

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL GERENCIAL Y OPERATIVO DE
LOS "CALL CENTER" DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO
ILUSTRATIVO

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

CASTILLO ANDRADE, DIANA VERÓNICA
GARCÍA RIVERA, EDWIN DAVID
RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ, KARLA YANET

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Mario Roberto Nieto Lovo.

Secretaria General : Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya.

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Roger Armando Arias

Secretario : Mae. José Ciriaco Gutiérrez
Contreras

Docente Director : Lic. Ricardo Antonio Rebollo
Martínez

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

DICIEMBRE 2012

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme permitido llegar a culminar exitosamente mi carrera profesional, por darme salud y por iluminarme.

A mi mamá Messalina porque con su amor y su apoyo me inculcó principios morales, el valor por el estudio y esmero, sin los cuales no sería posible estar en este lugar.

A mi padre y mi hermana por sus palabras de aliento para seguir adelante.

A mi docente director Lic. Ricardo Rebollo por su valiosa ayuda y orientación durante el desarrollo de este trabajo

A mis queridos amigos y compañeros de tesis Karla y Edwin por su comprensión, apoyo y paciencia en los momentos mas difíciles

Y finalmente a todas aquellas personas que directa e indirectamente nos ayudaron a la exitosa realización de este proyecto.

Diana Verónica Castillo Andrade

En estas líneas **quiero expresar mi gratitud hacia Dios** y su infinita misericordia, bondad y amor gracias por haberme permitido lograr una de mis metas.

Un especial reconocimiento a mi Padre Santiago García Vásquez por su ejemplo y su influencia en mi vida que aunque no está conmigo en estos momentos; me inculcó desde muy pequeño principios y valores tales como: El amor a Dios, el estudio, la perseverancia, la dedicación y paciencia, que han sido de gran ayuda en el desarrollo de Ésta Carrera y de Ésta obra que se culmina.

A mi Madre, Amelia Rivera de García por su maravilloso amor y dedicación como Madre, por ser mi apoyo incondicional en momentos difíciles y siempre alentarme a terminar mis estudios En la Universidad de El Salvador, por sus consejos de Madre; su Fuerza y Valor en esta vida, lo cual ha marcado mi vida positivamente para siempre.

Agradezco a mis Compañeras y Amigas Diana Castillo y Karla Rodríguez porque juntos completamos este paso en nuestras vidas por toda su ayuda y dedicación en los trabajos que desarrollamos juntos y todas esas grandes experiencias que engrandecieron nuestras vidas y nos hicieron mejores personas.

También quiero dar **gracias a mi asesor de Tesis Lic. Ricardo Rebollo** por su vocación de Maestro y compartir sus conocimientos con nosotros para lograr completar esta obra.

Un agradecimiento a todos **mis amigos** que logré hacer en el transcurso de la carrera y a los **Docentes** que invirtieron su tiempo en mí para formarme.

A todos ellos Muchas Gracias

Edwin David García Rivera

Doy gracias a Dios por haberme permitido culminar este logro, por darme vida, salud y la sabiduría necesaria y sobretodo por todas sus bendiciones.

Agradezco a mi madre por todo su esfuerzo a pesar de todas las adversidades, por su interés en formarme profesionalmente y por su amor y entrega. También doy gracias a la familia Guerra-Quintanilla por haberme acogido como un miembro más, por toda su ayuda, amor, comprensión y por su formación moral y fomentar en mí valores.

Dedico este trabajo a mi hija Emily Ariana Pinto quien es mi motivación y razón de seguir adelante, por quien todo mi esfuerzo vale la pena. Agradezco a su padre por su apoyo y animarme a luchar por cada uno de mis sueños.

Agradezco también a mis compañeros de tesis, Edwin y Diana, por su amistad y cariño y sobretodo por su esfuerzo constante para lograr culminar este trabajo. Gracias a nuestro asesor, Lic. Rebollo por orientarnos y transmitirnos sus conocimientos para llevar a cabo este proyecto.

Karla Yanet Rodríguez Hernández

RESUMEN

La idea de elaborar un plan para los Call Center se origina en la importancia significativa que tienen estas empresas dentro del país, por las siguientes razones: Proporcionan servicio al cliente personalizado, acortan distancia entre las empresas y los clientes, son empresas que han tenido un crecimiento considerable y son una gran fuente de empleos ya que los Call Center mas grandes del país tienen alrededor de 2000 empleados.

De igual manera, la creación de un plan de capacitación para el Caso Ilustrativo surge debido a que la empresa no cuenta con un plan de este tipo, lo que ocasiona muchos errores repetitivos en la productividad del personal.

El objetivo que persigue el proyecto de investigación es identificar las necesidades de capacitación a través de un análisis general de los diferentes Call Center del Municipio de San Salvador y el Caso Ilustrativo, para proponer un plan que servirá para mejorar el desempeño del personal gerencial y operativo.

La metodología de la investigación se enfoca en el método deductivo puesto que se parte de lo general a lo particular, lo que significa que se inicia con una investigación sobre la situación actual de los Call Center del Municipio de San

Salvador para concluir con un análisis FODA en el caso en estudio.

El inicio de la investigación se enfoca en la recolección de los aspectos teóricos sobre planeación, plan de capacitación, generalidades de los Call Center y Caso Ilustrativo.

Luego se realizó la investigación de campo a través de un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal gerencial y operativo. Lo cual se realizó por medio de encuestas a empleados relacionados con el área de capacitación de los diferentes Call Center del Municipio de San Salvador, posteriormente se hizo una entrevista a 22 empleados de la empresa donde se aplicó el plan (entre ellos supervisores, líderes de grupo y agentes teleoperadores) para establecer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el área de capacitación.

A través de la investigación se llegó a la conclusión que los Call Center del Municipio de San Salvador no realizan un diagnóstico de necesidades de capacitación o brindan capacitación a sus empleados en temas que favorezcan el clima organizacional, esto es debido a que no cuentan con el personal idóneo para elaborar y dar seguimiento a un plan.

Se concluye también que las personas elegidas para desarrollar un rol gerencial, han sido seleccionadas en base a conocimientos empíricos y no en base a estudios académicos.

Tomando en consideración las conclusiones anteriores, se recomienda a los Call Center del Municipio de San Salvador, que realicen diagnósticos de necesidades de capacitación y dediquen temas a favorecer el clima organizacional. A su vez, los Call Center deben valerse de instituciones experimentadas en la elaboración de un plan de capacitación para el seguimiento del mismo.

Acercas de la contratación del personal gerencial se recomienda que uno de los requisitos para su contratación, sean estudios académicos ya que estos le permiten tener un criterio técnico sobre el área de capacitación.

INDICE

INTRODUCCIÓN	i
ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE PLANEACIÓN, PLAN DE CAPACITACIÓN, GENERALIDADES DE LOS "CALL CENTER" DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y CASO EN ESTUDIO.	1
A. GENERALIDADES DE PLANEACIÓN	1
1. Definición de Plan	4
2. Tipos de Plan	5
B. GENERALIDADES SOBRE CAPACITACIÓN	10
1. Definición	10
2. Objetivos de la Capacitación	11
3. Importancia de la Capacitación.	11
4. Requisitos para lograr el Éxito de la Capacitación	12
C. GENERALIDADES SOBRE PLAN DE CAPACITACIÓN	13
1. Definición de Plan de Capacitación	13
2. Etapas del Proceso de Capacitación	13
a) Análisis de las Necesidades.....	14
b) Diseño del Plan de Capacitación.....	17
c) Validación.....	18
d) Aplicación.....	18

e) Evaluación y Seguimiento.....	18
3. Técnicas de Capacitación	19
a) Inducción.....	20
b) Capacitación en el Trabajo (CET).....	21
4. Estructura de un Plan de Capacitación.	29
D. PERSONAL GERENCIAL	30
E. PERSONAL OPERATIVO	32
F. GENERALIDADES DE LOS CALL CENTER	35
1. Historia de los Call Center.....	35
2. Importancia de los Call Center.....	38
3. Los Call Center en El Municipio de San Salvador.....	40
G. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR	44
H. GENERALIDADES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO	45
1. Ubicación Geográfica.....	47
2. Antecedentes.....	47
3. Servicios que Proporciona.....	48
4. Misión.....	50
5. Visión.....	50
6. Valores Institucionales.....	50
7. Estructura Organizativa.....	51

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL GERENCIAL Y OPERATIVO DE LOS CALL CENTER DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.	52
A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	53
1. General	53
2. Específicos	53
B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	54
1. Método	54
2. Enfoque de la Investigación	55
3. Alcances de la Investigación	56
4. Fuentes de Información	56
a) Fuentes de Información Primarias.....	57
b) Fuentes de Información Secundarias.....	57
5. Técnicas e Instrumentos de Investigación	57
6. Determinación del Universo	60
7. Tabulación, Análisis e Interpretación de los Resultados.	61
C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS CALL CENTER DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR	83
D. ANÁLISIS FODA	88
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
1. Conclusiones	95

2. Recomendaciones	96
CAPÍTULO III: Diseño del plan de capacitación para el personal gerencial y operativo de los Call Center del Municipio de San Salvador. Caso Ilustrativo.	
	98
A. IMPORTANCIA	99
B. OBJETIVOS	99
C. ESTRATEGIAS	100
D. POLÍTICAS	104
E. FUENTES DE CAPACITACIÓN.	105
F. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	106
G. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN ..	108
H. PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	123
1. Costos de plan de capacitación.	123
2. Propuesta de Financiamiento	124
I. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	130
J. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE CAPACITACIÓN	131
1. Objetivos	131
2. Actividades	131
3. Recursos a utilizar	132
4. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE CAPACITACIÓN ...	135
BIBLIOGRAFÍA	136

ANEXOS 138

INTRODUCCIÓN

En esta época, denominada como la "era de la información", con una alta tasa de constantes cambios, juega un papel importante el conocimiento para tener la capacidad suficiente de aceptar el cambio, lo que determinará la competitividad y el liderazgo, haciéndose imprescindible la formación y actualización continua de los recursos humanos, agentes, empleados y sus líderes.

La capacitación, en sus distintos niveles, es considerada en la actualidad pilar fundamental para el desarrollo de los países y sus diferentes sectores productivos y de servicios, siendo de gran importancia su implementación en aquellas áreas del Call Center que se mantienen en contacto directo con los clientes y que se requiere de actualización de sistemas a utilizar para el desempeño de sus funciones, así como también en los puestos gerenciales que fomentarán una mejor toma de decisiones.

Es por ello que nace la idea de la creación de un plan de capacitación para los Call Center del Municipio de San Salvador que ayude a mejorar el desempeño del personal gerencial y operativo de este tipo de empresas.

El presente trabajo está dividido en tres principales capítulos: el primero de ellos contiene las bases teóricas sobre la planeación y planes de capacitación, la cual fue retomada de varios autores para tener varios puntos de vista y poder brindar conceptos como grupo.

Además se detalla información general de los Call Center, como también del Municipio de San Salvador. Y finalmente se estudia al caso ilustrativo, mostrando su información administrativa que es de interés para la investigación.

El capítulo II muestra la investigación de campo efectuada tanto a los diferentes Call Center del Municipio de San Salvador así como también al caso ilustrativo, lo cual permite la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación a través del uso de la metodología de investigación. Detallando además la tabulación y análisis de estos resultados con lo que se pueden elaborar las conclusiones para crear posteriormente sus respectivas recomendaciones.

El capítulo III está constituido por el Plan de Capacitación para el Personal Gerencial y Operativo de los Call Center del Municipio de San Salvador, propuesto por el grupo de investigación de acuerdo a las bases teóricas del capítulo I y los resultados obtenidos del capítulo II. Dicho plan está

diseñado de forma que pueda ser aplicado a cualquier Call Center para la cual se detalla su introducción, importancia y objetivos que se pretende cumplir; además de los principales temas a capacitar y también muestra la metodología y el presupuesto a utilizar para llevarlo a cabo.

CAPÍTULO I

ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE PLANEACIÓN, PLAN DE CAPACITACIÓN, GENERALIDADES DE LOS "CALL CENTER" DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y CASO EN ESTUDIO.

A. GENERALIDADES DE PLANEACIÓN

Según los autores Thomas Bateman y Scott Snell en su libro "Administración Un nuevo Panorama Competitivo", Capítulo 2, página 108, se retoma la visión general de los fundamentos de planeación:

Por planeación se entiende el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de metas y actividades que un individuo, un grupo, una unidad o una organización llevarán a cabo en el futuro. La planeación no constituye una respuesta informal o improvisada a una crisis; es un esfuerzo con un objetivo, bajo la dirección y el control de los administradores, que a menudo se nutre de los conocimientos y las experiencias de empleados a todo lo largo de las organizaciones. Además, proporciona a los individuos y a las unidades de trabajo un mapa claro a seguir en sus actividades futuras; al mismo tiempo, este

mapa debe dar cabida a las circunstancias individuales y a situaciones cambiantes.

Los autores mencionados anteriormente reconocen el proceso básico de planeación, como se detalla a continuación:

“Paso 1: **Análisis Situacional**. Como sostiene el enfoque de contingencias, la planeación se inicia con un análisis situacional. Con sus limitaciones de tiempo y de recursos, los planeadores deben recopilar, interpretar y resumir toda la información pertinente que se requiere para la planeación. En un análisis a fondo de la situación se estudian los acontecimientos pasados, las condiciones actuales y se intenta predecir las tendencias futuras. Este análisis se centra en las fortalezas internas que operan en la organización o unidad de trabajo y, en forma coincidente con el enfoque de sistemas abiertos, examinan las influencias del ambiente externo. El resultado de este paso es la identificación y el diagnóstico de las suposiciones, aspectos y problemas de la planeación.

Un análisis profundo de la situación señalará las decisiones de planeación que deben tomarse.

Paso 2: **Metas y Planes Alternativos**. Con base en el análisis situacional, el proceso de planeación debe generar metas alternativas que puedan perseguirse en el futuro y planes alternativos que puedan utilizarse con ese fin. Este paso del

proceso debe servir para subrayar la creatividad y alentar a los administradores y a los empleados a asumir una perspectiva más amplia acerca de sus trabajos.

Paso 3: **Evaluación de metas y planes.** A continuación, quienes toman las decisiones deben evaluar las ventajas, desventajas y efectos potenciales de cada meta y plan alternativos; es decir, deben jerarquizarlos o incluso eliminar algunos para meditarlos con más calma. Al mismo tiempo, el administrador debe considerar las implicaciones de planes alternativos diseñados para cubrir metas de alta prioridad.

Paso 4: **Selección de metas y planes.** En esta etapa, el responsable de la planeación se encuentra ahora en posición de seleccionar los planes y metas más adecuados y factibles. En el proceso de evaluación se deben identificar las prioridades y los arreglos entre las metas y los planes y dejar la elección final a quien toma las decisiones.

Paso 5: **Implementación.** Una vez que los administradores han seleccionado las metas y los planes, deben implementar los planes que se diseñaron para lograr las metas. Los mejores planes son inútiles a menos que se lleven a la práctica correctamente. Los administradores y los empleados deben entender el plan, contar con los recursos necesarios para realizarlo y tener la motivación para hacerlo. Si tanto los

administradores como los empleados han participado en los pasos anteriores del proceso de planeación, probablemente la fase de ejecución será más eficaz y eficiente.

Paso 6: **Monitoreo y Control**. Si bien en ocasiones se ignora, el monitoreo y control, paso final del proceso formal de planeación, son esenciales. Como la planeación constituye un proceso constante y repetitivo, constantemente los administradores deben monitorear el desempeño real de sus unidades de trabajo de acuerdo con las metas y los planes de la unidad. También deben desarrollar sistemas de control que les permitan tomar medidas correctivas cuando los planes se ejecuten en forma incorrecta o cuando la situación se modifique.”

1. Definición de Plan

“Un plan es un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción con el objeto de dirigirla y encausarla, en este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra”.¹

“El plan es la acción o medio que el administrador utiliza para alcanzar las metas. Como mínimo, este paso debe delinear las acciones alternativas que pueden conducir al logro de cada meta,

¹ Internet: www.definicion.de/plan/. Consultada en Junio de 2012.

los recursos necesarios para llegar a ellos por esos medios y los obstáculos que puedan surgir".²

Tomando como base las definiciones anteriores, el equipo investigador puede indicar que plan es un documento donde se establecen las gestiones, de forma ordenada y clara, que se deben seguir para el logro de los objetivos o el fin que se pretende conseguir, previendo situaciones futuras.

2. Tipos de Plan

En la actualidad, muy pocas organizaciones, sin importar su tamaño, ofrecen un solo producto o servicio. Por consiguiente, el desarrollo de un solo plan suele ser insuficiente para cubrir todas las actividades de una organización.

Según Hit Black Porter en su libro titulado "Administración", Capítulo 8, página 270, los diferentes tipos de planes son:

- **Planes estratégicos:** En general, abarcan un período entre 3 y 5 años. Son los más extensos y refieren a toda la organización. Su principal meta es alcanzar los objetivos que la organización se propone a largo plazo.

- **Planes tácticos:** Abarcan un período entre 1 y 2 años. Rara vez abarcan más allá de una sola unidad estratégica de

² Bateman, S. Thomas; Snell, A. Scott; *Administración: Un Nuevo Panorama Competitivo*, México, 2005, p. 109.

negocios. Traducen los planes estratégicos en metas específicas para áreas particulares de la organización

- **Planes operativos:** Suelen abarcar un período de 12 meses o menos. Son más limitados, suelen referirse a los departamentos o a las unidades más pequeñas de una organización. Centran su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización.

Para efectos de la investigación, el plan de capacitación se considerará como un tipo de plan operativo ya que su aplicación es de corto plazo.

Los planes también pueden clasificarse según la naturaleza de la organización de la siguiente manera:

- **"Propósitos o Misiones:** La misión o el propósito identifica la función o tarea básica de una empresa o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de operación organizada tiene propósitos o misiones. En cada sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que les asigna la sociedad.
- **Objetivos:** Los objetivos o metas son los fines a los que se dirige la actividad: son los resultados a lograr. Representan el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el

control. Los objetivos de la empresa son el plan básico de la misma, un departamento puede tener también sus propios objetivos. Naturalmente, sus metas contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, pero los dos grupos de metas pueden ser diferentes por completo.

- Estrategias: Denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. Se definen como el resultado del proceso a decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios en éstos, sobre los recursos usados para alcanzarlos y sobre las políticas que han de regular la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos.
- Políticas: Son también planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones, éstas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada y aseguran que esté de acuerdo y contribuya a los objetivos. Son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Las políticas definen un área dentro de la cual se va a tomar una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya al logro del mismo. Las políticas ayudan a

decidir temas antes de que se conviertan en problemas, hacen que sea innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, con lo que permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener control sobre lo que hacen sus subordinados.

■ Procedimientos: Son planes que establecen un método requerido de manejar las actividades futuras. Son guías para la acción más que para el pensamiento, detallan la forma exacta en que deben llevar a cabo ciertas actividades. Son sucesiones cronológicas de acciones requeridas. Los procedimientos cruzan las líneas de los departamentos. Por ejemplo, en una compañía industrial el procedimiento para manejar los pedidos con seguridad incluirá al departamento de ventas, el de finanzas, al departamento de contabilidad, al departamento de producción y el departamento de transportación.

■ Reglas: Explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben llevar a cabo, sin permitir la discreción en esto. Son el tipo de plan más sencillo. Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar un orden de tiempo. El procedimiento se podría considerar como una serie de reglas. La regla puede o no formar parte de un procedimiento. La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa de que

se tiene que llevar a cabo o que no se tiene que llevar a cabo una cierta acción. Es necesario asegurarse de distinguir entre reglas y políticas. El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones al señalar áreas en las que los gerentes pueden usar su discreción. Las reglas, aunque también son guías, no permiten flexibilidad en su aplicación.

- Programas: Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; por lo general están respaldados por presupuestos.
- Presupuestos: Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa llevado a números. El presupuesto se puede expresar en términos financieros o en términos de horas de trabajo, unidades de producto, horas-máquina, o cualquier otro término medible numéricamente. El presupuesto es necesario para el control pero no puede servir como estándar de control sensible a menos que refleje los planes. Por lo general un presupuesto pone en práctica un programa pero puede ser en sí mismo un programa. La preparación de un presupuesto depende de la planeación, el presupuesto es el instrumento de planeación

fundamental de muchas compañías y las obliga a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización del trabajo o de horas máquina esperada. Una de las principales ventajas de la elaboración de presupuestos es que obliga a los directivos a planear.”³

B. GENERALIDADES SOBRE CAPACITACIÓN

1. Definición

Existen muchas definiciones sobre capacitación por lo que se tomará como referencia las que se detallan a continuación:

“La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores”.⁴

“Capacitar es darle al empleado mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecúe al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por el puesto”.⁵

³ Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Planeamiento#Tipos_de_planes. Consultado en Diciembre 2012

⁴ Dessler, Gary, *Administración de Recursos Humanos*. México, Pearson Educación, 2011, p. 294.

⁵ Aquino, Jorge A; Vola-Luhrs, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J.; *Recursos Humanos*, Buenos Aires, Prentice Hall - Pearson Educación, 2010, p. 120.

Para efectos de la investigación se entenderá que el objetivo que persigue la capacitación, es que el trabajador se desempeñe de una manera más eficaz y que a través de los conocimientos que adquiriera, se obtenga el máximo rendimiento esperado.

2. Objetivos de la Capacitación

- ✓ Transmitir información o conocimiento a las personas.
- ✓ Desarrollar las habilidades necesarias para su puesto de trabajo.
- ✓ Modificar y desarrollar actitudes y conductas.
- ✓ Incrementar la productividad.
- ✓ Prevenir riesgos de trabajo.
- ✓ Definir mejor los indicadores de desempeño.
- ✓ Obtener una ventaja distintiva a través de los trabajadores.
- ✓ Obtener personas motivadas y enfocadas con la visión de la organización.

3. Importancia de la Capacitación.

La importancia en la capacitación del personal de una empresa radica en las necesidades de la mejora continua de la misma.

Si bien es cierto que es importante que la empresa esté a la vanguardia con los cambios tecnológicos, también es necesario

que el personal pueda trabajar con dicha tecnología por lo que la capacitación se vuelve una necesidad para la empresa. Es importante contar con un plan de capacitación ya que el entorno en el que nos desarrollamos cambia constantemente y es difícil utilizar siempre la misma fórmula para tener éxito.

La capacitación también es importante porque proporciona al personal, la oportunidad de lograr mayores aptitudes, conocimientos y experiencias que aumentan sus habilidades, para desempeñarse con éxito en su puesto.

4. Requisitos para lograr el Éxito de la Capacitación

Para la capacitación de una persona, se debe tomar en cuenta una serie de condiciones o requisitos que son determinantes para el éxito de ésta. Entre estos se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ "Estar consideradas dentro de las políticas de la organización
- ✓ Estar planificada
- ✓ Ser continua
- ✓ Partir de un diagnóstico de necesidades.
- ✓ Implicar a los formadores
- ✓ Ser estructurada, organizada y con responsables.

- ✓ Tener recursos.
- ✓ Metodológica y didáctica, es decir, se deben definir objetivos de la formación.
- ✓ Evaluada, es decir, se debe dar seguimiento a los resultados obtenidos.
- ✓ Participativa”⁶.

C. GENERALIDADES SOBRE PLAN DE CAPACITACIÓN

1. Definición de Plan de Capacitación

Teniendo en cuenta el concepto ya antes planteado de plan y capacitación, para efectos de la investigación se entenderá como plan de capacitación al escrito que detalla los pasos a seguir para 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 en el trabajo.

2. Etapas del Proceso de Capacitación

Según el autor Ricardo Varela en su libro titulado “Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano”,

⁶ Serrano Alexis, *Administración de Personas*, El Salvador, 2007, p108.

Capítulo 4, página 105, las etapas de capacitación se pueden dividir en cinco principales, detalladas a continuación:

a) Análisis de las Necesidades

“¿Qué es la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)?

Es un proceso para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, habilidades y aptitudes que el personal requiere cumplir para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo.

¿Por qué se debe hacer una DNC?

El papel del profesional que hace la detección de necesidades es muy parecido al papel de un Doctor: De él depende que la organización siga enferma o sana. Un buen médico no le recetaría a su paciente sin antes investigar las causas de su mal. De la misma manera el responsable de solicitar la capacitación debe investigar lo que sucede en el área donde trabaja para conocer y detectar las necesidades reales de capacitación.”⁷

i. Pasos de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Los siguientes puntos describen brevemente los pasos para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación:

⁷ Guía para la detección de necesidades de capacitación, Universidad de Veracruz, México, 2006.

- ✓ Identificar las habilidades y los conocimientos específicos para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad.
- ✓ Analizar a los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencias, así como a sus actitudes y a sus motivaciones personales.
- ✓ Establecer los objetivos de la capacitación.

ii. Métodos para descubrir las Necesidades de Capacitación en un Puesto de Trabajo.

Según el autor Alexis Serrano en su libro titulado "Administración de Personas", Capítulo 5, página 111, algunos de los métodos más utilizados para descubrir las necesidades de capacitación en una empresa son:

- ✓ **Problemas.** Se utiliza cuando se encuentran problemas no resueltos. Debe convertirse en una práctica rutinaria. Se utiliza a nivel de mandos medios.
- ✓ **Desempeño.** Está dirigida a niveles medios de la organización y toma como base la evaluación del desempeño. Se define con el personal involucrado, cuáles son los objetivos por lograr en cierto período y se establecen las acciones por seguir para el cumplimiento de los mismos. Se

recomienda que ésta y todas las capacitaciones estén amarradas directamente al desempeño que se espera de la persona y al logro de metas y no al aumento de salario.

- ✓ **Multihabilidades:** Cuando las personas trabajan con un enfoque por procesos, se hace necesario que dominen tareas de otros puestos. Se condensa la información de las tareas y se establece quiénes serán capacitados. Los indicadores verifican el nivel actual de capacitación de los involucrados, se propone un conjunto de tareas para las que serán capacitados.
- ✓ **Análisis de la organización (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas conocido como FODA).** Se hace un examen de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización, así como las tendencias que afectarán probablemente dichos objetivos. El FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades)
- ✓ **Competencias.** Se identifican las competencias claves de la organización o del área seleccionada para determinar los aspectos críticos por dominar y/o enseñar al personal del área. Estructurar las competencias por familias tomando en

consideración: Competencias operacionales, técnicas, de comportamiento o actitud y gestión administrativa.

- ✓ **Entrevista.** Consiste en obtener información a través del diálogo, entre el entrevistador y el entrevistado. La clave en este método está en el diseño de la entrevista, para poder obtener la información necesaria y veraz con relación a un aspecto específico.
- ✓ **Cuestionarios.** Formulario en el cual un sujeto o un grupo responde varias preguntas planteadas por escrito. Recaba información de un colectivo que, bajo otro método, resultaría cara y de lenta recopilación.

En base a las definiciones anteriores, para la investigación, se elegirá el método más adecuado dependiendo del análisis sobre la situación actual de los Call Center del Municipio de San Salvador.

b) Diseño del Plan de Capacitación.

El diseño del plan de capacitación se divide en los siguientes pasos:

- ✓ Reunir objetivos, métodos, recursos, descripción y secuencia del contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación. Organizarlos en un programa.

- ✓ Asegurarse de que todos los materiales, guías del instructor y cuadernos de trabajo de los participantes, se complementen entre sí, estén escritos con claridad, y se combinen en una capacitación unificada que se oriente directamente a los objetivos de aprendizaje que se establecieron.

c) Validación

Presentar y validar previamente el plan de capacitación ante una audiencia representativa. Basar las revisiones finales en resultados piloto para garantizar la eficacia del programa.

d) Aplicación

Cuando sea aplicable, impulsar el éxito con un taller para capacitar al instructor, que se centre en el conocimiento y las habilidades para la presentación, y en el contenido mismo de la capacitación.

e) Evaluación y Seguimiento

Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:

- ✓ Reacción. Documentar las reacciones inmediatas de los aprendices ante la capacitación.

- ✓ Aprendizaje. Usar tanto los recursos para la retroalimentación como las pruebas previas y posteriores, para medir lo que se aprendió en el proceso.
- ✓ Comportamiento. Una vez terminada la capacitación, anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas en entrenamiento.
- ✓ Resultados. Determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral.

3. Técnicas de Capacitación

Después de determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores, crear una necesidad percibida y establecer objetivos de la capacitación, es posible diseñar, validar e implementar un programa de capacitación. La mayoría de las empresas puede elegir materiales de capacitación de programas diseñados en línea o tradicionales.

Para los autores Ricardo Varela y Gary Dessler, antes citado, en el capítulo 4, página 108, las principales técnicas de capacitación son:

a) Inducción

Una definición importante a considerar en esta investigación es el de la Inducción, puesto que es el punto de inicio de la capacitación del personal (en caso de nuevas contrataciones).

Después de que se recluta y contrata a los trabajadores nuevos, el paso siguiente consiste en darles Inducción y capacitarlos. Esto incluye ofrecerles la información respecto de las habilidades que necesitan para ejecutar con éxito sus nuevas tareas.

La Inducción a los empleados presenta a los trabajadores nuevos, la información básica sobre lo que necesitan conocer para realizar sus funciones de manera satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía.

Los programas de Inducción varían desde presentaciones breves e informales, hasta exposiciones largas y formales de medio día o aún más. En ambos casos, a los trabajadores nuevos se les proporcionan manuales que cubren temas como horario de trabajo, evaluaciones del desempeño, remuneración y prestaciones, así como un recorrido guiado por las instalaciones. Otra información que por lo general se incluye es la relacionada con políticas de personal, rutina diaria del trabajador, organización y operaciones de la empresa, y medidas y regulaciones de seguridad.

Una Inducción exitosa al trabajador nuevo debería cumplir cuatro objetivos principales⁸:

- ✓ Lograr que se sienta bienvenido.
- ✓ Hacer que entienda la organización en un sentido amplio (pasado, presente, cultura y visión de futuro), así como aspectos clave como políticas y procedimientos de la empresa.
- ✓ Especificarle claramente lo que se espera de él en términos de trabajo y comportamiento.
- ✓ Hacer que se adapte al ambiente de trabajo.

Por lo general, la primera fase de la Inducción la imparte el especialista en Recursos Humanos, quien explica al empleado cuestiones como el horario de trabajo y vacaciones. Después se presenta a este último con su nuevo jefe, quien prosigue la inducción explicándole la naturaleza exacta del puesto, presentándole a sus compañeros y familiarizándolo con el sitio donde laborará.

b) Capacitación en el Trabajo (CET)

i. Ventajas y lineamientos de la Capacitación en el Trabajo

⁸ Dessler, Gary; Varela, Ricardo; *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*, Pearson Prentice - Hall, México, 2004, p. 104

“Este tipo de capacitación tiene varias ventajas. Es relativamente barata, los trabajadores aprenden mientras producen y no existe la necesidad de instalaciones costosas, como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programados. El método también simplifica el aprendizaje, porque los trabajadores aprenden mientras desempeñan las tareas y obtienen una rápida retroalimentación por su desempeño.

Sin embargo, es necesario seguir varios lineamientos. Lo más importante es no dar por sentado el éxito de un programa de capacitación en la práctica. Se debe capacitar con cuidado a los propios capacitadores (que a menudo son los supervisores de los empleados) y proporcionar los materiales necesarios para la capacitación.”⁹

ii. Pasos de la Capacitación en el Trabajo

Es importante seguir algunos pasos para asegurar el éxito de la CET.

“Paso 1: Preparar al aprendiz

- ✓ Hacer que el aprendiz se sienta tranquilo.
- ✓ Explicar por qué se le está enseñando algo.

⁹ Dessler, Gary, *Administración de Recursos Humanos*, México, 2009, p. 300

- ✓ Despertar el interés, averiguar cuánto sabe el aprendiz acerca del trabajo.
- ✓ Explicar en qué consiste todo el trabajo y relacionarlo con algún trabajo que el individuo conozca.
- ✓ Colocar al aprendiz en una situación laboral tan cercana a la realidad como sea posible.
- ✓ Familiarizar al trabajador con el equipo, los materiales, las herramientas y los términos comerciales.

Paso 2: Presentar la operación

- ✓ Explicar los requisitos de cantidad y calidad.
- ✓ Realizar el trabajo a su ritmo normal.
- ✓ Repasar el trabajo a ritmo lento varias veces, explicando cada paso. Entre una operación y otra, explicar las partes difíciles o aquellas en las que se podrían cometer errores.
- ✓ Repasar varias veces el trabajo a paso lento; explique los puntos clave.
- ✓ Pedir al aprendiz que explique los pasos a medida que efectúa el trabajo a ritmo lento.

Paso 3: Hacer una prueba

- ✓ Pedir al aprendiz que realice el trabajo varias veces, lentamente, explicándole cada uno de los pasos. Corregir los errores y, en caso necesario, primero llevar a cabo varias veces los pasos complicados.
- ✓ Hacer el trabajo a ritmo normal.
- ✓ Pedir al aprendiz que ejecute el trabajo, aumentando la habilidad y la velocidad de forma gradual.
- ✓ Tan pronto como el aprendiz demuestre que es capaz de realizar el trabajo, permitir que empiece a trabajar, pero no lo abandonar.

Paso 4: Seguimiento

- ✓ Designar una persona a la que el aprendiz pueda recurrir en caso de necesitar ayuda.
- ✓ Disminuir la supervisión de manera gradual, pero verificar su desempeño de vez en cuando.
- ✓ Corregir los patrones laborales defectuosos que empiecen a convertirse en un hábito. Demostrar por qué el método que ha aprendido es mejor.

- ✓ Felicitarlo por un buen trabajo.”¹⁰

iii. Tipos de Capacitación en el Trabajo

A continuación se detallan algunos de los tipos de capacitación en el trabajo de acuerdo a los autores Ricardo Varela y Gary Dessler, antes citados en el Capítulo 5, página 191:

- ✓ Coaching: Anglicismo que proviene del verbo en inglés “To Coach” que significa entrenar. Es el método más usado en los Call Center. El Coaching ofrece un enorme potencial para ayudar a resolver problemas puntuales propios del trabajo en Call Centers. La tutoría individual o de equipo en estos centros de trabajo pueden tener efectos positivos importantes en la reducción de la rotación del personal, mejoramiento del clima organizacional motivación laboral de los empleados y, por ende, incremento del rendimiento y productividad.
- ✓ Rotación de puestos: en la que un empleado (por lo común un aprendiz administrativo) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados. Las tareas especiales proporcionan a los ejecutivos de nivel más bajo, la experiencia en la resolución de problemas reales.

¹⁰ Serrano Alexis, Administración de Personas, El Salvador 2007, p108.

- ✓ Aprendices-Maestro: La capacitación de aprendices es un proceso estructurado, mediante el cual los individuos se convierten en trabajadores habilidosos usando una combinación de instrucción tipo académica y capacitación en el trabajo, por lo general bajo la tutela de un maestro artesano.

La capacitación de aprendices implica lograr que el discípulo/aprendiz se forme bajo la tutela de un artesano experto.

c) Capacitación Fuera del Trabajo

- ✓ Aprendizaje a distancia mediante conferencias en video. "La conferencia en video es una forma popular de capacitar a trabajadores que están geográficamente separados entre sí, o respecto del instructor. Es "un medio de unir a dos o más grupos distantes, usando una combinación de equipo de audio y video". Las conferencias en video permiten a los individuos que están en una instalación comunicarse en vivo con personas de otra ciudad u otro país, o con varios grupos en muchas otras ciudades. Con frecuencia, la comunicación requiere que se envíen señales de audio y video comprimidos, a través de líneas de cable de banda

ancha, Internet o vía satélite. Los sistemas de teclado permiten la interactividad audiencia-instructor".¹¹

- ✓ Aprendizaje Electrónico (e-learning). "El aprendizaje electrónico es el sistema de implementación de capacitación y desarrollo que se basa en la instrucción en línea. Toma ventaja de la velocidad y de las capacidades de memoria y de manipulación de datos de la computadora para obtener una mayor flexibilidad de instrucción. Con frecuencia es el formato de implementación más conveniente para los aprendices adultos. Un beneficio básico es que se desarrolla a un ritmo personalizado e individualizado, ya sea mientras se está en el empleo o fuera del turno de trabajo. El concepto se puede repetir tantas veces como sea necesario. También es posible incluir pantallas de ayuda en el programa para ofrecer explicaciones adicionales para aquellos que las necesitan. En un laboratorio de cómputo, los participantes pueden estar trabajando en diferentes partes de un programa, a distintas velocidades y en diferentes idiomas. Los sistemas de aprendizaje electrónico también permiten el uso de sistemas multimedia para

¹¹ Dessler, Gary; Varela, Ricardo, *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Lationamericano*, México 2011, p. 193.

enriquecer el aprendizaje con audio, animación, gráficas y videos interactivos".¹²

- ✓ Capacitación de vestíbulo. "La capacitación de vestíbulo se lleva a cabo fuera del área de producción con equipo muy semejante al que se usa realmente en el trabajo. Por ejemplo, un grupo de tornos pueden estar en un centro de capacitación donde los aprendices reciben instrucción sobre su uso. Una ventaja importante de la capacitación de vestíbulo es que quita al empleado la presión de tener que producir mientras aprende. El énfasis está en aprender las habilidades requeridas para el empleo".¹³

- ✓ La capacitación con simuladores. "Es una técnica donde los individuos se capacitan en equipos reales o virtuales, como los que usarán en el trabajo, pero fuera, de hecho, del puesto. De esta manera se busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin que el aprendiz esté realmente haciendo su trabajo. Se trata de la capacitación que se vuelve una necesidad donde resultaría demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados en el lugar mismo de trabajo.

¹² Gómez, Luis R.; Balkin, David B.; Cardy, Robert L.; *Gestión de Recursos Humanos*, Madrid, 2008, p. 207

¹³ Mondy, Noe, Dessler, Robbins y Judge, *Administración de Recursos Humanos*, México, 2010, p. 377

La capacitación con simuladores puede realizarse en un lugar independiente, con el equipo que los aprendices usarán realmente en su lugar de trabajo. Sin embargo, es frecuente que implique el uso de simuladores de los equipos.

Trabajar con modelos representa una gran ayuda para el individuo, ya que, en su inicio, la toma de decisiones implica procesos de pensamiento de alto nivel, los cuales, posteriormente, tienden a volverse sencillos.

Los simuladores y los modelos son un medio de ayuda en el proceso de toma de decisiones y en la capacitación del personal".¹⁴

4. Estructura de un Plan de Capacitación.

El grupo investigador ha llegado a la siguiente estructura de un Plan de Capacitación a través de la recopilación de diferentes textos, dicha estructura servirá como ejemplo al momento de ejecutar el Plan de Capacitación:

- a) Introducción
- b) Misión y Visión
- c) Objetivos del plan de capacitación

¹⁴ Idem 7

- d) Políticas de capacitación
- e) Aplicación de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
(DNC)
- f) Resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
(DNC)
- g) Definición de temas de capacitación o áreas a reforzar
- h) Contenido de los temas
- i) Recursos didácticos
- j) Distribución de los temas de capacitación según puesto de
trabajo
- k) Elaboración de Presupuesto
- l) Calendarización de capacitaciones
- m) Ejecución
- n) Evaluación
- o) Seguimiento

D. PERSONAL GERENCIAL

La palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite

referirse al cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

“Este personal se encuentra en el nivel gerencial, el cual se encarga de la articulación interna de los dos niveles situados en la cima y en la base de la organización empresarial respectivamente. Se trata de la línea del medio campo. También se encarga de elegir y captar los recursos necesarios, así como de distribuir y colocar los productos de la empresa en los diversos segmentos del mercado. Este nivel debe adecuar las decisiones del nivel institucional a las operaciones realizadas en el nivel operacional.

Generalmente, el nivel gerencial está compuesto de la administración media de la empresa, esto es, las personas u órganos que transforman las estrategias elaboradas para alcanzar los objetivos empresariales en programas de acción, pues el nivel institucional está ligado al nivel operacional por una cadena de administradores de línea media con autoridad formal. Esta cadena de autoridad es jerárquica, pues une, a través de una línea sencilla, la cima de la organización a la base y logra que cada subordinado tenga un solo superior.

El nivel gerencial administra el nivel operacional y se encarga de la toma de decisiones relacionadas con el dimensionamiento y

la distribución de los recursos necesarios para ejecutar las actividades de la empresa en los niveles departamentales.”¹⁵

En un Call Center, se designa el término gerente a aquella persona que tiene la responsabilidad y la tarea de guiar a los demás, de ejecutar y dar órdenes y de lograr que las cosas se hagan para poder cumplir cierta y correctamente con el objetivo y la misión que promueve la organización.

E. PERSONAL OPERATIVO

“El personal operativo se encuentra situado en el nivel operacional de una empresa también denominado nivel técnico o núcleo técnico, está localizado en las áreas inferiores de la empresa y se relaciona con los problemas asociados a la ejecución cotidiana y eficiente de las tareas y operaciones de la empresa; se orienta casi exclusivamente hacia las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea técnica que debe cumplirse, los materiales que deben procesarse y la cooperación de numerosos especialistas requeridos en la ejecución de los trabajos.

Es el nivel donde se ejecutan las tareas y se realizan las operaciones: incluye el trabajo básico relacionado directamente

¹⁵ Chiavenato, Idalberto; *Administración. Teoría, proceso y práctica*; Mc Graw Hill, Colombia, 2001, p.74

con la fabricación de productos o la prestación de servicios de una empresa.

El nivel operacional está compuesto de las áreas encargadas de programar y ejecutar las tareas y operaciones básicas de la empresa. En él se encuentran las máquinas y los equipos. Las instalaciones físicas, las líneas de montaje, las oficinas, los mostradores de atención, etc., cuyo funcionamiento debe cumplir determinadas rutinas y procedimientos programados con la regularidad y continuidad que aseguren la utilización plena de los recursos disponibles y la máxima eficiencia de las operaciones.

No obstante, existen dos aspectos que deben tenerse en cuenta cuando se trata del nivel operacional:

1. El nivel operacional no corresponde sólo al área de producción de los bienes y servicios ofrecidos por la empresa, pues no se limita al área fabril o industrial sino que aparece en las demás áreas empresariales, como finanzas, mercadología, recursos humanos, procesamiento de datos, etc. En este nivel se programan y ejecutan de manera rutinaria las tareas y operaciones productivas, financieras, mercadológicas, informativas, etc. De ahí la denominación de nivel operacional.

2. El nivel operacional no siempre corresponde a los niveles más bajos de la jerarquía organizacional, pues puede llegar a todas las capas donde dominan la especialización y la racionalidad técnicas. Si la tecnología utilizada por la empresa y el ambiente que rodea la empresa son sencillos, estables y previsibles (no sujetos a cambios), el nivel operacional tiende a limitarse a los niveles más bajos de la jerarquía organizacional. Sin embargo, cuando la tecnología utilizada por la empresa es sofisticada e inestable (sujeta a cambios intensos y rápidos) y el ambiente externo que rodea la empresa es inestable, cambiante y turbulento, el nivel operacional tiende a proyectarse a todas las capas de la jerarquía organizacional, convocadas para compartir los problemas técnicos y de racionalidad técnica.”¹⁶

El personal operativo de un Call Center es una serie de personas que se dedican a atender llamadas o a realizar llamadas; incluso ambas tareas, estas personas son conocidas como Agentes del Call Center. El fin de estas llamadas puede ser con diversos objetivos como por ejemplo, atención a clientes, atención a reclamaciones, asistencias y soportes técnicos, realizar encuestas, telemarketing, etc.

¹⁶ Chiavenato, Idalberto; *Administración. Teoría, proceso y práctica*; Mc Graw Hill, Colombia, 2001, p.75

F. GENERALIDADES DE LOS CALL CENTER

1. Historia de los Call Center.

Desde su invención, el teléfono ha sido el medio de contacto por excelencia. En el mundo empresarial, las comunicaciones corporativas se centraron en torno a la telefonía y tecnologías asociadas. Su fácil manejo, rapidez y naturalidad fueron las razones de este éxito. A medida que el tráfico telefónico clientes-empresa crecía, se puso de manifiesto la necesidad de gestionar esas llamadas con el fin de atender a los clientes de la mejor manera posible y a un costo razonable.

Hacia mediados de los años 70, las compañías aéreas en EEUU, que realizaban una parte importante de sus ventas telefónicamente a través de un servicio de recepción de llamadas, vieron que cada llamada perdida era, asimismo, una oportunidad de venta perdida y quizá, brindada a su competencia. Mike Huntley (Ingeniero de Continental Airlines) pensó que la tecnología podría ayudarles y en 1974 junto con Collins Radio inventaron el Automatic Call Distributor (ACD), que traducido al español significa Distribuidor de llamadas automático, que es un proceso por el cual se distribuyen las llamadas que llegan a los sistemas de atención y teleoperadores.

El distribuidor de llamadas automático resultó una excelente herramienta causante del boom de los servicios de Call Center durante los años 80, donde se dio la expansión de estos. Entre 1996 y 1997, el internet entra con fuerza en el mercado y trata de innovar en la comunicación con un sistema de llamadas controlado por software, así, nuevos proveedores de tecnología hicieron su aparición en el mercado, ejemplo de eso es que en 2002, el protocolo de Internet, conocido como IP, fue aceptado como una tecnología viable.

“La expansión de los Call Center se debe a los siguientes factores:

- ✓Fuerte competencia: que convirtió un servicio de lujo en un canal habitual y necesario de contacto con el cliente.
- ✓Fuerte demanda del cliente particular: que cada vez goza de menos tiempo de ocio y por tanto le da más valor a su tiempo libre.”¹⁷

El segundo paso en la evolución vino de la mano de un conjunto de técnicas que hacen posible la combinación de la voz y los datos. Aplicadas a los Call Center, supusieron muchas ventajas. Los agentes eran capaces de acceder a toda la información del cliente en el mismo instante en que les entraba la llamada, los

¹⁷ Internet: <http://agentedecontactcenter.blogia.com/temas/historia-de-los-contact-center.php>. Consultado en Agosto, 2012

datos del cliente se almacenaban en las bases de datos corporativos de forma centralizada lo que evitaba posibles conflictos y/o pérdidas de información.

Sin embargo, la evolución continua, y el mercado tan competitivo en el que nos movemos ha enseñado a los usuarios a reclamar servicios de valor agregado y a exigir la forma en cómo quieren relacionarse con la empresa. "Esto ha obligado a los Call Center tradicionales a convertirse en Contact Centers, es decir, Centros de Contacto, donde convergen diversos canales de interacción con la empresa como teléfono, fax, correo electrónico, entre otros, con la misma sencillez y eficacia que proporciona una solución de centro de atención telefónica y ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades.

Gracias a todos estos avances tecnológicos, el Call Center ha dejado de ser un simple gestor de llamadas para convertirse en un importante elemento de las empresas."¹⁸

Pero si la tecnología es importante, lo son aún más, los empleados ya que el operador debe manejar simultáneamente y con gran destreza el teléfono, la informática y la persona que está al otro lado de la línea. Es decir, es necesario saber ubicar a las personas según sus cualidades.

¹⁸ Internet: <http://217.116.8.23/publicac/publbit/bit143/negocio.pdf>, consultado en Agosto 2012

2. Importancia de los Call Center

Los Call Centers son una oportunidad de prestar un servicio inmediato a través del teléfono, con el propósito de acortar distancia entre la empresa y el cliente.

Las personas que contestan las llamadas en un Call Center reciben el nombre de Agente Teleoperador, ya que se encargan no solo de contestar las llamadas sino también tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios.

El perfil básico de un Teleoperador debe contar con las siguientes características:

- ✓ Mostrar una gran predisposición a conservar el puesto de trabajo en la empresa.
- ✓ Tener facilidad de comunicación.
- ✓ Capacidad de trabajo en equipo.
- ✓ Tener una voz agradable.
- ✓ Demostrar estabilidad emocional.
- ✓ Puntualidad y responsabilidad.

Entre los principales servicios que proporcionan los Call Center actualmente están:

- ✓ Servicio al Cliente
- ✓ Ventas
- ✓ Soporte técnico

- ✓ Telemarketing
- ✓ Interpretación

Los Call Center conforman un servicio que ofrecen cada vez más empresas. El teléfono sirve para hacer consultas, quejarse, operar con el banco, comprar productos o contratar servicios.

En un Call Center, el representante en el teléfono es la voz e imagen de la empresa ante los clientes, y la calidad en el servicio brindado es muy importante ya que de eso depende que el cliente continúe siendo fiel o se pierda para siempre.

Por lo tanto, podemos decir que para que un Call Center o cualquier otra empresa triunfen, necesita obligatoriamente de su talento humano altamente capacitado y en aprendizaje continuo y el no contar con un plan de capacitación, se convierte en un problema.

De la misma forma, este problema involucra tanto al personal operativo como al personal gerencial. Es necesario que la alta gerencia de los Call Center posea un plan de capacitación de manera estructurada debido a las funciones que realizan; dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes: Tomar decisiones estratégicas que le permitan crear y mantener buenas relaciones con los clientes, planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales, realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de su

personal. El cumplimiento de todas estas acciones es de suma importancia ya que contribuirán al crecimiento de la empresa.

Si los líderes de un Call Center no están lo suficientemente capacitados, la empresa corre el riesgo de tener mala dirección, liderazgo pobre, falta de congruencia en los objetivos, incertidumbre en personal subalterno en cuanto a las funciones que deben realizar, personal operativo desmotivado y no productivo, entre otros.

3. Los Call Center en El Municipio de San Salvador

“En el año 1998 la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) comienza un estudio sobre la factibilidad de tener empresas de Call Center en el país. En el año 1999 nace el primer Call Center llamado ATENTO. Actualmente ATENTO brinda servicios a más de 10 empresas.

En el año 2000 inicia operaciones por Decreto Ejecutivo, la Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador PROESA, uno de sus propósitos fundamentales fue la promoción de inversiones, cuyo fin sería la generación de empleo. Es así como muestran interés en desarrollar el sector Call Center en el país.

Entre los años 2000 y 2001 PROESA retoma los estudios iniciados por FUSADES anteriormente y realizan un programa para la reducción del desempleo en el cual determinan que en El Salvador existe una población bilingüe y desempleada y lo suficientemente

calificada para satisfacer la demanda de los Call Center extranjeros. De esta forma PROESA empieza a investigar las empresas de Call Center del extranjero que podrían absorber esta demanda.

Es por eso que en el año 2003 PROESA contactó a los corporativos de la empresa SYKES, nombrada así tras su fundador Chuck Sykes; PROESA les mostró cómo la población salvadoreña puede satisfacer sus demandas a costos más bajos por lo que SYKES evaluó dicha propuesta y la materializó esa fecha.

En ese mismo año, PROESA inició contactos con DELL con quienes las negociaciones fueron más complicadas y tomaron más tiempo. Representantes de PROESA viajaron a Estados Unidos para realizar las respectivas negociaciones en persona y para el año 2004 DELL comienza operaciones en el país. Actualmente DELL forma parte de STREAM quienes emplean alrededor de 2000 personas.

Fue de esta forma como los demás Call Center fueron entrando al país, entre estos: Teleperformance, Transactel, Benson, TX Via, Trackphone, etc.

Para el año 2010, tres de los grandes Call Center estaban dentro de los 25 mayores empleadores de El Salvador, estos Call Center fueron SYKES, Teleperformance y Transactel. Actualmente al menos 6 de los grandes Call Center emplean alrededor de 12,000 personas.

Hoy en día PROESA considera que los Call Center son la actividad económica principal del Municipio de San Salvador y que son empresas ya establecidas por lo que no tiene planes de traer más Call Center de contratación masiva al país por el momento.”¹⁹

Los empleados de los Call Center pueden escoger una jornada de trabajo entre medio tiempo y tiempo completo. Una jornada de medio tiempo resulta atractiva a los estudiantes que van de 4 a 6 horas, lo que les permite poder estudiar una carrera universitaria combinándolo con una experiencia en el ámbito laboral.

Otro factor importante que también resulta atractivo a la población salvadoreña es que los promedios de salarios de los Call Center están por encima del promedio habitual de otras empresas del Municipio de San Salvador. Los rangos de salarios oscilan entre \$250-\$300 (para un medio tiempo de 4 horas), \$350-\$400 (para un medio tiempo de 6 horas), y de \$500-\$700 (para un tiempo completo entre 9 y 10 horas).

La mayoría de los Call Center tienen una jornada de trabajo de tiempo completo de 10 horas, y lo distribuyen de la siguiente manera: 4 días a la semana, la jornada consiste en 10 horas (incluyendo la hora de almuerzo) y el quinto día tiene solamente 9 horas (incluyendo la hora de almuerzo). Estos varían sus

¹⁹ Datos proporcionados por Yolanda Martínez de Medrano, asesora de PROESA.

jornadas de trabajo según sus necesidades y las empresas para las que presten servicios.

A continuación se presenta el listado de Call Center que se encuentran en el Municipio de San Salvador:

1. Helio Centric
2. Dynamic Answering Services, S. A. de C. V.
3. Teleperformance El Salvador
4. Telecam Ciento Cuarenta, S.A. de C.V.
5. Sykes El Salvador Limitada
6. Fusion Telecommunications El Salvador
7. The Office Gurus Ltda. de C.V.
8. Owkd, S.A. de C.V.
9. Stream Global Services El Salvador, S.A. de C.V.
10. Maya Multi Marketing
11. Fonomed, S.A. de C.V.
12. TX Via El Salvador
13. Atento El Salvador, S.A. de C.V.
14. Americatell Call Center, S.A. de C.V.

15. Business Communications Center, S.A. de C.V.”²⁰

G. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

“Municipio es el conjunto de los habitantes que viven en un mismo término jurisdiccional, el cual está regido por una alcaldía. El municipio es una entidad administrativa que está a cargo de un órgano que suele conocerse como municipalidad, concejo o alcaldía. El máximo dirigente de este órgano es el alcalde”.²¹

De acuerdo al concepto anterior como grupo investigador se puede concluir que es un ente político ya que éste está dirigido por un gobernante que representa la ideología de un determinado partido político; y éste es elegido popularmente en elecciones municipales.

“El Municipio de San Salvador, en el departamento de San Salvador, posee una extensión territorial de 72.00 Km² y cuenta con 316,090 habitantes, de los cuales el 100% es población urbana.”²²

²⁰ Según los datos del documento Directorio Económico de Empresas 2011, proporcionado por la DYGESTIC en Junio de 2012.

²¹ Internet: <http://definicion.de/municipio/>

²² Internet:

http://www.digestyc.gob.sv/index.php?option=com_phocadownload&view=categy&id=38:censo-de-poblacion-y-vivienda-2007-poblacion&Itemid=202.

Consultado en Junio 2012

A continuación se presenta el mapa del departamento de San Salvador, la parte sombreada representa el Municipio de San Salvador que está limitado al norte por Cuscatancingo, Mejicanos y Nejapa, al este por Soyapango, Ciudad Delgado y San Marcos, al sur por San Marcos y Panchimalco, y al oeste por Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla.

MAPA DE SAN SALVADOR, CON DELIMITACIÓN DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR²³



H. GENERALIDADES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

“Para realizar el diseño del plan de capacitación, se llevará a cabo un estudio de la situación actual de todos los Call Center

²³ Idem 20

del Municipio de San Salvador, sin embargo, la aplicación de dicho plan se llevará a cabo en el Call Center Heliocentric.

Heliocentric es una empresa con cuatro años de operar en El Salvador que cuenta con un capital humano de más de 100 empleados y su principal rubro es la prestación de servicios de transporte e interpretación para personas involucradas en accidentes laborales en Estados Unidos.

Desde sus inicios, dicha empresa, se ha visto en la necesidad de encontrar la mano de obra calificada para desempeñar las funciones de la mejor manera, así como líderes que se apeguen a los estándares enunciados en los objetivos, misión y visión de la misma.

La empresa Heliocentric no cuenta actualmente con un plan de capacitación a pesar de que se realizan algunas capacitaciones esporádicas como una respuesta a las problemáticas que se van presentando en el día a día demostrando así una actitud reactiva ante determinadas situaciones.

Otro de los inconvenientes para Heliocentric, al no contar con un plan de capacitación, es que no están definidos los temas a abordar o el nivel necesario de profundidad con el que se debe impartir; como consecuencia, no existe una identificación de las personas a las que estará dirigida y/o la frecuencia, puesto que no existe ninguna calendarización.

Heliocentric es una empresa que está a la vanguardia de la tecnología y que intenta cumplir con los requisitos de sus clientes de la mejor manera, es por eso que uno de sus lineamientos es actualizar los sistemas y procesos constantemente, he aquí la importancia de un plan de capacitación.

1. Ubicación Geográfica

La empresa Heliocentric se encuentra ubicada en Centro Financiero Gigante, 63 Avenida Sur y Alameda Roosevelt, Torre A, Nivel 7, Colonia Escalón, San Salvador.

2. Antecedentes

Heliocentric, originalmente llamado Heliocéntrica, surge en el año 2008 como una iniciativa emprendedora en el servicio de comunicaciones en el exterior, principalmente en Estados Unidos. La empresa inició con la cantidad de 5 empleados en El Salvador.

En los últimos años, Estados Unidos ha estado creciendo cada vez más en capital humano hispano, por lo que existe una barrera en el idioma entre las personas del país, esto se vuelve aún más difícil cuando estas personas deben trabajar juntas. Los pioneros de Heliocentric estaban conscientes de dicha problemática y supieron aprovechar la oportunidad de brindar servicios de traducción en dicho país, a través del teléfono.

Fue de esta manera como la corporación Specialized Transportation for Outpatient Services, conocida como STOPS Inc., que traducida al español significa Transporte Especializado de Servicios Ambulatorios, notó la calidad en los servicios prestados por Heliocentric y el potencial de sus empleados por lo que tomó la decisión de comprar la compañía a principios del año 2009.

Desde entonces, Heliocentric se formó como una dependiente de STOPS Inc. y actualmente cuenta con más de 100 empleados en El Salvador desarrollándose en diferentes áreas. Heliocentric trabaja para más de 600 empresas aseguradoras en todo Estados Unidos incluyendo Hawaii, Alaska y Puerto Rico.

3. Servicios que Proporciona

Heliocentric es una compañía que ofrece servicios de transporte e interpretación en casos de compensación laboral. En Estados Unidos, se entiende por compensación laboral, al mandato legal que indemniza a los empleados que sufren lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo.

Las compañías aseguradoras de Estados Unidos manejan una carga bastante extensa de trabajo por lo que contratan a empresas como Heliocentric, que se encarga coordinar servicio de transporte para que el trabajador lesionado pueda asistir a sus citas médicas sin ningún inconveniente. También proporciona servicios

de interpretación cuando existe una barrera en el idioma entre el trabajador lesionado y el médico.

Heliocentric se compone de 5 departamentos:

- **Servicio al Cliente:** Las personas de este departamento utilizan el teléfono o correo electrónico para atender todas las solicitudes de transporte, interpretación o ambos.
- **Coordinación:** Este departamento se encarga de encontrar a transportistas e intérpretes según las solicitudes recibidas por el departamento de servicio al cliente, en los diferentes Estados que se haya requerido.
- **Teleconferencia:** Estos representantes ofrecen servicios de interpretación a través del teléfono cuando la persona encargada del caso de compensación laboral necesita hablar con el trabajador lesionado que no domina el idioma inglés.
- **Confirmación:** Los representantes de éste departamento se encargan de confirmar las citas de transporte e interpretación tanto con el trabajador lesionado, como con los transportistas o intérpretes un día antes de cumplir la cita, esto es con el propósito de evitar cualquier error el día de la cita médica.

- **Validación:** Este departamento se encarga de recibir y validar las solicitudes de transportistas e intérpretes aspirantes a formar parte de la red de trabajadores de Heliocentric en los Estados Unidos.

4. Misión

Somos una empresa que practica la excelencia operativa con la que ayudamos a los trabajadores lesionados a recuperarse más rápido y reducimos drásticamente la carga de trabajo de nuestros clientes.

5. Visión

Ser una organización de Servicio al Cliente eficaz en la personalización e integración de los servicios de Transporte e Interpretación dentro del modelo de negocio de nuestros clientes.

6. Valores Institucionales

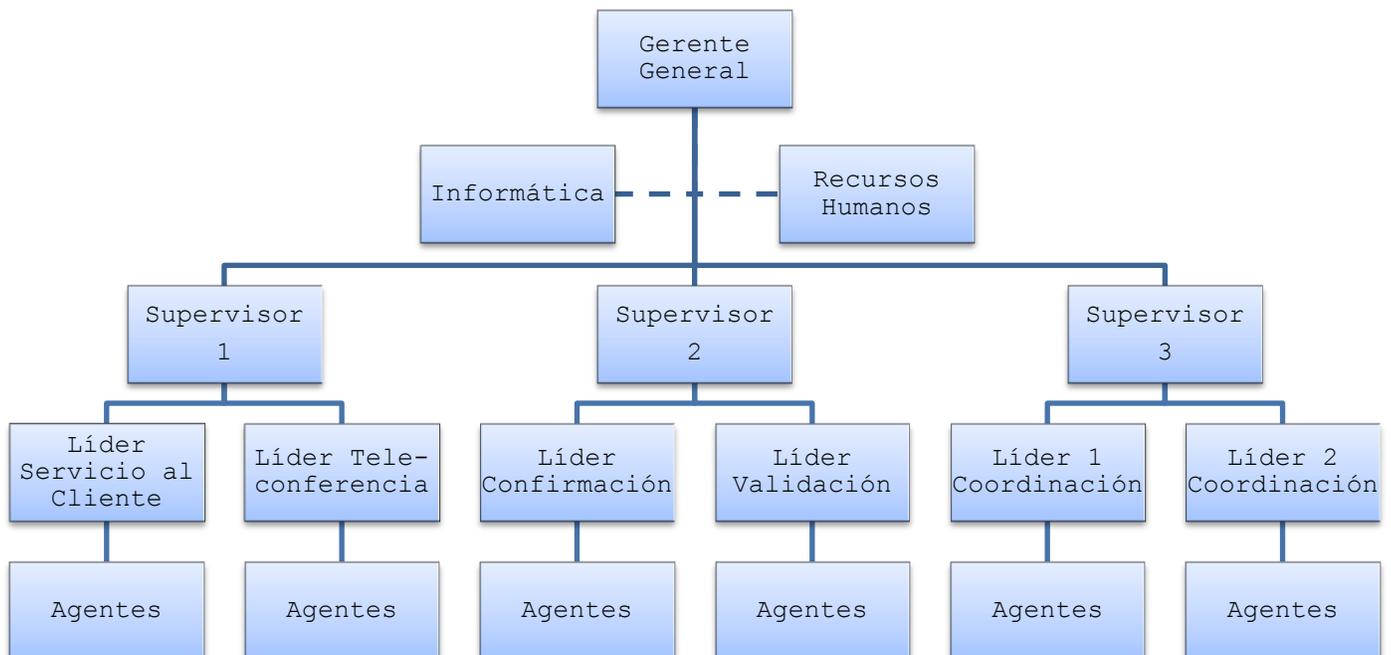
Se espera que todos los empleados de Heliocentric mantengan altos estándares profesionales y personales de conducta e integridad y que entre sus valores principales estén:

- Compromiso
- Liderazgo
- Respeto

- Excelencia

7. Estructura Organizativa

El siguiente es la estructura organizativa de Heliocentric actualmente, se presenta de forma vertical ya que sus unidades están ramificadas de arriba hacia abajo y dejando en claro los diferentes niveles jerárquicos de la organización”²⁴.



²⁴ Datos obtenidos a través de los conocimientos de jefe de operaciones de la empresa en estudio

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL GERENCIAL Y OPERATIVO DE
LOS CALL CENTER DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. General

Obtener información sobre el área de capacitación de los diferentes Call Centers del Municipio de San Salvador que sirva como base para la elaboración del plan de capacitación.

2. Específicos

- ✓ Tabular la información obtenida de forma que pueda ser interpretada fácilmente para su respectivo análisis.
- ✓ Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de los diferentes Call Center que se encuentran en el Municipio de San Salvador, para determinar los conocimientos, destrezas y habilidades en las que se debe enfocar el plan de capacitación.
- ✓ Comparar los resultados obtenidos entre las encuestas realizadas a los diferentes Call Centers del municipio de San Salvador y el FODA del caso ilustrativo para determinar similitudes y diferencias.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Método

Para la investigación se tomó el método científico que se define como "la serie ordenada de procedimientos de que se hace uso en la investigación científica para obtener la extensión de nuestros conocimientos."²⁵

Para el diseño de un plan de capacitación es necesario desarmar el todo en pequeñas partes que permitan analizar la situación de la empresa y de esta forma brindar alternativas para el mejor desempeño de los empleados gerenciales y operativos.

Adicional a esto también se puede desglosar el presente estudio en que es un método analítico, pues se parte de la observación y examen de un hecho particular. Esto es debido a que es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.

Este método permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

²⁵ Internet <http://www.monografias.com/trabajos21/método-Cientifico/método-cientifico.shtml>. Consultado en Mayo de 2012

Y como una última clasificación encontramos la deductiva puesto que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. Es decir que se basó en hechos teóricos (general) para poder aplicarlo al caso ilustrativo (particular).

2. Enfoque de la Investigación

Para la investigación se tomó el enfoque cualitativo debido a sus características que se describen a continuación:

Enfoque Cualitativo

"Este tipo de investigación tiene como finalidad la descripción de las cualidades y características de un fenómeno"²⁶, es decir, pretende estudiar una parte de la realidad y busca descubrir las cualidades del objeto de estudio. Utiliza métodos que hacen énfasis en la realidad empírica, y pretende el entendimiento y la profundidad de sus hallazgos en vez de su medición y exactitud; de esta forma, genera teorías e hipótesis cualitativas.

Para llevar a cabo la propuesta de un plan de capacitación orientado al personal gerencial y operativo, es necesario utilizar este enfoque cualitativo pues el objeto de estudio es

²⁶ Muñoz Razo, Carlos, *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*, México, Pearson Educación, 2011. Consultado en Junio 2012

cambiante y dinámico y se parte de la premisa que el mundo social es relativo y sólo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados.

3. Alcances de la Investigación

La investigación es de carácter Descriptivo ya que en esta parte se incluye una recolección de datos que se refieren a conceptos de capacitación, planes de capacitación, herramientas para capacitar, etc., incluyendo elementos de los Call Center, que ayudan a tener un panorama más amplio y comprender el caso en estudio.

4. Fuentes de Información

Las fuentes de información son todos los recursos que contienen datos útiles para satisfacer la demanda de información y conocimiento, dichos datos pueden ser formales, informales, escritos, orales, entre otros.

Parte importante de un proceso de investigación es conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información. Estas se dividen en dos tipos: Primarias y secundarias.

a) Fuentes de Información Primarias

Fuentes de información primarias, también llamadas directas, son los datos obtenidos de primera mano por el investigador. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del caso en estudio o período de tiempo que se está estudiando.

Para la propuesta de un plan de capacitación, las fuentes de información primarias son todas aquellas que se puedan obtener de forma inmediata por medio de los empleados, esto fue a través de cuestionarios.

b) Fuentes de Información Secundarias

Las fuentes de información secundarias son las que interpretan y analizan las fuentes primarias, consisten en la información ya procesada.

La fuente de información secundaria para la propuesta de un plan de capacitación se basó en la revisión de libros de texto, direcciones electrónicas y toda información relacionada con el tema.

5. Técnicas e Instrumentos de Investigación

El método de investigación se realiza a través de un conjunto de técnicas e instrumentos. La diferencia entre método y técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias, mientras

que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método.

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación.

Las técnicas que se aplicaron para la recolección de la información fueron:

- ✓ Encuesta: Es una técnica estructurada que utiliza la comunicación para recolectar la información mediante la aplicación de un cuestionario. En la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigación.

- ✓ Entrevista es un acto de comunicación oral que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de obtener información o una opinión, o bien para conocer la personalidad de alguien.

Y el instrumento utilizado fue el que se detalla a continuación:

- ✓ Cuestionario: El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de

forma coherente y organizada, secuenciada y estructurada de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas puedan ofrecer toda la información que se precisa.

A continuación se presenta una descripción del cuestionario utilizado para la investigación:

- ✓ El cuestionario se diseñó presentando preguntas abiertas y cerradas con el propósito de obtener información más completa referente a la necesidad de capacitación.
- ✓ Por cada pregunta, se elaboró un cuadro con el propósito de presentar la información resumida mostrando las diferentes respuestas, frecuencia y el porcentaje de cada alternativa.
- ✓ Para las preguntas abiertas se elaboró un listado de las diferentes respuestas obtenidas.
- ✓ Para la pregunta en la que se permitió escoger más de una opción, se tomó cada una de las respuestas como el 100% dejando en claro así el porcentaje real de cada una de las opciones basadas en los 15 Call Center que contestaron la encuesta.
- ✓ Finalmente se elaborará un comentario según la interpretación de los resultados obtenidos.

6. Determinación del Universo

Para la recopilación de la información que se utilizó en este estudio se analizaron los diferentes Call Center que se encuentran en el Municipio de San Salvador. No hubo muestra ya que la investigación abarcó al universo en su totalidad.

Universo

El universo está determinado por los 15 Call Center que se encuentran ubicados en el Municipio de San Salvador, por lo que se realizó un censo para recopilar la información.

Listado de Call Center que se encuentran en el Municipio de San Salvador según datos proporcionados por la DIGESTYC:

1. "Helio Centric
2. Dynamic Answering Services, S. A. de C. V.
3. Teleperformance El Salvador
4. Telecam Ciento Cuarenta, S.A. de C.V.
5. Sykes El Salvador Limitada
6. Fusion Telecommunications El Salvador
7. The Office Gurus Ltda. de C.V.
8. Owkd, S.A. de C.V.

9. Stream Global Services El Salvador, S.A. de C.V.
10. Maya Multi Marketing
11. Fonomed, S.A. de C.V.
12. TX Via El Salvador
13. Atento El Salvador, S.A. de C.V.
14. Americatell Call Center, S.A. de C.V.
15. Business Communications Center, S.A. de C.V.”²⁷

7. Tabulación, Análisis e Interpretación de los Resultados.

La recolección de la información se hizo a través de encuestas a los diferentes Call Center del municipio de San Salvador.

Con el objetivo de recolectar información útil, que ayudara a enriquecer la investigación, se realizó una prueba piloto al 20% del Universo, la que ayudó a mejorar éste instrumento agregando nuevas preguntas.

²⁷ Según los datos del documento Directorio Económico de Empresas 2011, proporcionado por la DYGESTIC en Junio de 2012.

Tabulación de los resultados

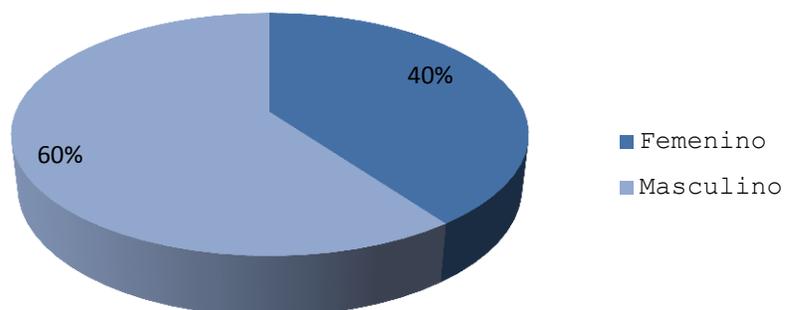
I. Datos Generales

Pregunta N° 1

Género

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	6	40%
Masculino	9	60%
Total	15	100%

Género



Interpretación:

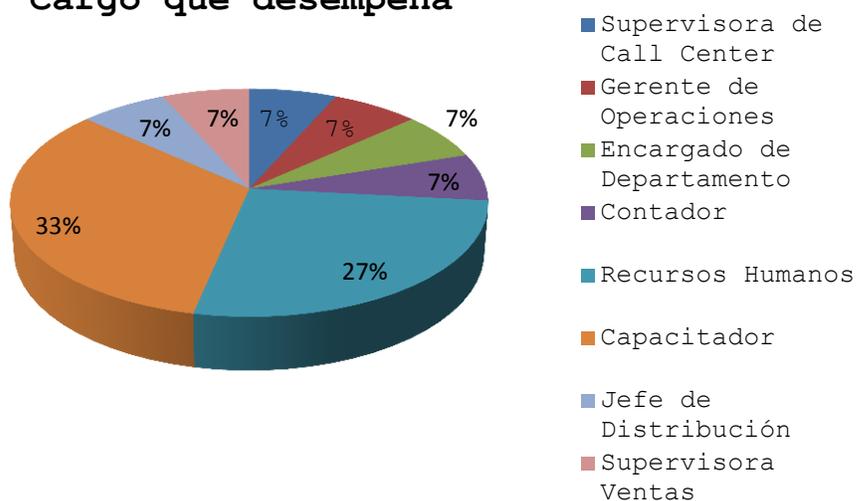
El 60% de la población encuestada fueron hombres mientras que el 40% fueron mujeres. Esto demuestra que la mayoría de personas que se encontraban disponibles para contestar la encuesta fueron hombres.

Pregunta N° 2

Nombre del cargo que desempeña

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Supervisora de Call Center	1	7%
Gerente de Operaciones	1	7%
Encargado de Departamento	1	7%
Contador	1	7%
Recursos Humanos	4	27%
Capacitador	5	33%
Jefe de Distribución	1	7%
Supervisora Ventas	1	7%
Total	15	100%

Cargo que desempeña



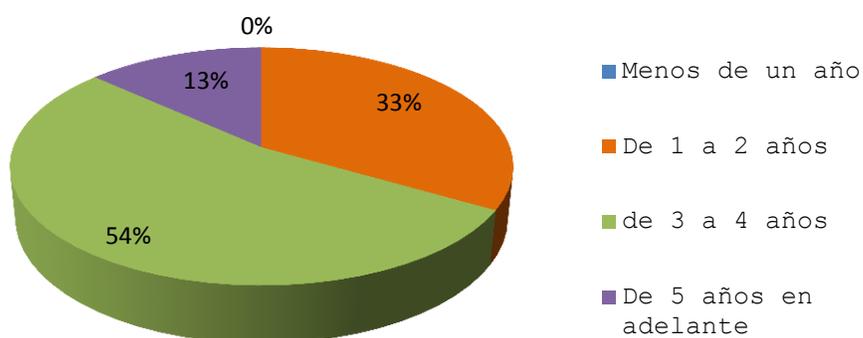
Interpretación:

Entre las personas que contestaron la encuesta, el 33% son encargados de brindar capacitación. El 27% son personas de recursos humanos; y el resto en diferentes campos. Con esto se puede decir que la mayoría de personas que contestaron la encuesta están relacionadas con el área de capacitación.

Pregunta N°3

Tiempo de experiencia en el cargo

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	0	0%
De 1 a 2 años	5	33%
de 3 a 4 años	8	53%
De 5 años en adelante	2	13%
Total	15	100%

Tiempo de experiencia

Interpretación:

No hay personas que tengan menos de 1 año de experiencia en el cargo que desempeñan, el 33% tienen de 1 a 2 años de experiencia, el 54% tienen de 2 a 4 años de experiencia, el 13% tienen más de 5 años de experiencia en el puesto. Como se menciona en la pregunta anterior, la mayor cantidad de personas que contestaron la encuesta están relacionadas con el área de capacitación, por lo tanto, se puede afirmar que las personas

relacionadas con capacitación tienen una experiencia aceptable de al menos 3 años.

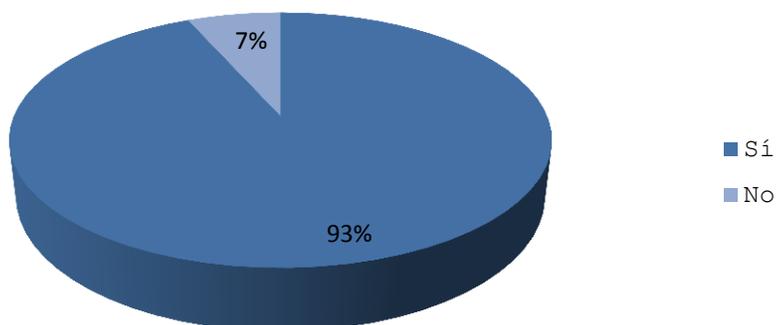
II. Datos de Contenido

Pregunta N°4

¿Realizan inducción a todos los empleados?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	93%
No	1	7%
Total	15	100%

Inducción a los Empleados



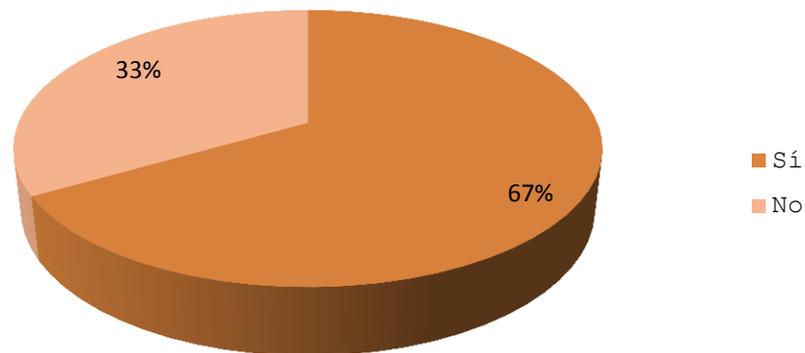
Interpretación:

El 93% de los Call Center si da inducción a sus empleados, y solamente el 7% no lo hace. Esto demuestra que en la mayoría de los Call Center, los nuevos empleados si pasan por un proceso adecuado para conocer la empresa y las funciones a desempeñar.

Pregunta N° 5

¿Cuenta su empresa con un plan de capacitación?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	67%
No	5	33%
Total	15	100%

Plan de Capacitación

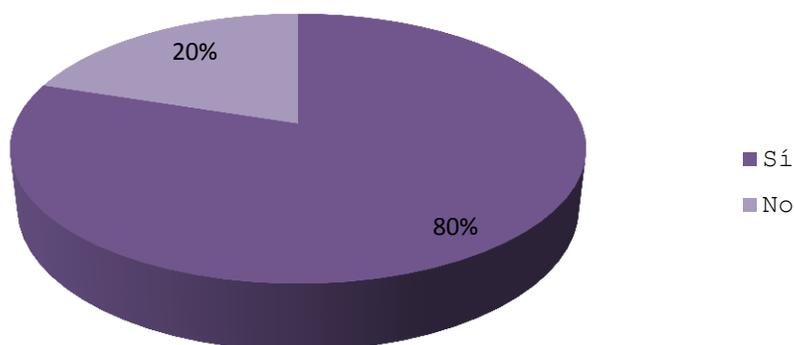
Interpretación:

De los 15 Call Center encuestados el 67% tiene un plan de capacitación dentro de su empresa y el 33% restante no lo tiene. A simple vista se aprecia que la mayoría de las empresas encuestadas afirman tener un plan de capacitación, el cual permite orientar a los empleados para que puedan adquirir las habilidades que necesitan y desempeñarse de manera eficaz en su puesto de trabajo.

Pregunta N° 6

¿Las capacitaciones son parte de las políticas de la empresa?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	12	80%
No	3	20%
Total	15	100%

La capacitación forma parte de las políticas

Interpretación:

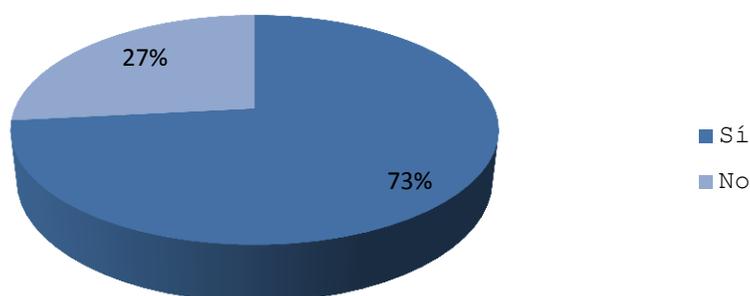
El 80% de los Call Center tiene considerado el Plan de Capacitación dentro de sus políticas, mientras que el 20% restante no. Es de suma importancia que las empresas consideren la capacitación dentro de sus políticas puesto que éstas les permiten actuar del mismo modo frente a situaciones similares.

Pregunta N° 7

¿Existe persona encargada de capacitación?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	73%
No	4	27%
Total	15	100%

Existe persona encargada de capacitación



Interpretación:

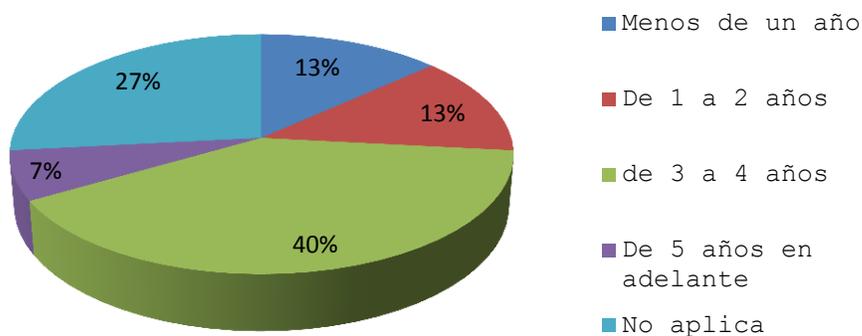
El 73% de los Call Center tienen una persona encargada de capacitación, pero el 27% no la tienen. De tal manera, se puede decir que la mayoría de los Call Center asignan a una persona responsable de brindar capacitación para optimizar el aprendizaje de los empleados, puesto que la información que se imparte es uniforme y en caso de que esta persona no existiera no se transmitirían los conocimientos a los empleados de forma oportuna.

Pregunta N° 7.1.

Si su respuesta es afirmativa, por favor especifique el tiempo de experiencia en el área de capacitaciones:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	2	13%
De 1 a 2 años	2	13%
de 3 a 4 años	6	40%
De 5 años en adelante	1	7%
No aplica	4	27%
Total	15	100%

Tiempo de experiencia en el área de capacitación



Interpretación:

Las personas que tienen menos de un año de capacitar y las que tienen de 1 a 2 años de experiencia, poseen el 13% cada uno respectivamente, el 40% de 2 a 4 años, solamente el 7% tienen más de 5 años de experiencia en el área de capacitación y el 27% restante no aplica debido a que no tienen una persona designada para impartir las capacitaciones. Con esto se evidencia que las

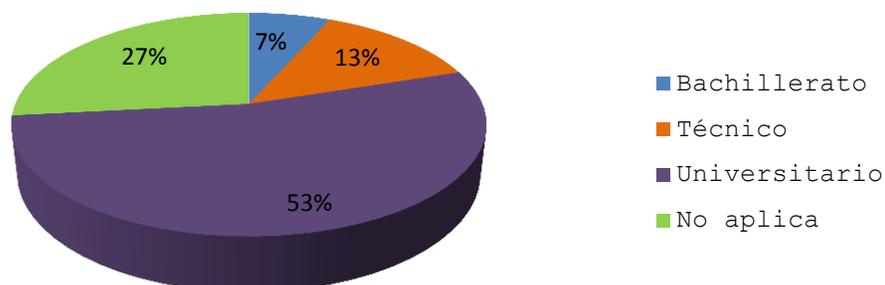
personas encargadas de brindar la capacitación poseen un nivel de experiencia aceptable.

Pregunta N°8

Nivel de estudio de la persona responsable para capacitar

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Bachillerato	1	7%
Técnico	2	13%
Universitario	8	53%
No aplica	4	27%
Total	15	100%

Nivel de estudio del capacitador



Interpretación:

El nivel de estudio de la persona responsable de las capacitaciones de los Call Center el 7% es de Bachillerato, el 13% es Técnico y la mayoría, que está representado por el 53%, posee estudios universitarios y el 27% restante no aplica porque no existe persona encargada de capacitar. Por ende se puede

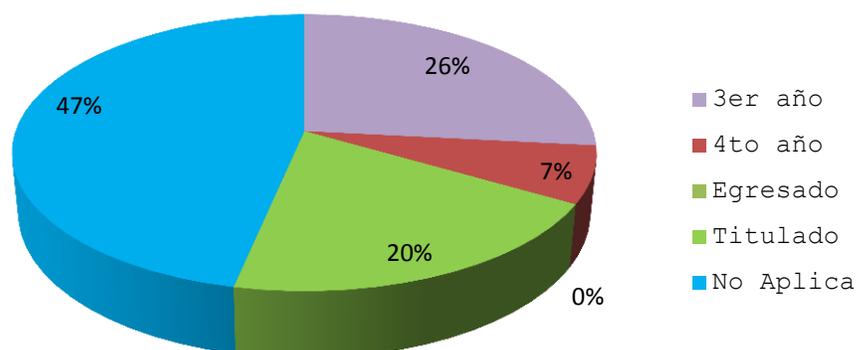
decir que los Call Center consideran importante que la persona a cargo de brindar capacitación, posea algún tipo de estudios universitarios con el propósito de brindar una mejor calidad en su capacitación.

Pregunta N° 8.1

Si su respuesta ha sido Universitario, por favor especifique en qué nivel:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
3er año	4	27%
4to año	1	7%
Egresado	0	0%
Titulado	3	20%
No Aplica	7	47%
Total	15	100%

Nivel de estudio del capacitador



Interpretación:

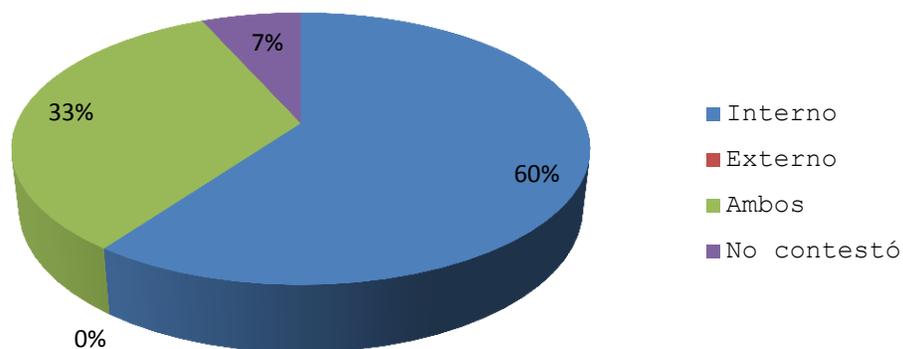
Los capacitadores que poseen estudios universitarios a nivel de tercer año componen un 27%, 7% de ellos están a nivel de 4° año, 20% de ellos ya son titulados y el 47% restante esta compuesta por las empresas que no poseen persona encargada de capacitar y los que no están en un nivel Universitario. Lo que demuestra que una gran parte de las personas a cargo de la capacitación se encuentran en nivel universitario, lo que les permite transmitir sus conocimientos de manera más efectiva.

Pregunta N°9

¿Las capacitaciones se realizan con personal interno o externo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Interno	9	60%
Externo	0	0%
Ambos	5	33%
No contestó	1	7%
Total	15	100%

Tipo de personal con el que capacitan



Interpretación:

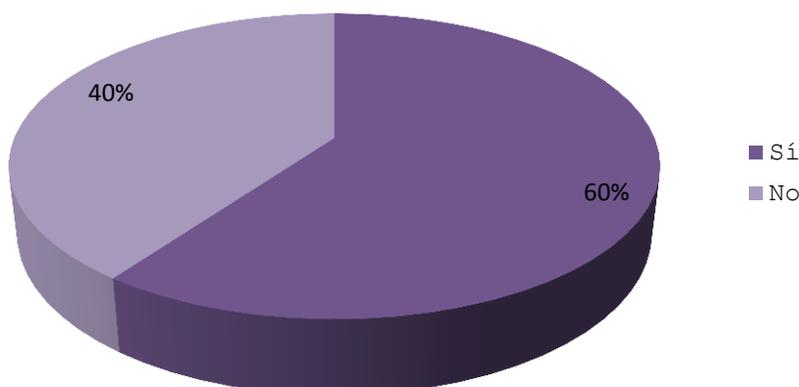
El 60% de las capacitaciones en los Call Center se realizan con personal interno, el 33% se realizan tanto con personal interno y externo y el 7% no respondieron a la pregunta. Lo cual significa que las empresas tratan de buscar a la persona idónea para brindar la capacitación y en algunas ocasiones, según las necesidades de la empresa, complementan sus conocimientos con personal externo.

Pregunta N°10

¿Realizan diagnósticos de necesidades de capacitación?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	60%
No	6	40%
Total	15	100%

Realiza DNC



Interpretación:

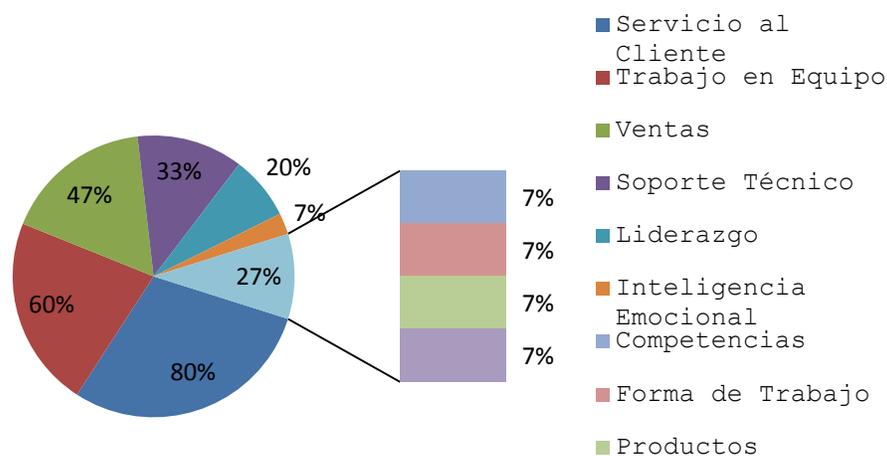
El 60% de los Call Center realizan Diagnóstico de Necesidad de Capacitación, mientras que el 40% no lo hacen. De acuerdo a este resultado, son muy pocos los Call Center que no realizan diagnósticos para determinar las necesidades de capacitación de sus empleados. Esto afecta a la empresa ya que si no se realiza previamente un diagnóstico, no se puede conocer con exactitud a qué áreas o temas deberán ser orientadas las capacitaciones.

Pregunta N°11

¿Cuáles de los siguientes temas abarca las capacitaciones?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Servicio al Cliente	12	80%
Trabajo en Equipo	9	60%
Ventas	7	47%
Soporte Técnico	5	33%
Liderazgo	3	20%
Inteligencia Emocional	1	7%
Competencias	1	7%
Forma de Trabajo	1	7%
Productos	1	7%
Software diseño	1	7%

Temas a capacitar



Interpretación:

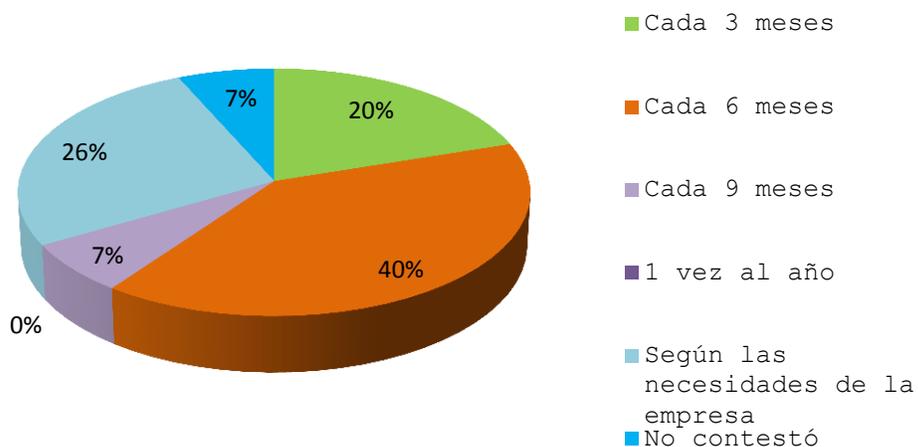
Dentro de los temas que abarcan las capacitaciones, de los 15 Call Center encuestados, el 80% capacita en servicio al cliente, el 60% en trabajo en equipo, el 47% en ventas, el 33% en soporte técnico, el 20% en liderazgo y en temas como inteligencia emocional, competencias, forma de trabajo, productos y software de diseño con un 7% respectivamente. Si bien es cierto existe una diversidad de temas que los Call Center consideran necesarios abarcar en sus capacitaciones, sobresale el de Servicio al Cliente, debido que todos los Call Center dependen de ello para lograr el éxito, lo cual es bueno para la rentabilidad del Call Center pero deben equilibrar con temas que favorezcan mejorar el clima organizacional.

Pregunta N°12

¿Con qué frecuencia proporciona capacitación al personal operativo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Cada 3 meses	3	20%
Cada 6 meses	6	40%
Cada 9 meses	1	7%
1 vez al año	0	0%
Según las necesidades de la empresa	4	27%
No contestó	1	7%
Total	15	100%

Frecuencia con que capacita al personal operativo



Interpretación:

La frecuencia con la que se capacita al personal operativo está compuesta por el 20% que capacita cada tres meses, el 40% (la mayoría) cada seis meses, el 7% cada nueve meses, el 27%

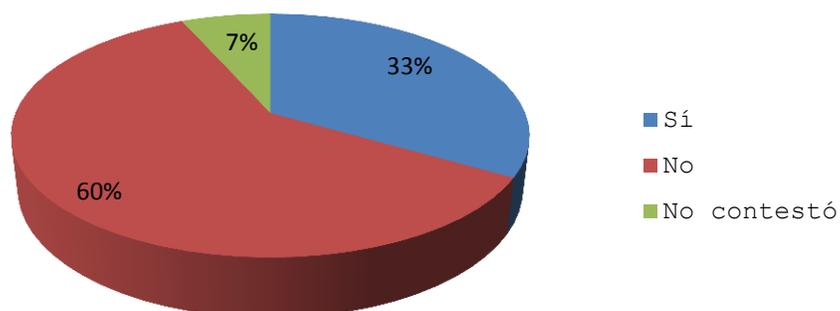
capacitan según las necesidades que existan en su empresa y el 7% no contestó la pregunta. Esto significa que existen capacitaciones periódicas y no esporádicas lo que favorece la actualización de información al empleado y poder desempeñarse mejor en su cargo.

Pregunta N°13

¿Existen empleados a nivel operativo que no han recibido capacitación en más de un año?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	33%
No	9	60%
No contestó	1	7%
Total	15	100%

Empleados a nivel Operativo que no han recibido capacitación en mas de un año



Interpretación:

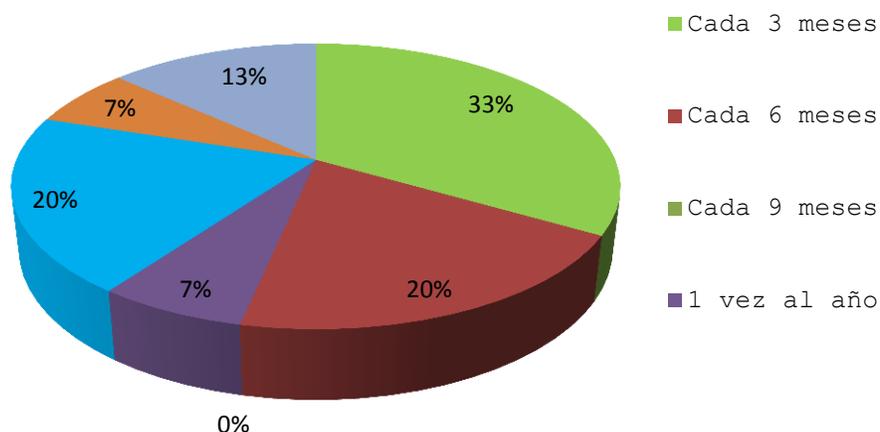
El 33% de los Call Center si tienen empleados a nivel gerencial sin capacitación en más de un año, el 60% no tienen empleados en ese nivel sin capacitar durante ese tiempo y el 7% no contesto. Aun cuando la mayoría de Call Center considera la capacitación fundamental para la compañía, todavía existen Call Center que no han capacitado a sus empleados en más de un año.

Pregunta N°14

¿Con que frecuencia proporciona capacitación al personal gerencial?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Cada 3 meses	5	33%
Cada 6 meses	3	20%
Cada 9 meses	0	0%
1 vez al año	1	7%
Ninguno	3	20%
Según las necesidades de la empresa	1	7%
No Aplica	2	13%
Total	15	100%

Frecuencia de capacitación al personal gerencial



Interpretación:

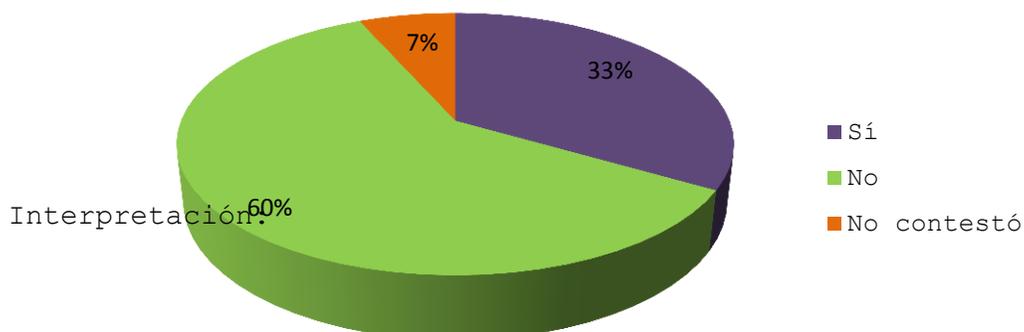
La frecuencia con la que se capacita al personal gerencial está compuesto por el 33% que capacita cada tres meses, el 20% cada seis meses, 20% no tienen capacitaciones programadas para este nivel, 7% una vez al año, el 7% capacitan según las necesidades que existan en la empresa y el 13% restante no contestó. Se puede decir que los Call Center le dan una especial importancia al nivel gerencial ya que son las personas encargadas de dirigir y tomar decisiones que involucran a toda la empresa.

Pregunta N°15

¿Existen empleados a nivel gerencial que no han recibido capacitación en más de un año?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	33%
No	9	60%
No contestó	1	7%
Total	15	100%

Personal gerencial que no ha recibido capacitación



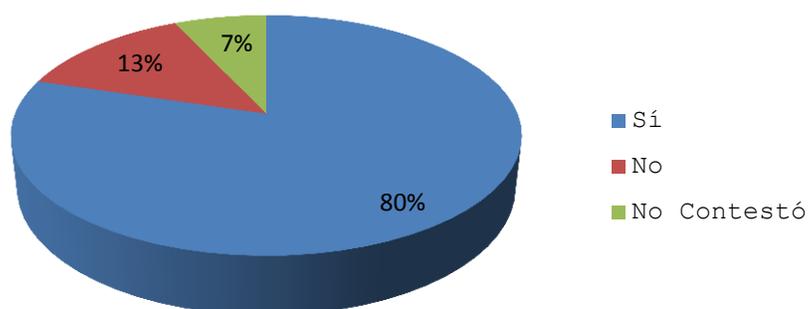
Existe un 33% de personal gerencial que no ha sido capacitado en más de un año y el 60% si ha sido capacitado en ese período y el 7% restante no contestó. Esto demuestra que el plan de capacitación para el nivel gerencial no incluye al 100% de las personas en este nivel.

Pregunta N°16

¿Ha notado un cambio significativo después de la capacitación?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	12	80%
No	2	13%
No Contestó	1	7%
Total	15	100%

Cambio después de la capacitación



Interpretación:

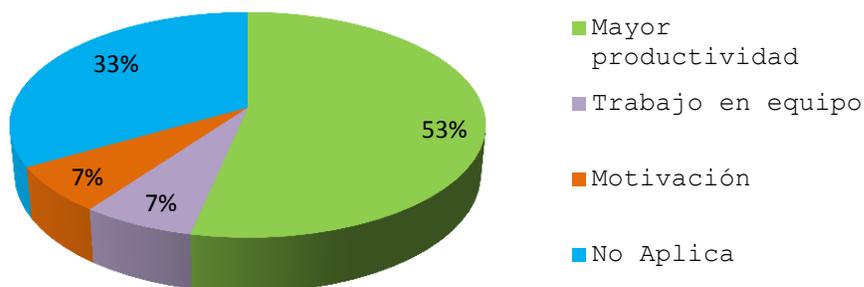
El 80% de las empresas encuestadas han notado un cambio significativo en cada una de ellas después de haber capacitado a su personal el 13% no ha tenido ningún cambio en su personal y el 7% no contestó. Con esto se denota que el capacitar al personal siempre beneficia a las empresas porque mejora el desempeño de sus empleados.

Pregunta N°16.1

Si su respuesta ha sido afirmativa, por favor mencione al menos dos de esos cambios:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Mayor productividad	11	73%
Trabajo en equipo	1	7%
Motivación	4	27%
No Aplica	3	20%

Cambios despues de la capacitación



Interpretación:

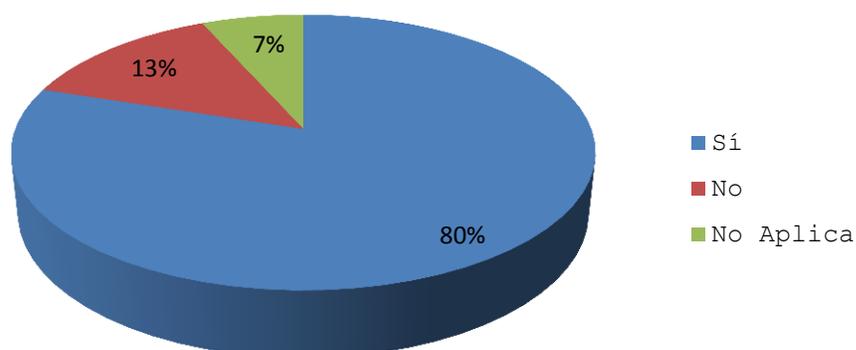
El cambio más significativo que presenta el personal después de las capacitaciones es "Mayor Productividad" representado por el 58%, mientras que la motivación posee un 27%, el trabajo en equipo posee únicamente el 7%. El 20% restante esta compuesto por las empresas que respondieron que no existen cambios significativos después de la capacitación y una empresa que no contestó la pregunta. Por lo cual se podría afirmar que la capacitación es un beneficio a la empresa ya que empleados productivos generan mayores ganancias.

Pregunta N°17

¿Realiza evaluaciones de los contenidos después de impartidas las capacitaciones?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	12	80%
No	2	13%
No Aplica	1	7%
Total	15	100%

Evaluaciones



Interpretación:

El 80% de los Call Center realizan evaluaciones de los contenidos después de impartidas las capacitaciones mientras que sólo el 13% no las hacen, el 7% restante no aplica debido a que la empresa no imparte capacitaciones. Esto quiere decir que la empresa trata de garantizar que los conocimientos impartidos durante la capacitación han sido captados por los empleados.

**C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN
ACTUAL DE LOS CALL CENTER DEL MUNICIPIO DE SAN
SALVADOR**

La encuesta fue dividida en dos partes: Datos Generales y Datos de contenido. Con la primera parte se intentó conocer los aspectos generales de las personas que contestaron la encuesta, mientras que en la segunda parte se trató de recopilar información específica de la empresa en cuanto a capacitación y todo lo que ésta incluye desde la persona que lo imparte, la frecuencia con que se brinda, los temas que abarca, entre otros.

La información que se preguntó en los datos generales fue el género de las personas que contestaron la encuesta, el cargo que desempeñan y el tiempo de experiencia en dicho cargo. Con esto se pudo observar la congruencia en la información brindada en el

resto de la encuesta ya que si las personas que contestaron están relacionadas directamente con la capacitación, la información que estos generan es más confiable por ser de primera mano.

La información recopilada indica que más de la mitad de las personas que contestaron la encuesta, están relacionadas con el área de capacitación, esto refleja una idea de la calidad y fiabilidad de la información brindada.

Se puede decir también, que en los Call Center del Municipio de San Salvador, la mayoría de personas encargadas de capacitar o relacionadas en el área, son hombres, lo que podría demostrar que existe más campo para dicho género en este cargo.

Los resultados de la encuesta también arrojaron que las personas que contestaron tienen entre 3 y 4 años de experiencia en el cargo que desempeñan, lo que muestra que conocen muy bien las funciones que deben realizar.

En la segunda parte de la encuesta, "Datos de Contenido", queda en evidencia que estas empresas comprenden que la inducción es vital, ya que es en ésta parte donde se le muestra al empleado la estructura de la empresa, el trabajo a desempeñar, sus superiores y compañeros de trabajo y el espacio físico en el que se desenvolverá. Los Call Center están conscientes de la importancia de la inducción puesto que a pesar que no todos

cuentan con un plan de capacitación, todos los empleados pasan por un proceso de inducción.

El hecho que no todos los Call Center cuenten con un plan de Capacitación, no significa que no estén capacitando a sus empleados, sino más bien que no cuentan con un documento formal en donde se describa los temas a impartir, el período, frecuencia, entre otros. Esto contrasta con los resultados obtenidos en cuanto a si la capacitación es parte de las políticas de la empresa debido a la siguiente discrepancia: Hay mayor número de empresas que respondieron que la capacitación está dentro de las políticas de la misma, sin embargo, no un mismo porcentaje cuenta con un plan de capacitación. Esto puede deberse al tamaño de la empresa, la falta de organización ya sea porque es pequeña y no cuenta con la estructura organizativa necesaria, o porque no entiende el concepto de política.

Como se ha explicado a lo largo del documento, capacitar al personal es parte fundamental de una buena empresa, las compañías entienden esta importancia porque, tanto los Call Centers encuestados como el caso en estudio, asignan a una persona responsable de capacitar quienes tienen un promedio de 3 a 4 años de experiencia en el área.

El contar con estudios universitarios para poder impartir los conocimientos, es parte esencial de los requisitos de un

capacitador; para el caso en estudio, la mayoría cuentan con algún tipo de estudio universitario, lo cual se convierte en una herramienta al momento de capacitar.

Aun cuando los Call Center tienen una persona encargada de dar capacitación, algunos de estos optan por capacitar a sus empleados con personal externo ya sea a través de INSAFORP u otras consultoras que se dedican a brindar capacitación en temas específicos. En el caso de la empresa en estudio, actualmente no realiza ninguna capacitación externa y tampoco utiliza el INSAFORP.

Decidir qué tema se va a reforzar se hace a través de una herramienta administrativa llamada diagnósticos de necesidades de capacitación (DNC), en base a los datos recolectados, la mayoría de Call Center se vale de este recurso. Caso contrario sucede con el caso ilustrativo quienes no realizan ningún tipo de DNC, lo cual dificulta orientar los temas en lo que en verdad se necesita capacitar.

El tema principal a capacitar en casi todos los Call Center es el de servicio al cliente, ya que independientemente de los servicios que ofrezcan, su éxito radica en la relación que existe entre empresa-clientes; puesto que hay una relación directamente proporcional porque a mayor calidad en el servicio, mayor satisfacción del cliente.

Interpretando los resultados, las empresas, en su mayoría y el caso en estudio, realizan las capacitaciones cada 6 meses, pero es importante destacar que existe una buena parte (el 33%) que no ha capacitado al 100% de su personal operativo en más de un año, lo cual es preocupante debido a que este tipo de empresas se desenvuelven en un mundo totalmente globalizado donde los cambios tecnológicos los obligan a actualizar sus programas, cambiar sus procesos de forma imprevista y sin planeación alguna.

Caso contrario con el personal gerencial, quienes reciben capacitación en períodos más cortos, sin embargo, más del 50% de este tipo de personal no ha recibido ninguna capacitación en más de un año. Esto se debe a que se está capacitando a las mismas personas y no a todo el personal que conforma a este nivel.

Como era de esperarse, cuando existe una capacitación se generan cambios significativos dentro de la organización, siendo el principal, la productividad, la cual es de suma importancia ya que empleados productivos significa empresa productiva y esto genera mayores ganancias.

Es importante que después de impartida la capacitación, la empresa se asegure que los empleados hayan absorbido el mensaje que se quiso transmitir, esto se comprueba a través de las evaluaciones, las cuales, según los resultados del estudio, si

se están llevando a cabo. Sin embargo, en el Call Center de estudio no se están efectuando ningún tipo de evaluación después de impartidas las capacitaciones.

D. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA para el Caso Ilustrativo se realizó con empleados en los diferentes niveles de la empresa, esto con el propósito de obtener diferentes puntos de vista acerca de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la capacitación en la empresa.

Para el nivel gerencial se hizo una reunión con diferentes grupos siendo la primera de éstas con los líderes de equipo en la cual se les pidió a cada uno que escribieran en un formulario previamente elaborado, sus opiniones acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas sobre el área de capacitación.

Luego se realizó una reunión con los supervisores de cada departamento donde se repitió la misma dinámica. Por último, se realizó una entrevista individual con un grupo de agentes teleoperadores individualmente, debido a la dificultad de tenerlos a todos en una sola reunión, esto se debe a que el giro

de la empresa no permite tener a más de un Tele-operador fuera de su puesto de trabajo.

El FODA se realizó con la ayuda de 22 empleados, entre estos: 1 coordinador de recursos humanos, 3 supervisores, 6 líderes de equipo y 12 agentes Tele-operadores de los diferentes departamentos.

A continuación se presenta la matriz FODA y su análisis respectivo

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horarios accesibles de las capacitaciones • La capacitación es bastante práctica. • El capacitador es accesible, domina el idioma inglés, el lenguaje técnico a utilizar en el trabajo y tiene experiencia brindando capacitación. • Brindan material de apoyo durante las capacitaciones • Hay una persona a cargo de brindar la capacitación • Los grupos de capacitación son pequeños por lo que ésta logra ser personalizada • La capacitación es concisa y el esquema o estructura de cómo funciona la empresa es fácil de comprender, lo que hace el trabajo más fácil de realizar para el empleado. • Existe suficiente recurso tecnológico para reforzar la capacitación • El tiempo de capacitación es remunerado • El capacitador tiene la oportunidad de dar una enseñanza más adecuada debido a la duración o tiempo determinado para la capacitación, lo cual permite que el empleado sienta confianza a la hora de iniciar sus labores 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una institución gubernamental que apoya a la empresa para las capacitaciones (INSAFORP) • Crear un plan de capacitación estructurado • Brindar una capacitación periódica • Tener un grupo de personas a cargo de la inducción que facilite la integración de nuevos empleados • Adoptar la herramienta "Coaching" como parte de una capacitación personalizada • Establecer centros de capacitación mejor equipados y con capacidad para más personas • Unificar las fuentes de información y actualización de procesos en formatos digitales, de fácil acceso y explicar de forma amigable y sencilla • Aprovechar los cursos que imparte PROESA en cuanto al reforzamiento del idioma inglés • Buscar certificación en normas de calidad ISO • Obtener cursos libres en cuanto a liderazgo y relaciones interpersonales. • Asistir a talleres de servicio al cliente • Buscar asistencia de empresas consultoras para elaborar un plan de capacitación congruente con las necesidades de la empresa • Buscar seminarios sobre técnicas de motivación de empresas expertas en la materia
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los departamentos de Servicio al Cliente y Teleconferencia no reciben retroalimentación constante. • No todas las personas reciben el mismo tipo de capacitación y con la misma intensidad. • La capacitación se da regularmente para corregir errores y no de forma constante • Existe un solo capacitador y éste no logra cubrir las dudas de todas las personas. • La persona responsable de capacitar maneja la teoría pero no la práctica y por lo tanto no puede disipar todas las dudas. • Discrepancia entre la información brindada por el capacitador y los líderes. • La capacitación debería ser parte de las políticas de la empresa. • Las capacitaciones no abarcan situaciones que se pueden dar en la realidad. • La capacitación se concentra en una sola área de la empresa, es necesario abarcar las diferentes áreas. • Procedimientos inadecuados en la capacitación, específicamente en la técnica "Shadow". • Dada la naturaleza cambiante de los procesos, la falta de capacitación de refuerzo crea espacios para posibles errores operativos. • No se saca provecho de la experiencia de los agentes con más tiempo en la empresa de forma que puedan ayudar a los más nuevos (técnica aprendiz Maestro). • Instalaciones inadecuadas en el lugar donde se brinda la capacitación. • No existe plan de capacitación. • No se realizan evaluaciones después de impartidas las capacitaciones. • No existe una capacitación de como brindar servicios a través del teléfono. • Falta de organización por parte del capacitador. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen otros Call Center que brindan capacitación constante • Al verse el personal no capacitado apropiadamente, es atraído por la competencia que ofrece capacitación mas completa. • Pérdida de calidad en las capacitación si no se tiene una idea general de lo que la competencia ofrece • Contratar a un capacitador con experiencia previa en el mismo rubro confiando en que por este hecho podrá resolver las necesidades de capacitación en la compañía sin darle un seguimiento a su desempeño o a los objetivos que se quieren lograr. • Otras compañías cuentan con un presupuesto definido para realizar capacitaciones externas a nivel de toda le empresa • En otras empresas existe abusos de confianza por parte de los capacitadores • En otras empresas existe un departamento completo así como instalaciones, tecnología y material didáctico enfocado a brindar capacitación • En otros Call Center cobran la capacitación en caso de renuncia

Análisis FODA

Fortalezas:

En base a la información recopilada en la matriz, se puede mencionar que una de las fortalezas principales con la que cuenta la empresa es que los grupos de capacitación inicial son pequeños, por lo general, entre 4 a 6 personas, lo que permite que ésta sea personalizada. La capacitación está enfocada en la práctica debido a que se cuenta con un simulador del software institucional que permite tener una idea de lo que se hace en el puesto de trabajo, reforzado con material de apoyo que contiene no solo instrucciones de cómo usarlo sino también información relevante de la empresa como el ciclo de funcionamiento de las áreas que la conforman, entre otros.

Todos estos elementos influyen a que el nuevo empleado sienta confianza a la hora de iniciar sus labores. De la misma forma, el empleado se siente motivado debido a que la capacitación es remunerada.

Un factor contribuyente a que las capacitaciones se lleven a cabo de la mejor manera es que la empresa cuenta con personal designado para brindar capacitación quien también es accesible, domina el idioma inglés y el lenguaje técnico que se utiliza en el trabajo.

Debilidades:

Por otro lado, la empresa se enfrenta a una serie de debilidades que afectan su buen funcionamiento a corto y largo plazo que convergen en la falta de un plan de capacitación porque éstas no se encuentran contempladas en sus políticas, lo que genera actuar de forma reactiva capacitando solamente para corregir errores.

Debido a las exigencias de los clientes, la empresa se enfrenta a constantes cambios en sus procesos que no son informados de la forma adecuada porque no se aseguran que todos los empleados lo entiendan de la misma manera, y sepan aplicarlo, esto crea discrepancia en la información que brinda el capacitador y los líderes de grupo.

Existe una sola persona responsable de la capacitación por lo que no logra disipar todas las dudas, las capacitaciones no abarcan, en su totalidad, las situaciones que surgen en el puesto de trabajo debido a que ésta persona, nunca ha desempeñado las funciones de dicho puesto y tampoco cuenta con un modelo de trabajo organizado.

A pesar que la principal actividad a la que la empresa se dedica y que requiere un uso constante del teléfono, ésta no cuenta con una capacitación dedicada a brindar servicios de la mejor

manera. Tampoco todos los empleados reciben el mismo tipo de capacitación ni con la misma intensidad.

Oportunidades:

La principal oportunidad con la que cuenta la empresa es que existen entidades gubernamentales que ofrecen capacitaciones a los empleados, dichas instituciones brindan apoyo tanto económico como técnico, entre estas se encuentran El Instituto Nacional de Formación Profesional INSAFORP y PROESA.

Otra oportunidad que tiene la empresa es implementar buenas prácticas que otros Call Center están realizando, entre ellas se puede mencionar: Centros de capacitación mejor equipados, tener un grupo de personas a cargo de la inducción, unificar fuentes de información y actualización de procesos, brindar capacitaciones periódicas y programadas.

En el país existen muchas consultoras que brindan servicios de asesoría en temas específicos que podrían ser aprovechados, tales como: Coaching, liderazgo y relaciones interpersonales, talleres de servicio al cliente, motivación, trabajo en equipo, lo que le permitirá tanto al personal gerencial como operativo, obtener una ventaja competitiva comparado con los demás Call Center.

Amenazas :

Algunas situaciones que representan una amenaza para la compañía es que otras empresas cuentan con un presupuesto definido para realizar capacitaciones externas a nivel de toda la empresa y además tienen un departamento completo, desde las instalaciones y tecnología, hasta el material didáctico enfocado al área de la capacitación.

Al verse el personal no suficientemente capacitado es atraído por la competencia que ofrece una capacitación más completa ocasionando de esta manera una alta rotación de personal.

La compañía puede caer en el error de contratar a un capacitador con experiencia en otro Call Center confiando en que por esta misma razón, éste puede resolver las necesidades de capacitación en la compañía sin verificar posteriormente el desempeño y los resultados que este tenga.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tomando como base la información recopilada en la investigación de campo realizada en los Call Centers del Municipio de San Salvador, cuyo propósito principal es determinar las necesidades existentes de capacitación en este tipo de empresas, se plantean las conclusiones siguientes para posteriormente detallar sus respectivas recomendaciones.

1. Conclusiones

- a) Se concluye que los Call Center del municipio de San Salvador están muy enfocados en cumplir las necesidades de sus clientes y no le dan la misma importancia a su cliente interno puesto que no brindan capacitación en temas que favorezcan el clima organizacional tales como: Liderazgo, motivación, pertenencia, entre otros.
- b) Tomando como referencia los resultados obtenidos, se logró determinar que los Call Center del Municipio de San Salvador no realizan en su totalidad, un diagnóstico de necesidades de capacitación que les permita identificar los conocimientos, destrezas y habilidades que necesita su personal, para desempeñarse de forma eficiente.
- c) Según los resultados, los Call Center del Municipio de San Salvador no cuentan con el personal idóneo que pueda

elaborar y dar seguimiento a un plan de capacitación ya que cuentan más con experiencia impartiendo capacitaciones pero no con los conocimientos técnicos que les permitan elaborar un Manual de Capacitación.

- d) Se comprueba que las personas que ocupan puestos a nivel gerencial fueron seleccionados basados únicamente en conocimientos empíricos adquiridos previamente de otros Call Center, mientras que los estudios académicos no son un factor determinante para ello.
- e) En base a la investigación se logró identificar una diferencia evidente en cuanto a la organización y los recursos económicos designados a la capacitación por parte de aquellos Call Center más grandes en comparación con los de menor tamaño. Aun cuando estos últimos cuentan con recursos para poder invertir no saben cómo hacerlo.

2. Recomendaciones

- a) Se recomienda dedicar parte de las capacitaciones de los Call Center del municipio de San Salvador a favorecer el clima organizacional y no solo enfocarlas a su giro empresarial.

- b) Realizar diagnósticos de necesidades de capacitación por lo menos una vez al año para lograr identificar destrezas y habilidades dentro del personal en los cuales necesita capacitarse.
- c) Se recomienda valerse de instituciones o consultoras experimentadas en la elaboración de planes de capacitación estructurados que permita la creación de los mismos acorde a las necesidades de la compañía.
- d) Colocar como uno de los requisitos principales para optar a un puesto gerencial, un nivel de estudio académico con bases sólidas que permita la formulación de ideas, criterio técnico y que aporten cambios significativos a la empresa.
- e) Designar fondos dentro del presupuesto de la empresa estrictamente para capacitar al personal, ya que a pesar que puede verse como un costo, es en realidad una inversión puesto que se aumenta la productividad y se disminuyen errores.

CAPÍTULO III: Diseño del plan de capacitación para el personal gerencial y operativo de los Call Center del Municipio de San Salvador. Caso Ilustrativo.

A. IMPORTANCIA

El talento humano es el recurso más importante con el que cuenta la empresa pues es el que hace posible el cumplimiento de los objetivos de la misma. Por lo tanto es de vital importancia mantener al personal tanto gerencial como operativo en constante desarrollo.

El plan de capacitación servirá como herramienta para fortalecer el conocimiento y las habilidades de los empleados de Heliocentric y de la misma manera, fortalecer la eficiencia en sus labores.

La importancia del plan de capacitación radica en que ha sido diseñado en base a las necesidades de capacitación expresadas por los empleados, en el presente plan se detalla los temas a impartir con el objetivo de aumentar las fortalezas, aprovechar de mejor manera las oportunidades, erradicar las debilidades y disminuir las amenazas de la empresa.

B. OBJETIVOS

General:

Mejorar la eficiencia en el desempeño de los empleados del Call Center Heliocentric a través de la capacitación periódica y programada.

Específicos:

- Facilitar información sobre los principales temas a capacitar tanto al personal gerencial como operativo que permita desarrollar sus habilidades y conocimientos, así como también sentirse parte fundamental de la empresa a la que pertenecen.
- Brindar una guía donde se detalle la metodología a implementar en cada capacitación, tomándolo como base para llevarlo a cabo.
- Contribuir al mejoramiento institucional fortaleciendo la capacidad de los empleados.
- Promover el desarrollo integral del recurso humano que permita el crecimiento dentro de la empresa;
- Fortalecer la capacidad, tanto individual como colectiva, de aportar conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos institucionales

C. ESTRATEGIAS

1. Formar un comité de capacitación encargado de la logística y organización de las capacitaciones, éste podría estar integrado por el Gerente General, el Coordinador de

Recursos Humanos y los líderes de grupo de cada departamento.

2. El comité estará a cargo de velar por el cumplimiento de la programación de las actividades en el período establecido.
3. Debido al rubro de la empresa, las capacitaciones se desarrollarán fuera del horario de trabajo los días sábado y las jornadas serán de 4 horas.
4. Los eventos de capacitación se impartirán a grupos de 20 personas para mantener la capacitación personalizada y garantizar la comprensión del tema por parte de los participantes.
5. Contar con un presupuesto adecuado y de fácil manejo, a fin de atender ágilmente los gastos que demanden las capacitaciones y actualización de éstas y, dentro de ello, las actividades de seguimiento y demás eventos programados.
6. El plan de capacitación aumentará las fortalezas de la empresa en esta área, de la siguiente manera:
 - Los temas a impartir se programarán en horarios accesibles a todos los empleados ya que se distribuirán en diferentes grupos.
 - Las capacitaciones contarán con material de apoyo y se harán de forma práctica.

- Se mantendrán grupos de capacitación pequeños para mantener las capacitaciones personalizadas.
 - Se utilizará el recurso tecnológico con el que cuenta la empresa para impartir cada tema del plan.
 - Se establecerá el tiempo adecuado según cada tema para asegurar que el mensaje sea recibido de la forma planeada.
7. El plan de capacitación erradicará las debilidades de la empresa en ésta área, de diferentes formas, entre éstas:
- Con éste plan se solicita que la capacitación sea parte de las políticas de la empresa y con esto se hará posible brindar capacitación y retroalimentación constante a todos los empleados, lo que evitará que exista discrepancia entre la información brindada por la persona responsable de capacitar y los líderes de grupo.
 - A la vez, la capacitación constante también ayudará a optimizar el desempeño de los empleados y evitar errores operativos.
 - Una debilidad sobresaliente que se encontró, es que en la empresa no existe capacitación en como brindar servicio al cliente a través del teléfono con calidad, cuando todas las actividades operativas se manejan a través del mismo, por dicha razón, se hace necesario una

capacitación en el tema "Habilidades de Servicio al Cliente y Manejo del Diálogo Telefónico".

- Se escogerán las locaciones adecuadas acorde al número de personas de cada grupo en que será dividida la capacitación.

8. El plan de capacitación permitirá aprovechar las oportunidades del caso de estudio, de la siguiente manera:

- Se tomarán en cuenta las capacitaciones en diferentes temas impartidos por el INSAFORP tanto a nivel gerencial como a personal operativo en temas como refuerzo del idioma inglés (dicho tema es impartido por INSAFORP con ayuda de PROESA).

- La elaboración del plan de capacitación dará la oportunidad a los empleados de recibir capacitación en temas relacionados con sus funciones diarias y clima organizacional tales como: liderazgo, relaciones interpersonales, servicio al cliente, técnicas de motivación, entre otros.

9. Con el plan de capacitación se podrán disminuir las amenazas de esta forma:

- Con el plan de capacitación se elaborará un presupuesto dedicado a capacitación constante de los empleados con el cual se evitará que éstos se sientan atraídos por la

competencia que posee e implementa, un plan de capacitación.

D. POLÍTICAS

- Todos los nuevos empleados de Heliocentric deben recibir una charla inicial de parte del Coordinador de Recursos Humanos con el objetivo de integrarlo al lugar del trabajo.
- Estandarizar el proceso de inducción de forma que todos los empleados se integren a la institución de la misma manera.
- Todos los empleados deben pasar por un proceso de capacitación inicial donde se les enseñen las funciones principales del puesto de trabajo, tanto de forma teórica como práctica.
- El plan de capacitación debe ser actualizado una vez al año a través del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa en el área de la capacitación.
- La programación de los temas a impartir deberá realizarse los días sábado debido a que el giro de la empresa no permite tener a muchas personas a la vez, fuera de sus puestos de trabajo.
- Los temas a ser impartidos al personal operativo, se distribuirán en grupos de 15 personas para garantizar la

personalización de la misma. Estos grupos se programarán en diferentes horarios para evitar problemas de asistencia.

- Las capacitaciones pueden hacerse con personal interno o externo dependiendo de la intensidad con la que se deseen impartir los temas.

E. FUENTES DE CAPACITACIÓN.

1. Fuentes de capacitación internas: En la empresa existe una persona encargada de brindar capacitación, para llevar a cabo el plan de capacitación se cuenta con que esta persona imparta los temas específicos de la empresa como "Técnicas avanzadas de software institucional" y "Capacitación de refuerzo sobre nuevos procesos o cambios de los ya existentes". Es necesario también que esta persona esté presente en el 100% del resto de las capacitaciones ya que estará encargada de dar la bienvenida y presentar al facilitador externo.

2. Fuentes de capacitación externas: En el país, existen instituciones dedicadas a brindar capacitación, las cuales serán parte importante del desarrollo de plan de capacitación, entre éstas se encuentran:

- INSAFORP
- Escuela Empresarial

- Soluciones Consulting
- Alfaro Luna Management Consultant
- Prospectiva ROI

F. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

1. Evaluación

El propósito de la capacitación es desarrollar las habilidades de los empleados de modo que ejecuten las funciones del puesto de trabajo de la mejor manera, por lo cual se hace necesario que después de cada capacitación impartida, se realice una evaluación para garantizar que se ha obtenido el resultado esperado, lo que determinará si la capacitación ha tenido éxito o no.

Se realizarán 2 tipos de evaluaciones, la primera servirá para determinar que los participantes han comprendido el tema expuesto, por lo tanto las preguntas estarán enfocadas en puntos específicos vistos durante la capacitación. Esta evaluación la harán el 100% de los participantes

La segunda evaluación será sobre el facilitador y la metodología empleada, esto con el propósito de conocer la opinión de los participantes en cuanto al manejo de los temas impartidos, el uso de ejemplos prácticos aplicados a la realidad de la empresa y la efectividad con que se transmite el mensaje. Esta

evaluación la realizarán miembros del personal gerencial y el 10% del resto de participantes.

Si los resultados de las evaluaciones son positivos, tanto los temas como la metodología, pueden ser utilizados en futuras capacitaciones. De caso contrario se deben identificar qué cambios deben hacerse.

2. Seguimiento

El seguimiento es una clave esencial para alcanzar los objetivos del plan de capacitación, es una tarea continua que implica conocer los resultados y sus consecuencias en el ambiente de la empresa.

Un plan de capacitación efectivo debe contemplar acciones de monitoreo y seguimiento acerca del impacto de la capacitación en el incremento de la productividad, comparar el desempeño de las personas que han recibido capacitación con las que no, identificar las necesidades no satisfechas y tomar decisiones acerca de los cambios que deben hacerse (en caso de ser necesario).

G. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Debido al giro de la empresa, no es posible tener a personas fuera de su puesto de trabajo durante horas laborales, por lo que las capacitaciones se impartirán los días sábado en grupos de 20 personas. Esto se hace también con el propósito de mantener la capacitación personalizada y asegurar que el mensaje se reciba de la mejor manera.

Las jornadas de cada evento serán de 4 horas para evitar el agotamiento innecesario de los empleados y mejorar la asimilación de cada tema recibido. Esto se hizo tomando en cuenta que las capacitaciones se llevarán a cabo en días no laborales.

A continuación se presentan los diferentes temas a impartir divididos en módulos según el personal al que va dirigido.

MÓDULO I**PERSONAL GERENCIAL**

OBJETIVO DEL MÓDULO: *Que el personal Gerencial desarrolle habilidades para poder dirigir de manera efectiva su equipo de trabajo y mejore sus técnicas de integración grupal, motivación y presentación de informes.*

CONTENIDO

- ❖ Liderazgo
- ❖ Técnicas de Motivación
- ❖ Excel Avanzado
- ❖ Organización y dirección en el grupo de trabajo
- ❖ Técnicas para la toma de decisiones
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Inteligencia emocional

DIRIGIDO A: *Líderes de Grupo, Supervisores y Gerente General*

MÓDULO II**PERSONAL OPERATIVO**

OBJETIVO DEL MÓDULO: *Que el personal mejore sus técnicas de trabajo en servicio al cliente e incremente su rendimiento y estado de ánimo en el trabajo*

CONTENIDO

- ❖ Habilidades de servicio al cliente
- ❖ Manejo de Diálogo Telefónico
- ❖ Manejo de Estrés
- ❖ Técnicas Avanzadas de Software institucional
- ❖ Capacitación de refuerzo sobre nuevos procesos o cambios de los ya existentes
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Inteligencia Emocional
- ❖ 6 Pasos al éxito

DIRIGIDO A: *Todos los Agentes Tele operadores*

TEMA: LIDERAZGO			MÓDULO I
OBJETIVO: Que el participante revise su propio estilo de trabajo, a la luz de un modelo de liderazgo efectivo; conozca, reflexione y descubra nuevos hábitos de trabajo que pueden serle útiles para iniciar un proceso de desarrollo de un equipo de trabajo de alto desempeño.			
CONTENIDO	FACILITADOR	DURACIÓN	METODOLOGÍA
Bienvenida y presentación	Interno	5 min	
Conceptos básicos de liderazgo	Externo	15 min	Exposición oral
La importancia del liderazgo		20 min	Exposición oral
Tipos de liderazgo		20 min	Estudio de casos
Estilo de liderazgo: La tarea versus las personas.		30 min	Expositiva participativa
Receso		15 min	
Dinámica de grupo		30 min	Estudio de casos
El jefe ideal		30 min	Exposición oral
Detección de necesidades de formación en mi equipo de trabajo		30 min	Expositiva participativa
La comunicación interpersonal: hablar, oír, escuchar		30 min	Exposición oral
Identificar y manejar diferentes tipos de personalidades		30 min	Exposición oral
DIRIGIDO A: Líderes de Grupo, Supervisores y Gerente General			

TEMA: TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN		MÓDULO	
OBJETIVO: Desarrollar habilidades de conducción y motivación para lograr equipos de alto rendimiento		I	
CONTENIDO	FACILITADOR	DURACIÓN	METODOLOGÍA
Bienvenida	Interno	5 min	
¿Qué es la motivación?	Externo	25 min	Expositiva
Importancia de la Motivación (casos de estudio)		30 min	Expositiva
Ciclo Motivacional		30 min	Expositiva
Las necesidades de las personas.		30 min	Expositiva
Receso		15 min	
Dinámicas de Motivación		30 min	Dinámicas en grupo
Los principales enfoques sobre la motivación al trabajo		30 min	Expositiva participativa
Cómo crear una estrategia para influir en la motivación		30 min	Expositiva participativa
Asertividad y Frustración		30 min	Expositiva Participativa
DIRIGIDO A: Líderes de Grupo, Supervisores y Gerente General			

TEMA: EXCEL AVANZADO			MÓDULO I	
OBJETIVO: Dominar las herramientas avanzadas de Excel, para crear informes que ayuden a los líderes a realizar reportes que faciliten la interpretación de sus métricas				
CONTENIDO	FACILITADOR	DURACIÓN	METODOLOGÍA	
Día 1				
Bienvenida	Interno	5 min		
Formato condicional	Externo	60 min	Exposición, práctica	
Referencias		60 min	Exposición, práctica	
Gráficos		60 min	Exposición, práctica	
Receso		15 min		
Funciones. Matemáticas, estadísticas, de búsqueda y referencia, texto, lógicas.		60 min	Exposición, práctica	
Día 2				
Creación de macros		60 min	Exposición, práctica	
Análisis e interpretación de datos en Excel		60 min	Exposición, práctica	
Receso	15 min			
Caso práctico	60 min	Práctica		
DIRIGIDO A: <i>Líderes de Grupo, Supervisores y Gerente General</i>				

TEMA: ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN EN EL GRUPO DE TRABAJO			MÓDULO I
OBJETIVO: conseguir grupos de trabajo que rindan al máximo, aprovechando el potencial de cada miembro del grupo y haciendo que las metas personales, grupales y empresariales se cumplan.			
CONTENIDO	FACILITADOR	DURACIÓN	METODOLOGÍA
Bienvenida e introducción	Interno	5 min	
Dirección por objetivos	Externo	30 min	Exposición práctica
Influencia de la cultura organizacional en la organización del trabajo		30 min	Exposición práctica
Estilos de dirección de equipos		30 min	Exposición práctica
Organizarse para lograr metas		40 min	Exposición práctica
Receso		15 min	
Habilidades para tener un equipo eficaz		60 min	Exposición práctica
Como dirigir mi equipo		30 min	Exposición práctica
Comunicación entre sus miembros		60 min	Practica
DIRIGIDO A: Líderes de Grupo, Supervisores y Gerente General			

TEMA: TECNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES			MÓDULO I
OBJETIVO: Que el participante tome el control de las consecuencias que tiene cada decisión que tome y sepa elegir la que mejor convenga			
CONTENIDO	FACILITADOR	DURACIÓN	METODOLOGÍA
Bienvenida	Interno	5 min	
Decidir bien antes que acertar	Externo	25 min	Expositiva
Identificar objetivos y seguirlos		30 min	Expositiva
Plantear mis problemas de forma realista		30 min	Expositiva
Receso		15 min	
Reconocer la información relevante para decidir		30 min	Expositiva
Generar Varias alternativas antes de decidir		30 min	Expositiva
Poner en practica lo decidido (Caso Practico)		60 min	Práctica
DIRIGIDO A: Líderes de Grupo, Supervisores y Gerente General			

TEMA: TRABAJO EN EQUIPO		MÓDULO	
OBJETIVO: Transmitir y/o reforzar en los participantes conceptos y herramientas que les permitan adquirir y/o mejorar sus habilidades para trabajar en equipo.		I	
CONTENIDO	FACILITADOR	DURACIÓN	METODOLOGÍA
¿Qué es el trabajo en equipo?	Interno	5 min	
Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo	Externo	20 min	Exposición oral y participativa
Introducción del equipo en la empresa		20 min	Expositiva
Roles dentro del equipo		30 min	Expositiva
Cohesión del equipo		30 min	Expositiva
Pensamiento de equipo		30 min	Expositiva
Receso		15 min	
Equipo eficaz		30 min	Expositiva
Delegación de competencias		30 min	Expositiva
Evaluación del equipo		20 min	Expositiva
Caso Práctico		30 min	Práctica
DIRIGIDO A: Líderes de Grupo, Supervisores, Gerente General y Agentes Tele-operadores			

TEMA: INTELIGENCIA EMOCIONAL		MÓDULO I	
OBJETIVO: Aprender a regular y manejar las emociones, como un modo de adecuar las mismas a las circunstancias que nos tocan vivir y Asimilar con mayor prontitud los procesos de cambio en el trabajo.			
CONTENIDO	FACILITADOR	DURACIÓN	METODOLOGÍA
Bienvenida	Interno	5 min	
Qué es la Inteligencia Emocional. Definiciones	Externo	30 min	Expositiva
Por qué es importante desarrollar esta Inteligencia		20 min	Expositiva
¿Cuál es mi coeficiente de Inteligencia Emocional?		30 min	Expositiva
Mente y emociones		30 min	Expositiva
Receso		15 min	
Desarrollo de la Inteligencia Emocional		30 min	Expositiva
La Inteligencia Emocional en el Trabajo		40 min	Teoría y practica
Estudio de Casos		40 min	Practica
DIRIGIDO A: <i>Líderes de Grupo, Supervisores, Gerente General y Agentes Tele-operadores</i>			

TEMA: HABILIDADES DE SERVICIO AL CLIENTE Y MANEJO DEL DIALOGO TELEFONICO			MÓDULO II
OBJETIVO: Mejorar las habilidades y destrezas en la atención y comunicación con el cliente para establecer una buena relación interpersonal dentro del buen servicio telefónico			
CONTENIDO	FACILITADOR	DURACIÓN	METODOLOGÍA
Bienvenida	Interno	5 min	
La Atención al Cliente como característica de Calidad	Externo	20 min	Expositiva
Hacer empatía con tus clientes		20 min	Expositiva
Utilizar un lenguaje con enfoque positivo		20 min	Expositiva
Manejo adecuado de los distintos tonos de voz		30 min	Expositiva
Como evitar e incomodar e impacientar al cliente		20 min	Teoría y practica
Utilización de frases y palabras claves		30 min	Expositiva
Receso		15 min	
Saber escuchar		30 min	Teoría y practica
Asegúrate de que tu cliente está satisfecho antes de finalizar la conversación		30 min	Practica
Dinámica de la situación conflictiva		20 min	Practica
Aplicación de la respuesta asertiva a las situaciones conflictivas		20 min	Practica
Ejerciendo el autocontrol		20 min	Teoría y practica
DIRIGIDO A: Agentes Tele operadores, Líderes de Grupo, Supervisores y Gerente General			

TEMA: <i>Capacitación de refuerzo sobre nuevos procesos o cambios de los que ya existen</i>			MÓDULO II
OBJETIVO: <i>Disminuir los errores frecuentes producidos por los constantes cambios en el sistema institucional.</i>			
CONTENIDO	FACILITADOR	DURACIÓN	METODOLOGÍA
Bienvenida y presentación temática	Interno	5 min	
Requerimientos de clientes		60 min	Expositiva
Especificaciones de nuevos clientes		60 min	Expositiva
Receso		15 min	Expositiva
Proceso de clientes más importantes en cuanto a cambios y modificaciones en expedientes		60 min	Expositiva
Números de confirmación para cada cliente		30 min	Expositiva
Revisión de actualizaciones en los últimos dos meses		30 min	Expositiva
Preguntas		30 min	Participativa
DIRIGIDO A: <i>Agentes Tele-operadores</i>			

TEMA: MANEJO DE ESTRÉS			MÓDULO II
OBJETIVO: Que el participante conozca con precisión que es el estrés, sus efectos y la manera de tomar control de la situación, aplicando diferentes herramientas para ello.			
CONTENIDO	FACILITADOR	DURACIÓN	METODOLOGÍA
Bienvenida	Interno	5 min	
Definición	Externo	40 min	Expositiva- Participativa
Conociendo el problema		40 min	Expositiva
Familia, medio ambiente y trabajo		40 min	Expositiva
Receso		15 min	
Herramientas de control y manejo del estrés		40 min	Teoría y practica
Tips y planes de acción		30 min	Expositiva
Caso práctico		60 min	Practica
DIRIGIDO A: Agentes Tele operadores			

TEMA: TÉCNICAS AVANZADAS DE SOFTWARE INSTITUCIONAL		MÓDULO	
OBJETIVO: Que los participantes aumenten su conocimiento en el uso del software institucional para desempeñar su trabajo de una manera mas eficaz.		II	
CONTENIDO	FACILITADOR	DURACIÓN	METODOLOGÍA
Bienvenida y presentación temática	Interno	5 min	
Actualizaciones del sistema		30 min	Expositiva practica
Captura de datos de clientes		30 min	Expositiva practica
Detección y corrección de errores a la hora de introducir la información		30 min	Expositiva practica
Receso		15 min	Expositiva practica
Cambios y cancelaciones de citas		30 min	Expositiva practica
Errores más comunes		30 min	Expositiva
Búsqueda de contactos, expedientes, cuentas y citas		30 min	Expositiva practica
Utilización del software institucional más reciente		30 min	Expositiva practica
DIRIGIDO A: Agentes Tele operadores			

TEMA: 6 PASOS AL ÉXITO			MÓDULO II
OBJETIVO: Que El participante cambie su manera de pensar y comportarse dentro de la empresa; logrando que él sea una persona verdaderamente productiva, eficaz, y sobretodo con sentido de pertenencia en la Compañía			
CONTENIDO	FACILITADOR	DURACIÓN	METODOLOGÍA
Bienvenida	Interno	5 min	Expositiva
Confianza	Externo	60 min	Expositiva
Liderazgo		30 min	Expositiva
Mi Actitud		60 min	Practica
Receso		15 min	
Dinámica de Fijación de metas		30 min	Dinámicas en grupo
Mentalidad		30 min	Expositiva participativa
Compromiso		30 min	Expositiva participativa
DIRIGIDO A: Agentes Tele-Operadores			

H. PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

1. Costos de plan de capacitación.

El presupuesto del plan de capacitación se hizo en base a una cotización recibida por parte de Prospectiva ROI, la cual cuenta con el apoyo de INSAFORP, por lo que puede reflejar los costos reales en el mercado de capacitaciones en El Salvador.

El presupuesto de refrigerios se hizo tomando en cuenta un costo de \$1.50 por persona por evento. Este costo se calculó por medio de una cotización de diferentes menús en Mister Donut y además considerando los precios actuales del mercado, este menú variará pero se mantendrá el precio de costo y el proveedor.

El material didáctico que se utilizará en las capacitaciones será proporcionado por las empresas encargadas de impartir las capacitaciones por lo que no serán parte del presupuesto.

El contrato de trabajo de la empresa consiste en 44 horas laborales a la semana, sin embargo, la jornada de trabajo real cubre 40 horas a la semana, las 4 horas restantes quedan a discreción de la empresa si así lo requiere. El plan de capacitación hará uso de esas 4 horas extras por semana para

impartir los temas por lo que la compensación salarial de los participantes no formará parte del presupuesto del plan de capacitación.

2. Propuesta de Financiamiento

Se ha notado que la empresa tiene un presupuesto dedicado a prestaciones extra legales, por ejemplo: Concurso de disfraces, Concurso del día de San Valentín, se brinda almuerzo al 100% de los empleados en días feriados tanto de El Salvador como de Estados Unidos, entre otros. Se estima que la empresa invierte en total \$6000 anualmente en la realización de estas actividades.

Se propone a la empresa una re-orientación de éstos fondos que servirá para cubrir los costos en gran parte de las capacitaciones que se realicen. De igual forma, toda empresa que tiene en su planilla del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), 15 o más empleados, puede capacitarlos con o apoyo de INSAFORP.

La empresa puede reducir los costos que conlleva el alquiler de un local utilizando sus propias instalaciones para realizar la capacitación, debido a que las capacitaciones están programadas para realizarse los días sábado por la mañana puesto que este

día no esta comprendido en la jornada ordinaria de trabajo como una prestación mas de la empresa.

Con estas alternativas, El plan de Capacitación podrá ser financiado ya sea en parte o en su totalidad con normalidad sin presentar un costo con alto impacto en las finanzas de la Empresa; pero si en aumento del desempeño de sus empleados.

Precio de cada Tema por Modulo
MÓDULO I
PERSONAL GERENCIAL

OBJETIVO DEL MÓDULO: *Que el personal Gerencial desarrolle habilidades para poder dirigir de manera efectiva su equipo de trabajo y mejore sus técnicas de integración grupal, motivación y presentación de informes.*

<i>CONTENIDO</i>	<i>Precio</i>	<i>Horas</i>	<i>Total por Tema</i>
❖ Liderazgo	\$ 100	8	\$ 200
❖ Técnicas de Motivación	\$ 100	4	\$ 100
❖ Excel Avanzado	\$ 100	8	\$ 200
❖ Organización y dirección en el grupo de trabajo	\$ 100	4	\$ 100
❖ Técnicas para la toma de decisiones	\$ 100	4	\$ 100
❖ Trabajo en equipo	\$ 100	4	\$ 100
❖ Inteligencia emocional	\$ 100	4	\$ 100
<i>INVERSION TOTAL</i>	<i>\$900.00</i>		

DIRIGIDO A: *Líderes de Grupo, Supervisores y Gerente General*

Precio de cada Tema por 4 Horas

MÓDULO II

PERSONAL OPERATIVO

OBJETIVO DEL MÓDULO: *Que el personal mejore sus técnicas de trabajo en servicio al cliente e incremente su rendimiento y estado de animo en el trabajo*

CONTENIDO	Precio	Horas	Subtotal por Tema
❖ Habilidades de servicio al cliente	\$ 100	4	\$ 100
❖ Manejo de Diálogo Telefónico	\$ 100	4	\$ 100
❖ Manejo de Estrés	\$ 100	4	\$ 100
❖ Técnicas Avanzadas de Software institucional	\$ 00	4	\$ 00
❖ Capacitación de refuerzo sobre nuevos procesos o cambios de los ya existentes	\$ 00	4	\$ 00
❖ Trabajo en equipo	\$ 100	4	\$ 100
❖ Inteligencia Emocional	\$ 100	4	\$ 100
❖ 6 Pasos para el Éxito	\$ 100	4	\$ 100
Suma de Subtotal	\$600.00		

DIRIGIDO A: *Todos los Agentes Tele operadores*

Precio de cada Tema por Módulo
MÓDULO II
PERSONAL OPERATIVO

OBJETIVO DEL MÓDULO: *Que el personal mejore sus técnicas de trabajo en servicio al cliente e incremente su rendimiento y estado de ánimo en el trabajo*

<i>CONTENIDO</i>	<i>Subtotal por Tema</i>	<i>Número de Grupos</i>	<i>Total</i>
❖ Habilidades de servicio al cliente	\$ 100	5	\$500.00
❖ Manejo de Diálogo Telefónico	\$ 100	5	\$500.00
❖ Manejo de Estrés	\$ 100	5	\$500.00
❖ Técnicas Avanzadas de Software institucional	\$ 00	5	\$0.00
❖ Capacitación de refuerzo sobre nuevos procesos o cambios de los ya existentes	\$ 00	5	\$0.00
❖ Trabajo en equipo	\$ 100	5	\$500.00
❖ Inteligencia Emocional	\$ 100	5	\$500.00
❖ 6 Pasos para el Éxito	\$ 100	5	\$500.00
INVERSION TOTAL MODULO II	\$3000.00		

DIRIGIDO A: *Todos los Agentes Tele operadores*

PRESUPUESTO CONSOLIDADO PLAN DE CAPACITACIÓN		
CONTENIDO	Subtotal por Tema	Número de Grupos
❖ Ingresos*	\$ 6,000.00	
❖ Costos Directos de Capacitación		\$ 3,900.00
Honorarios a Facilitadores Módulo I	\$ 900.00	
Honorarios a Facilitadores Módulo II	\$ <u>3,000.00</u>	
❖ Costos indirectos		\$ 1,477.50
Alquiler de Local	\$ 00.00	
Refrigerio, almuerzos	\$ <u>1,477.50</u>	
❖ SUBTOTAL		\$ <u>5,377.50</u>
❖ Otros Costos		\$ <u>268.87</u>
Imprevistos (5% de \$ 5377.50)	\$ <u>268.87</u>	
SUBTOTAL:		\$ 5,646.37
TOTALES:	\$ 353.62**	

J. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE CAPACITACIÓN

1. Objetivos

General:

- Proporcionar a la empresa una herramienta útil que sirva de guía para la implementación del plan de capacitación.

Específicos:

- Establecer las actividades cronológicas a realizar para llevar a cabo las capacitaciones.
- Brindar una orientación clara y detallada a las personas responsables de efectuar las capacitaciones sobre el desarrollo e implementación de las capacitaciones.

2. Actividades (todas las actividades detalladas a continuación se realizarán con el Gerente General y el Coordinador de Recursos Humanos)

- Reunión con Alta Gerencia para Motivar la ejecución del Plan
- Revisión del Análisis FODA
- Presentación de temas a impartir
- Observaciones hechas por Gerente General y Coordinador de Recursos Humanos
- Análisis de correcciones.
- Revisión de presupuesto

- Aprobación del plan de capacitación
- Elección del personal idóneo para la coordinación del plan de capacitación
- Evaluación de propuestas de empresas consultoras encargadas de llevar a cabo la exposición de cada tema
- Selección de la institución que impartirá las capacitaciones
- Realizar trámite con INSAFORP para apoyo económico
- Programación de cronograma de actividades
- Organización de grupos en los que se distribuirán las capacitaciones
- Puesta en marcha
- Al haber completado los módulos de capacitación, es necesario elaborar un reporte detallando:
 - o El cumplimiento del horario de capacitación
 - o La asistencia y participación de los empleados
 - o Porcentaje de asimilación y comprensión de los temas impartidos por parte de los empleados.

3. Recursos a utilizar

Para la implementación del plan de capacitación es necesaria la combinación de los recursos con los que cuenta la empresa, éstos son:

- a) **Recursos Humanos:** Este recurso es indispensable para cualquier actividad de la empresa y en este caso está compuesto por el capacitador, los participantes y toda

aquella persona que contribuya de manera directa o indirecta, en la realización del plan.

- b) **Recursos Materiales:** Los recursos materiales son los que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares para el desarrollo del plan de capacitación los cuales ayudarán al facilitador a transmitir el mensaje y a los participantes a comprender el contenido. Entre los recursos materiales a utilizar durante las capacitaciones están: Papelería, bolígrafos, folders, medios audiovisuales, entre otros.
- c) **Recursos Financieros:** Los recursos financieros son los recursos monetarios con que cuenta la empresa y necesarios para llevar a cabo el plan de capacitación, por lo tanto deberá asignarse un presupuesto para brindar capacitación, éste debe ser suficiente para cubrir las necesidades de capacitación y contar con el apoyo del Gerente General.

Costo de implementación		
Recursos Humanos		
Personal	Costo por hora	Total de Costos en Recurso Humano
Capacitador encargado de presentar el plan	\$ 00.00	00.00*
* El Sueldo del Capacitador no se considera debido a que es parte de su jornada laboral ordinaria.		

Costo de implementación Recursos Materiales				
Material	Cantidad a utilizar	Costo unitario	Costo total	Total de Costos por los módulos
Bolígrafos	8	\$0.75	\$6.00	
Impresión de Copias para los participantes	8	\$3.00	\$24.00	
Plumones	8	\$0.90	\$7.20	
Proyector	1	\$0.00	\$0.00*	
Laptop	1	\$0.00	\$0.00*	
Total			\$ 37.20	
*El proyector y la Laptop que se utilizaran serán los de la empresa por lo que no incurrirá en ningún tipo de costo.				

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- ✓ Aquino, Jorge A; Vola-Luhrs, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J.; Recursos Humanos, Buenos Aires, Prentice Hall - Pearson Educación, Cuarta Edición, 2010.
- ✓ Dessler, Gary, Administración de Recursos Humanos. México, Pearson Educación, Segunda Edición, 2004.
- ✓ Dessler, Gary, Administración de Recursos Humanos. México, Pearson Educación, Decimoprimera Edición, 2009.
- ✓ Dessler, Gary y Varela Juárez, Ricardo, Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano, México, Pearson Educación, Quinta Edición, 2011.
- ✓ Directorio Económico de Empresas 2011, proporcionado por la DYGESTIC en Junio de 2012.
- ✓ Mondy, Noe, Dessler, Robbins y Judge. Administración de Recursos Humanos, México, Pearson Educación, 2010.
- ✓ Muñoz Razo, Carlos, *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*, México, Pearson Educación, 2011.
- ✓ Serrano, Alexis, Administración de Personas, El Salvador, 2007.
- ✓ Bateman, S. Thomas; Snell, A. Scott; Administración: Un Nuevo Panorama Competitivo, México, 2005.

- ✓ Gómez, Luis R.; Balkin, David B.; Cardy, Robert L.; Gestión de Recursos Humanos, Madrid, 2008.
- ✓ Chiavenato, Idalberto; Administración. Teoría, proceso y práctica; Mc Graw Hill, Colombia, 2001.

Internet:

- ✓ <http://agentedecontactcenter.blogia.com/temas/historia-de-los-contact-center.php>.
- ✓ www.definicion.de/plan/
- ✓ <http://217.116.8.23/publicac/publbit/bit143/negocio.pdf>
- ✓ <http://www.monografías.com/trabajos21/método-Cientifico/método-cientifico.shtml>.

ANEXOS

Anexo 1:

**Encuesta a todos los Call Center
del Municipio de San Salvador**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado Sr. (a) (ita):

Agradecemos el tiempo que dedica para completar el presente cuestionario. Su opinión es de gran importancia para llevar a cabo nuestra investigación de Tesis titulada: “Plan de Capacitación para el personal gerencial y operativo de los Call Center del Municipio de San Salvador”. Sus respuestas serán totalmente anónimas y la información que proporcione será utilizada únicamente con fines académicos.

Indicación: Por favor marque con una “X” la opción que a su criterio estime más conveniente, a cada una de las siguientes interrogantes.

I. DATOS GENERALES

1. Genero: Femenino Masculino
2. Nombre del cargo que desempeña: _____
3. Tiempo de experiencia en el cargo:
Menos de un año De 1 a 2 años De 3 a 4 años Más de 5 años

II. DATOS DE CONTENIDO

4. ¿Realizan inducción a todos los empleados?
Sí No
5. ¿Cuenta su empresa con un plan de capacitación?
Sí No

6. ¿Las capacitaciones son parte de las políticas de la empresa?

Sí No

7. ¿Existe persona encargada de capacitación?

Sí No

Si su respuesta es afirmativa, por favor especifique el tiempo de experiencia en el área de capacitaciones:

Menos de un año De 1 a 2 años De 3 a 4 años Más de 5 años

8. Nivel de estudio de la persona responsable de capacitar

Bachillerato Técnico Universitario

Si su respuesta ha sido Universitario por favor especifique en qué nivel:

Numero de años finalizados

Egresado

Titulado

9. ¿Las capacitaciones se realizan con personal interno o externo? _____

10. ¿Realiza diagnósticos de necesidades de capacitación?

Sí No

11. ¿Cuáles de los siguientes temas abarca las capacitaciones? (Puede escoger más de una opción).

Servicio al Cliente Ventas Soporte Técnico Liderazgo
Trabajo en Equipo Otros _____

12. ¿Con qué frecuencia proporciona capacitación al personal operativo?

Cada 3 meses Cada 6 Meses Cada 9 meses 1 vez al año
Ninguno Otros _____

13. ¿Existen empleados a nivel operativo que no han recibido capacitación en más de un año?

Sí No

14. ¿Con qué frecuencia proporciona capacitación al personal gerencial?

Cada 3 meses Cada 6 Meses Cada 9 meses 1 vez al año
Ninguno Otros _____

15. ¿Existen empleados a nivel gerencial que no han recibido capacitación en más de un año?

Sí No

16. ¿Ha notado un cambio significativo después de la capacitación?

Sí No

Si su respuesta ha sido afirmativa, por favor mencione al menos dos de esos cambios:

17. ¿Realiza evaluaciones de los contenidos después de impartidas las capacitaciones?

Sí No

GRACIAS.

Anexo 2:

Entrevista a empleados de Caso Ilustrativo

Internos

FORTALEZA EN EL AREA DE CAPACITACIÓN

Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia.

Escriba las Fortalezas en el área de capacitación que usted considere que existen:

-
-
-
-
-
-
-
-

F

Externos

OPORTUNIDADES EN EL AREA DE CAPACITACIÓN

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Escriba las Oportunidades en el área de capacitación que usted considere que existen:

-
-
-
-
-
-
-
-

O

DEBILIDADES EN EL AREA DE CAPACITACIÓN

Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Escriba las Debilidades en el área de Capacitación que usted considere que existen:

-
-
-
-
-
-
-
-

D

AMENAZAS EN EL AREA DE CAPACITACIÓN

Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

Escriba las Amenazas en el área de capacitación que usted considere que existen:

-
-
-
-
-
-
-
-

A

Positivos

Negativos

Anexo 3:

Fuentes Externas de Capacitación



Proyectos, Capacitación y Consultoría Empresarial

***Procesos que impactan la mejora de sus
indicadores de crecimiento empresarial
desde el corto plazo***

***dirección@prospectivaroi.com
Tels. 7885-7321 y 2278-7984***

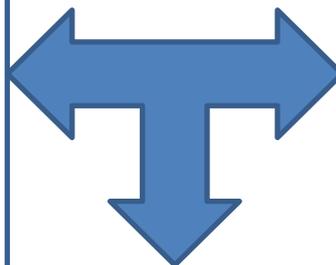
SEMINARIOS CERRADOS APROBADOS POR INSAFORP

LICITACION 05/2012

Prospectiva
ROI & Action



- 1. TECNICAS DE VENTA
- 2. SERVICIO AL CLIENTE
- 3. TECNICAS DE MERCADEO
- 4. RELACIONES HUMANAS
- 5. CAMBIO ACTITUDINAL
- 6. DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS



APORTE DE SU EMPRESA \$176.82
Por cada jornada de 8 Horas,

GRUPOS: de 15 a 25 participantes
por evento

DURACION: 8, 12 Y 16 HORAS/ GRUPO

PROGRAMACION: 5 días hábiles antes de
iniciar la ejecución

**C
O
N
T
A
C
T
O**

Maricarmen Acevedo

direccion@prospectivaroi.com

Móvil 78-857321



**E
J
E
C
U
C
I
O
N**

**T
E
M
A
S**

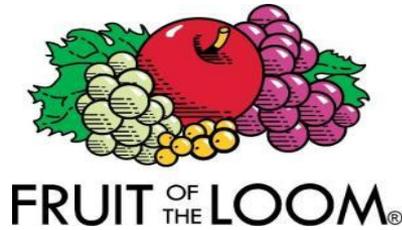
INSTRUCTORES

LICITACION 05/2012



Lic. Tony Handal
Licda. carolina Salazar de Tobar
Lic. Ana Teresa Valenzuela de Blumenberg
Ing. Alex Omar Molina Urrutia
Angela Eugenia Maida de Arévalo
Norma Emperatriz Mónico Hernández
Lic. Carlos Enrique Díaz del Pinal
Lic. Raúl Ernesto Guerrero
Lic. Jaime Orlando García







ESCUELA[®]
Empresarial
experiencias transformadoras

presenta

TetraMap[®]: una herramienta refrescante de formación para

**El Liderazgo,
el Servicio y la Comunicación.**



Incluye:

- Honorarios por Capacitación
- Manual de Aprendizaje Estandarizado
- Materiales Educativos
- Informe Final

Tarifa Normal:
\$1,000.00 mas IVA
por cada 8 horas



➤ Con proyecto INSAFORP licitación 05/2012 su empresa ahorra hasta el 85%

Cada 8 horas usted paga \$150.44 mas IVA en los temas:

- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Formación de Equipos de Alto Rendimiento
- Taller de Cuerdas
- Servicio al Cliente
- Desarrollo de Habilidades Administrativas

Cada 8 horas usted paga \$159.29 mas IVA en los temas:

- ✓ Técnicas de Ventas
- ✓ Inteligencia Emocional
- ✓ Comunicación Efectiva

Cada 8 horas usted paga \$168.14 mas IVA en el tema:

- ✓ Motivación Laboral

Nuestros Clientes

Nacionales - Internacionales



Anexo 4:

**Formularios a presentar para solicitar
capacitaciones de INSAFORP**

CARTA COMPROMISO

San Salvador, XX de xx de 2008.

Señores
Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
INSAFORP
Presente:

Yo, xxxxxxxx, actuando en calidad de Representante Legal o Gerente General, Director Ejecutivo, a ustedes EXPONGO:

Que en anexo a la presente encontrará solicitud de apoyo a INSAFORP para la ejecución de la capacitación cerrada denominada “ _____”, la cual se estima ejecutar en el período comprendido entre el xx de xx y el xx de xx de 2007, para dicha capacitación se ha previsto la participación de xxx asistentes aproximadamente, en xx grupos.

Con el propósito de lograr el máximo aprovechamiento de la capacitación y la consecución de los objetivos previstos para la misma, mi representada se compromete a:

- Propiciar y garantizar la participación activa del personal seleccionado en las jornadas de capacitación programadas, respetando los horarios, fechas y demás condiciones presentadas a INSAFORP.
- **Llevar los registros y controles necesarios al finalizar la capacitación, para medir el impacto de la capacitación, en función de la justificación, resultados esperados y control y seguimiento detallados en el formulario de curso cerrado que se presentó.**
- **Prestar toda la colaboración y brindar la información necesaria a INSAFORP, para evaluar técnica y administrativamente el desarrollo de la capacitación recibida, así como también posteriormente, para medir el impacto de la misma en la productividad y competitividad de la empresa.**
- Permitir y facilitar la labor de supervisión que el INSAFORP pudiera realizar directamente o por medio de terceros, durante o después de la capacitación.
- Comunicar expresamente nuestra aceptación y por ende pagar al capacitador la contrapartida necesaria para complementar el monto del aporte que oportunamente se nos comunique por INSAFORP en concepto de capacitación y material didáctico, así como proporcionar todas las condiciones operativas y logísticas necesarias para garantizar el máximo aprovechamiento de la capacitación impartida a nuestro personal.

- Gestionar conjuntamente con el INSAFORP el cumplimiento de las obligaciones del capacitador seleccionado y contribuir en todo lo necesario para garantizar la calidad de la formación a impartirse, comprometiéndome a informar oportunamente a ésta Institución cualquier calidad o condición que afecte la consecución del objetivo propuesto.
- Firmar y sellar inmediatamente a la finalización del evento, la Razón de Recepción a Satisfacción, puesta al reverso de la factura emitida por el proveedor de capacitación al INSAFORP en las condiciones en que ésta fue aprobada, caso contrario no será viable el trámite y aceptación de una nueva solicitud de atención a nuestras necesidades de capacitación.
- En caso de que mi representada no esté satisfecha con la capacitación impartida, comunicaremos por escrito al INSAFORP esa condición al momento de determinar el incumplimiento o como máximo dentro de los cinco días siguientes a la fecha de finalización del evento, haciendo constar las razones de la insatisfacción, de transcurrir este plazo y no hacer entrega de dicho documento al INSAFORP, es entendido que las responsabilidades de pago contraídas por INSAFORP serán a nuestro cargo.

Para todos los demás efectos derivados de la presente carta compromiso faculto expresamente a _____ con cargo de _____ para realizar dichas gestiones ante INSAFORP.

F. _____ Sello:

Nombre:
Gerente General, Director, Propietario, etc.

F. _____ Sello:

Nombre:
Gerente de Recursos Humanos/ Responsable de la Capacitación

FORMULARIO DE REGISTRO DE INFORMACION DE EMPRESAS SOLICITANTES

NOMBRE DE LA EMPRESA: SIGLAS
(Razón Social)

DIRECCIÓN DE LA EMPRESA:
 MUNICIPIO DEPARTAMENTO

TELEFONO: - - FAX: - -

NUMERO PATRONAL: TIENE MAS DE UN NUMERO PATRONAL? SI NO

N.I.T. DE LA EMPRESA: - - -

APORTACIÓN MENSUAL AL INSAFORP: SECTOR PRODUCTIVO AL QUE PERTENECE:
(Según último recibo de ISSS) \$

ACTIVIDAD ECONOMICA (De acuerdo a clasificación ISSS)

NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA:

1° APELLIDO 2° APELLIDO NOMBRE(S)

NÚMERO DE TRABAJADORES EN LA EMPRESA:			
GERENTES:	<input type="text"/>	MANDOS MEDIOS:	<input type="text"/>
TECNICOS	<input type="text"/>	ADMINISTRATIVOS	<input type="text"/>
OPERATIVOS	<input type="text"/>		
Masculinos	<input type="text"/>	Femeninos	<input type="text"/>
		TOTAL	<input type="text"/>

TAMAÑO DE LA EMPRESA SEGUN EL NUMERO DE TRABAJADORES
(Clasificación: Micro 1-9; Pequeña 10-50; Mediana 51-99; Grande 100 en adelante)

NOMBRE DEL ENCARGADO DE CAPACITACIONES AUTORIZADO POR GERENTE GENERAL, ANTE EL INSAFORP.

1° APELLIDO 2° APELLIDO NOMBRE(S) TITULO

CARGO:

[e-mail:](#)

FIRMA DEL ENCARGADO CAPACITACION

SELLO

SOLICITUD DE CAPACITACION CURSOS ABIERTOS

Fecha de Recepción:

FECHA: - -
DÍA - MES - AÑO

N° de Solicitud:

NOMBRE DE LA EMPRESA: SIGLAS
(Razon Social)

N.I.T. DE LA EMPRESA: - - -

TELEFONO: - Ext.: FAX: -

APORTACIÓN MENSUAL AL INSAFORP: (Según Último recibo ISSS) NUMERO PATRONAL:

APOYO INSAFORP EN EL AÑO EN CURSO (Uso INSAFORP) NUMERO DE EMPLEADOS

ACTIVIDAD ECONOMICA: (De acuerdo a Clasificación ISSS)

NOMBRE DEL RESPONSABLE DE CAPACITACION EN LA EMPRESA

CORREO ELECTRONICO

NOMBRE DE LA CAPACITACION:

LA CAPACITACION ESTA RELACIONADA CON:

Actividad indirecta o Soporte al giro del negocio Actividad principal o Directa al giro del negocio

RAZON SOCIAL DEL ORGANIZADOR : COSTO POR PERSONA : LUGAR DE EJECUCION:

No. HORAS : DETALLE DE FECHAS DE EJECUCION: HORARIO (S):

DESCRIBA BREVEMENTE SU INTERES EN PARTICIPAR EN EL EVENTO:

NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES PROPUESTOS:

NOMBRE	CARGO	N° ISSS	F	M
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AREA DE LA ACCIÓN FORMATIVA SOLICITADA (Elija Una)

- | | |
|--|--|
| Idiomas----- <input type="checkbox"/> | Alta Gerencia y Ejecutivos----- <input type="checkbox"/> |
| Tecnologías, técnicas y sus aplicaciones----- <input type="checkbox"/> | Gerencia y mandos medios----- <input type="checkbox"/> |
| Ciencias de la computación----- <input type="checkbox"/> | Recursos Humanos----- <input type="checkbox"/> |
| Mercadeo----- <input type="checkbox"/> | Finanzas, Contabilidad y Auditoría----- <input type="checkbox"/> |
| Exportaciones e importaciones----- <input type="checkbox"/> | Administración de Operaciones----- <input type="checkbox"/> |
| Administración Bancaria----- <input type="checkbox"/> | Desarrollo emocional humano aplicado----- <input type="checkbox"/> |
| Humanismo (Arquitectura, Diseño, Historia, Artes Gráficas y Literatura) <input type="checkbox"/> | Asistencia administrativa y secretarial----- <input type="checkbox"/> |
| | Desarrollo de instructores, docentes y supervisores ----- <input type="checkbox"/> |

NOMBRE DEL GERENTE GENERAL O SUPERIOR DE LA EMPRESA.

<small>1er apellido</small>	<small>2do. Apellido</small>	<small>Nombres</small>
<small>CARGO</small>	<small>FIRMA</small>	

**SELLO
DE LA EMPRESA**

**SOLICITUD DE APOYO PARA CAPACITACION
CURSOS CERRADOS**

I. DATOS GENERALES

FECHA DE ELABORACION

--	--	--

NOMBRE DE LA EMPRESA(Razón Social)

--	--

N.I.T. DE LA EMPRESA

--	--	--	--

TELÉFONO

--

FAX

--

e - mail

--

ACTIVIDAD ECONÓMICA (De acuerdo a clasificación ISSS)

--

TAMAÑO DE EMPRESA (De acuerdo al número de trabajadores)

Micro (9 ó menos)	<input type="checkbox"/>	Mediana (50 a 99)	<input type="checkbox"/>
Pequeña (10 a 49)	<input type="checkbox"/>	Grande (100 ó más)	<input type="checkbox"/>

Monto aportación mensual al INSAFORP

\$

(Anexar fotocopia del comprobante de pago al ISSS donde se refleja la cotización al INSAFORP del mes recién pasado)

Nombre del Responsable de la Capacitación dentro de la empresa:

1er apellido	2do. Apellido	Nombres

II. SOBRE LA CAPACITACION SOLICITADA

NOMBRE DE LA CAPACITACION:

--

LA CAPACITACION ESTA RELACIONADA CON:

Actividad indirecta o Soporte al giro del negocio

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Actividad principal o Directa al giro del negocio

AREA EN LA QUE SE CLASIFICA LA CAPACITACION (elija una)

Idiomas	<input type="checkbox"/>	Alta Gerencia y Ejecutivos	<input type="checkbox"/>
Tecnologías, técnicas y sus aplicaciones	<input type="checkbox"/>	Gerencia y mandos medios	<input type="checkbox"/>
Ciencias de la computación	<input type="checkbox"/>	Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
Mercadeo	<input type="checkbox"/>	Finanzas, Contabilidad y Auditoría	<input type="checkbox"/>
Exportaciones e importaciones	<input type="checkbox"/>	Administración de Operaciones	<input type="checkbox"/>
Administración Bancaria	<input type="checkbox"/>	Desarrollo emocional humano aplicado	<input type="checkbox"/>
Humanismo (Arquitectura, Diseño, Historia, Artes Gráficas y Literatura)	<input type="checkbox"/>	Asistencia administrativa y secretarial	<input type="checkbox"/>
		Desarrollo de instructores, docentes y supervisores	<input type="checkbox"/>

Fecha de Recepción en INSAFORP:

--

RESERVADO PARA EL INSAFORP

No. de solicitud de la empresa

--

ASPECTOS GENERALES

1. La solicitud se enmarca en el contexto de la Formación Profesional SI NO

2. El grupo meta está formado por trabajadores activos de la empresa SI NO

3. La empresa está solvente con la entrega de documentos para pago de proveedores de eventos anteriores SI NO

4. Aportación anual estimada al INSAFORP

\$

5. Monto de apoyo a capacitaciones de la empresa en el año en curso

\$

6. La empresa ha colaborado con INSAFORP para evaluar el impacto de las capacitaciones SI NO

7. La empresa se compromete a:

a) Cumplir con el seguimiento de la capacitación SI NO

b) Efectuar evaluación de impacto. SI NO

c) Mostrar evidencias cuando el INSAFORP lo Requiera SI NO

CRITERIOS DE ANÁLISIS DE LA

CAPACITACION SOLICITADA

1. La capacitación es pertinente con la actividad económica de la empresa SI NO

2. La capacitación contribuye a:

a) Mejorar la competitividad de la empresa

b) Mejorar la productividad de la empresa

c) Fomentar la atracción de inversiones

d) La promoción de exportaciones

e) Los Tratados de Libre Comercio

f) Un proyecto estratégico

g) Promoción de empleo

DISTRIBUCIÓN DE PARTICIPANTES

No. Del Grupo	Nivel de los Participantes										Total por Sexo		Total
	Gerentes o Directores		Mandos Medios Administ		Mandos Medios Técnicos		Personal Administ		Personal Operativo		M	F	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F			

Nota: Anexar listado con los nombres y cargos de los participantes (GAE - ANEXO 2)

JUSTIFICACIÓN TÉCNICA DE LA CAPACITACION SOLICITADA VINCULADA CON MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y/O COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA:

a) Explicar el origen de la solicitud(la problemática a resolver vinculado a la productividad)

b) Explicar cómo se fortalecerán las competencias laborales requeridas de los participantes propuestos

c) Explicar cómo se aplicarán en sus puestos de trabajo las competencias laborales requeridas de los participantes propuestos

Nota: no procede la justificación si no completa los tres literales anteriores.

CUENTA LA EMPRESA CON UN PLAN DE CAPACITACION

Si No

ORIGEN DE LA SOLICITUD:

Incluida en un plan de capacitación de la empresa:	Si <input type="checkbox"/>	Acción Correctiva, generada a partir de un Diagnóstico	Si <input type="checkbox"/>
	No <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>

DESCRIBA EL IMPACTO (RESULTADOS) DE LA CAPACITACION EN LA PRODUCTIVIDAD / RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

RESULTADOS	PLAZO

3. Área de incidencia de la capacitación solicitada(Marcar solo una)

* Área administrativa

Complementación

Actualización

Especialización

* Área técnica

Complementación

Actualización

Especialización

* Transversal

4. La capacitación es pertinente con el puesto, funciones o responsabilidades de los participantes (según listado anexo) SI NO

5. La justificación técnica:

a) Explica el origen de lo solicitado SI NO

b) Indica como se fortalecerán las competencias laborales de los participantes propuestos. SI NO

c) Es coherente con el grupo meta SI NO

d) Es coherente con los objetivos y los contenidos propuestos SI NO

6. Describe el impacto (resultados) a obtener y el plazo SI NO

III. CONTROL Y MONITOREO DE LA CAPACITACION

DESCRIBA EL TIPO DE MONITOREO QUE EFECTUARÁ A LA CAPACITACION

a) Durante la ejecución de la capacitación:

b) Al final(Evaluación de Reacción):

c) Posterior a la capacitación:(en los puestos de trabajo):

CONTROL Y MONITOREO

1. El control y monitoreo a aplicar a la capacitación permitirá verificar el cumplimiento de las especificaciones técnicas de la solicitud, **posterior a la capacitación, en los puestos de trabajo.**

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

1. La Empresa se compromete a proporcionar los aspectos logísticos de la capacitación(local, alimentación, otros)

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

2. La solicitud está firmada por la Gerencia General o Superior de la Empresa

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

IV. LUGAR Y FECHA TENTATIVA DE REALIZACIÓN DE LA CAPACITACION

Fecha tentativa de inicio

Fecha tentativa de finalización

DURACIÓN DE CADA GRUPO

HORARIO TENTATIVO:

Horas

UBICACIÓN DE LA CAPACITACION

Departamento y Municipio donde se realizará la capacitación

--

Lugar y dirección tentativa donde se realizará la capacitación

V. NOMBRE, CARGO Y FIRMA DEL GERENTE GENERAL O SUPERIOR DE LA EMPRESA.

NOMBRE DEL GERENTE GENERAL O SUPERIOR DE LA EMPRESA.

--	--	--

1er apellido 2do. Apellido Nombres

CARGO

--

FIRMA

Sello

PROPUESTA DE LA

GERENCIA DE ASESORÍA A EMPRESAS

ESTA GERENCIA PROPONE:

Apoyar la capacitación

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

No apoyar la capacitación

No. grupos solicitados

<input type="text"/>
<input type="text"/>

No. grupos que se recomienda apoyar

FIRMA

Otras observaciones:

NOMBRE DE LA CAPACITACION: _____

LISTA DE PARTICIPANTES

No.	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO	No. de ISSS
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				

TOTAL PARTICIPANTES POR GENERO

M = MASCULINO _____

F = FEMENINO _____