflictos eficazmente	2	2	0	3	1	3	1	4	2	3	1	4	2	3.17	1.17
Habilidad de análisis al utilizar la información disponible con eficiencia	2	3	1	3	1	3	1	3	1	2	0	4	2	3.00	1.00
Orientación a resultados	1	3	2	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	3.33	2.33
Respeto, puntualidad y responsabilidad	1	2	1	3	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2.67	1.67

Formato 12

Diagnóstico de necesidades de capacitación – analista de calidad

Atribuciones del puesto - Analista de Calidad

Principales atribuciones del puesto	Nivel de dominio requerido	Nivel de dominio actual del colaborador												Total	
		Colaborador 1		Colaborador 2		Colaborador 3		Colaborador 4		Colaborador 5		Colaborador 6			
		Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha
Entregar puntualmente reportes del progreso de calidad de su equipo	2	4	2	1	-1	3	1	2	0	2	0	2	0	2.33	0.33
Auditar una muestra representativa de los casos trabajados por los miembros de su equipo de trabajo	1	3	2	1	0	1	0	2	1	2	1	2	1	1.83	0.83
Retroalimentar a su personal en cuanto a las oportunidades de mejora detectadas	1	3	2	2	1	2	1	3	2	2	1	3	2	2.50	1.50
Informar constantemente al Supervisor a cargo de los Teleoperadores asignados los hallazgos para la mejora de la calidad	1	3	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2.17	1.17
Realizar constantemente calibraciones con el cliente en cuanto a los parámetros de calidad a evaluar	2	3	1	2	0	3	1	2	0	3	1	3	1	2.67	0.67
Seguir adecuadamente los planes de acción para los teleoperadores con bajo rendimiento	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	2	2	1	2.17	1.17

Conocimientos, habilidades y actitudes - Analista de Calidad

Conocimientos, habilidades y actitudes	Nivel de dominio requerido	Nivel de dominio actual del colaborador												Total	
		Colaborador 1		Colaborador 2		Colaborador 3		Colaborador 4		Colaborador 5		Colaborador 6			
		Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha	Dominio actual	Brecha
Conocimiento de la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas y normas de la empresa.	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2.00	1.00
Liderazgo al guiar al personal a su cargo hacia el logro de los objetivos por medio de la motivación y compromiso	1	3	2	2	1	2	1	3	2	3	2	3	2	2.67	1.67
Trabajo en equipo al fomentar la interacción y establecer metas con su grupo de trabajo	1	2	1	3	2	3	2	2	1	2	1	3	2	2.50	1.50
Conservación del ambiente y seguridad laboral al gestionar el uso adecuado del equipo de oficina y el cumplimiento de las normas	1	3	2	2	1	2	1	2	1	1	0	2	1	2.00	1.00
Habilidad para retroalimentar eficazmente	2	2	0	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	2.83	0.83
Habilidad de análisis al utilizar la información disponible con eficiencia	2	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2.00	0.00
Orientación a resultados	1	2	1	3	2	3	2	2	1	2	1	2	1	2.33	1.33
Respeto, puntualidad y responsabilidad	1	3	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2.17	1.17

- **Matriz de brechas**

Una vez realizada la calificación de todos los colaboradores utilizando la boleta DNC, el comité de formación ingresa los datos en el archivo electrónico y la columna llamada "Brecha" resta el valor de la columna "Dominio actual" menos el valor de la columna "Nivel de dominio requerido". Los valores positivos (> 0) muestran la existencia de brechas, lo que evidencia qué tan alejado está el colaborador de alcanzar el nivel de dominio requerido para cada aspecto.

Para el análisis de la "Brecha", se compara el nivel de dominio de cada atribución, conocimiento, habilidad y actitud que el puesto requiere, contra la calificación que el jefe inmediato ha otorgado a cada colaborador en dichos aspectos, de esta manera, se visualiza fácilmente qué colaboradores deben mejorar y en qué aspectos específicamente.

Los resultados de brechas existentes se pueden utilizar para diferentes análisis según sean las necesidades del departamento. Si se desea analizar el nivel de capacitación que posee un colaborador en específico, se puede revisar la información verticalmente, poniendo atención a los aspectos donde existan brechas (valores > 0) y determinar las carencias en capacitación del colaborador. Si se desea analizar las necesidades de a nivel grupal, se debe determinar horizontalmente los aspectos en donde existan brechas y realizar un promedio (tomando en cuenta los números negativos con su signo) y con base en estos datos, realizar el diseño del plan de capacitación con los detalles pertinentes.

- **Hoja de resumen de brechas identificadas**

Para identificar de manera puntual las deficiencias por medio del diagnóstico de necesidades, es conveniente realizar una hoja de resumen que contenga los aspectos en cuanto a los cuales se calificó a los colaboradores, la currícula propuesta (que

representa una posible solución), el nivel de dominio que cada aspecto requiere, el nivel promedio de dominio que posee el personal que se calificó y principalmente la brecha existente, la cual será la base para determinar los temas a capacitar y su prioridad, teniendo en cuenta el impacto que cada aspecto tiene en los resultados del departamento.

Como parte de la propuesta, también se adjuntan los archivos en Microsoft Excel para que el departamento realice el DNC de manera electrónica. Éste incluye las hojas de resumen, las cuales mostrarán las brechas para cada puesto automáticamente, después de completar las evaluaciones e ingresar la información. También proporcionará gráficas que servirán para el análisis visual de los principales hallazgos obtenidos por medio del DNC.

Al utilizar estos archivos electrónicos el departamento reducirá el tiempo y recursos invertidos en esta etapa del proceso, a la vez que permitirá al comité de formación llevar un control adecuado de la realización de estas acciones y completar el análisis de la evolución de las necesidades con el tiempo.

Como parte de la propuesta, también se elaboró la hoja de resumen de las brechas existentes de los puestos teleoperador de servicio al cliente, supervisor de operaciones y analista de calidad. Los formatos 13, 14 y 15 muestran los resultados obtenidos, los cuales se utilizaron como base para la estructuración del plan y programas de capacitación que se detallarán posteriormente en este capítulo.

Formato 13

Hoja de resumen de brechas identificadas - teleoperador de servicio al cliente

Hoja de resumen de brechas identificadas
Puesto Teleoperador de servicio al cliente

Principales atribuciones del puesto	Currícula de capacitación	Nivel de dominio requerido	Nivel dominio actual (promedio)	Nivel de brecha identificado
Resolver las dudas de los clientes al ofrecer información correcta	Uso de Ask	2	2.13	0.13
Lograr que el cliente esté satisfecho con el servicio brindado	Servicio al Cliente	2	2.75	0.75
Cancelar / cambiar reservaciones de vuelos parcialmente utilizados dentro de USA	Cambios y cancelaciones ADT / Uso de ASK	2	2.46	0.46
Cancelar / cambiar reservaciones de vuelos internacionales	Cambios y cancelaciones ADT / Uso de ASK	1	1.75	0.75
Cancelar / cambiar reservaciones de vuelos internacionales parcialmente utilizados	Cambios y cancelaciones ADT / Uso de ASK	1	2.23	1.23
Conocimientos, habilidades y actitudes	Currícula de capacitación	Nivel de dominio requerido	Nivel dominio actual (promedio)	Nivel de brecha identificado
Conocimiento de la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas y normas de la empresa.	Filosofía empresarial	3	3.35	0.35
Conocimiento del producto y el sistema que se utiliza para la gestión de los procesos	Cambios y cancelaciones ADT / Uso de ASK	1	1.98	0.98
Habilidad numérica y en computación	Manejo de equipo	2	1.75	0.00
Habilidad de análisis	Análisis de información	2	2.27	0.27
Habilidad de dominio de Inglés requerido	Nivelación de Inglés	1	2.07	1.07
Actitud orientada a resultados	Orientación a resultados	2	2.53	0.53
Respeto, puntualidad y responsabilidad	Valores de la empresa	2	2.21	0.21
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	2	2.10	0.10

Formato 14

Hoja de resumen de brechas identificadas - supervisor de operaciones

Hoja de resumen de brechas identificadas				
Puesto Supervisor de Operaciones				
Principales atribuciones del puesto	Currícula de capacitación	Nivel de dominio requerido	Nivel dominio actual (promedio)	Nivel de brecha identificado
Realizar la totalidad de las "acciones de personal" que correspondan	KPIs de la empresa y gestión de Acciones de Personal	2	2.67	0.67
Velar por los ingresos correspondientes a su grupo de trabajo	KPIs de la empresa y gestión de Acciones de Personal	1	1.83	0.83
Entregar puntualmente reportes del seguimiento de su equipo	Nivelación de Microsoft Excel	2	2.50	0.50
Lograr que su equipo de trabajo alcance las metas establecidas en cuanto a satisfacción al cliente	Liderazgo, motivación y manejo de grupos de trabajo	1	2.83	1.83
Controlar la rotación de personal al realizar actividades de motivación y desarrollo de sus colaboradores	Clima Laboral	2	3.50	1.50
Conocimientos, habilidades y actitudes	Currícula de capacitación	Nivel de dominio requerido	Nivel dominio actual (promedio)	Nivel de brecha identificado
Conocimiento de la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas y normas de la empresa.	Filosofía empresarial	1	2.00	1.00
Liderazgo al guiar al personal a su cargo hacia el logro de los objetivos por medio de la motivación y compromiso	Liderazgo, motivación y manejo de grupos de trabajo	1	2.83	1.83
Trabajo en equipo al fomentar la interacción y establecer metas con su grupo de trabajo	Trabajo en equipo	1	2.83	1.83
Conservación del ambiente y seguridad laboral al gestionar el uso adecuado del equipo de oficina y el cumplimiento de las normas	Liderazgo, motivación y manejo de grupos de trabajo	1	3.00	2.00
Resolución de conflictos al evaluar y tomar decisiones para enfrentar y solucionar conflictos eficazmente	Liderazgo, motivación y manejo de grupos de trabajo	2	3.17	1.17
Habilidad de análisis al utilizar la información disponible con eficiencia	Análisis de información	2	3.00	1.00
Orientación a resultados	Orientación a resultados	1	3.33	2.33
Respeto, puntualidad y responsabilidad	Valores de la empresa	1	2.67	1.67

Formato 15

Hoja de resumen de brechas identificadas - analista de calidad

Hoja de resumen de brechas identificadas				
Puesto Analista de Calidad				
Principales atribuciones del puesto	Currícula de capacitación	Nivel de dominio requerido	Nivel dominio actual (promedio)	Nivel de brecha identificado
Entregar puntualmente reportes del progreso de calidad de su equipo	Nivelación de Excel	2	2.33	0.33
Auditar una muestra representativa de los casos trabajados por los miembros de su equipo de trabajo	Procesos certificados para la calidad	1	1.83	0.83
Retroalimentar a su personal en cuanto a las oportunidades de mejora detectadas	Procesos certificados para la calidad	1	2.50	1.50
Informar constantemente al Supervisor a cargo de los Teleoperadores asignados los hallazgos para la mejora de la calidad	Procesos certificados para la calidad	1	2.17	1.17
Realizar constantemente calibraciones con el cliente en cuanto a los parámetros de calidad a evaluar	Procesos certificados para la calidad	2	2.67	0.67
Seguir adecuadamente los planes de acción para los teleoperadores con bajo rendimiento	Procesos certificados para la calidad	1	2.17	1.17
Conocimientos, habilidades y actitudes	Currícula de capacitación	Nivel de dominio requerido	Nivel dominio actual (promedio)	Nivel de brecha identificado
Conocimiento de la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas y normas de la empresa.	Filosofía empresarial	1	2.00	1.00
Liderazgo al guiar al personal a su cargo hacia el logro de los objetivos por medio de la motivación y compromiso	Liderazgo, motivación y manejo de grupos de trabajo	1	2.67	1.67
Trabajo en equipo al fomentar la interacción y establecer metas con su grupo de trabajo	Trabajo en equipo	1	2.50	1.50
Conservación del ambiente y seguridad laboral al gestionar el uso adecuado del equipo de oficina y el cumplimiento de las normas	Liderazgo, motivación y manejo de grupos de trabajo	1	2.00	1.00
Habilidad para retroalimentar eficazmente	Procesos certificados para la calidad	2	2.83	0.83
Habilidad de análisis al utilizar la información disponible con eficiencia	Análisis de información	2	2.00	0.00
Orientación a resultados	Orientación a resultados	1	2.33	1.33
Respeto, puntualidad y responsabilidad	Valores de la empresa	1	2.17	1.17

3.3.3 Diseño del plan de capacitación

Seguidamente de la etapa del diagnóstico de necesidades, se encuentra el diseño del plan de capacitación, el cual programa actividades que permiten mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, con base en las necesidades de capacitación identificadas con el DNC. Éste incluye dos escenarios para la inversión en capacitación, con el objetivo que el jefe de operaciones los analice y seleccione el que mejor se adapte a los recursos disponibles.

En esta etapa se identifican los cursos que se desarrollarán para cubrir las brechas identificadas. Se incluyen los cursos propuestos, objetivos que se pretenden alcanzar, personas a quienes están dirigidos, cantidad de participantes, duración, proveedor y costos aproximados (en vista que estos están sujetos a cambios que dependen del momento exacto en que se implemente la propuesta).

- **Objetivo general del plan de capacitación**

Disminuir las deficiencias detectadas en los conocimientos, habilidades y actitudes que denota el personal del departamento objeto de investigación, mediante intervenciones concretas de capacitación que ayuden a reducir en un 60% las penalizaciones en el primer año después de la implementación del plan.

- **Objetivos específicos del plan de capacitación**

- Enriquecer los conocimientos del personal en cuanto a los temas relacionados a su puesto de trabajo para mejorar la productividad.
- Mejorar las habilidades del personal en cuanto a servicio al cliente, para que el departamento exceda la meta establecida por el cliente y obtenga mensualmente la bonificación incluida en el contrato.
- Lograr que las actitudes del personal mejoren en cuanto a la realización de las tareas asignadas, de manera que el ambiente laboral sea más ameno y esto

impacte positivamente aspectos importantes como la rotación de personal y el desempeño diario.

- Establecer programas completos y eficaces de capacitación.
- Identificar los instructores que mejor satisfagan las necesidades del departamento.
- Optimizar el uso de los recursos tecnológicos, materiales y financieros disponibles para las capacitaciones.
- Contribuir al logro de los objetivos del departamento.

Lineamientos para la creación del plan de capacitación

- Este documento lo realiza el comité de formación cada seis meses, o cuando el jefe de negocio lo solicite.
- Teniendo en cuenta los resultados de las brechas identificadas con el DNC, la sección de formación debe establecer objetivamente los cursos que se consideren convenientes. Es importante que se tomen en consideración temas importantes que representen prioridades para el departamento, dependiendo del impacto que tienen en la operación.
- Se establecen los objetivos de cada curso, los cuales deben estar enfocados en la mejora de la productividad y rentabilidad del departamento, a corto, mediano y largo plazo.
- Se selecciona el personal que formará parte de las capacitaciones, dependiendo de los recursos disponibles.

- Se establece la duración de cada curso dependiendo de los temas a desarrollar y del personal que formará parte de las sesiones de entrenamiento.
- Cotizar los cursos a desarrollar con al menos dos proveedores diferentes. Después de recibida la cotización formal, integrar esta información en el plan para que el jefe de negocio determine la opción que mejor satisfaga las necesidades del departamento.

A continuación, el formato 16 muestra el plan de capacitación propuesto para el departamento, en el que se detallan los cursos necesarios para disminuir las deficiencias identificadas con la realización del diagnóstico de necesidades, así como también a quién están dirigidos, cantidad de participantes, objetivos, duración, proveedor, costos, entre otros.

Formato 16

Plan de capacitación propuesto

Programa general de cursos
Departamento objeto unidad de investigación

#	Curso	Dirigido a:	Cantidad	Objetivo	Horas	Escenario 1		Escenario 2	
						Proveedor	Costo Q.	Proveedor	Costo Q.
1	Cambios y cancelaciones ADT / Uso de ASK	Teleoperadores de servicio al cliente	80	Enriquecer los conocimientos de los colaboradores para que den información correcta y mejoren sus habilidades para realizar cambios y cancelaciones correctamente con el objetivo de reducir las penalizaciones por errores cometidos en llamadas.	8	Cliente que contrata al call center	Q20,700	Personal interno sección de Formación	Q2,900
2	Servicio al cliente	Teleoperadores de servicio al cliente	80	Mejorar las habilidades de servicio al cliente para que los resultados de CSAT sean positivos y el departamento bonifique mensualmente.	8	Cliente que contrata al call center	Q10,000	INTECAP	Q8,000
3	Nivelación de Inglés	Teleoperadores de servicio al cliente	80	Mejorar el nivel de Inglés para asegurar un buen servicio al cliente y cero errores en llamadas a causa de esta deficiencia.	16	MONTUFAR ENGLISH ACADEMY	Q20,000	Personal interno sección de formación	Q6,100
4	KPIs de la empresa y gestión de Acciones de Personal	Supervisores de Operación	6	Lograr que el personal comprenda y maneje correctamente los principales indicadores del desempeño mediante los cuales se mide la rentabilidad del departamento, así como proveer una guía para la correcta realización de las Acciones de Personal que impactan los KPIs.	4	Personal interno dep. de planeación	Q0	Personal interno dep. de planeación	Q0
5	Clima Laboral	Supervisores de Operación	6	Proveer de ideas, métodos e instrumentos para mantener un buen clima laboral que reduzca el porcentaje actual de rotación.	4	ASEDESTO	Q2,500	INTECAP	Q1,500

**Plan de capacitación propuesto
Programa general de cursos**

#	Curso	Dirigido a:	Cantidad	Objetivo	Horas	Escenario 1		Escenario 2	
						Proveedor	Costo Q.	Proveedor	Costo Q.
6	Orientación a resultados	Teleoperadores - Supervisores de Operación - Analistas de Calidad	92	Orientar al personal para que enfoque todos sus esfuerzos y acciones hacia el logro de resultados y que los mantenga por medio de un seguimiento adecuado.	4	ASEDESTO	Q10,000	INTECAP	Q5,500
7	Filosofía empresarial	Teleoperadores - Supervisores de Operación - Analistas de Calidad	92	Lograr que los colaboradores se identifiquen con la filosofía de la empresa	2	Personal interno dep. recursos humanos	Q0	Personal interno dep. recursos humanos	Q0
8	Liderazgo, motivación y manejo de grupos de trabajo	Supervisores de Operación - Analistas de Calidad	12	Proveer al personal de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para crear en ellos un liderazgo eficaz, que permita que los grupos de trabajo alcancen los objetivos, cumplan las normas establecidas, solucionen los conflictos que puedan existir, etc. A la vez, que el personal sepa cómo manejar grupos de trabajo para mejorar el clima laboral, rotación de personal y la productividad.	8	ASEDESTO	Q1,800	INTECAP	Q1,500
9	Trabajo en equipo	Supervisores de Operación - Analistas de Calidad	12	Mejorar las habilidades del personal en cuanto al trabajo en equipo y de esta manera alcanzar niveles óptimos de resultados	5	ASEDESTO	Q1,800	INTECAP	Q1,500
10	Integridad y Valores de la empresa	Supervisores de Operación y Analistas de Calidad	12	Concientizar al personal administrativo (Supervisores y Analistas de calidad) en cuanto a la imagen y ejemplo que deben proyectar como líderes, en el cumplimiento de horarios de trabajo, trato entre compañeros, compromiso hacia la empresa, etc.	4	Personal interno dep. recursos humanos	Q0	Personal interno dep. recursos humanos	Q0

**Plan de capacitación propuesto
Programa general de cursos**

#	Curso	Dirigido a:	Cantidad	Objetivo	Horas	Escenario 1		Escenario 2	
						Proveedor	Costo Q.	Proveedor	Costo Q.
11	Procesos certificados para la calidad	Analistas de Calidad	6	Guiar al personal en cuanto a los procesos relacionados al aseguramiento de la calidad tanto interna como externa, así como los pasos para una retroalimentación eficaz y un seguimiento eficaz de los planes de acción.	5	Personal interno dep. control de calidad	Q0	Personal interno dep. control de calidad	Q0
Costo total de los cursos						Escenario 1	Q66,800	Escenario 2	Q27,000

- **Programas de capacitación**

Después de elaborar el plan de capacitación, se procede a estructurar los programas para los diferentes cursos. Estos serán una guía para los instructores y participantes, para el correcto enfoque de los temas, objetivos del curso, actividades a realizar, temática, metodología, recursos a utilizar, duración y costo; por lo que es necesario que el programa detalle puntualmente estos aspectos.

Lineamientos para la elaboración de los programas de capacitación

- Estos instrumentos los elabora el comité de formación cada seis meses, una vez concluido el diagnóstico de necesidades y la elaboración del plan de capacitación, o cuando el jefe de negocio lo solicite.
- Se determina el nombre del curso, duración, cantidad de participantes, proveedor y el costo.
- Se establece el objetivo del curso y la temática, la cual incluye los subtemas que se desarrollarán en la capacitación.
- Se determina la metodología a utilizar, dadas las circunstancias y el tipo de trabajo que se realiza, se aplicarán principalmente:

Capacitación en clase: estas capacitaciones se realizan fuera del lugar de trabajo, los participantes se reúnen en un lugar y son guiados por el instructor, el cual transmite el contenido a nivel grupal. La mayoría de las capacitaciones propuestas serán llevadas a cabo de esta manera.

Capacitación por computadora: ésta se implementará cuando los cursos requieran la utilización de equipo de cómputo para su desarrollo. Se puede realizar con los participantes reunidos en un mismo lugar o remotamente por medio de la computadora, para dar seguimiento a los temas desarrollados o exámenes virtuales, con el objetivo de evaluar el conocimiento obtenido. Existen otros métodos utilizados para la capacitación que cada instructor estimará conveniente a utilizar.

- Se establecen los recursos materiales necesarios, como salón de clase, equipo de cómputo y audiovisual, mobiliario, material didáctico, entre otros.

La empresa cuenta con salones designados para estas actividades, por lo que se debe verificar que estos cumplan todos los requisitos necesarios para llevar a cabo capacitaciones exitosas. Es necesario que la sección de formación se asegure que los entrenadores cuentan con todos los recursos necesarios para cumplir los objetivos que se desean alcanzar. A continuación, se mencionan los más comunes:

Recursos humanos: todos los participantes, incluyendo a los instructores, así como los responsables de llevar a cabo las capacitaciones, personal de apoyo y logística de los cursos, entre otros.

Recursos físicos: entre estos se pueden mencionar instalaciones, aire acondicionado, mobiliario, entre otros. El edificio donde se encuentra el departamento cuenta con salones designados para la capacitación, se debe reservar el salón al notificar con cuatro semanas de anticipación al personal del departamento de recursos humanos, las fechas y horas en que se utilizará.

Recursos tecnológicos: equipo audiovisual, computadoras, pantallas, proyectores, bocinas, cámaras digitales, cámaras de video, scanner, acceso a internet, entre otros.

Recursos materiales y suministros: materiales indispensables para la ejecución de los cursos, tales como lapiceros, lápices, papel, fotocopias, libretas para apuntes, libros, revistas y materiales didácticos entre otros.

Servicio de alimentación: otro aspecto que puede ayudar a mejorar la percepción que los colaboradores se lleven de la nueva modalidad para realizar las capacitaciones es la comodidad, por lo que un refrigerio puede ser conveniente, dependiendo del presupuesto disponible.

Como parte de la propuesta, también se elaboraron los programas para todos los cursos propuestos, los cuales se encuentran a continuación en los formatos 17-27.

Formato 17
Programa de capacitación del curso “Servicio al cliente”

PROGRAMA DE CURSOS TÉCNICOS

Nombre del curso: Servicio al cliente

Duración: 8 horas

Cantidad de participantes: 80

Proveedor: Cliente o INTECAP

Costo: Q 10,000 u Q 8,000

Objetivo del curso:

Mejorar las habilidades de servicio al cliente para que los resultados de CSAT sean positivos y el departamento reciba la bonificación mensualmente.

Temática:

Definición de servicio al cliente

Importancia de servicio al cliente en la industria de call center

Manejo y resolución de conflictos con los diferentes tipos de clientes

Acciones necesarias para mejorar la calidad del servicio al cliente brindado

Manejo del tono de voz durante la llamada

Frases a utilizar para lograr un buen nivel de satisfacción en el cliente

Participantes: teleoperadores de servicio al cliente

Metodología a utilizar:

Exposición magistral

Lectura comentada

Resolución de casos individuales y en equipos (llamadas ficticias)

Discusión

Videos, llamadas grabadas y llamadas en vivo

Recursos materiales necesarios:

Equipo de cómputo y audiovisual (computadora, proyector, impresora, bocinas)

Salón de clases con temperatura adecuada y mobiliario en buen estado

Material didáctico (libretas, bolígrafos, fotocopias, papel, diplomas, etc.)

Formato 18
Programa de capacitación del curso “Cambios y cancelaciones ADT / Uso de ASK”

PROGRAMA DE CURSOS TÉCNICOS

Nombre del curso:	Cambios y cancelaciones ADT / Uso de ASK
Duración:	8 horas
Cantidad de participantes:	80
Proveedor:	Cliente o Personal de Formación interno
Costo:	Q 20,000 o Q 2,900

Objetivo del curso:

Enriquecer los conocimientos de los colaboradores para que den información correcta y mejoren sus habilidades para realizar cambios y cancelaciones correctamente con el objetivo de reducir las penalizaciones por errores cometidos en llamadas.

Temática:

Tips para navegar en ASK / Práctica y ejercicios / ASK IDs más utilizados
Leer y entender correctamente las reglas de los diferentes tipos de boletos
Proceso de cambio de vuelos normal
Proceso de cambio de vuelos USA parcialmente utilizados
Proceso de cambio de vuelos Internacionales
Proceso de cambio de vuelos Internacionales, parcialmente utilizados
Proceso de verificación de la efectividad del cambio de vuelo realizado

Participantes:

teleoperadores de servicio al cliente

Metodología a utilizar:

Exposición magistral
Lectura comentada
Resolución de casos individuales y en equipos (llamadas ficticias)
Discusión
Videos, llamadas grabadas y llamadas en vivo

Recursos materiales necesarios:

Equipo de cómputo y audiovisual (computadora, proyector, impresora, bocinas)
Salón de clases con temperatura adecuada y mobiliario en buen estado
Material didáctico (libretas, bolígrafos, fotocopias, papel, diplomas, etc.)

Formato 19
Programa de capacitación del curso “Nivelación de Inglés”

PROGRAMA DE CURSOS TÉCNICOS

Nombre del curso: Nivelación de Inglés

Duración: 16 horas

Cantidad de participantes: 80

Proveedor: MONTUFAR ENGLISH ACADEMY o Personal interno

Costo: Q 20,000 o Q 6,100

Objetivo del curso: mejorar el nivel de inglés para asegurar un buen servicio al cliente y cero errores en llamadas a causa de esta deficiencia.

Temática:

Importancia del lenguaje en la cultura americana

Verbos regulares e irregulares

Correcta conjugación de 1era. / 2da. / 3era. persona

Tiempo presente perfecto / Presente Continuo

Tiempo pasado perfecto / Pasado Continuo / Participio pasado

Tiempo futuro y sus diferentes formas

Frases que no se deben utilizar en servicio al cliente

Frases positivas a utilizar cuando se ayuda a clientes enojados

Redacción y Ortografía

Participantes:

teleoperadores de servicio al cliente

Metodología a utilizar:

Exposición magistral

Lectura comentada

Resolución de casos individuales y en equipos (llamadas ficticias)

Discusión

Videos, llamadas grabadas y llamadas en vivo

Práctica (roll play)

Recursos materiales necesarios:

Equipo de cómputo y audiovisual (computadora, proyector, impresora, bocinas)

Salón de clases con temperatura adecuada y mobiliario en buen estado

Material didáctico (libretas, bolígrafos, fotocopias, papel, diplomas, etc.)

Formato 20
Programa de capacitación del curso “KPI y gestión de Acciones de Personal”

PROGRAMA DE CURSOS DE GESTIÓN

Nombre del curso: KPIs de la empresa y gestión de Acciones de Personal

Duración: 4 horas

Cantidad de participantes: 6

Proveedor: Personal interno del departamento de Planeación

Costo: Q 0.00

Objetivo del curso:

Lograr que el personal comprenda y maneje correctamente los principales indicadores del desempeño mediante los cuales se mide la rentabilidad del departamento, así como proveer una guía para la correcta realización de las Acciones de Personal que impactan los KPIs.

Temática:

Importancia de los KPIs de la empresa y el rol de los supervisores en el cuidado de ellos

Log in Utilization

Paid Utilization

Billable vs. Payable

Flujo de llamadas y su evolución

Niveles de Servicio

Palancas de gestión y aceleradores

Bonificaciones vs. penalizaciones

Indicadores Financieros (Costos fijos y variables)

Participantes: supervisores de Operación

Metodología a utilizar:

Exposición magistral

Lectura comentada

Resolución de casos individuales y en equipos (llamadas ficticias)

Discusión

Videos, llamadas grabadas y llamadas en vivo

Práctica de los KPIs y como obtener la información

Recursos materiales necesarios: **Equipo** de cómputo y audiovisual (computadora, proyector, impresora, bocinas). Salón de clases con temperatura adecuada y mobiliario en buen estado
Material didáctico (libretas, bolígrafos, fotocopias, papel, diplomas, etc.)

Formato 21
Programa de capacitación del curso “Clima Laboral”

PROGRAMA DE CURSOS DE GESTIÓN

Nombre del curso: Clima Laboral

Duración: 4 horas

Cantidad de participantes: 6

Proveedor: ASEDESTO o INTECAP

Costo: Q 2,500 o Q 1,500

Objetivo del curso:

Proveer de ideas, métodos e instrumentos para mantener un buen clima laboral que reduzca el porcentaje actual de rotación.

Temática:

Definición de clima laboral y su importancia en la organización

Formas de medir el clima (Método cuantitativo - Método cualitativo)

Factores a evaluar en una encuesta del clima laboral

Interpretación de los resultados

Indicadores o calificaciones meta que la organización desea alcanzar

Procedimiento para elaborar un plan de mejora del clima

Síntomas de una organización que necesita cambiar

Planeación y actitud del cambio

Seguimiento al plan de mejora del clima laboral

Participantes: supervisores de Operación

Metodología a utilizar:

Exposición magistral

Lectura comentada

Resolución de casos individuales y en equipos (llamadas ficticias)

Discusión

Videos, llamadas grabadas y llamadas en vivo

Práctica en clase de ideas para mejorar y cómo llevarlas a cabo en la operación

Recursos materiales necesarios:

Equipo de cómputo y audiovisual (computadora, proyector, impresora, bocinas)

Salón de clases con temperatura adecuada y mobiliario en buen estado

Material didáctico (libretas, bolígrafos, fotocopias, papel, diplomas, etc.)

Formato 22
Programa de capacitación del curso “Orientación a resultados”

PROGRAMA DE CURSOS DE DESARROLLO

Nombre del curso: Orientación a resultados

Duración: 4 horas

Cantidad de participantes: 92

Proveedor: ASEDESTO o INTECAP

Costo: Q 10,000 o Q 5,500

Objetivo del curso: Orientar al personal para que enfoque todos sus esfuerzos y acciones hacia el logro de resultados y que los mantenga por medio de un seguimiento adecuado.

Temática:

Resultados esperados según el puesto que se ocupa

Importancia de orientar las acciones al alcance de los resultados

Establecimiento de objetivos y metas

Elementos de la dirección orientada a resultados

Técnicas y herramientas de la orientación a resultados

Evaluación constante del logro de los resultados

Seguimiento de las acciones orientadas hacia los resultados

Ejemplos del logro de resultados dentro de la empresa

Establecimiento de resultados esperados individualmente para la semana siguiente después de recibir el curso

Participantes:

teleoperadores - supervisores de Operación - analistas de calidad

Metodología a utilizar:

Exposición magistral

Lectura comentada

Resolución de casos individuales y en equipos (llamadas ficticias)

Discusión

Videos, llamadas grabadas y llamadas en vivo

Práctica en clase de ideas para mejorar y cómo llevarlas a cabo en la operación

Recursos materiales necesarios: Equipo de cómputo y audiovisual (computadora, proyector, impresora, bocinas). Salón de clases con temperatura adecuada y mobiliario en buen estado
Material didáctico (libretas, bolígrafos, fotocopias, papel, diplomas, etc.)

Formato 23
Programa de capacitación del curso “Filosofía empresarial”

PROGRAMA DE CURSOS DE DESARROLLO

Nombre del curso:	Filosofía empresarial
Duración:	2 horas
Cantidad de participantes:	92
Proveedor:	Personal interno de recursos humanos
Costo:	Q 0.00

Objetivo del curso:

Lograr que los colaboradores se identifiquen con la filosofía de la empresa.

Temática:

Evaluación de los conocimientos de la filosofía de la empresa
Importancia de la filosofía empresarial en una organización
Misión de la organización
Visión de la organización
Objetivos de la organización
Valores de la organización (esto se verá a detalle en otro curso)
Reglas y normas de la organización
Importancia del cumplimiento de las normas establecidas
Ideas para la difusión de la filosofía empresarial

Participantes: teleoperadores - supervisores de Operación - analistas de calidad

Metodología a utilizar:

Exposición magistral
Lectura comentada
Resolución de casos individuales y en equipos (llamadas ficticias)
Discusión
Videos, llamadas grabadas y llamadas en vivo
Práctica en grupo de la realización de la misión y visión del departamento en específico

Recursos materiales necesarios:

Equipo de cómputo y audiovisual (computadora, proyector, impresora, bocinas)
Salón de clases con temperatura adecuada y mobiliario en buen estado
Material didáctico (libretas, bolígrafos, fotocopias, papel, diplomas, etc.)

Formato 24
Programa de capacitación del curso “Liderazgo, motivación y manejo de grupos de trabajo”

PROGRAMA DE CURSOS DE GESTIÓN

Nombre del curso: Liderazgo, motivación y manejo de grupos de trabajo

Duración: 8 horas

Cantidad de participantes: 12

Proveedor: ASEDESTO o INTECAP

Costo: Q 1,800 o Q 1,500

Objetivo del curso: Proveer al personal de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para crear en ellos un liderazgo eficaz, que permita que los grupos de trabajo alcancen los objetivos, cumplan las normas establecidas, solucionen los conflictos que puedan existir, etc. A la vez, que el personal sepa cómo manejar grupos de trabajo para mejorar el clima laboral, rotación de personal y la productividad.

Temática:

Definición de liderazgo, motivación y manejo de grupos

Aspectos importantes para un buen liderazgo

Diferencia entre líder y jefe solamente - características de un líder

Estilos de liderazgo - Modelos de liderazgo - Instrumentos del liderazgo

Dinámica para diferencia y reconocer el liderazgo de cada participante

Motivación y el ciclo motivacional

Teoría de la Jerarquía de A. Maslow

Motivación e inteligencia emocional

Motivación intrínseca y extrínseca

Relación entre motivación y liderazgo

Importancia del buen manejo de los grupos de trabajo

Participantes: supervisores de Operación - analistas de calidad

Metodología a utilizar:

Exposición magistral

Lectura comentada

Discusión

Recursos materiales necesarios: Equipo de cómputo y audiovisual (computadora, proyector, impresora, bocinas). Salón de clases con temperatura adecuada y mobiliario en buen estado

Material didáctico (libretas, bolígrafos, fotocopias, papel, diplomas, etc.)

Formato 25
Programa de capacitación del curso “Trabajo en equipo”

PROGRAMA DE CURSOS DE GESTIÓN

Nombre del curso: Trabajo en equipo

Duración: 5 horas

Cantidad de participantes: 12

Proveedor: ASEDESTO o INTECAP

Costo: Q 1,800 o Q 1,500

Objetivo del curso:

Mejorar las habilidades del personal en cuanto al trabajo en equipo y de esta manera alcanzar niveles óptimos de resultados.

Temática:

Definición de trabajo en equipo

Ejemplos del éxito por medio del trabajo en equipo

Estrategias para el enfoque de trabajo en equipo

Diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo

Desarrollo de la cultura de equipos de trabajo

Componentes del trabajo en equipo

Acciones para mejorar el rendimiento de un equipo de trabajo

Situaciones en las que es necesario el trabajo en equipo según cada puesto de trabajo

Participantes: supervisores de Operación - analistas de calidad

Metodología a utilizar:

Exposición magistral

Lectura comentada

Resolución de casos individuales y en equipos (llamadas ficticias)

Discusión

Videos, llamadas grabadas y llamadas en vivo

Actividades y dinámicas de trabajo en equipo

Recursos materiales necesarios:

Equipo de cómputo y audiovisual (computadora, proyector, impresora, bocinas)

Salón de clases con temperatura adecuada y mobiliario en buen estado

Material didáctico (libretas, bolígrafos, fotocopias, papel, diplomas, etc.)

Materiales especiales para las actividades y dinámicas (lazos, hojas, pelotas, globos)

Formato 26
Programa de capacitación del curso “Integridad y valores de la empresa”

PROGRAMA DE CURSOS DE GESTIÓN

Nombre del curso: Integridad y Valores de la empresa

Duración: 4 horas

Cantidad de participantes: 12

Proveedor: Personal interno de recursos humanos

Costo: Q 0.00

Objetivo del curso: Concientizar al personal administrativo (supervisores y analistas de calidad) en cuanto a la imagen y ejemplo que deben proyectar como líderes, en el cumplimiento de horarios de trabajo, trato entre compañeros, compromiso hacia la empresa.

Temática:

Definición de Integridad

Importancia de la integridad laboral

Importancia del puesto que cada individuo ocupa en la organización y la imagen de líderes que deben proyectar

Valores de la empresa

Compromiso

Integridad

Confianza

Participantes: supervisores de Operación y analistas de calidad

Metodología a utilizar:

Exposición magistral

Lectura comentada

Resolución de casos individuales y en equipos (llamadas ficticias)

Discusión

Videos, llamadas grabadas y llamadas en vivo

Dinámica para establecer un plan para ayudar al personal a cargo de cada líder a que también conozcan los valores de la empresa y los lleven a la práctica

Recursos materiales necesarios:

Equipo de cómputo y audiovisual (computadora, proyector, impresora, bocinas)

Salón de clases con temperatura adecuada y mobiliario en buen estado

Material didáctico (libretas, bolígrafos, fotocopias, papel, diplomas, etc.)

Formato 27
Programa de capacitación del curso “Procesos certificados para la calidad”

PROGRAMA DE CURSOS DE GESTIÓN

Nombre del curso: Procesos certificados para la calidad

Duración: 5 horas

Cantidad de participantes: 6

Proveedor: Personal interno de Aseguramiento de la calidad

Costo: Q 0.00

Objetivo del curso: Guiar al personal en cuanto a los procesos relacionados al aseguramiento de la calidad tanto interna como externa, así como los pasos para una retroalimentación eficaz y un seguimiento eficaz de los planes de acción.

Temática:

Definición e importancia del aseguramiento de la calidad interna y externa

Diferencia entre calidad interna y externa

Roles del analista de calidad

Flujograma del proceso de auditoría de llamadas, emails o chats

Calibraciones internas y externas

Tipos de retroalimentación

"Self discovery"

Seguimiento de la mejora y de los planes de acción

Informes de hallazgos para el supervisor asignado a los teleoperadores

Participantes: analistas de calidad

Metodología a utilizar:

Exposición magistral

Lectura comentada

Resolución de casos individuales y en equipos (llamadas ficticias)

Discusión

Videos, llamadas grabadas y llamadas en vivo

Práctica de un proceso de auditoría de llamadas de principio a fin, incluyendo la retroalimentación

Recursos materiales necesarios: **Equipo** de cómputo y audiovisual (computadora, proyector, impresora, bocinas). Salón de clases con temperatura adecuada y mobiliario en buen estado
Material didáctico (libretas, bolígrafos, fotocopias, papel, diplomas, etc.)

3.3.4 Ejecución del plan de capacitación

La ejecución de la totalidad del proceso de capacitación propuesto está a cargo del comité de formación. En vista que la mayoría de cursos serán impartidos por personal ajeno al departamento (tanto en el escenario 1 y el escenario 2), es conveniente estandarizar ciertos aspectos, por lo que el comité de formación se encargará de velar por el cumplimiento del contenido de los programas, al supervisar las capacitaciones continuamente. Para esto, deben contar con una guía de observación que incluya como mínimo los aspectos que se señalan en el formato 28, y si es necesario pueden agregar los aspectos que se estimen convenientes. Adicionalmente, es conveniente que el personal del comité de formación cuente con una lista de revisión de actividades que se deben de llevar a cabo antes y después de las capacitaciones, esto para asegurar que las mismas cumplirán todos los requisitos que la propuesta señala. A continuación, los formatos 29 y 30 contienen las listas de revisión para antes y después de la capacitación.

Formato 28
Lista de actividades importantes a realizar durante las capacitaciones

Lista de actividades importantes a realizar durante las capacitaciones			
Actividad	Responsable	Fecha de realización	Estado
· Cumplimiento de horario por parte del capacitador			
· Cumplimiento de la temática			
· Cumplimiento de la metodología			
· Participación del personal			
· Contar con los recursos materiales necesarios			
· Cumplimiento de las evaluaciones			
· Verificación del cumplimiento de los requerimientos en las instalaciones y mobiliario			

Formato 29
Lista de revisión de actividades antes de la capacitación

Lista de actividades importantes a realizar antes de la capacitación			
Actividad	Responsable	Fecha de realización	Estado
Elaborar y obtener aprobación del plan de capacitación			
Seleccionar proveedores según aprobación y presupuesto			
Confirmar asistencia capacitadores			
Reservar y confirmar salón para capacitación			
Llevar a cabo actividades de difusión de los cursos a impartir			
Confirmar asistencia de los participantes			
Asegurar los recursos tecnológicos necesarios			
Asegurar los recursos materiales didácticos necesarios			
Elaborar y reproducir los listados de asistencia para cada curso y horario			
Coordinar refacciones de ser aprobadas			
Elaborar y reproducir las evaluaciones correspondientes			

Formato 30
Lista de revisión de actividades después de la capacitación

Lista de actividades importantes a realizar después de la capacitación			
Actividad	Responsable	Fecha de realización	Estado
Elaborar y reproducir los diplomas de los participantes			
Tabular los resultados de las evaluaciones			
Elaborar el informe de los resultados de la capacitación			
Programar, elaborar y reproducir las evaluaciones posteriores a la capacitación			
Realizar las evaluaciones post capacitación			
Tabular los resultados de las evaluaciones			
Elaborar el informe de los resultados post capacitación			

Para que las capacitaciones tengan un impacto positivo, es necesario que se realicen actividades de difusión relacionada a los cursos que se impartirán. Es aconsejable que se haga llegar la siguiente información a los interesados:

- Nombre del curso
- Fecha y lugar en que se llevará a cabo
- Puestos a los que va dirigido
- Pre-requisitos para participar (si existieran)
- Encargado del curso
- Teléfono donde se pueda solicitar mayor información y detalles

Estos detalles se pueden hacer llegar por medio de las pantallas que están en el lugar de operación y en la cafetería, correos electrónicos, memos, circulares, afiches y en las reuniones que los jefes llevan a cabo con sus equipos de trabajo.

Es importante tener un control adecuado de los participantes en los cursos. El formato 31 es una lista de asistencia, la cual ha sido diseñada para ser utilizada en todos los cursos que forman parte de la propuesta.

- **Plan de acción para la implementación de la propuesta**

El plan de acción es el instrumento que guía la implementación de la propuesta.

Lineamientos para la elaboración del plan de acción

- El comité de formación es el encargado de la elaboración y actualización de este documento, cada vez que se empieza un nuevo proceso de capacitación o cuando el jefe de negocio considere necesario.
- Se establecen las actividades que forman parte de la implementación y se asigna un responsable para cada una de ellas.
- Se establecen fechas de inicio y finalización de cada actividad.
- Se determina el costo de cada actividad (es necesario tomar en cuenta los diferentes escenarios de inversión).

A continuación, el formato 32 contiene el plan de acción para la ejecución de la propuesta.

Formato 32
Plan de acción para el proceso de capacitación propuesto

<p>Institución: Departamento unidad objeto de estudio</p> <p>Nombre del plan: Implementación de la propuesta "Proceso de capacitación para el personal de un departamento de un call center ubicado en la zona 10 de la ciudad de Guatemala"</p> <p>Área: Las cuatro secciones del departamento en investigación</p> <p>Objetivos:</p> <p>General: Guiar la implementación de un proceso de capacitación que permita contrarrestar las deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, capacitando al 90% del personal del departamento en estudio antes que finalice el mes de febrero 2016.</p>						
No.	Actividad	Responsable	Inicia	Finaliza	Costo	
1	Seleccionar un método idóneo para la detección de necesidades de capacitación	Coordinador de formación	31/08/2015	02/09/2015	Q200.00	
2	Diseñar instrumentos que permitan la detección de las carencias en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores	Coordinador de formación	02/09/2015	07/09/2015	Q300.00	
3	Realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación al personal que sea necesario	Coordinador de formación	08/09/2015	11/09/2015	Q575.00	
4	Tabular los datos	Formadores	14/09/2015	16/09/2015	Q650.00	
5	Identificar puntualmente las deficiencias en temas de capacitación del personal calificado	Coordinador de formación	17/09/2015	22/09/2015	Q575.00	
6	Diseñar el plan de capacitación con base a los resultados del DNC	Coordinador de formación	23/09/2015	29/09/2015	Q650.00	
7	Definir los objetivos del plan de capacitación	Coordinador de formación	29/09/2015	29/09/2015	Q200.00	

No.	Actividad	Responsable (s)	Inicia	Finaliza	Costo
	Determinar los programas de los cursos a impartir, junto con los participantes y el personal que brindará las capacitaciones, junto con todos los demás detalles pertinentes al plan de capacitación	Coordinador de formación	29/09/2015	08/10/2015	Q650.00
8	Presentar el plan de capacitación propuesto al Jefe de Operaciones, junto con los posibles escenarios presupuestarios	Coordinador de formación	09/10/2015	09/10/2015	Q130.00
9	Analizar y aprobar la propuesta del plan de capacitación seleccionado junto con el presupuesto	Jefe de Operaciones	12/10/2015	15/10/2015	Q265.00
10	Sociabilizar el plan de capacitación para transmitir la importancia del mismo en el cumplimiento de los objetivos del departamento	Coordinador de formación	16/10/2015	23/10/2015	Q375.00
11	Ejecutar el plan de capacitación según lo programado	Coordinador de formación	26/10/2015	04/12/2015	Q27,000 a Q66,800
12	Evaluación de los resultados obtenidos en todos los aspectos necesarios	Coordinador de formación	07/12/2015	10/12/2015	Q1,260.00
13	Presentación del informe de los resultados obtenidos con el plan de capacitación al Jefe de Operaciones	Coordinador de formación	11/12/2015	11/12/2015	Q130.00
14	Analizar el informe presentado por el Coordinador de Formación, con los beneficios alcanzados por medio de la implementación del plan de capacitación y establecer medidas correctivas para futuras capacitaciones	Jefe de Operaciones	14/12/2015	16/12/2015	Q375.00
15	Brindar seguimiento a los cursos de capacitación que se lleven a cabo en el departamento, al realizar mejoras a los futuros planes de capacitación	Coordinador de formación	16/12/2015	30/01/2016	Q5,650.00
16					
Inversión total: Escenario 1 = Q 78,785.00 / Escenario 2 = Q 38,985.00					

- **Presupuesto para la implementación del proceso de capacitación**

Es importante que el jefe de operaciones tenga claro el impacto financiero que tendrá la implementación del proceso de capacitación. Se detallan dos escenarios de inversión, los cuales se diferencian básicamente por el personal que brindará la capacitación. Se estima conveniente mencionar las ventajas y desventajas de brindar capacitación con personal externo e interno, para tomarlas en cuenta en la toma de decisiones.

- **Capacitación con personal externo**

Ventajas:

- Permite contar con gente especializada en el tema a desarrollar.
- Cambia y mejora la percepción, participación y atención por parte del personal en cuanto a las capacitaciones.
- Aporta un punto de vista objetivo y neutral.
- Se identifican debilidades que internamente pueden no haberse encontrado.
- Permitirá al personal de la sección de Formación evaluar el cumplimiento de los requerimientos en las capacitaciones.

Desventajas:

- El costo es significativamente mayor.
- Se corre el riesgo de perder el control del enfoque que necesita el personal según la naturaleza de las tareas.

- **Capacitación con personal interno**

Ventajas:

- El costo es significativamente menor que contratar a personal externo.

- Se pueden acoplar los temas de mejor manera a las necesidades del personal.
- Se fortalecen las relaciones laborales, a la vez que la sección de Formación enriquece su experiencia.
- Desventajas:
- Se corre el riesgo de no mejorar significativamente la percepción de los colaboradores, en vista que ya están acostumbrados a recibir capacitaciones por el personal de la empresa.
- Se limita el uso de nuevas metodologías e instrumentos didácticos, dado que el personal de Formación no ha sido entrenado eficientemente para desempeñar las funciones de dicho puesto.
- No se tienen puntos de vista nuevos y se corre el riesgo de perder objetividad.

Ambos escenarios de capacitación han sido diseñados para ser exitosos, sin embargo, cada uno ofrece cierta variación de resultados en diferentes aspectos. Los presupuestos que figuran a continuación fueron realizados basados en la cantidad de participantes propuestos, horas de capacitación y cotizaciones realizadas a empresas expertas en el campo.

Observaciones del escenario 1

Se considera la participación activa del cliente que contrata los servicios del call center en los cursos técnicos del producto y de servicio al cliente, porque éste cuenta con una unidad de capacitación especializada en estos temas. El costo es significativamente mayor porque la empresa debe costear los gastos de boleto, hospedaje, alimentación y viáticos del instructor durante la totalidad del tiempo que duren las capacitaciones.

También hay cursos que se sugiere sean impartidos por personal interno de diferentes departamentos (planeación, recursos humanos y control de calidad) debido a la

especialización en los temas a desarrollar, así como la disponibilidad del personal para apoyar en las sesiones de entrenamiento y el bajo costo que éstas representan, lo que se traduce en un ahorro para la empresa.

Se incluyen capacitaciones impartidas por ASEDESTO, empresa que se tomó en cuenta por su experiencia y especialización en el desarrollo de los temas seleccionados. Una de las ventajas que ASEDESTO ofrece, es el seguimiento de la mejora en los temas desarrollados en las capacitaciones, a la vez que aseguran acoplarse a los recursos disponibles en la empresa.

También se consideró la academia de inglés llamada Montufar English Academy, en virtud que ésta se especializa en personal que trabaja en call center y conoce los procesos para la mejora en el dominio de este tema. Con esta empresa se pueden negociar descuentos para futuras capacitaciones dependiendo de los resultados que se obtengan de esta implementación.

Observaciones del escenario 2

En este escenario los costos son menores, principalmente porque se sugiere utilizar a personal interno que pertenece a la sección de formación para impartir los cursos técnicos, dado que son los más relacionados al producto y sistema; se podría decir que los formadores internos sustituirán al cliente contratante.

INTECAP sustituye a ASEDESTO en los cursos especializados, dado que los costos son menores. Otro aspecto importante es que también se utilizará a los formadores para la nivelación de inglés y no se utilizan los servicios de la academia de inglés especializada, lo que disminuye el impacto positivo de la capacitación (aceptación y

participación por parte del personal) pero que a la vez ofrece un notable ahorro en inversión.

Lineamientos para el establecimiento del presupuesto del proceso de capacitación

- Estos documentos los realiza y actualiza el comité de formación, cada vez que se realiza un plan de capacitación.
- Se establecen los costos de honorarios con base en las cotizaciones formales recibidas por los diferentes proveedores.
- Se establecen los costos de los materiales a utilizar durante las capacitaciones.
- Se establecen los costos de servicios de alimentación para las capacitaciones que se considere necesario.

A continuación, los cuadros 1, 2 y 3 presentan el presupuesto de ambas opciones de inversión de manera desglosada por honorarios, materiales y alimentación.

Cuadro 1
Presupuesto de honorarios para la implementación de las capacitaciones

Descripción del gasto	Costos	
	Escenario 1	Escenario 2
Gastos y Costo de capacitación del cliente que contrata al call center	Q30,700	Q0
Capacitación personal interno	Q0	Q9,000
Capacitación ASEDESTO	Q16,100	Q0
Capacitación INTECAP	Q0	Q18,000
Capacitación Inglés por parte de Montufar English Academy	Q20,000	
Total honorarios	Q66,800	Q27,000

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

En cuanto a los materiales a utilizar, ambos escenarios tienen el mismo costo, porque se negoció con los proveedores que el departamento se haría cargo de los materiales y que todas las capacitaciones se llevarían a cabo en las instalaciones de la empresa. Esto para reducir los costos y disminuir el impacto en la operación por el tiempo que duren las capacitaciones; de esta manera el personal se ausentará de su puesto el menor tiempo posible.

Cuadro 2
Presupuesto de materiales para la implementación de las capacitaciones

Descripción del gasto	Costo
Fotocopias e Impresiones	Q200
Material didáctico (hojas, libretas, bolígrafos, lápices, marcadores, borrador, folders, etc.)	Q850
Otros materiales didácticos	Q300
Total costo de materiales	Q1,350

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

En cuanto a la alimentación, ambos escenarios impactan de igual manera los costos, debido a que la empresa absorbe los mismos. La empresa puede negociar los precios con los posibles proveedores por medio del departamento de compras, esto para tener más opciones (únicamente se contemplan refacciones en las capacitaciones de más de 5 horas de duración). En el siguiente cuadro, se contemplan también "otros gastos" para costos ocasionados por situaciones que no hayan sido consideradas.

Cuadro 3
Presupuesto de alimentación para la implementación de las capacitaciones

Descripción del gasto	Costos	
	Precio unitario	Costo total
120 refacciones	Q20	Q2,400
8 bolsas de dulces, chocolates, golosinas, etc.	Q100	Q800
Otros gastos		Q800
Total costo de alimentación y otros gastos		Q4,000

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

3.3.5 Evaluación y seguimiento de la capacitación

Luego de realizar todas las actividades relacionadas a la ejecución del proceso de capacitación, es de vital importancia que se evalúen los resultados obtenidos. Esto permitirá determinar la efectividad que han tenido las capacitaciones y realizar los ajustes necesarios para la mejora. A continuación, se detallan los cuatro niveles o aspectos que son necesarios a evaluar después de impartidas las capacitaciones.

Nivel 1 - Evaluación de la reacción

Nivel 2 - Evaluación del aprendizaje

Nivel 3 - Evaluación de la conducta

Nivel 4 - Evaluación de los resultados

- **Nivel 1 - Evaluación de la reacción**

Se evalúa la reacción de los participantes y su grado de satisfacción con respecto a la capacitación recibida, para esto se toman en cuenta aspectos tales como: instructores, instalaciones, horarios, temas desarrollados, material didáctico, recursos audiovisuales y cualquier otro aspecto que impacta la satisfacción, aceptación y participación del personal.

Como parte de la propuesta, a continuación se encuentra un cuestionario (formato 33) que tiene como objetivo evaluar la reacción del personal en relación a las capacitaciones. Después de realizar las evaluaciones, el comité de formación tabula los resultados, seguidamente el coordinador de formación y el asesor de recursos humanos, deben elaborar un informe con los resultados obtenidos para la toma de decisiones y ajustes convenientes en el proceso. Los resultados servirán para realizar retroalimentaciones inmediatas al personal involucrado con el éxito de las sesiones en busca de la mejora en el proceso.

Esta boleta de evaluación ha sido diseñada para una fácil tabulación de datos y realización de informes.

Adicionalmente, es necesario que el colaborador cuente con la guía del sistema de calificación, para que califique correctamente su experiencia en la capacitación. En la sección de instrucciones de la boleta de evaluación, se incluye el sistema de calificación.

Evaluación de la reacción del curso de capacitación

Curso:						
Instructor:						
Lugar donde se realizó la capacitación:						
Fecha inicio y finalización:						
Instrucciones: Con el objetivo de mejorar las capacitaciones, se le solicita que comparta con nosotros sus impresiones sobre la capacitación recibida. Marque con una X la respuesta que considere conveniente para cada aspecto, según el siguiente sistema de calificación:						
EXCELENTE: supera de manera excepcional sus expectativas.						
MUY BUENO: supera las expectativas.						
BUENO: alcanza las expectativas.						
INSATISFACTORIO: no alcanza las expectativas.						
DEFICIENTE: lejos de alcanzar las expectativas.						
	Contenido	Excelente	Muy bueno	Bueno	Insatisfactorio	Deficiente
	El curso cumplió con sus expectativas?					
	¿Cómo considera la orientación de los temas desarrollados hacia su puesto de trabajo?					
	¿Puede aplicar lo que aprendió del curso en las actividades de su puesto de trabajo?					
	¿Considera que al poner en práctica lo aprendido, sus resultados serán mejores?					
	Instructor	Excelente	Muy bueno	Bueno	Insatisfactorio	Deficiente
	¿Cómo considera la presentación del instructor?					
	¿Cómo considera el dominio del tema por parte del instructor?					
	¿Cómo considera fue la comunicación y vocabulario utilizado por el instructor?					
	¿Cómo fue la interacción del instructor con los participantes?					
	¿Cómo considera fue la puntualidad y el manejo del tiempo del curso por el instructor?					
	Instalaciones, equipo y material didáctico	Excelente	Muy bueno	Bueno	Insatisfactorio	Deficiente
	¿Cómo califica la comodidad de las instalaciones?					
	¿Considera que el material de apoyo le será útil?					
	¿Se utilizó el equipo adecuado para la temática del curso?					
	General	Excelente	Muy bueno	Bueno	Insatisfactorio	Deficiente
	¿Cómo califica la coordinación y programación del curso?					
	¿En general, cómo califica la capacitación recibida?					

Recomendaciones y comentarios:

- **Nivel 2 - Evaluación del aprendizaje**

Se evalúa el grado de asimilación de los temas desarrollados en las capacitaciones. Esto se logra al realizar una evaluación previa a recibir la capacitación, para determinar el nivel actual de dominio por parte del colaborador y comparar los resultados al realizar la misma evaluación después de terminar el curso. Esto mostrará el avance que se tiene en cuanto al dominio de los aspectos evaluados. Los resultados servirán como soporte para retroalimentación a los involucrados en el desarrollo de las sesiones.

Es aconsejable que sea el instructor quien realice las evaluaciones. A continuación el formato 34 muestra un ejemplo de la evaluación del curso "Servicio al cliente", dirigido a los teleoperadores, la cual debe realizarse antes y después del curso (para evaluar eficientemente los resultados específicos del aprendizaje de cada curso, este documento lo elabora el personal del comité de formación, junto con el instructor del curso, con base en los objetivos del curso). También se encuentra el formato 36 que muestra el resumen del porcentaje de cambio en el aprendizaje, que llena el instructor con la ayuda del personal de formación al finalizar el curso correspondiente. Este formato estandarizado se utiliza para todos los cursos, con el objetivo principal de determinar el impacto positivo de la capacitación en el dominio de los temas por parte de los participantes. La columna llamada "Porcentaje de Cambio" muestra qué tanto mejoró el resultado de una prueba a otra porcentualmente, la misma en la parte de abajo muestra el total del porcentaje de cambio de todos los colaboradores, con lo que se puede evaluar la efectividad inmediata del curso.

Como parte de la propuesta también se adjunta el archivo en Microsoft Excel que automáticamente determinará el porcentaje de cambio para cada participante y el porcentaje de cambio total, tomando en cuenta los resultados de todos los participantes. Esto hará más fácil la realización de informes para la toma de decisiones.

También se adjunta el formato 35, el cual es una guía que utilizará el personal del comité de formación para ponderar de manera estandarizada los resultados de cada pregunta y de la prueba en general. Es necesario que al elaborar el formato de evaluación del aprendizaje de cada curso, se estructure también la clave de calificación del curso.

Es importante analizar la información que proporciona la hoja de resumen, si los resultados grupales de la segunda prueba son menores de 70, y los de la primera mayores a 50, el comité de formación debe revisar los siguientes aspectos.

- Analizar los resultados de la evaluación de la reacción del personal que participó en el curso.
- Verificar si se realizó el check list para esa capacitación.
- Retroalimentar al instructor en cuanto a los resultados obtenidos.
- Informar al jefe de operaciones en cuanto a lo sucedido mediante un correo formal.
- Determinar junto con el jefe de operaciones si es necesario volver a impartir dicho curso.

Formato 34

Evaluación del aprendizaje del curso "Servicio al cliente" (antes y después del curso)

Curso: Servicio al cliente
Participante: Lugar donde se realizó la capacitación: Fecha inicio y finalización: Instrucciones: Con el objetivo de evaluar su conocimiento en cuanto a aspectos importantes de su puesto de trabajo, responda las preguntas que figuran a continuación.
1- ¿Qué es servicio al cliente?
2. ¿Mencione la importancia de brindar un buen servicio al cliente en un call center?
3. ¿Mencione los diferentes tipos de clientes?
4. ¿Cuál considera usted que es el tipo de cliente más difícil de manejar?
5. ¿Mencione tres aspectos necesarios para dar un buen servicio al cliente?
6. ¿Cómo se puede manejar efectivamente el tono de voz durante la llamada?
7. ¿Qué frases considera usted pueden ayudar a tener un buen servicio al cliente?

Formato 35

Clave de calificación para evaluar el aprendizaje del curso "Servicio al cliente"

Curso: Servicio al cliente
Participante: Lugar donde se realizó la capacitación: Fecha inicio y finalización: Instrucciones: Con el objetivo de evaluar el conocimiento del personal de manera objetiva y estandarizada, a continuación se encuentran las preguntas y respuestas del cuestionario que el personal llenará, antes y después de recibir el curso. Cada pregunta tiene una ponderación de 14.30 puntos. La suma de todas las respuestas es un total de 100 puntos.
1- ¿Qué es servicio al cliente? 14.30 puntos Es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa, que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción
2. ¿Mencione la importancia de brindar un buen servicio al cliente en un call center? 14.30 puntos Es uno de los aspectos más importantes para el cliente / El departamento recibe un bono que se reparte entre el personal, si excede la meta establecida por el cliente en cuanto a este parámetro
3. ¿Mencione los diferentes tipos de clientes? 14.30 puntos El tacaño - la persona al 110% - el "yo puedo hacer esto mejor" - el inconsciente - el intermediario - el indeciso - el supervisor
4. ¿Cuál considera usted que es el tipo de cliente más difícil de manejar? Razone su respuesta. 14.30 puntos a discreción de cada participante
5. ¿Mencione tres aspectos necesarios para dar un buen servicio al cliente? 14.30 puntos Empatía - amabilidad - eficiencia
6. ¿Cómo se puede manejar efectivamente el tono de voz durante la llamada? 14.30 puntos a discreción de cada participante
7. ¿Qué frases considera usted pueden ayudar a tener un buen servicio al cliente? 14.30 puntos En qué puede ayudarle? - Puedo resolver su problema - Lo mantendré informado - Entregaremos a tiempo - El trabajo estará terminado

Formato 36

Formato de resumen del porcentaje de cambio en el aprendizaje

Curso: Instructor: Lugar donde se realizó la capacitación: Fecha inicio y finalización:
Instrucciones: Con el objetivo de evaluar el conocimiento antes y después de la prueba para determinar el impacto positivo en el dominio del tema por parte de los participantes, por favor llene los campos solicitados con los resultados de las pruebas, lo que automáticamente proporcionará un porcentaje de cambio que se tomará en cuenta para la toma de decisiones para la mejora del proceso.

Nombre del participante	Resultados de la prueba		Porcentaje de cambio
	Antes	Después	
Participante 1	60	90	50%
Participante 2	50	80	60%
Participante 3			
Participante 4			
Participante 5			
Participante 6			
Participante 7			
Participante 8			
Participante 9			
Participante 10			
Participante 11			
Participante 12			
Participante 13			
Participante 14			
Participante 15			
Participante 16			
Participante 17			
Participante 18			
Participante 19			
Participante 20			
Participante 21			
Participante 22			
Participante 23			
Participante 24			
Participante 25			
Participante 26			
Total	55	85	55%

- **Nivel 3 - Evaluación de la Conducta**

El supervisor evalúa el grado de aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes obtenidas por medio de las capacitaciones, es decir, el cambio positivo que ha tenido el colaborador en la realización de las tareas en su puesto de trabajo.

Es importante mencionar que para que los resultados sirvan como base para la toma de decisiones, después de la capacitación se debe esperar un periodo de tiempo prudente, éste puede ser de seis a nueve semanas dependiendo de la naturaleza de las tareas a evaluar.

El comité de formación es el encargado de la elaboración del formato de evaluación de la conducta para cada curso, con participación del personal operativo (supervisores o analistas de calidad). El formato 37 se utiliza como guía para evaluar de manera estandarizada cada aspecto. Éste se incluirá en el archivo electrónico para que los supervisores lo tomen como referencia cuando lo consideren necesario.

Formato 37

Escala de aplicación de los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, en las tareas diarias

Grado de aplicación	Grado de aplicación de los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, en las tareas diarias
1	El colaborador aplica de manera excelente los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes
2	El colaborador aplica de manera aceptable los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes
3	El colaborador aplica a nivel medio-bajo los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes
4	El colaborador no aplica los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes

A continuación, el formato 38 contiene la propuesta para la evaluación de la conducta del curso de "Servicio al cliente", un ejemplo para que pueda guiar la elaboración de las boletas que evaluarán la aplicación de los conocimientos adquiridos por medio de la capacitación para los demás cursos. El archivo electrónico en Excel muestra al final de la tabla el promedio de aplicación de los conocimientos obtenidos con el curso. Queda a discreción de los encargados del departamento establecer los límites aceptables para cada curso, sin embargo es aconsejable que el resultado de cada colaborador esté entre 1 y 2 (nivel de aplicación).

Seguidamente, el formato 39 muestra el resumen de la evaluación de la conducta, el cual ayuda a visualizar el resultado promedio de cada colaborador y del total de participantes, junto con una columna llamada "Comentarios", la cual servirá junto con los resultados individuales, para tomar decisiones en cuanto al seguimiento que se debe llevar a cabo con cada participante y para realizar los ajustes necesarios para la mejora del proceso de capacitación. Como parte de la propuesta también se adjuntará el archivo de Excel de esta tabla de resumen para que de forma automatizada se obtenga la información para la toma de decisiones.

Formato 38

Evaluación de la conducta del curso de capacitación

Curso: Servicio al cliente		
Participante:		
Lugar donde se realizó la capacitación:		
Fecha inicio y finalización:		
Instrucciones: Con el objetivo de evaluar el grado de aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación, por favor llenar la casilla llamada "Aplicación de los conocimientos obtenidos" con base en la observación de la conducta del colaborador en la realización de las tareas de su puesto de trabajo, colocando el número que mejor considere ponderando de la siguiente manera: 1 - Excelente, 2 - Bueno, 3 - Debe mejorar, 4 - Deficiente.		
Descripción	Aplicación de los conocimientos obtenidos	Comentarios
¿El colaborador realiza sus tareas teniendo el servicio al cliente como una prioridad?	1	
¿El colaborador se acopla a cada tipo de cliente correctamente?	2	
¿El colaborador maneja eficazmente las llamadas con clientes difíciles?	2	
¿Considera que al poner en práctica lo aprendido, sus resultados serán mejores?	1	
¿El colaborador toma en cuenta los aspectos necesarios para ofrecer un buen servicio al cliente?	1	
¿El colaborador maneja de manera correcta su tono de voz en las llamadas?		
¿El colaborador utiliza frases positivas en sus llamadas para dar un buen servicio al cliente?		
¿Cómo está el parámetro de "servicio al cliente" en la nota de calidad interna?		
¿Cómo está la nota de CSAT (satisfacción al cliente) del colaborador?		
¿Cómo se encuentra la nota de "Agent related" (los parámetros en los que se califica al teleoperador directamente) en CSAT del colaborador?		
¿Cómo se encuentra el tiempo de duración de las llamadas del colaborador? (especialmente el tiempo entre llamadas)		
Aplicación total de los conocimientos obtenidos con el curso	1.4	

Formato 39

Formato de resumen de la evaluación de la conducta

Curso: Servicio al cliente		
Cantidad de evaluados:		
Lugar donde se realizó la capacitación:		
Fecha inicio y finalización:		
Instrucciones: Con el objetivo de evaluar el grado de aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación, por favor llenar los campos solicitados con el resultado promedio de cada participante en la realización de las tareas de su puesto de trabajo.		
Participante	Aplicación de los conocimientos obtenidos	Comentarios
Colaborador 1	1	
Colaborador 2	2	
Colaborador 3		
Colaborador 4		
Colaborador 5		
Colaborador 6		
Colaborador 7		
Colaborador 8		
Colaborador 9		
Colaborador 10		
Colaborador 11		
Colaborador 12		
Colaborador 13		
Colaborador 14		
Colaborador 15		
Colaborador 16		
Aplicación total de los conocimientos obtenidos con el curso	1.5	

- **Nivel 4 - Evaluación de los resultados**

Es necesario evaluar si los resultados y objetivos planteados en los programas y en el plan de capacitación se han logrado, dado que es por esto que la capacitación se considera una inversión y no un gasto, en vista que su correcta aplicación debe mejorar los resultados del departamento.

En virtud que cada curso posee objetivos en particular que se esperan alcanzar, se debe elaborar un formato que permita evaluar el logro de los resultados para cada curso. El comité de formación es el encargado de estructurar este documento, junto con personal de operaciones (supervisor o analista de calidad), con el objetivo de evaluar eficientemente el logro de los resultados.

A continuación, el formato 40 contiene la verificación del alcance de los resultados esperados con el curso de "Servicio al cliente", éste servirá como ejemplo para la elaboración del formato de los demás cursos. La columna "comentarios" debe llenarse si el resultado no se alcanzó por alguna incidencia o situación que no se encuentre en control total del personal del departamento.

Formato 40
Formato de evaluación de resultados del curso

Curso: Servicio al cliente						
Instructor:						
Lugar donde se realizó la capacitación:						
Fecha inicio y finalización:						
Instrucciones: con el objetivo de verificar el alcance de los resultados esperados por medio de este curso, por favor llenar los campos solicitados con base en el siguiente sistema de calificación: EXCELENTE: se superan los resultados de manera excepcional MUY BUENO: se superan los resultados BUENO: se alcanzan los resultados INSATISFACTORIO: no se alcanzan los resultados DEFICIENTE: lejos de alcanzar los resultados						
Resultado deseado	Excelente	Muy bueno	Bueno	Insatisfactorio	Deficiente	Comentarios
Mejorar la nota de calidad interna						
Mejorar la nota de CSAT (satisfacción al cliente)						
Mejorar la nota de "Agent related" (parámetros del teleoperador directamente)						
Mejorar el porcentaje de transferencias						
Mejorar el tiempo promedio de manejo de las llamadas						
Bonificar mensualmente en relación a la nota de satisfacción al cliente						
Terminar en 1er. Lugar en CSAT (satisfacción al cliente) vrs los demás call centers						

CONCLUSIONES

1. El departamento en estudio ofrece una baja rentabilidad debido a que existen deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal. Esto es consecuencia de la carencia de una metodología y lineamientos para la creación y el seguimiento de un proceso de capacitación eficaz, que permita a los colaboradores desempeñar con éxito todas las funciones de su puesto de trabajo.
2. El jefe de operaciones y los coordinadores de las diferentes secciones del departamento tiene claro el impacto negativo que ocasionan las deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores en la productividad y rentabilidad, por lo que consideran que la capacitación es una herramienta útil para disminuir tales deficiencias, sin embargo afirman que los niveles más altos de liderazgo no reconocen la importancia de ésta, por lo que el apoyo y recursos disponibles para estas actividades son limitados.
3. La empresa cuenta con la unidad de recursos humanos, sin embargo ésta no se involucra con el departamento en temas de capacitación, por lo que la sección de formación realiza entrenamientos de manera reactiva, poco constante y desorganizada, lo que ha ocasionado que la percepción, aceptación y participación por parte del personal sea negativa y que no se alcancen los resultados esperados.

4. Actualmente no se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación eficaz, que permita conocer qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos, lo que ha ocasionado que los temas y personal a capacitar se determinen de manera empírica e informal, tomando en cuenta principalmente las sugerencias de los coordinadores, supervisores y analistas de calidad, mismas que se basan en los resultados de las principales métricas de desempeño de cada colaborador.

5. No se evalúan los resultados de las capacitaciones como: la satisfacción de los participantes, los conocimientos adquiridos, el grado de aplicación en la realización de las tareas diarias, ni el alcance de los resultados esperados por medio de las capacitaciones. La falta de evaluación de todos estos aspectos no permite dar seguimiento a los temas desarrollados, lo que hace difícil la realización de los ajustes necesarios para la mejora en la capacitación.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la propuesta de un proceso de capacitación diseñado para aplicarse en el departamento, la cual se encuentra en el Capítulo III del presente documento y que establece una metodología y lineamientos para la creación y seguimiento de un proceso de capacitación eficaz que permita contrarrestar las deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, para que desempeñen con éxito las funciones de su puesto de trabajo.
2. Programar reuniones con el departamento de recursos humanos, para exponer los resultados positivos de la implementación del plan de capacitación y de esta manera, contribuir a que exista una cultura de capacitación constante en el departamento.
3. Involucrar al departamento de recursos humanos con la sección de formación que llevará a cabo la implementación de la propuesta del proceso de capacitación, para que trabaje constantemente junto al personal del departamento en la mejora continua de la capacitación.
4. Utilizar la metodología e instrumentos propuestos para llevar a cabo periódicamente, diagnósticos de necesidades de capacitación que permitan conocer a qué colaboradores se necesita capacitar y en qué aspectos; y con esta información crear y ajustar los planes y programas de capacitación a utilizar.

5. Con el fin de lograr una mejora continua en el proceso de capacitación, es conveniente evaluar constantemente los aspectos que se incluyen en la propuesta, lo que ofrecerá a los dirigentes del departamento información para realizar los ajustes necesarios y de esta manera asegurar que la problemática actual en temas de capacitación no se vuelva a presentar en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides, Pañeda J. 2005. **Administración.** 1era. edición. México, D.F., McGraw-Hill. 346 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Gestión del talento humano.** 3era. edición. México, D.F. Editorial McGraw-Hill. 586 páginas
3. Dressler, Gary. 2001. **Administración de personal.** 3era. edición, Estados Unidos, Pearson Educación. 700 páginas.
4. Fincowsky, Franklin. 2011. **Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina.** 1era edición. México. Editorial Pearson Education. 550 páginas.
5. INTECAP AUTOR INSTITUCIONAL. 2005. **Administración Básica.** 1era. edición. Guatemala INTECAP. 286 páginas.
6. Normas Internacionales ISO 10015, 1999. **Administración de la calidad - Guías y lineamientos para el entrenamiento.** 1era edición. Estados Unidos. 16 páginas.
7. Pinto, Roberto. 2005. **Planeación estratégica de capacitación empresarial.** 1era. Edición. México, D.F., McGraw-Hill. 204 páginas.
8. Stoner, James A.F. **Administración.** 1era. edición. Prentice Hall S.A., 663 páginas.
9. Werther, William. 1993. **Administración de personal y recursos humanos.** 3era. edición. México., McGraw-Hill, 1993. 395 páginas.

10. Capacitación con personal interno (en línea). Consultado el 25 de Abril del 2105. Disponible en <http://www.iniciativat.com/noticias/24-emprendimiento/1361-la-capacitacion-interna.html>

11. Brechas de capacitación (en línea). Consultado el 25 de Abril del 2105. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos93/deteccion-necesidades-capacitacion-desarrollo/deteccion-necesidades-capacitacion-desarrollo.shtml#ixzz3hUtmeOWV>

12. KPIs (en línea). Consultado el 25 de Abril del 2105. Disponible en <https://eduarea.wordpress.com/2012/10/11/key-performance-indicators-kpi-que-significa/>