

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”

“IMPACTO DE LA RETROALIMENTACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LOS
COLABORADORES DE RECIÉN INGRESO PARA EL PUESTO DE
PROMOTORES DE VENTAS DE COMIDA RÁPIDA ESPECIALIZADO EN
POLLO FRITO A DOMICILIO EN GUATEMALA”

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
POR
LUIS FERNANDO BARILLAS SALAZAR

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
PSICÓLOGO

EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LECENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2017

CONSEJO DIRECTIVO

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

M.A. MYNOR ESTUARDO LEMUS URBINA
DIRECTOR

LICENCIADA JULIA ALICIA RAMÍREZ ORIZÁBAL
SECRETARIA

LICENCIADA KARLA AMPARO CARRERA VELA
LICENCIADA CLAUDIA JUDITT FLORES QUINTANA
REPRESENTANTE DE LOS PROFESORES

PABLO JOSUÉ MORA TELLO
MARIO ESTUARDO SITAVÍ SEMEYÁ
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

LICENCIADA LIDEY MAGALY PORTILLO PORTILLO
REPRESENTANTE DE EGRESADOS



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas



C.c. Control Académico
CIEPs.
UG
Archivo
Reg.063-2016
CODIPs.2133-2017

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

13 de octubre de 2017

Estudiante
Luis Fernando Barillas Salazar
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto NOVENO (9º) del Acta SETENTA Y UNO GUIÓN DOS MIL DIECISIETE (71-2017), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 13 de octubre de 2017, que copiado literalmente dice:

“NOVENO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“IMPACTO DE LA RETROALIMENTACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE RECIÉN INGRESO PARA EL PUESTO DE PROMOTORES DE VENTAS DE COMIDA RÁPIDA ESPECIALIZADO EN POLLO FRITO A DOMICILIO EN GUATEMALA”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:


Luis Fernando Barillas Salazar

**CARNÉ: 2009-21853
CUI:1616-02916-0102**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Tania María del Rocío Palacios Dávila y revisado por la Licenciada Iris Janeth Nolasco. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizaba
SECRETARIA



/Gaby

UG-452-2017

Guatemala, 13 de octubre de 2017.

Señores
Miembros del Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
CUM



Señores Miembros:

Deseándoles éxito al frente de sus labores, por este medio me permito informarles que de acuerdo al Punto Tercero (3°) de Acta 38-2014 de sesión ordinaria, celebrada por el Consejo Directivo de esta Unidad Académica el 9 de septiembre de 2014, el **estudiante LUIS FERNANDO BARILLAS SALAZAR, carné No. 1616-02916-0102, Registro de Expediente de Graduación No. L-24-2017-I-**, ha completado los siguientes Créditos Académicos de Graduación:

- 10 créditos académicos del Área de Desarrollo Profesional
- 10 créditos académicos por Trabajo de Graduación
- 15 créditos académicos por haber aprobado Examen Técnico Profesional Privado respectivamente.

Por lo antes expuesto, con base al **Artículo 53 del Normativo General de Graduación**, solicito sea extendida la **ORDEN DE IMPRESIÓN** del Informe Final de Investigación **"IMPACTO DE LA RETROALIMENTACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE RECÍEN INGRESO PARA EL PUESTO DE PROMOTORES DE VENTAS DE COMIDA RÁPIDA ESPECIALIZADO EN POLLO FRITO A DOMICILIO EN GUATEMALA"**, mismo que fue aprobado por la Coordinación del Centro de investigaciones en Psicología –CIEPs- "Mayra Gutiérrez" el 28 de septiembre del año en curso.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Atentamente,


M.A. MAYRA LUNA DE ALVAREZ
COORDINACIÓN
UNIDAD DE GRADUACIÓN



Lucia G.
CC. Archivo

ADJUNTO DOCUMENTOS SEGÚN ANEXO ADHERIDO.

INFORME FINAL

Guatemala, 04 de octubre de 2017

Señores

Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Iris Janeth Nolasco** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“IMPACTO DE LA RETROALIMENTACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE RECIÉN INGRESO PARA EL PUESTO DE PROMOTORES DE VENTAS DE COMIDA RÁPIDA ESPECIALIZADO EN POLLO FRITO A DOMICILIO EN GUATEMALA”.

ESTUDIANTE:

Luis Fernando Barillas Salazar

CARNE No.

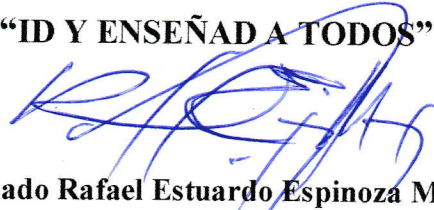
2009-21853

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 28 de septiembre del año en curso por el Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Se recibieron documentos originales completos el 02 de octubre de 2017, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez
Coordinador

Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.

“Mayra Gutiérrez”



Centro Universitario Metropolitano -CUM- Edificio “A”
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Guatemala, C.A. Teléfono: 24187530

c. archivo



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**



**CIEPs. 076-2017
REG. 063-2016**

Guatemala, 04 de octubre de 2017

**Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs
Escuela de Ciencias Psicológicas**

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

“IMPACTO DE LA RETROALIMENTACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE RECIÉN INGRESO PARA EL PUESTO DE PROMOTORES DE VENTAS DE COMIDA RÁPIDA ESPECIALIZADO EN POLLO FRITO A DOMICILIO EN GUATEMALA”.

**ESTUDIANTE:
Luis Fernando Barillas Salazar**

**CARNÉ No.
2009-21853**

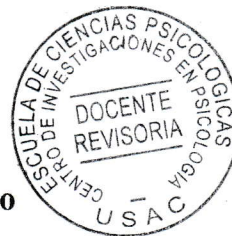
CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 28 de septiembre de 2017, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

**Licenciada Iris Janeth Nolasco
DOCENTE REVISORA**



Guatemala, 04 de julio de 2016

Licenciado

Rafael Estuardo Espinoza Méndez

Coordinador

Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-

"Mayra Gutiérrez"

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado "Impacto de la retroalimentación en el desempeño de los colaboradores de recién ingreso para el puesto de promotores de ventas de comida rápida, especializada en pollo frito en servicio a domicilio en Guatemala" realizado por el estudiante LUIS FERNANDO BARILLAS SALAZAR, carné 200921853.

El trabajo fue realizado a partir del 12 de abril del 2016 hasta el 04 de julio del 2017.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciada Tania María del Rocío Palacios Dávila

Psicóloga y Terapeuta de Lenguaje

Colegiado no. 6149

Asesora de contenido



Guatemala, 13 de marzo de 2017

Licenciada
Miriam Elizabeth Ponce Ponce
Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-
"Mayra Gutiérrez"

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que el estudiante Luis Fernando Barillas Salazar, carné 200921853 realizó en esta empresa encuestas y comparación de indicadores a 30 promotores de venta de nuevo ingreso como parte del trabajo de Investigación titulado: "Impacto que tiene la retroalimentación en el desempeño de los colaboradores de recién ingreso para el puesto de promotores de venta de comida rápida especializado en pollo frito en servicio a domicilio en Guatemala". En el período comprendido del 6 de diciembre del 2016 al 10 de marzo del año 2017, en horario de 10:00 a 12 horas.

El estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,

Lic. Jorge Eduardo Arango Mazariegos
Coordinador de Campero a Domicilio
Pollo Campero
Teléfonos: 34840209 / 24107000

PADRINOS DE GRADUACIÓN

TANIA MARÍA DEL ROCÍO PALACIOS DÁVILA
LICENCIADA EN CIENCIAS PSICOLÓGICAS
COLEGIADO 6149

MARÍA EUGENIA PAREDES MARROQUÍN
LICENCIADA EN CIENCIAS PSICOLÓGICAS
COLEGIADO 2010

DEDICATORIA A:

- DIOS** Por darme salud y nunca soltarme por más fuertes que eran los vientos; me mostraste que la vida puede ser hermosa. Yo sé que no merezco todo lo que me ha dado, pero a pesar de eso, su misericordia es grande.
- MIS PADRES** Sandra Salazar por acompañarme muchas veces en mis noches de desvelos, demostrando el amor incondicional hacia mi persona; por decirme esas palabras de aliento que me ayudan a seguir luchando, ayudándome a recordar que el rendirse no es una opción; por ser un ejemplo de sabiduría, inteligencia y paciencia.
Arturo Barillas por demostrar tu amor y apoyo a través de hechos; por ser ejemplo de integridad y excelencia en mi vida, por forjar el camino recto donde puedo seguir
- MIS HERMANOS Y HERMANAS** Norma Salazar, Brian Barillas, Marielos Barillas y Sebas Barillas por brindarme el amor que completa mi vida; por recordar que el hogar es más que una casa, es un refugio.
- MIS MAESTROS** Por todas las personas que de una forma me ensaaron lo maravilloso del ser humano, por mostrarme la esperanza y la ética que un profesional debe de tener hacia las personas; en especial a la Lcda. María Eugenia Paredes, por apoyarme y confiar en mí.
- MIS AMIGOS** Por ser una inspiración no sólo profesionalmente, sino también, en lo personal.
- MIS JEFES** Por brindarme su apoyo y conocimientos; por ser parte importante de la culminación de esta etapa en mi vida profesional.

AGRADECIMIENTOS A:

UNIVERSIDA DE SAN
CARLOS DE
GUATEMALA

Por permitirme ser parte de esa gran casa de estudios.

ESCUELA DE
CIENCIAS
PSICOLÓGICAS

Por ser una casa para mí en estos últimos cinco años,
donde me alimentaban con conocimientos.

AGRADECIMIENTOS
ESPECIALES

Departamento de Psicología Industrial de la Escuela
de Ciencias Psicológicas.

Departamentos de RRHH y CAD de Pollo Campero.

Licenciada Tania María del Rocío Palacios Dávila.

Licenciada María Eugenia Paredes Marroquín.

Licenciado Jorge Eduardo Arango.

Licenciada Jorge Alberto Rivas.

Licenciada Ana Sofía Pérez Flores.

ÍNDICE

Resumen

Prólogo

CAPÍTULO I

| | |
|--|----|
| 1. Planteamiento del problema y marco teórico..... | 3 |
| 1.1. Planteamiento del problema..... | 3 |
| 1.2. Objetivos de la investigación..... | 5 |
| 1.2.1. Objetivo General..... | 5 |
| 1.2.2. Objetivos Específicos..... | 5 |
| 1.3. Marco Teórico..... | 6 |
| 1.3.1. El desarrollo del personal: Es un arte, no un costo..... | 6 |
| 1.3.2. Administración de recursos humanos..... | 6 |
| 1.3.2.1. Objetivos de la administración de recursos humanos..... | 7 |
| 1.3.2.2. Procesos de la administración de recursos humanos..... | 7 |
| 1.3.2.2.1. Los procesos básicos de la administración de recursos humanos son..... | 8 |
| 1.3.2.2.1.1. Procesos para integrar personas..... | 8 |
| 1.3.2.2.1.2. Procesos para organizar a las personas..... | 8 |
| 1.3.2.2.1.3. Procesos para recompensar a las personas..... | 8 |
| 1.3.2.2.1.4. Procesos para desarrollar a las personas..... | 8 |
| 1.3.2.2.1.5. Procesos para retener a las personas..... | 9 |
| 1.3.2.2.1.6. Procesos para auditar personas..... | 9 |
| 1.3.3. Gestión del talento humano..... | 9 |
| 1.3.3.1. Capital humano..... | 10 |
| 1.3.3.1.1. Elementos del capital humano, las cuales forman las competencias laborales..... | 11 |
| 1.3.3.1.1.1. Conocimientos..... | 11 |
| 1.3.3.1.1.2. Habilidades..... | 12 |
| 1.3.3.2. Talento..... | 12 |
| 1.3.3.2.1. Componentes que conforman el talento..... | 12 |
| 1.3.3.2.1.1. Capacidades..... | 12 |
| 1.3.3.2.1.2. Compromiso..... | 12 |

| | |
|--|----|
| 1.3.3.2.1.3. Acción | 13 |
| 1.3.4. Desarrollo del talento humano | 13 |
| 1.3.4.1. Técnicas para desarrollo del talento humano..... | 13 |
| 1.3.4.1.1. Inducción..... | 13 |
| 1.3.4.1.1.1. Definición de inducción | 13 |
| 1.3.4.1.1.2. Partes principales de inducción..... | 13 |
| 1.3.4.1.1.3. Etapas de inducción | 14 |
| 1.3.4.1.2. Capacitación | 14 |
| 1.3.4.1.2.1. Antecedentes de la capacitación..... | 14 |
| 1.3.4.1.2.2. Concepto de capacitación | 15 |
| 1.3.4.1.2.3. Propósitos de la capacitación..... | 15 |
| 1.3.4.1.3. Retroalimentación | 16 |
| 1.3.4.1.3.1. Concepto de retroalimentación..... | 16 |
| 1.3.4.1.3.2. Antecedentes de retroalimentación: | 17 |
| 1.3.4.1.3.3. Puntos clave para implementar la retroalimentación..... | 17 |
| 1.3.4.1.3.4. Beneficios de retroalimentar a los colaboradores..... | 18 |
| 1.3.4.1.3.5. Pasos para la realización de la retroalimentación | 19 |
| 1.3.5. Desempeño laboral | 21 |
| 1.3.5.1. Definición de desempeño laboral | 21 |
| 1.3.5.2. Importancia para medir el desempeño..... | 21 |
| 1.3.5.3. Indicadores..... | 22 |
| 1.3.5.3.1. Definición de indicadores | 22 |
| 1.3.5.3.2. Tipos de indicadores de recursos humanos..... | 23 |
| 1.3.5.3.2.1. Indicadores de capacitación | 23 |
| 1.3.5.3.2.2. Indicador de rotación de personal | 24 |
| 1.3.5.3.2.3. Accidentabilidad laboral | 24 |
| 1.3.5.3.2.4. Ausentismo laboral..... | 24 |
| 1.3.5.3.2.5. Tiempo promedio de vacantes no cubiertas..... | 25 |

CAPÍTULO II

| | |
|--|----|
| 2. Técnicas e Instrumentos | 26 |
| 2.2. Técnicas..... | 26 |
| 2.2.1. Técnicas de muestreo no aleatorio | 26 |

| | |
|---|----|
| 2.2.2. Técnicas de recolección de datos | 26 |
| 2.2.2.1. Cuestionario | 26 |
| 2.2.2.2. Tabla de vaciado de indicadores..... | 27 |
| 2.2.3. Técnicas de análisis de la información..... | 27 |
| 2.3. Instrumentos | 27 |
| 2.3.1. Conocimiento informado | 27 |
| 2.3.2. Cuestionario | 28 |
| 2.3.3. Lista de asistencia..... | 28 |
| 2.3.4. Tabla de comparación de indicadores | 28 |
| 2.3.5. Guía de retroalimentación | 28 |
| 2.4. Operacionalización..... | 29 |
| CAPÍTULO III | |
| 3. Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados | 30 |
| 3.1. Característica del lugar y de la muestra | 30 |
| 3.1.1. Características del lugar..... | 30 |
| 3.1.2. Características de la muestra..... | 30 |
| 3.2. Presentación y análisis de resultados | 31 |
| 3.3. Análisis general | 43 |
| CAPÍTULO IV | |
| 4. Conclusiones y Recomendaciones | 44 |
| 4.2. Recomendaciones..... | 45 |
| Bibliografía | 46 |
| Anexos | |
| Formato de conocimiento informado a los participantes de la investigación. | |
| Formato de preguntas para la realización de entrevista | |
| Listado de asistencia para los promotores de venta del programa de retroalimentación. | |
| Formato de comparación de indicadores por promotor de venta. | |
| Guía del plan de retroalimentación. | |

RESUMEN

“Impacto de la retroalimentación en el desempeño de los colaboradores de recién ingreso para el puesto de promotores de ventas de comida rápida especializada en pollo frito en servicio a domicilio en Guatemala”.

Autor: LUIS FERNANDO BARILLAS SALAZAR

El propósito del presente trabajo de investigación fue establecer el impacto que tiene la retroalimentación periódica en los promotores de venta de recién ingreso, aplicando una guía de contenido de temas de refuerzo, evaluando los resultados a través de la comparación de las mediciones semanales individuales. Así mismo mejorar la gestión de la atención telefónica al cliente y la disminución de estrés en los colaboradores de nuevo ingreso.

El estudio se realizó durante los meses de noviembre y diciembre del año 2016 a enero del año 2017, en central de llamadas para servicio a domicilio de Pollo Campero, ubicado en la 5 avenida 15-45, zona 10, edificio torre empresarial, torre II, nivel 5, oficina 501, Guatemala, la muestra consistió en 30 promotores de venta; con menos de dos meses en el desempeño del puesto; la edad y el género no fue un factor determinante. Se utilizaron como instrumentos de recolección de datos un cuestionario y una tabla de comparación de indicadores.

Las preguntas de investigación planteadas fueron: ¿Cuál es el impacto que tienen los programas de desarrollo constante en el desempeño operativo de los promotores de ventas? ¿Cuál es la percepción que tienen los promotores de venta en cuanto a las capacitaciones que se dan en central de llamadas? ¿La creación de un manual de retroalimentación impactará de forma positiva en la gestión del personal de nuevo ingreso?

La investigación se llevó a cabo en un periodo de tiempo de cuatro semanas en los cuales se impartió un programa de retroalimentación donde se tomaron diez puntos esenciales para la reducción de errores operativos reflejados en sus indicadores de desempeño. Según los resultados obtenidos se concluye que hay una mejora en cuanto a la gestión de los promotores de ventas, basados en sus mediciones semanales.

PRÓLOGO

Está comprobado que el ser humano cuenta con una etapa de aprendizaje antes de poder realizar de manera óptima cualquier actividad laboral, y llegar a optimizar resultados, reduciendo costos y mejorando continuamente la ejecución de procesos; por esta razón se considera de vital importancia que la empresa u organización donde se desempeña laboral y profesionalmente la persona, cuente con un plan de no sólo inducción y capacitación al puesto, sino también, un programa sostenible y eficaz de retroalimentación a través de una guía establecida previamente. Lamentablemente muchas empresas u organizaciones de nuestro país no cuentan con un plan de retroalimentación, ya que el último proceso de aprendizaje de las mismas es la capacitación al puesto solamente.

Esta investigación permitió establecer la importancia de la retroalimentación periódica, basada en una guía dirigida al personal de nuevo ingreso, impactando no sólo en el ámbito profesional, sino también, disminuyendo la angustia que el trabajador maneja al no contar con las herramientas básicas de conocimiento en su área de trabajo.

Invertir en el proceso de retroalimentaciones periódicas permite contar con colaboradores capaces de enfrentar desafíos y adversidades que pongan en peligro la rentabilidad de la empresa y también, la estabilidad laboral de los trabajadores; se debe tomar en cuenta que es conveniente contar con una persona específica para el plan de retroalimentación, con la finalidad de generar el continuo mejoramiento de los procesos dentro de la empresa.

El presente estudio refleja la importancia del proceso de retroalimentación, que debe llevarse a cabo y el impacto que tiene no sólo para la empresa, sino también para los colaboradores de nuevo ingreso de la misma.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los países de Latinoamérica cuentan con una cultura empresarial que carece del desarrollo integral y constante para las personas que laboran dentro de las diferentes empresas; esto se debe a muchas causas, que van desde la poca capacidad de inversión hacia el desarrollo de sus colaboradores, hasta el desinterés por parte de la empresa o directivos sobre este hecho.

Guatemala está inmersa en esta problemática, teniendo en cuenta que este país atraviesa una situación difícil en cuanto a lo económico, perjudicando así las diferentes organizaciones y/o empresas, llevándolas incluso al cierre de operaciones, dejando a un gran número de personas sin empleo. Es por todo esto que se debe tomar en serio el tema del desarrollo contante del capital humano, dejando atrás el paradigma utilitarista donde la importancia de la persona radica en el rendimiento de sus áreas de trabajo, descuidando totalmente el valor humano de los colaboradores.

A esto hay que sumar que toda organización cuenta con rotación de personal, ya sea por renuncia o despido, provocando que la curva de aprendizaje vuelva a comenzar en los nuevos colaboradores, produciendo dificultad para la inserción de éstos. Este proceso se vuelve aún más tardío cuando no se les da el seguimiento adecuado a los colaboradores de nuevo ingreso, puesto que las organizaciones carecen de un sistema de inclusión y desarrollo que coincida con la visión, misión, objetivos de la empresa y la atención del desarrollo humano de sus colaboradores.

La resistencia de identificación de los nuevos colaboradores que ingresan a las diferentes empresas puede generar pérdidas de clientes, entorpecer la compañía y con ello se tendrá un impacto negativo en el crecimiento de ventas y

de nuevas oportunidades, así como un impacto directo en nuevas contrataciones, provocando de esta manera un problema organizacional que creará empleo.

Desarrollar al personal conlleva un proceso de transformación mediante ideas y formas de pensamientos de éstos, generando así nuevos comportamientos y actitudes, que dan como resultado una mejora en su calidad de vida. Se ha comprobado que las empresas que invierten en el desarrollo constante de sus colaboradores tienden a crecer un 15% en su giro de comercio en el primer año, reflejando así un impacto positivo en su rentabilidad. También cabe mencionar que la perspectiva por parte del colaborador hacia el clima laboral mejora un 20% en el primer año de implementación de dichos proyectos.

El colaborador de una organización es una persona llena de habilidades conocimientos, actitudes, conductas y percepciones que constituyen un recurso muy valioso y variado debido a las diferencias individuales de todas las personalidades, experiencias y motivación; por ello el empleado es el medio por el cual la organización tiene vínculo con sus clientes y/o usuarios. Por lo anterior, se observa una necesidad que salta a la vista, siendo ésta, la creación de programas en las cuales las personas puedan desarrollarse como colaboradores activos y puedan conocer las áreas de oportunidad laboral; con ello se pretende beneficiar a la organización, instruyendo a su personal y mejorando los objetivos planteados, de esto surge la necesidad de la creación de la retroalimentación periódica a los colaboradores.

Los promotores de ventas de central de llamadas, especializados en servicio a domicilio en la ciudad capitalina de Guatemala, tienen un desempeño deficiente, a pesar de la inducción y capacitación que reciben al ingresar a laborar. Esto se evidencia a través de las métricas semanales que se presentan en forma individual para medir su desempeño; también generan altos niveles de estrés en su puesto de trabajo, ya que corren el riesgo que llegue a la desvinculación con la empresa, por sus bajo desempeño según los indicadores, considerando que se encuentran dentro del tiempo de prueba; por lo tanto se dio respuesta a interrogantes como ¿cuál es el impacto que tienen los programas de desarrollo

constante en el desempeño operativo de los promotores de ventas? ¿cuál es la percepción que tienen los promotores de venta en cuanto a las capacitaciones que se dan en central de llamadas? ¿la creación del manual de retroalimentación impactará de forma positiva en la gestión del personal de nuevo ingreso?

La retroalimentación proyecta una solución a un problema que padecen las organizaciones, afectando a la vez, el cumplimiento de sus objetivos; con esta técnica se pretendió mejorar el rendimiento de los colaboradores. Estas series de problemáticas se complican y se vuelcan en rotación constante de personal; las nuevas contrataciones afectan el seguimiento a los objetivos y con ello también, aumenta el índice de desempleo externo, ya que muchas organizaciones cierran operaciones por una mala administración de sus colaboradores.

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Objetivo General:

Establecer el impacto que tiene la retroalimentación en el desempeño operativo de los promotores de ventas de recién ingreso.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Identificar el impacto que tiene la falta de retroalimentación periódica de personal de nuevo ingreso.
- Realizar el proceso de retroalimentación a los colaboradores para fortalecer el desempeño.
- Determinar el cumplimiento de la gestión operativa de forma correcta, aplicando la guía de retroalimentación para el personal de nuevo ingreso.

1.3. MARCO TEÓRICO

Gran parte de la población activa laboralmente de nuestro país, pasa mucho tiempo en un ambiente laboral, evidenciando así, la necesidad de generar espacios donde la inserción y el desarrollo de sus talentos para realización de sus responsabilidades dentro de la organización sea óptimo, minimizando la ansiedad que puedan llegar a tener los colaboradores y al mismo tiempo, aumentar la rentabilidad de la empresa.

1.3.1. El desarrollo del personal: Es un arte, no un costo¹

Una organización o empresa es un conjunto de personas sistemáticos que tienen como objetivo alcanzar ciertos objetivos; esta organización está alineada por un Misión, Visión guiada por valores que fundamentan su cultura organizacional, generando políticas y normas para su buen funcionamiento. Cuando se habla de organización o empresa está implícito el capital humano, ya que las personas son el motor que hace que funcione toda la estructura de la misma; por lo anterior, los colaboradores se deben desarrollar en forma integral, provocando así no sólo mayor rentabilidad.

El desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

1.3.2. Administración de recursos humanos²

Todas estas prácticas y políticas son de suma importancia en el manejo de las cuestiones y procesos que tienen que ver con las relaciones personales dentro del contexto laboral; tales como reclutamiento, selección de personal, capacitaciones, evaluaciones, remuneraciones y poder ofrecer un ambiente que fomente la seguridad hacia los colaboradores basándose en el código de ética.

¹ CHIAVENATO Idalberto. Gestión del talento humano. Editorial McGraw Hill. México 2009, p. 87.

² CASTILLO Rita del Carmen. "Desarrollo del capital humano en la organización". Editorial Red Tercer Milenio. México 2012, pág. 69

1.3.2.1. Objetivos de la administración de recursos humanos

Partiendo de la premisa que las personas que conforman la organización o la empresa es el principal activo este último; está claro que sin el factor humano no podría funcionar las empresas, sin importar el giro comercial que tengan, es por eso que surge la necesidad que las organizaciones tengan una mayor conciencia de sus colaboradores y les presten más atención buscando ofrecer ambientes laborales que proporcionen otros beneficios no únicamente monetarios.

“Las organizaciones con éxito se han dado cuenta que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. Entonces cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia. La administración de recursos humanos es la función que permite la colaboración eficaz de las personas a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales”.³

Las personas aumentan o disminuyen las fortalezas y debilidades de una organización a partir de cómo estos son tratados como colaboradores. Pueden ser fuentes de éxito, pero también puede ser una causa predominante del fracaso. Si una empresa desea alcanzar las metas y objetivos planteados es necesario tratar a las personas como elementos básicos para la eficacia de las organizaciones.

1.3.2.2. Procesos de la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos consiste en actividades integradas, cuyo objetivo es obtener efectos sinérgicos y multiplicadores tanto para las organizaciones como para las personas que laboran en la misma.

³ AAMODT, Michael G. “Psicología industrial: un enfoque aplicado”. Sexta edición. Editorial Wadsworth CENGAGE Learning. España, 2009, Cap. 1. Pág. 3.

1.3.2.2.1. “Los procesos básicos de la administración de recursos humanos son”⁴

1.3.2.2.1.1. Procesos para integrar personas:

Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa la cual provee y abastece personas; incluye todo lo relacionado con reclutamiento y selección de personal.

1.3.2.2.1.2. Procesos para organizar a las personas:

Estos son los procesos que tienen como principal objetivo diseñar las actividades que las personas realizarán dentro de la empresa y así poder acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organización y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colaboración de las personas y la evaluación de desempeño.

1.3.2.2.1.3. Procesos para recompensar a las personas:

Son los procesos que tienen como meta incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas; incluyen recompensas, remuneraciones, prestaciones y servicios sociales.

1.3.2.2.1.4. Procesos para desarrollar a las personas:

Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional por su puesto personal. Esto implica la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las compensaciones, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras y los programas de comunicación que se encargan de dar a conocer de una manera homogénea la información.

⁴ Navarro, Augusto. “Gestión de la capacitación en las organizaciones”. Editorial Castillo. Perú 2011, p. 115

1.3.2.2.1.5. Procesos para retener a las personas:

Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas; esto incluye obviamente la administración de la cultura organizacional, la higiene, la calidad de vida, el clima y las relaciones sindicales.

1.3.2.2.1.6. Procesos para auditar personas:

Estos procesos tienen como objetivo dar seguimiento y controlar las diferentes actividades de las personas, verificando a la misma vez banco de datos y sistemas de información administrativa.

Todos estos procesos tienen una relación muy estrecha entre sí, ya que la relación entre todos estos es recíproca, teniendo un impacto entre los mismos.

Este enfoque de la Administración de Recursos es tomado para dar una mayor perspectiva en cuanto el punto de vista que se tienen dentro de las diferentes empresas y/o organizaciones hacia sus colaboradores.

1.3.3. Gestión del talento humano

Cuando se habla de Gestión del talento Humano en las diferentes empresas y organizaciones se debe de tratar implícitamente del departamento de Recursos Humanos, cuya finalidad es la integrar la misión, la visión y los objetivos de éstas por medio de estrategias que proporcionen la alineación con lo anterior y los colaboradores y además para que motiven a las personas a ser emprendedoras y creativas dentro del contexto laboral.

“La Gestión del Talento Humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las

*personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.*⁵

Las empresas cuentan con un aspecto que es de los mayores bienes que posee, siendo este el capital intelectual; esto está conformado por los conocimientos de cada colaborador y la satisfacción y los valores compartidos.

1.3.3.1. Capital humano

Es el conjunto de talento humano con el que cuenta una empresa; el capital humano tiene un papel muy importante para la toma de decisiones en el planteamiento de objetivos para la empresa. Es por eso que las personas forman un factor determinante para el futuro de la organización.

“Es fundamental que la empresa tenga el conocimiento de los recursos y capacidades para aprovechar las oportunidades de crecimiento que tienen las personas”⁶

Existen cuatro categorías de factores necesarios para el desarrollo humano las cuales son:

1. *“Factores intrínsecos: Estos son factores inherentes al empleo y sus tareas, reto del trabajo, interés en el mismo, uso de creatividad y otras competencias particulares, aspectos agradables de la interacción social.*
2. *Reconocimiento: Respeto de compañero, experimentar la estima, también puede provenir de fuentes externas.*
3. *Oportunidad de desarrollo: Oportunidad de aprender, desarrollarse y progresar en la propia organización.*
4. *Compensaciones y beneficios, en especial relacionados a la productividad”.*⁷

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. OP. Cit. p.38.

⁶ SILVA, Frank. “Conocimiento organización: la gestión de los recursos y el capital humano. 2da. Edición. Editorial Trillas. México 2001. Pág. 164

El Capital humano se considera actualmente como un factor que agrega valor a las organizaciones, el cual hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento. El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos del capital humano es la de capacitación y retroalimentación constante. El conocimiento posee una poderosa importancia en relación de la competitividad de las organizaciones, este conocimiento no sólo se encuentra en la mente de las personas como ya se mencionó anteriormente, sin que también en los procedimientos establecidos en documentos, en la cultura de la organización.

*“Las organizaciones deben llevar a cabo acciones que desarrollen a las personas y no necesariamente a través de cursos directos, existen muchas maneras de retroalimentarse y muchas de esta son fundamentales entre ellas: Permitir un libre flujo de información hacia los colaboradores, practicar una comunicación abierta y participativa, estimular a los colaboradores a compartir sus conocimientos, establecer sistemas de rotación de personal que permitan a los trabajadores desempeñar varios puestos que favorezcan su desarrollo profesional, establecer criterios de inducción y re inducción al puesto a la organización”.*⁸

1.3.3.1.1. Elementos del capital humano, las cuales forman las competencias laborales:

1.3.3.1.1.1. Conocimientos

Es representado como el contexto intelectual dentro del cual interactúa una persona. Es también es la capacidad del hombre para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.

⁷ Ibídem. Pág. 22

⁸ CASTILLO, Rita del Carmen. OP. Cit. p.11.

1.3.3.1.1.2. Habilidades:

Es la familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea, pudiendo aplicar lo aprendido a la hora de actuar. También se puede definir como la aptitud innata, talento, destreza o capacidad para llevar a cabo una tarea.

1.3.3.2. Talento

Capacidad formada o innata que posee una persona para poder desarrollar o llevar a cabo una determinada actividad; se define también como el potencial para poder ejercer una actividad laboral, tomando en cuenta que una persona posee una serie de características o aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en relación con las variables que influirán en su desempeño.⁹

1.3.3.2.1. “Componentes que conforman el talento”¹⁰

1.3.3.2.1.1. Capacidades:

Son los conocimientos y las habilidades; pero más que poseer los conocimientos, debe tenerse la capacidad de aprender y desaprender.

1.3.3.2.1.2. Compromiso:

Es la motivación de formar parte de una organización o empresa y de poder aportar valor a esta; es necesario que haya una compatibilidad entre el compromiso de la persona y el de la empresa.

⁹ ALLES, Martha. “Desarrollo del talento humano basado en competencias”. Granica. Argentina 2012, p. 129.

¹⁰ Ídem pág. 135.

1.3.3.2.1.3. Acción:

Se refiere al actuar; es cuando se demuestra los conocimientos y habilidades en el desempeño de las funciones asignadas.

1.3.4. “Desarrollo del talento humano”¹¹

1.3.4.1. Técnicas para desarrollo del talento humano:

1.3.4.1.1. Inducción:

1.3.4.1.1.1. Definición de inducción:

Es un proceso que tiene una gran importancia ya que a través de ella se familiariza al nuevo colaborador con la empresa y con sus compañeros de trabajo, historia, políticas y los manuales existentes dentro de la organización.

1.3.4.1.1.2. Partes principales de inducción:

- Se da la información introductoria, visualizadas a través de funciones individuales o de grupo, a través de una o varias personas que son encargadas de distribuir de la mejor manera la información.
- La información que se provee en la inducción deberá ser proporcionada por el supervisor.
- Se deberá de realizar una entrevista unas semanas después al colaborador, para verificar si se necesita realizar algún tipo de ajuste.

¹¹ Ídem pág. 137.

1.3.4.1.1.3. Etapas de inducción:

- Primera etapa: Es en esta etapa donde se proporciona la información importante acerca de la organización al nuevo colaborador, donde el departamento de Recursos Humanos interviene para realizar dicha actividad. Dicha información se da como parte de la visión que tiene a la empresa, fomentados en la misión de la misma. También se realiza un repaso a los procedimientos, políticas y en ocasiones hasta se detallan como estarán los sueldos de los nuevos colaboradores.
- Segunda etapa: El colaborador es llevado de visita a las instalaciones de la empresa para que se familiarice con esta, teniendo una breve descripción de cada una de ellas, recalcando así cuál será la importancia que te dentro de la empresa.
- Tercera etapa: Aquí se observa la evolución y se le seguimiento al colaborador por parte del departamento de recursos humanos y del jefe inmediato durante la primera semana; esto se realiza con el fin para aclarar posibles dudas que el colaborador tenga.

1.3.4.1.2. Capacitación:

1.3.4.1.2.1. Antecedentes de la capacitación:

“Con el surgimiento de la era industrial, aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas es lograr el mayor conocimiento de los métodos procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

En 1915 aparece en Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como Métodos de los cuatro pasos, los cuales son:

1. *Mostrar*
2. *Decir*

3. Hacer y

4. Comprobar”¹²

Las dos grandes guerras sufridas en el mundo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos las competencias laborales. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual figura el instructor con mayor relevancia.

Dentro de las empresas públicas y privadas se encuentra el departamento de Recursos Humano, el cual trabaja todo lo relacionado con el capital humano que labora en ellas; una de las principales tareas que tiene dicho departamento es el de capacitar a los colaboradores y para que realmente estas sean de beneficio.

1.3.4.1.2.2. Concepto de capacitación:

*“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.*¹³

Basándome en el concepto anterior se puede determinar que al realizar una capacitación se busca evidenciar cambios conductuales en los colaboradores a través de actividades laborales.

1.3.4.1.2.3. Propósitos de la capacitación:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización, siendo la cultura y los valores los pilares de la concepción que tienen los colaboradores de la organización, si se logra, se obtiene una

¹² CHIAVENATO. Op.Cit., pág. 74.

¹³ Navarro. Op.Cit., pág. 89.

identificación con esta, causando que cada uno de ellos realce sus funciones y tareas con las mismas.

- Calificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales brindando a los colaboradores el conocimiento sobre la organización cuando existan cambios o mejoras a los programas de estrategias se les debe enseñar cómo pueden ayudar al mejoramiento y ejecución de los cambios planteados.
- Elevar la calidad del desempeño con el objetivo principal que los colaboradores realicen sus funciones y tareas de la mejor manera posible, logrando una eficacia en todos los procesos que se realizan dentro de cada una de las áreas o departamentos.
- Resolver problemas organizacionales los cuales son dirigidos en diferentes sentidos, el entrenamiento y la capacitación contribuyen a un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos como se mencionaba anteriormente.
- Actualizar conocimientos y habilidades enseñando la utilización de la nueva tecnología y métodos que ayuden a realizar el trabajo de mejor manera y que la organización sea más efectiva. Al realizar los cambios tecnológicos se debe tomar en cuenta que se modifica la forma de llevar a cabo las labores. Por ello es importante que, desde el momento de planear esos cambios, se consideren las implicaciones que tendrán en relación con el conocimiento y habilidades que quienes las utilizarán.

1.3.4.1.3. Retroalimentación:

1.3.4.1.3.1. Concepto de retroalimentación:

Es el medio utilizado para compartir observaciones, preocupaciones y sugerencia en vista de mejorar el funcionamiento colectivo y personal.¹⁴

¹⁴ WAYNE, Mondy. "Administración de recursos humanos". Editorial Pearson. Estados Unidos 2011, p. 64.

1.3.4.1.3.2. Antecedentes de retroalimentación:

El término de ha sido acuñado corporativamente para definir la facilidad de intercambio de información que existe entre los distintos miembros de una organización.

El sistema funcionalista del siglo XX ha dado paso, a modelos de comunicación corporativa más ágiles, dinámicos y en lo que los colaboradores asumen un rol mucha más participativo, eso quiere decir que ya no basta sólo con dirigir una empresa desde los niveles superiores, sino que también hay que saber escuchar a todos.

Cabe mencionar que, en las escuelas de gestión del talento humano, los futuros líderes o directivos de compañías suelen encontrarse con programas que insisten en la necesidad de incorporar la retroalimentación a la filosofía de corporativa.

1.3.4.1.3.3. “Puntos clave para implementar la retroalimentación:”¹⁵

- Dar retroalimentación debe ser un proceso frecuente: debe de haber una cierta periodicidad; algunas profesionales del talento humano recomiendan que se realicen cada tres meses.
- Retroalimentar debe ser algo sistematizado o establecido como norma: Lo importante es incluir la sesión de retroalimentación como parte formal de todo el proceso.
- La Retroalimentación no es un debate: Cuando se da la retroalimentación lo único que se debe de hacer es escuchar, anotar y decidir qué se va a tomar en cuenta, ya que se pretende que sean análisis de puntos o procesos del trabajo, que posiblemente se necesite mejorar.

¹⁵ RÁBAGO, Eduardo. “Gestión de la capacitación en las organizaciones”. Editorial Santa Elena. Perú 2013, p. 176.

- Cuando se dé la retroalimentación debemos basarnos en hechos: Esto es para mantener la objetividad, y para lograrlo se deben de narrar los hechos, evitando interpretaciones subjetivas en cuanto a esto.
- Preferiblemente que sea cara a cara: Esto dará un mayor acercamiento con el colaborador, lo cual ayudará a que se tome de mejor manera la información.
- Se debe de dar retroalimentación sobre cosas o aspectos que la persona puede cambiar: ya que es para mejorar una situación que está en alcance se hacerlo por parte de los colaboradores.
- Debe de darse sobre quiénes están presentes: Esto ayudará para evitar chismes o malos entendidos dentro del ámbito laboral.
- Debe ser oportuna: No debe de pasar mucho tiempo para implementar esta herramienta, ya que el objetivo es corregir lo más pronto posible.
- Realizar la Retroalimentación con intención de ayudar: Las malas intenciones juegan un papel en contra de los colaboradores, es por eso que la mira siempre será ayudar a los colaboradores para mejorar proceso.

1.3.4.1.3.4. “Beneficios de retroalimentar a los colaboradores:”¹⁶

- Aumenta el sentimiento de pertenencia: Cuando el jefe inmediato permite que su grupo de colaboradores participe activamente en los procesos que tienen lugar en la organización, se crea un clima de pertenencia y compromiso. El colaborador siente que aporta lo cual implica que se siente mejor en el ambiente laboral y alcanzado también su vida personal.
- Mejora el rendimiento: Las empresas que aplican la retroalimentación periódica demuestran un notorio aumento de la productividad de los colaboradores, ya que estos sienten que son escuchados y por ende contribuyen a los diferentes procesos.
- Potencia los puntos fuertes de cada colaborador: Cuando se da el intercambio de ideas, apreciaciones y posturas suele hallarse aptitudes y facultades en los

¹⁶ RÁBAGO. Op.Cit., pág. 45.

colaboradores. La retroalimentación hace que los talentos se desarrollen y así se pueda mejorar su productividad a mediano o a largo plazo. Cabe mencionar que, los colaboradores contarán con una mejor autoestima y están más seguros en el desempeño de sus labores diarias.

- Estrecha relación con encargado y colaborador: Cuando la retroalimentación se realiza en distintos niveles jerárquicos, el principal efecto que se advierte es una mejora en la relación entre los colaboradores sin importar el puesto que tengan.
- Define estrategias y métodos de acción: La retroalimentación hace que el grupo de trabajo puede ser una herramienta útil para la toma de decisiones, ya que los propios empleados, por su cercanía con las situaciones, son lo más indicados para opinar sobre un asunto en concreto. En estos casos, la función del líder consiste en escuchar sus aportes y sugerencias.

1.3.4.1.3.5. “Pasos para la realización de la retroalimentación:”¹⁷

- Preparar: Las sesiones de retroalimentación pueden ser momentos incómodos. Por tal motivo es muy importante planificarlas, puesto que de no ser así es probable que se realice de manera inapropiada.

Los siguientes puntos se deben de tener en cuenta para preparar la retroalimentación:

- ✓ Tener una razón de negocios para poder dar la retroalimentación: esta herramienta debe de aplicarse por una razón clara y específica relacionada con los resultados de la empresa, teniendo siempre la objetividad como base.
- ✓ Determinar el mejor momento y lugar: para que la comunicación se transmita de manera óptima se debe darse en un espacio confidencial y en un momento donde los integrantes de la reunión puedan dialogar sin alguna

¹⁷ BELTRÁN J, Jesús. “Indicadores de Gestión: Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad”. Editorial Milenio. México 2012, pág. 46

clase de presiones externas. Esto se debe de pensar anticipadamente para poder solucionar algún tipo de contratiempo.

- ✓ Realizar una lista de preguntas que se necesiten ser contestadas: dado que estos tipos de reuniones pueden llegar a ser incómodas es conveniente prepara de antemano una lista de preguntas que necesita ser contestadas, así como de puntos que se deben de tratar. Así se obtendrá la información necesaria.

- Presentar: empezar la retroalimentación yendo al grano, sin dar muchas vueltas, ofreciendo ejemplos específicos del comportamiento que se desea corregir, cómo impacta en el negocio y qué otra consecuencia puede tener en el futuro.

- Escuchar: escuchar lo que el colaborador tiene para decir, tomando en cuenta su perspectiva y tomar nota escuchando activamente.

- Continuar el diálogo: se debe de considerar el punto de vista del colaborador, y también cada miembro tendrá que participar. El objetivo de esta etapa es que cada uno entienda el punto del otro.

- Establecer un plan de acción: buscar las soluciones donde ambas partes estén de acuerdo. Tener en cuenta dos puntos de vista, tanto del emisor como el receptor, no olvidando que se debe establecer una fecha de seguimiento para verificar que se haya cumplido el plan de acción.

- Agradecer: cuando se realiza la retroalimentación se debe de agradecer a los colaboradores por su actitud, y para reforzarla es recomendable hacer algún comentario positivo y que transmita confianza.

1.3.5. Desempeño laboral:

1.3.5.1. Definición de desempeño laboral:

*“Es el rendimiento en el ámbito laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar sus tareas y funciones principales que le exige su cargo; aquí permite mostrar su idoneidad. Cuando se habla de desempeño se debe de tratar implícitamente las mediciones por lo cual va a guiar o a mostrar que tan bueno es la realización de sus responsabilidades”.*¹⁸

La evaluación del desempeño es un proceso que debe integrar los siguientes elementos: Misión, Visión y Objetivos estratégicos de la empresa, tomando en cuenta la cultura organizacional, competencias de los colaboradores, y la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral.

1.3.5.2. Importancia para medir el desempeño:

Uno de los aspectos del por qué medir el desempeño de los colaboradores es reforzar el vínculo entre los objetivos estratégicos del negocio y el día a día. Cuando se establecen los objetivos y metas, combinado con un método para medir el progreso e identificar los obstáculos, contribuye al éxito de los resultados finales. El seguimiento regular de los indicadores y objetivos del desempeño también ofrece la oportunidad de reconocer y recompensar a los empleados por su rendimiento y esfuerzo, contribuyendo de esta manera a la satisfacción en el trabajo y a la productividad. No es un secreto que las personas desean sentirse exitosos, y cuando se les reconoce alimentan esta idea.

“Es recomendable que se haga el uso de algún software para compilar las estadísticas y el historial de desempeño del trabajador, así se puede tener una visión clara y se puede hacer un análisis individual y general que permitirá

¹⁸Ibidem. Pág. 20

*identificar los aspectos fuertes y débiles para intervenirlos de forma inmediata y diseñar los planes de formación y desarrollo acorde a las necesidades”.*¹⁹

No se debe olvidar que la evaluación de desempeño debe convertirse en las empresas, en un instrumento de vital importancia en manos de profesionales en recursos humanos, en función de la mejora continua en cuanto al desempeño del trabajador y de la organización en general.

1.3.5.3. Indicadores:

Hace aproximadamente veinte años los colaboradores de una empresa realizaban una actividad dentro de la misma: llamándose actividad porque no había mediciones de ningún tipo, teniendo un punto ciego de cuál era el rendimiento de este. Ahora los colaboradores realizan sus actividades laborales, la cual ya se le denomina desempeño, siendo esta última nombrada así, porque ya se puede medir en forma cuantificable y medible. Es así como nacen los indicadores o KPI's, teniendo como objetivo principal la de visualizar el camino a dónde la empresa se dirige, y por qué no decirlo, donde la empresa quiere llegar.

Es el departamento de recursos humanos que se encarga del proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener el personal de dicha empresa u organización. También es el área encargada de administrar todo el talento humano, para que este llegue a su máximo desarrollo.

1.3.5.3.1. Definición de indicadores:

“Los indicadores se escogen una o varias variables que la empresa considera relevantes; estas obtienen un valor único, desde una única propiedad o mediante el cálculo de promedios de datos seleccionados. Cabe mencionar que son métricas financieras o no financieras, que tienen como objetivo reflejar el

¹⁹GIRAUDIER, Manuel. “Cómo gestionar el clima laboral”. Editorial El puente. Argentina 2013, pág. 39

*rendimiento de una organización, y que por lo general están previamente determinados por un plan estratégico”.*²⁰

Estos indicadores también permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles más bajos jerárquicamente.

Las siglas KPI's son siglas de palabras en inglés, siendo estas Key Performance Indicator, significando en español indicador clave de rendimiento.

Cada una de las áreas de la empresa define para sí misma los indicadores sobre los cuales será controlada su gestión, lo que en adelante se le denomina “desempeño”.

Los KPI's varían dependiendo del tipo de empresa, sin embargo, por el auge que tiene estos indicadores por todo el mundo, hay generalidades dependiendo el área o departamento, pero por fines de curso sólo traerá a colación los indicadores que se tiene en recursos humanos.

1.3.5.3.2. “Tipos de indicadores de recursos humanos”²¹

1.3.5.3.2.1. Indicadores de capacitación:

La capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos para el desarrollo de la actividad profesional. Este indicador debe dar pistas de cómo conseguir la máxima productividad en la relación de horas que cada trabajador desempeña en su puesto de empleo, incluyendo un concepto básico como la formación permanente. Con la mejora de este KPI, compañía mejora la imagen, la relación jefe-subordinado es más fluida, el trabajador pierde posibles temores de incompetencia, aumenta el nivel de satisfacción personal con su tarea,

²⁰BELTRÁN, Jesús. “Indicadores de Gestión: Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad”. Editorial Milenio. México 2012, pág. 98

²¹ BELTRÁN. Op.Cit., pág. 56.

incrementa su sentido de progreso, la moral de la fuerza de trabajo se eleva y de este modo se incrementa la productividad, la calidad y la eficacia.

1.3.5.3.2.2. Indicador de rotación de personal:

Calcula el grado de permanencia de los trabajadores en la compañía. La cifra ideal es que la rotación de la plantilla sea inferior al 5%. Cuanta más alta sea la rotación de personal por renuncias de los propios empleados, más necesario es que la empresa intervenga: se elevan los costes de reclutamiento. Las estrategias para minimizar la rotación del personal; también garantizan una mayor retención del talento en la empresa. Precisa de un cálculo del personal permanente promedio, y es recomendable no mezclar funciones laborales demasiado distintas.

1.3.5.3.2.3. Accidentabilidad laboral:

El ideal para esta cifra sería alcanzar el cero, aunque resulta casi imposible evitar que haya por lo menos algunas horas perdidas por culpa de un incidente en el puesto de trabajo. Las empresas suelen monitorizar permanentemente los días que se saldan sin accidentes, y la concatenación de los mismos suele ser un dato de congratulación. Las entidades responsables de dar cobertura médica a accidentes y enfermedades por causas profesionales utilizan las fórmulas para calcular el índice de frecuencia y el índice de gravedad con que se producen los accidentes.²²

1.3.5.3.2.4. Ausentismo laboral:

Cuantifica las ausencias del personal en el lugar de trabajo en periodos normales, ya sea por faltas, por atrasos o permisos. Es un índice capital que puede llegar a

²² ALLES, Op.Cit., pág. 90.

indicar tendencias sintomáticas, no sólo del trabajador sino del funcionamiento de la empresa; se puede calcular el coste de la suma de sus ausencias.

1.3.5.3.2.5. Tiempo promedio de vacantes no cubiertas:

Este indicador facilita el dato de cuánto tiempo están sin cubrir las vacantes causadas por bajas laborales, vacaciones, renunciaciones, etc. La cifra resultante es útil para mostrar con qué grado de dificultad se encuentra la empresa a la hora de obtener recursos en el mercado laboral.

CAPÍTULO II

2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1. Enfoque y modelo de investigación

El enfoque de la investigación fue Cuanti-Cualitativo ya que se tomó como referencia los indicadores semanales de los Promotores de Venta, pero se enfocó en el impacto que tiene referente al desempeño a través de la implementación de una guía de retroalimentación. Cabe mencionar que es una investigación acción ya que los participantes se desarrollaron en una realidad social para mejorar las prácticas laborales.

2.2. Técnicas

2.2.1. Técnicas de muestreo no aleatorio

El tamaño de la muestra por intención fue de 30 colaboradores de central de llamadas Pollo Campero, de recién ingreso de edades comprendidas de 18 a 65 años de edad, sin importar el género de los mismos.

2.2.2. Técnicas de recolección de datos

2.2.2.1. Cuestionario

Se conformó por un cuestionario, el cual contiene cuatro preguntas abiertas dirigidas a los promotores de ventas; el tema principal fue indagar qué percepción tienen referente a la capacitación al puesto y al plan de retroalimentación periódica.

2.2.2.2. Tabla de vaciado de indicadores

Este formato permitió ordenar de tal manera los indicadores de la población, que fue posible la comparación semanal, mensual y grupal de los diferentes grupos.

2.2.3. Técnicas de análisis de la información

El análisis estadístico de la información recabada se realizó por medio de:

- Tablas de frecuencia: se colocaron los datos recabados de los cuestionarios para presentarlos de una manera precisa, refiriéndose específicamente a sus indicadores semanales.
- Gráfica de líneas y circulares: con esta se graficaron los datos de las tablas de frecuencia y así obtener una representación visual porcentual de los resultados.
- Análisis cualitativo: éste se hizo en base a la recolección de datos y finalizó con el análisis de los mismos, como objetivo primordial el desarrollo y percepción del proceso de retroalimentación y los beneficios que le otorga.

2.3. Instrumentos

2.3.1. Conocimiento informado:

Este documento escrito establece el conocimiento y la aprobación de cada uno de los participantes que forman parte de la muestra para dicha investigación. Se aplicó este formato de conocimiento informado en forma grupal (ver anexo no. 1).

2.3.2. Cuestionario:

Este cuestionario consta de cuatro preguntas abiertas, las cuales contestó el colaborador que tiene el puesto de promotor de ventas de nuevo ingreso; se indagó la percepción que se tiene hacia este tipo de programas, y específicamente a la retroalimentación. Este cuestionario se aplicó de manera grupal (ver anexo no. 2).

2.3.3. Lista de asistencia:

Tiene como fin el llevar el control de los colaboradores que asistieron al programa de capacitación, y así poder tener un registro de los grupos comparativos en cuanto a resultados. Este listado se aplicó en forma grupal (ver anexo no. 3).

2.3.4. Tabla de comparación de indicadores:

La tabla de vaciado contiene los indicadores de los promotores que participaron en el programa de retroalimentación. Los rubros que se tomaron en cuenta son: productividad, incidencia, tele mercadeo, monitoreo y convertibilidad; ésta fue la guía para observar el cambio versus los promotores que no estén inmersos en este programa. Este control se aplicó de manera individual. Posteriormente se realizó la comparación grupal (ver anexo no. 4).

2.3.5. Guía de retroalimentación:

Esta guía de retroalimentación contiene todos los temas que se impartieron a los promotores de nuevo ingreso. La guía fue aplicada una semana posterior de su ingreso, realizando la retroalimentación de una manera vivencial; ésta se repitió una vez por semana durante un mes; (ver anexo no. 5). Cabe mencionar que las personas que participaron en este plan de retroalimentación mostraron más seguridad a la hora de desempeñar sus labores.

2.4. Operacionalización:

| Objetivos | Variables | Técnicas | Instrumento |
|--|----------------------------------|---|----------------------------------|
| Determinar el cumplimiento de la gestión operativa de una forma correcta. | Gestión Operativa. | Técnicas de muestreo no aleatorio estratificado | Cuestionario. |
| Identificar las causas que provocan bajo rendimiento en el desempeño. | Bajo rendimiento. | Taller de formación. | Cuestionario. |
| Realizar el proceso de retroalimentación a los colaboradores para fortalecer el desempeño. | Retroalimentación. Desempeño. | Técnicas de recolección de datos | Lista de Asistencia |
| Evaluar las métricas semanales posteriores del proceso de Retroalimentación. | Indicadores o Métricas: | Técnicas de análisis estadístico | Tabla de vaciado de indicadores. |

CAPÍTULO III

3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Característica del lugar y de la muestra

3.1.1. Características del lugar:

La investigación fue llevada a cabo en la 5 avenida 15-45 zona 10 de la ciudad de Guatemala, específicamente en la central de llamadas de Pollo Campero, S.A. En cuanto la infraestructura, es un edificio que consta de dos torres, siendo la torre uno las oficinas de Multi inversiones. La torre número 2 se encuentra en el primer nivel contabilidad, quinto central de llamadas, sexto nivel mercadeo y, por último, el nivel 12 gerencia. Cuenta con cafetería, servicios sanitarios, iluminación natural y artificial, ventilación con A/C. El edificio es seguro ya que cuenta con cámaras de vigilancia y seguridad en la entrada.

3.1.2. Características de la muestra:

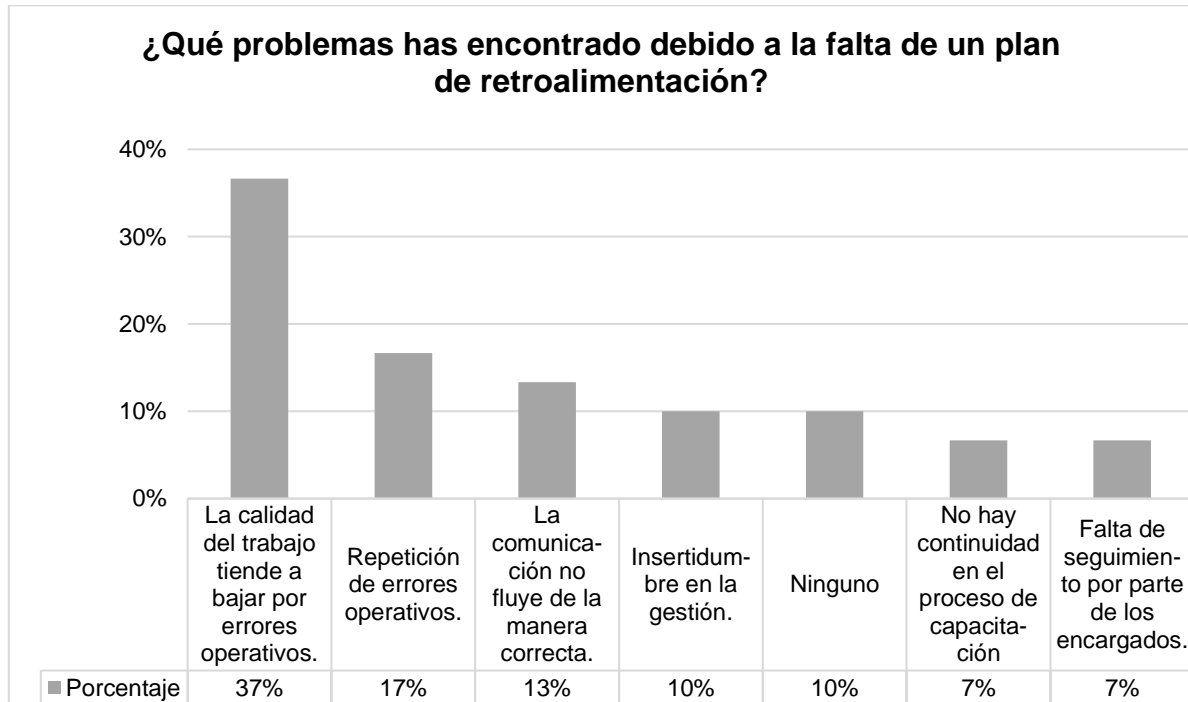
La población total de promotores de ventas en central de llamadas son 167, eligiendo la muestra de forma intencionada y por oportunidad de 30 colaboradores de Pollo Campero, específicamente de la central de llamadas; el puesto desempeñado por éstos de promotor de ventas, con una antigüedad no mayor de 2 meses de estar en dicho puesto. Posteriormente se dividieron en dos grupos de 15 personas cada uno; esto se realizó para contar con grupos comparativos, cuya característica fue que uno de los grupos sí recibió el plan de capacitación por el periodo de un mes, y el otro no.

Las personas participantes oscilan entre las edades de 19 a 45 años de ambos géneros (femenino y masculino); todos cuentan con estudios de nivel medio. Los colaboradores que participaron en esta investigación se mostraron muy abiertos en la misma.

3.2. Presentación y análisis de resultados

En las siguientes gráficas se han colocado los resultados obtenidos en la primera fase, la cual fue la aplicación de cuestionarios a los 30 colaboradores de central de llamadas en diferentes sesiones.

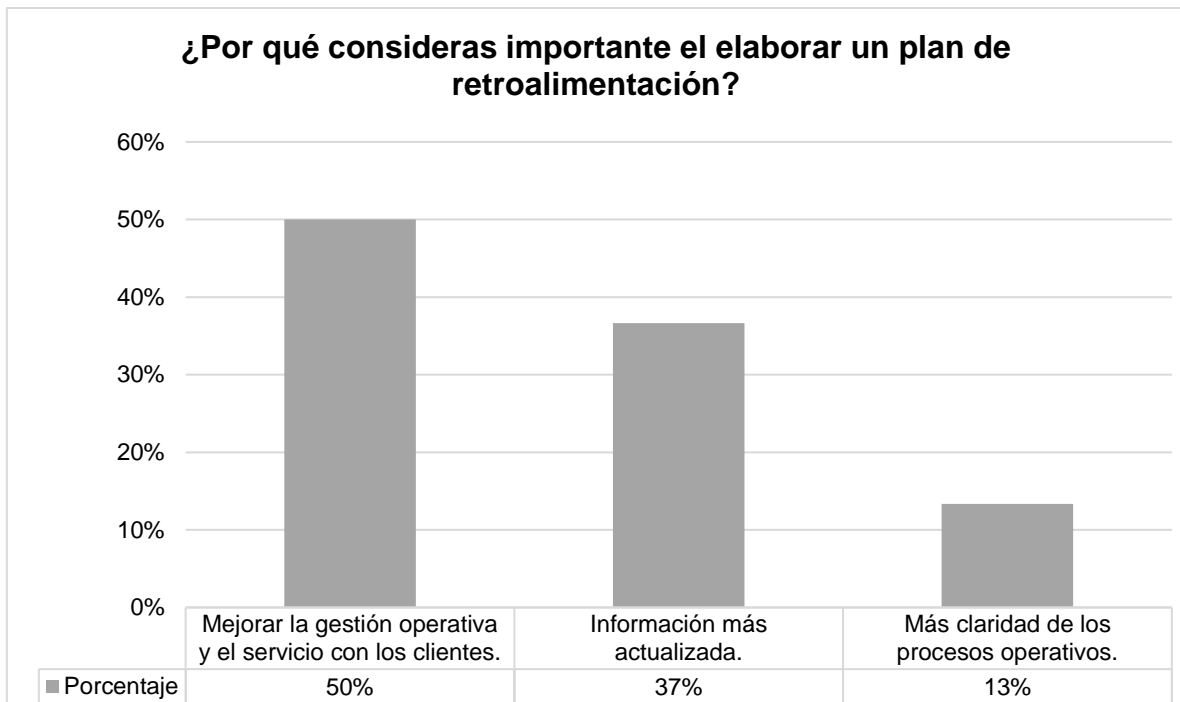
Gráfica no. 1



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a promotores de venta de Pollo Campero, S.A

Descripción: La mayoría de los promotores de nuevo ingreso manifiestan que sí hay problemas debido a la falta de un plan de retroalimentación para desempeñar su puesto de trabajo; éstos se enfocan mayormente en la parte operativa y del cumplimiento adecuado de procesos, llevando de la mano la comunicación de esta información por parte de sus encargados, impidiendo así una visibilidad más clara en cuanto a su desempeño laboral.

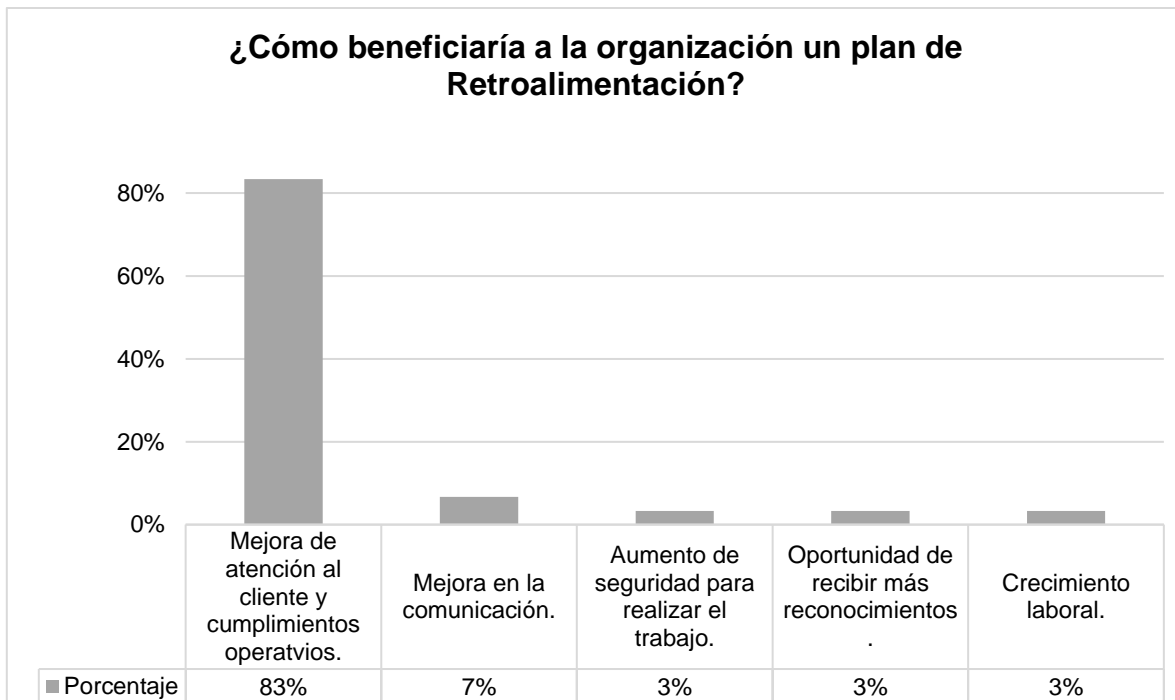
Gráfica no. 2



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a promotores de venta de Pollo Campero, S.A

Descripción: La gráfica no. 2 muestra que los promotores de venta de recién ingreso tienen una percepción positiva referente a un plan de retroalimentación, ya que mencionaron que ayudará a mejorar no sólo los procesos operativos, sino también a la optimización de la información necesaria para que se lleve a cabo sus labores.

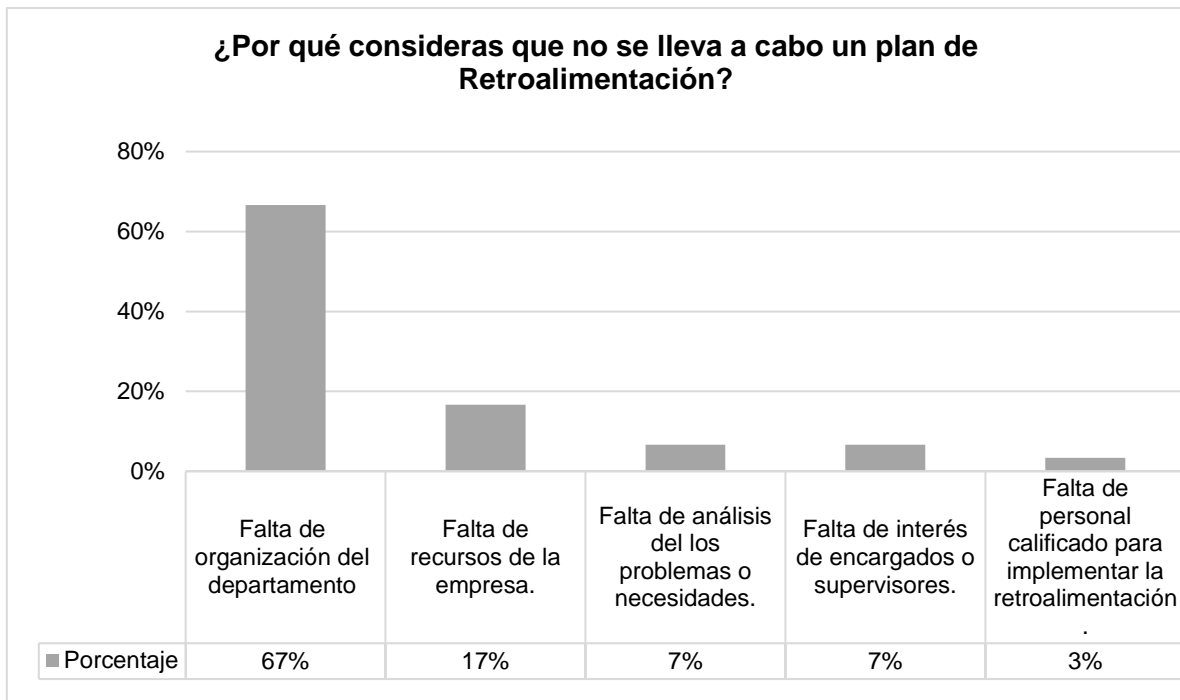
Gráfica no. 3



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a promotores de venta de Pollo Campero, S.A

Descripción: En la gráfica no. 3 se puede apreciar que los promotores de nuevo ingreso piensan que un plan de retroalimentación impactaría positivamente en la atención que se le brinda al cliente, reforzando los procesos operativos correctos. También se puede notar que estos colaboradores esperan ascender dentro de la organización basados en su rendimiento de su puesto actual.

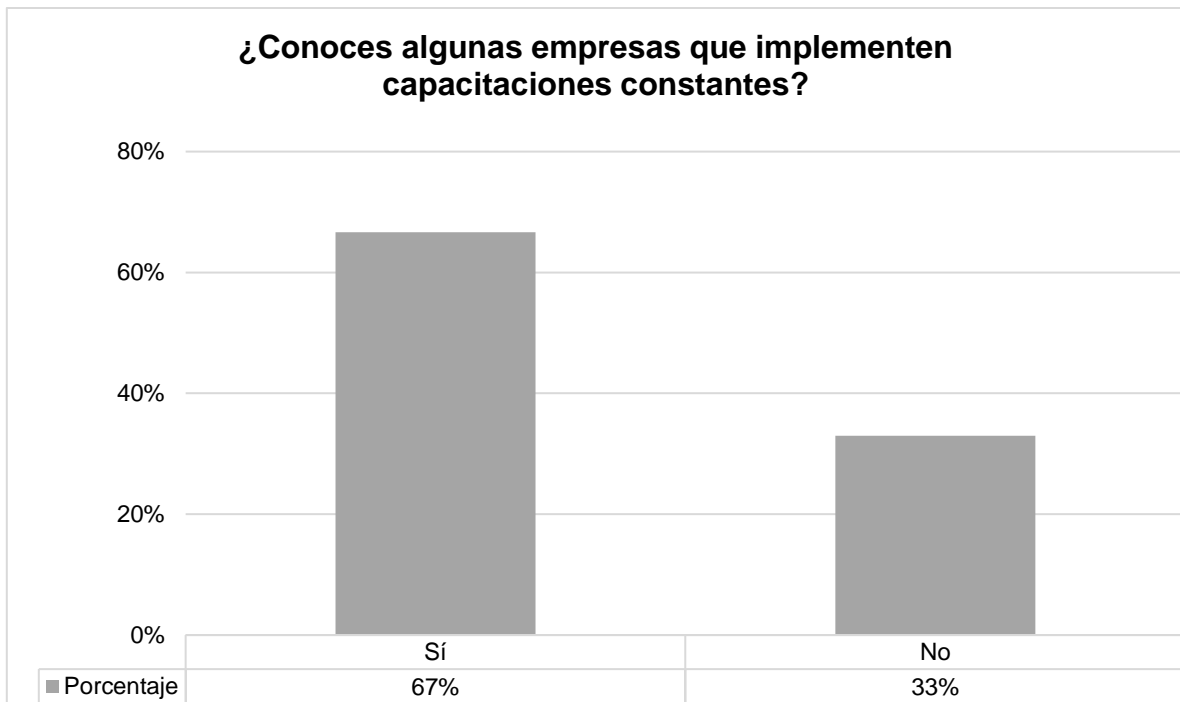
Gráfica no. 4



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a promotores de venta de Pollo Campero, S.A

Descripción: La gráfica no. 4 muestra que los promotores de venta de nuevo ingreso deducen que no se tiene un plan de retroalimentación dentro de la empresa por organización de sus encargados, los cuales carecen de interés o no cuentan con las capacidades necesarias. También hay un porcentaje de promotores que manifiestan que el presupuesto del departamento de central de llamadas es bajo para llevar a cabo dicho plan.

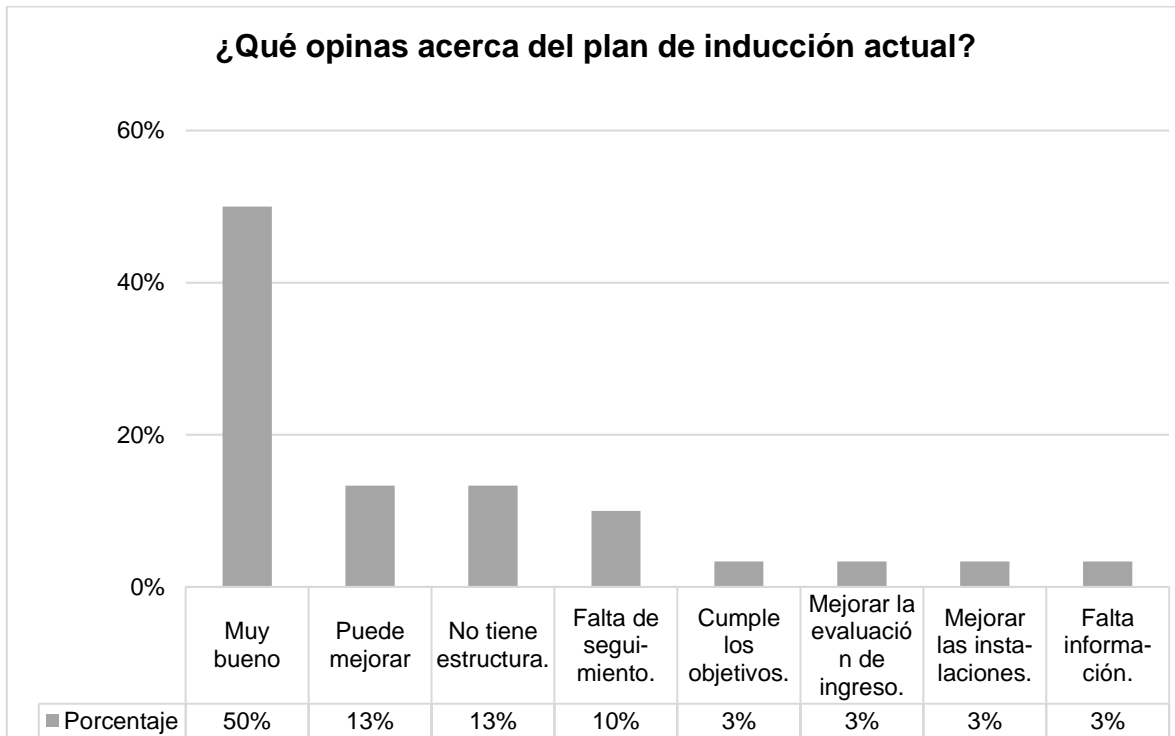
Gráfica no. 5



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a promotores de venta de Pollo Campero, S.A

Descripción: La gráfica no. 5 detalla que la mayoría de los promotores de venta conocen empresas que implementan capacitaciones constantes; estas organizaciones tienen como características que no sólo refuerzan temas operativos, sino también, aspectos relacionados con el bienestar integral de sus colaboradores. Las empresas que tienen dichas metodologías están muy bien posicionadas en los diferentes mercados relacionados con su giro de negocio, debido a su crecimiento y sostenibilidad empresarial.

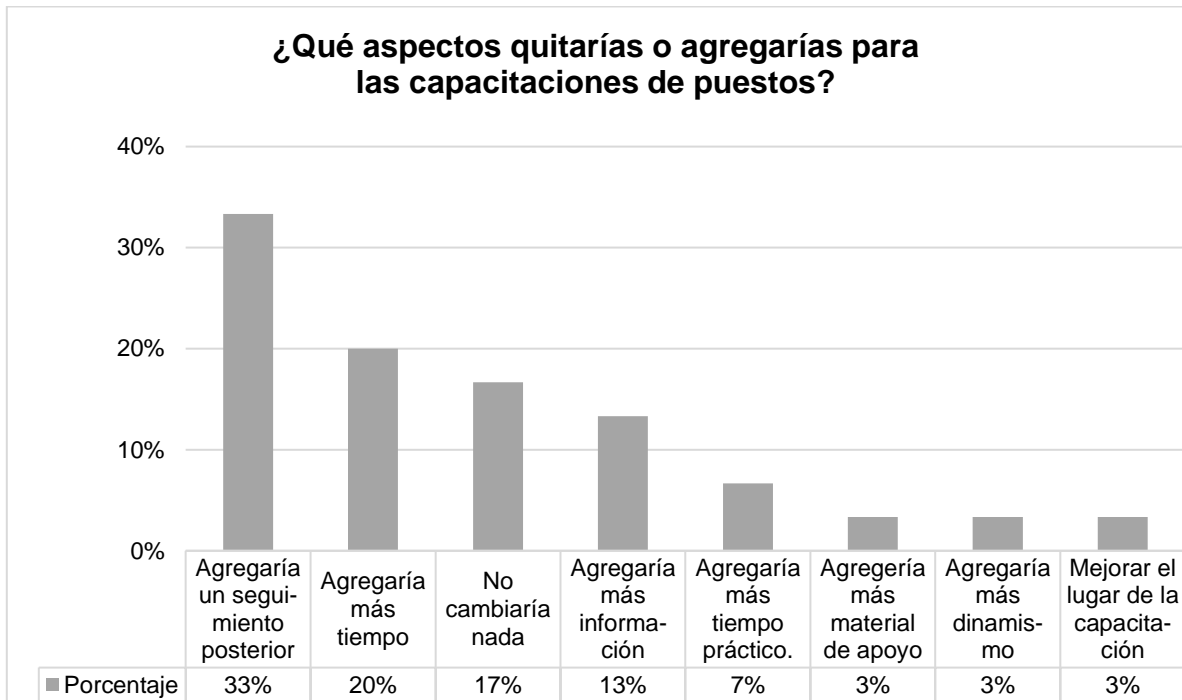
Gráfica no. 6



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a promotores de venta de Pollo Campero, S.A

Descripción: La gráfica no. 6 muestra que los promotores de venta de recién ingreso cuentan con una opinión positiva referente a la inducción al puesto actual, aunque manifiestan que hay aspectos que se pueden mejorar, como por ejemplo las instalaciones, la estructuración de contenidos y el seguimiento posterior al mismo.

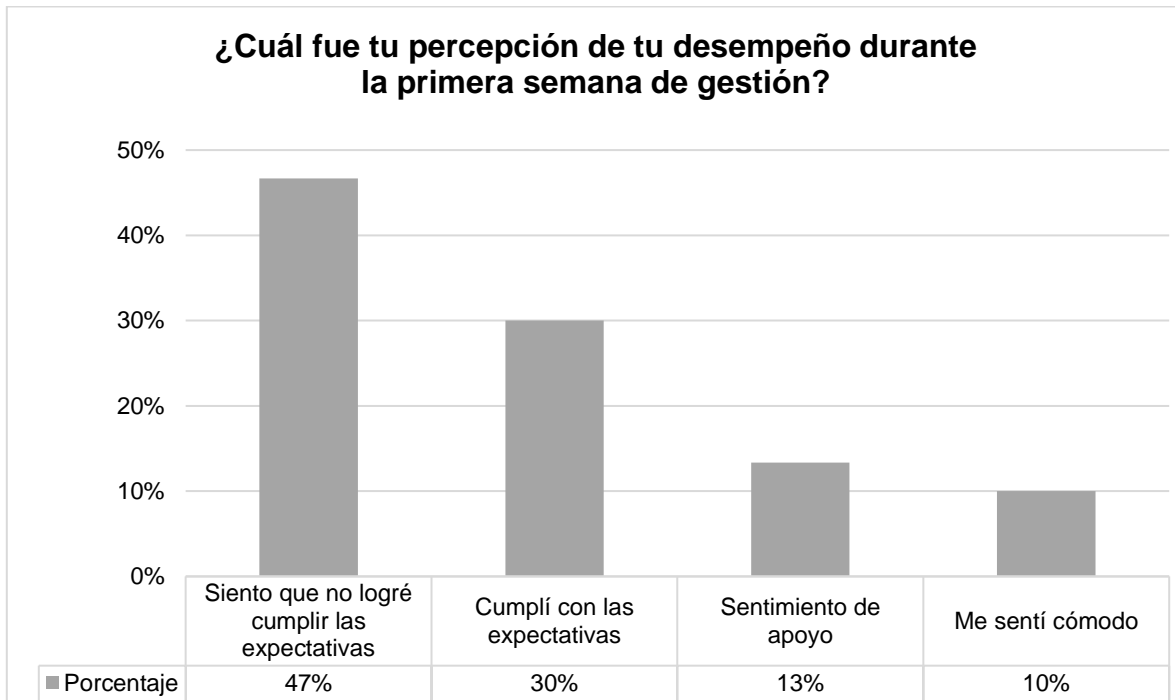
Gráfica no. 7



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a promotores de venta de Pollo Campero, S.A

Descripción: En la gráfica no. 7 se puede ver que una gran parte de los promotores de recién ingreso dicen que hace falta una retroalimentación posterior a la inducción al puesto. Ahora bien, referente al plan de inducción como tal, indican que se debe de mejorar los diferentes materiales didácticos para inyectar más dinamismo a la misma.

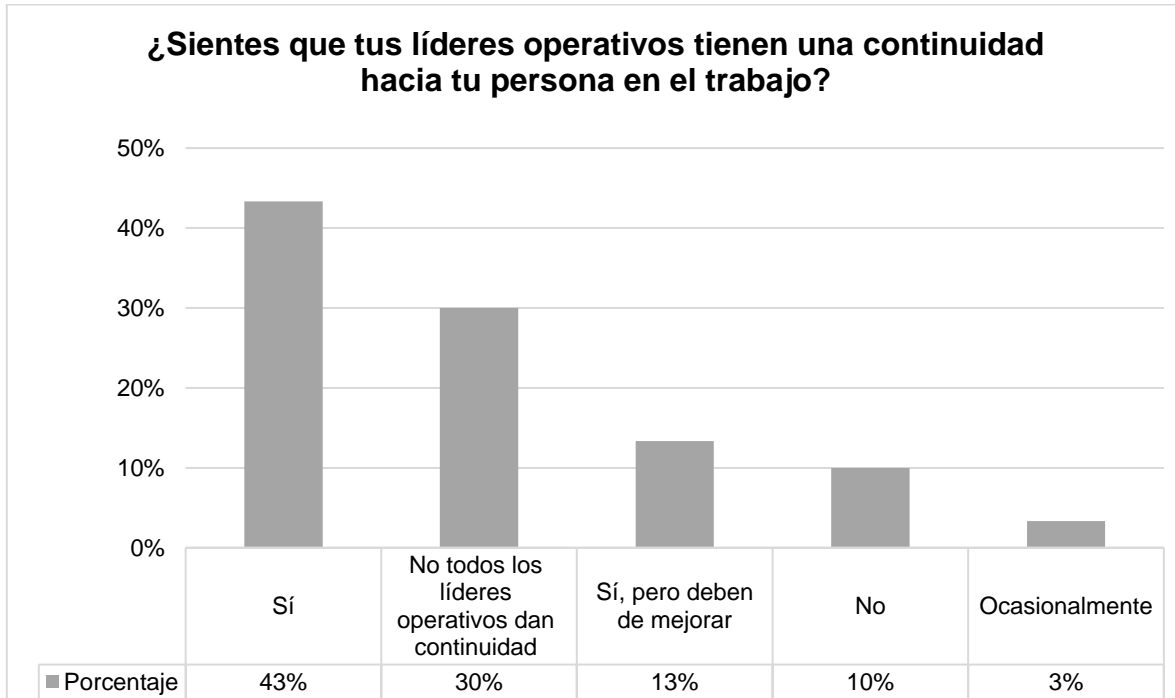
Gráfica no. 8



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a promotores de venta de Pollo Campero, S.A

Descripción: En la gráfica no. 8 muestra que la mayoría de promotores piensan que no cumplieron las expectativas que tenía la empresa hacia ellos, repercutiendo su percepción de la ejecución de sus tareas, impactando incluso en su seguridad personal; un porcentaje menor indicó que se sintieron cómodos en la realización de sus labores.

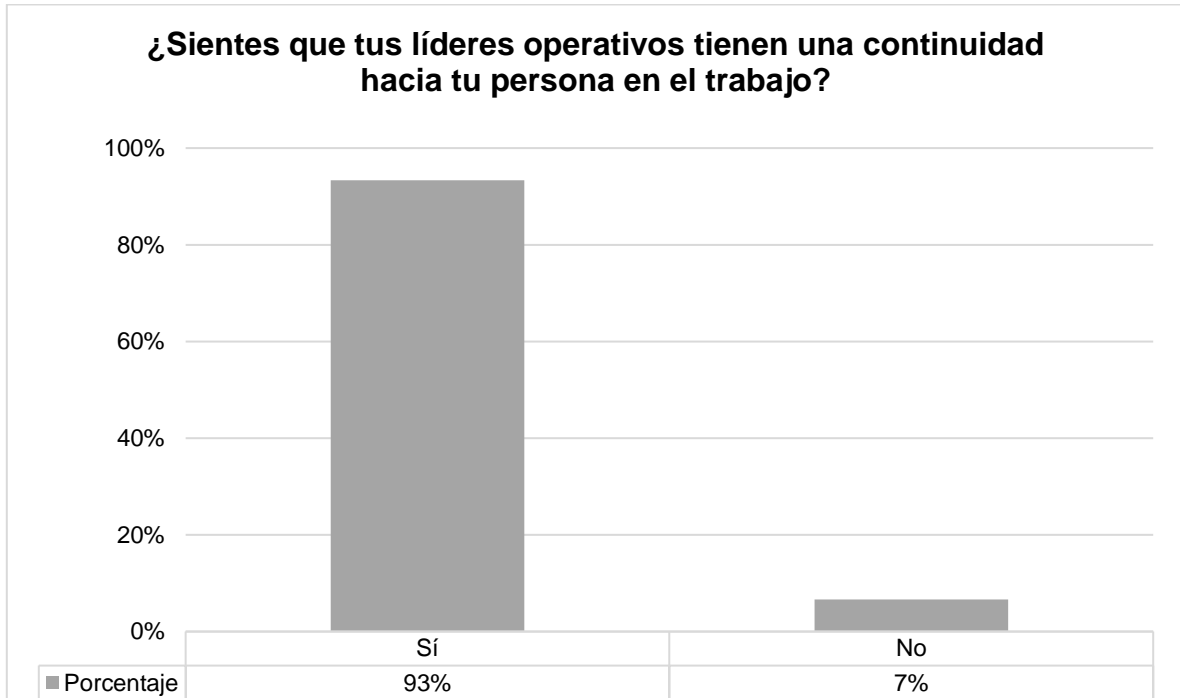
Gráfica no. 9



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a promotores de venta de Pollo Campero, S.A

Descripción: En la gráfica no. 9 se puede notar que los promotores de venta coinciden que la mayoría de los líderes operativos dan continuidad con la verificación del desempeño de labores del promotor, sin embargo, existen líderes que no lo realizan. Se debe tonar que, aunque reconocen la labor de estos líderes, hay aspectos que deben de mejorar.

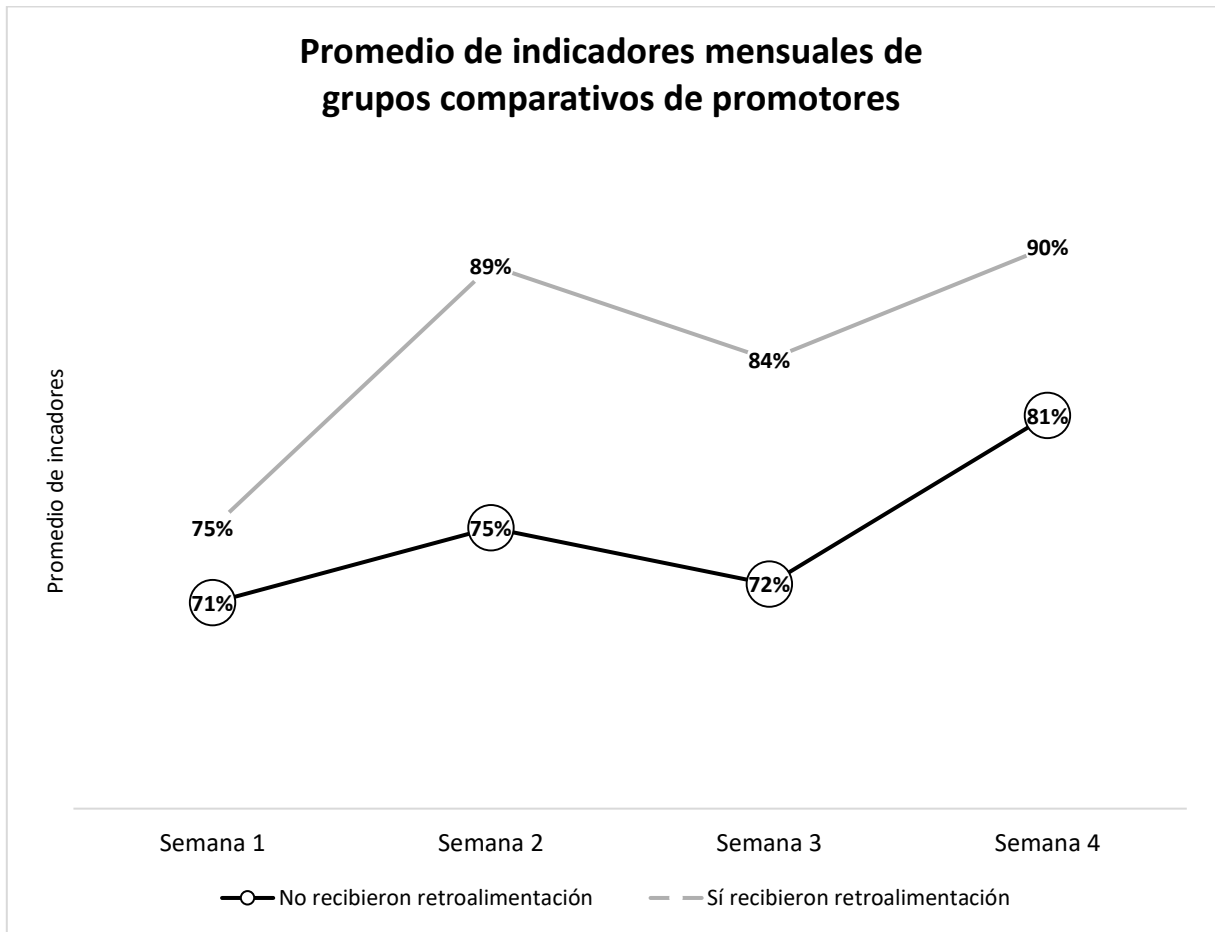
Gráfica no. 10



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a promotores de venta de Pollo Campero, S.A

Descripción: La gráfica no. 10 indica que la mayoría de los promotores de nuevo ingreso están satisfechos por pertenecer a la empresa, cumpliendo sus expectativas laborales.

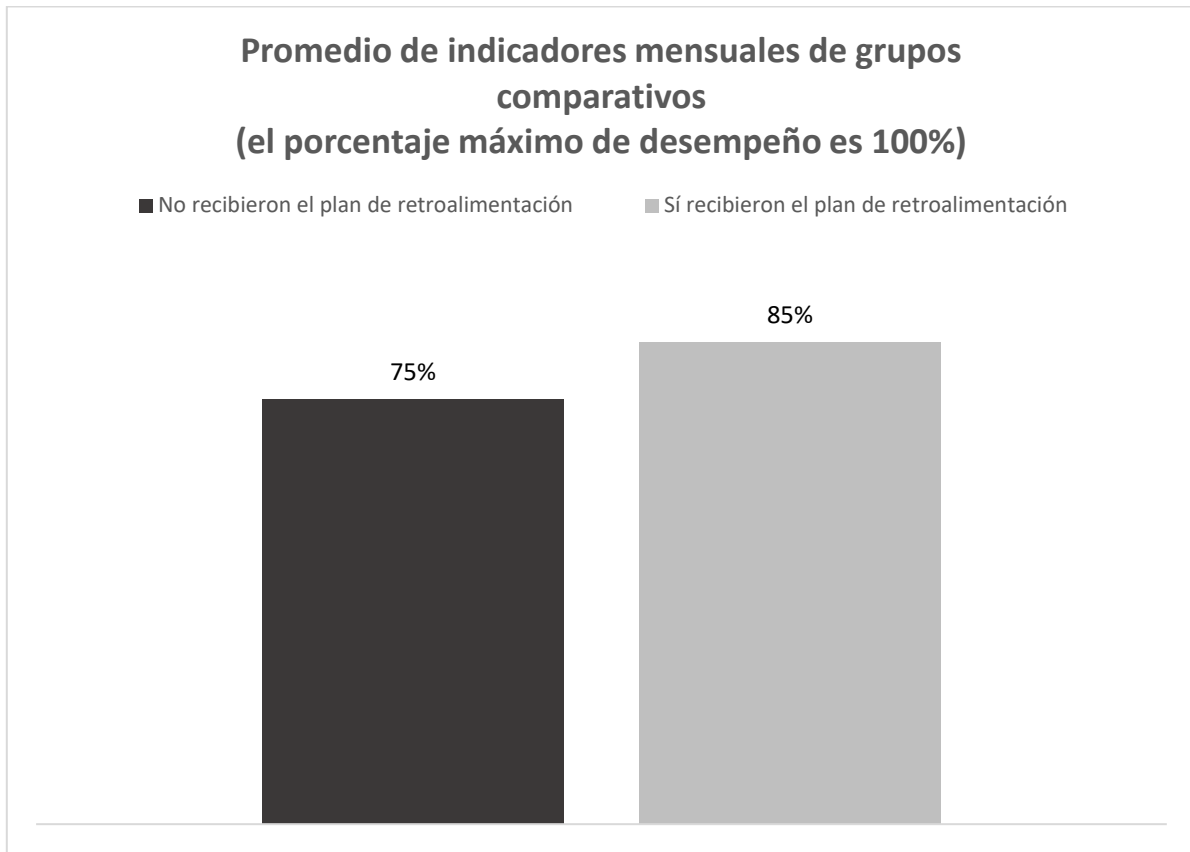
Gráfica no. 11



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a promotores de venta de Pollo Campero, S.A

Descripción: Descripción: la gráfica no. 10 muestra que sí hubo una mejora cuantificable en los indicadores de los promotores que recibieron el plan de retroalimentación periódica por un lapso de tiempo de 30 días, a comparación con los colaboradores que no se les aplicó. Esta información se basó en los indicadores semanales operativos, verificados por el periodo de un mes. Se debe de recalcar que el punto de partida se cuenta con una ponderación inicial de los indicadores muy parecido de ambos grupos, sin embargo, los cambios más grandes se vieron en las próximas tres semanas.

Gráfica no. 12



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a promotores de venta de Pollo Campero, S.A

Descripción: la gráfica no. 12: se puede observar que los promotores de recién ingreso que fueron sujetos a someterse a un plan de retroalimentación periódica por un mes tuvieron un desempeño del 10% mayor a comparación de los colaboradores que no la recibieron. Estos datos porcentuales surgen del promedio de los cinco indicadores que se implementan actualmente en la central de llamadas los cuales son 5; estos indicadores son los siguientes: Productividad, incidencia, Tele mercadeo, Monitoreo y Convertibilidad (éstos pueden oscilar de 0 a 100%).

3.3. Análisis general

Esta investigación se llevó a cabo en la empresa Pollo Campero, S.A. y el tema central se fundamentó en un tema sumamente importante, la retroalimentación periódica al personal de nuevo ingreso. A través del cuestionario aplicado se pudo observar que los promotores de recién ingreso están conformes con el plan de inducción actual, sin embargo, están conscientes que aún hay que mejorar aspectos didácticos y de estructura, pero lo más importante es que hacen mención que falta un plan de retroalimentación seguida a la inducción.

Las percepciones que se tienen al plan de inducción son realmente positivas, ya que sostienen que los procesos operativos serán mejor realizados, logrando un desempeño aceptable de sus labores. Mencionan también muchas problemáticas por causa de la falta de un plan de retroalimentación.

En esta investigación se logró observar y evidenciar el impacto positivo que puede llegar a tener la implementación del plan de retroalimentación. Gracias a la comparación de los indicadores semanales por un mes, de los grupos, se dio a conocer que los colaboradores tienen por lo menos un 10% de mejora en los mismos, a comparación de las personas que no recibieron este plan. Los comportamientos de las personas en su ámbito laboral dejan notar una mayor seguridad, disminuyendo así, la ansiedad provocada por el periodo de dos meses de prueba que les otorga la empresa para la confirmación de su plaza.

Por ello se puede determinar que la implementación de la retroalimentación periódica a los promotores de nuevo ingreso es fundamental; gracias a esta herramienta éstos pueden desempeñar mejor la gestión operativa en las llamadas telefónicas, y también, desarrollan un sentido de pertenencia, sintiéndose identificados con la marca, permitiendo la unificación de criterio y el cumplimiento de metas y objetivos, aumentando a la vez, la seguridad emocional del colaborador en el contexto laboral, sin olvidar, la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- El impacto que tienen la retroalimentación periódica se ve reflejada en un mejor desempeño de sus indicadores por parte de los promotores de nuevo ingreso,
- El resultado de la gestión general operativa de los promotores se ven impactados de forma positiva cuando se lleva un plan de retroalimentación con los puntos clave y concisos del contenido en dicho plan.
- Las personas que no reciben el plan de retroalimentación tienden a cometer más errores operativos, bajando paralelamente sus indicadores semanales.
- El plan de retroalimentación debe de contener puntos actualizados que requieran mejorar los promotores de nuevo ingreso.
- Por la falta de un plan de retroalimentación periódica los promotores de venta sienten inseguridad por perder su empleo, ya que deben pasar satisfactoriamente los dos meses de prueba, siendo este lapso de tiempo el decisivo para su contratación definitiva.
- Si bien es cierto, la capacitación al puesto es de suma importancia en cualquier puesto de trabajo, la retroalimentación periódica es fundamental para que la empresa obtenga beneficios en cuanto a su rentabilidad, ya que incrementa la productividad y beneficios con ayuda de los colaboradores.

4.2. Recomendaciones

- El plan de retroalimentación deberá de actualizarse cada mes, dependiendo las necesidades específicas de los colaboradores, que ayuden a mejorar su desempeño operativo, y también a desarrollar identidad y lealtad hacia la empresa.
- Se recomienda que la persona encargada de implementar el plan de retroalimentación tenga las competencias necesarias para el desenvolvimiento a la hora interactuar con los colaboradores. Esta persona también debe tener un gran conocimiento de los diferentes procesos operativos, sin descuidar el trato con clientes.
- Se recomienda que el periodo de tiempo de la implementación del plan de retroalimentación sea respetado, realizando cada semana por el periodo de un mes, teniendo como grupo focal a los colaboradores de nuevo ingreso.
- Considerar que el espacio físico debe de contener las herramientas necesarias para la implementación del plan de retroalimentación, como cañonera y sillas para los participantes.
- Un plan de retroalimentación tiene que contener información acorde a las necesidades, objetivos y visión que la empresa tenga. Este diagnóstico debe realizarse tanto los líderes operativos, como el personal de recursos humanos.

BIBLIOGRAFÍA

CODOÑER, Mariano. El Manual de Instructor Guatemala: Editorial MC, 2009. 62 p. ISBN 970-458-41-02881-2

WEITZEL, Sloan R. Feedback efectivo: Cómo crear y transmitir mensajes. Estados Unidos: México, 2012. 236 p. ISBN 978-941-78-1340-7.

BELTRÁN J, Jesús. Indicadores de Gestión: Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad. México: Editores 3R, 2012. 145 p. ISBN 970-458-67-45697-2

GIRAUDIER, Manuel. Cómo gestionar el clima labral. Argentina: Obelisco. 123 p. ISBN 970-123-67-45897-7

PIEDRA, Guillermo. El poder de las palabras: el uso de la PNL para mejorar la comunicación, el aprendizaje y la conducta. México: Reprint. 256 p. ISBN 978-970-67-45468--2

GARCÍA ÁLVAREZ, Ana. La medida del feedback laboral en las organizaciones. Chile: Oviedo. 257 p. ISBN 970-330-21-78963-2

NAVARRO, Augusto. Gestión de la capacitación en las organizaciones. Perú: Castillo. 237 p. ISBN 970-458-67-454621-2

RÁBAGO, Eduardo. Dirigir personas. Argentina: Santa Elena 459 p. ISBN-970-986-645422.

WAYNE, Mondy. Administración de recursos humanos. Estados Unidos: Pearson 365 p. ISBN 970-354-45421-3.

ALLES, Martha. Desarrollo del talento Humano basado en competencias. Argentina: Ediciones Granica. 387 p. ISBN 970-458-67-12344-2

ANEXOS

(Anexo no. 1)

Formato de conocimiento informado a los participantes de la investigación.

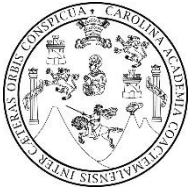
Guatemala ____ de _____ del 20__

Por este medio hago constar que yo _____
con número de identificación personal (DPI) _____, que bajo
ninguna presión de cualquier índole, acepto en participar en la investigación que
se lleva a cabo en la empresa Pollo Campero, S.A., específicamente en central de
llamadas.

Sin otro motivo,

(f) _____ -

(Anexo 2)



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs-
“Mayra Gutiérrez



**Formato de preguntas para la realización de entrevista con el promotor del
Desarrollo de Recursos Humanos**

CUESTIONARIO

Nombre: _____ **Fecha:** _____

A continuación, se te presentan una serie de preguntas, las cuales deberás de responder sinceramente, considerando las diferentes situaciones en su actual lugar de trabajo (usar lapicero negro o azul únicamente).

1. ¿Qué problemas has encontrado debido a la falta de un plan de retroalimentación?
2. ¿Por qué consideras importante el elaborar un plan de retroalimentación?
3. ¿Cómo beneficiaría a la organización un plan de Retroalimentación?
4. ¿Por qué consideras que no se lleva a cabo un plan de Retroalimentación?

5. ¿Conoces algunas empresas que implementen capacitaciones constantes?

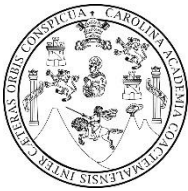
6. ¿Qué opinas acerca del plan de inducción actual?

7. ¿Qué aspectos quitarías o agregarías para las capacitaciones de puestos?

8. ¿Cuál fue tu percepción de tu desempeño durante la primera semana de gestión?

9. ¿Sientes que tus líderes operativos tienen una continuidad hacia tu persona en el trabajo?

10. ¿Recomendarías este lugar de trabajo a tus amigos y conocidos?

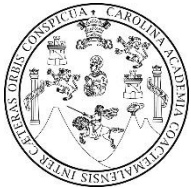


(Anexo 3)

Formato de Lista de asistencia para los Promotores de Venta del Programa de Retroalimentación.

| Control de Asistencia | | | |
|-----------------------|----------|-----------|------|
| Capacitación : | Fecha: | Duración: | Hrs. |
| Dirigida a: | Horario: | A.M. | P.M. |
| Capacitador: | | | |

| No. | CODIGO | NOMBRE | FIRMA |
|-----|--------|--------|-------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |
| 7 | | | |
| 8 | | | |
| 9 | | | |
| 10 | | | |



(Anexo 4)

**Formato de comparación de indicadores por Promotor de Venta
de manera individual.**

Nombre: _____

Asiste al programa de Retroalimentación: Si _____ No: _____

| J u l i o | Semana | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|---------------|------------|---------------|-----------|-----------------|---------------|------------|---------------|-----------|-----------------|---------------|------------|---------------|-----------|-----------------|---------------|------------|---------------|-----------|-----------------|--|--|--|--|--|
| | 1 | | | | | 2 | | | | | 3 | | | | | 4 | | | | | | | | | |
| | Productividad | Incidencia | Tele mercadeo | Monitoreo | Convertibilidad | Productividad | Incidencia | Tele mercadeo | Monitoreo | Convertibilidad | Productividad | Incidencia | Tele mercadeo | Monitoreo | Convertibilidad | Productividad | Incidencia | Tele mercadeo | Monitoreo | Convertibilidad | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A g o s t o | Semana | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | | | | | 2 | | | | | 3 | | | | | 4 | | | | | | | | | |
| | Productividad | Incidencia | Tele mercadeo | Monitoreo | Convertibilidad | Productividad | Incidencia | Tele mercadeo | Monitoreo | Convertibilidad | Productividad | Incidencia | Tele mercadeo | Monitoreo | Convertibilidad | Productividad | Incidencia | Tele mercadeo | Monitoreo | Convertibilidad | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| S e p t i e r e | Semana | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | | | | | 2 | | | | | 3 | | | | | 4 | | | | | | | | | |
| | Productividad | Incidencia | Tele mercadeo | Monitoreo | Convertibilidad | Productividad | Incidencia | Tele mercadeo | Monitoreo | Convertibilidad | Productividad | Incidencia | Tele mercadeo | Monitoreo | Convertibilidad | Productividad | Incidencia | Tele mercadeo | Monitoreo | Convertibilidad | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| O c t u b r e | Semana | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | | | | | 2 | | | | | 3 | | | | | 4 | | | | | | | | | |
| | Productividad | Incidencia | Tele mercadeo | Monitoreo | Convertibilidad | Productividad | Incidencia | Tele mercadeo | Monitoreo | Convertibilidad | Productividad | Incidencia | Tele mercadeo | Monitoreo | Convertibilidad | Productividad | Incidencia | Tele mercadeo | Monitoreo | Convertibilidad | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

(Anexo 5)

Guía de plan de retroalimentación

| NO. | Aspecto | Puntos de mejora | Acciones a tomar |
|-----|---------------------------------|--|---|
| 1 | Sectorización | Los promotores de ventas comparan la dirección registrada en el documento de Excel. | Los promotores deberán de verificar la dirección en la casilla de SECTOR y usar la sectorización (Excel) cuando éstas no coincidan. Si hubiera una diferencia con el número de restaurante deberá de crear nuevamente ésta, de tal manera que quede registrada solamente la dirección correcta. El promotor tomará el número de teléfono y la dirección para borrar; posteriormente la dirección incorrecta sea borrada por un encargado. |
| 2 | Alternos (pollo y pizza) | Los promotores verifican en el archivo de Excel, la dirección del cliente y si se percatan del alternativo, cambian a la opción de MANUAL y lo modifican. | El promotor deberá de registrar la dirección, pero con el alternativo correcto; esto se realiza para que la base del cliente contenga los datos correctos del cliente. |
| 3 | Uso de la casilla PREGUNTAR POR | Los promotores de ventas colocan un número de teléfono a la par del nombre. | En esta casilla solamente irá el nombre de la persona que reciba la orden; si hubiera otro número de teléfono de referencia, será colocado en los campos anteriores (campo de AYUDA); se anotará un número en el campo de Ayuda, cuando éste no esté contenido en el campo de TELEFONO ni CALLER ID. |
| 4 | Verificación de alertas | La gran mayoría de los promotores no verifican las alertas del Notepad. | Cuando se cercioren que está correcto el número de restaurante, deberán de verificar el Notepad utilizando CTRL + A para seleccionar todo el contenido, y luego buscar con CTRL + F, escribiendo el número de restaurante (debe ser antes de tomar el pedido). |
| 5 | Servicio Express | No utilizan la opción de "MÉTODO DE ENTREGA" de la toma pedidos y son colocados datos innecesarios para este servicio; así mismo, no es enviada a confirmar a Apoyo Operativo. | Reforzar el siguiente procedimiento: 1. Solicita el número de Teléfono y/o celular para tomar el pedido. 2. Confirma a qué restaurante pasará el cliente. 3. Deberás de crear una nueva dirección colocando en numeración y ayuda "CLT.PASARA A RECOGER A CAD. NO. XXX". 4. En parte izquierda del Toma |

| | | | |
|---|--------------------|--|---|
| | | | <p>Pedidos encontrarás la casilla "Método Entrega", luego deberás de seleccionar la opción "Recogen en llevar" o "Recogen en Autoservicio" dependiendo del caso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. En el de campo "Restaurante" deberás de elegir el número del restaurante que el cliente pasará. 6. Escribe en observaciones "Clit pasará a recoger a restaurante". 7. Envía la orden a "Apoyo Operativo" |
| 6 | Servicio Paga Aquí | <p>Los promotores no tienen claro de los tres datos que deben de colocar en el cuadro de observaciones, ni en el reclamo clasificado comentario.</p> | <p>Reforzar el siguiente procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El cliente se presenta al Restaurante. 2. El cajero o encargado le toma el pedido y luego éste llama a la central de llamadas. 3. El encargado comunica al cliente o bien este hace su pedido. 4. Se toma el pedido y los datos como: Nombre y número de teléfono del cliente presente, número de la persona que recibe la orden, dirección y hora 5. Se anota en el cuadro de observaciones el Nombre de la persona que trabaja en el restaurante, Puesto y Número de restaurante donde se cancela la orden 6. Enviar la orden directamente a restaurante. (Pago únicamente en Efectivo) 7. Se deberá ingresar un Reclamo clasificado como "Comentario" con los datos anteriores: Nombre de la persona que trabaja en el restaurante, Puesto y Número de restaurante donde se cancela la orden 8. Informar a un encargado de servicio a domicilio. |

| | | | |
|----|---------------------------------------|---|---|
| 7 | Corrección de direcciones incorrectas | En la base de datos del toma pedidos se encuentran datos que son incorrectos, provocando así inconvenientes con el cliente. | El promotor anotará en su Notepad el número de teléfono que tiene algún inconveniente, para posteriormente el encargado elimine la dirección incorrecta. En cuanto el nombre del cliente, el promotor lo modificará (si así lo amerita), sin necesidad de crear otra. |
| 8 | Cuadratura de menús (piezas grandes) | Dado que hay restaurantes que carecen de piezas alas, en algunos casos no le llega su menú de piezas de pollo como el promotor lo ofrece. | El promotor deberá de indicar solamente las piezas grandes que van en el menú (si el cliente pregunta la integración de éstos). Si la persona que está realizando la orden solicita específicamente piezas alas, se deberá de preguntar con un encargado, verificando previamente las alertas en el Notepad, para asegurarse que no haya alguna alerta referente a las piezas alas. |
| 9 | Clasificación de clientes | Hay promotores que no cumplen con el procedimiento operativo a cada tipo de cliente. | Reforzar qué tipos de clientes tenemos, ubicándolos en las casillas TIPOS DE CLIENTES y ATENCION del Toma pedidos (borra cualquier indicio de clasificación cuando esto no se encuentre las casillas TIPOS DE CLIENTES ni ATENCION); al mismo tiempo, reforzar que el todo el tipo de clientes, excepto el normal, se deberá ingresar un comentario indicando dicha clasificación. También se hará la salvedad que los clientes de Multi-inversiones que deseen realizar una orden al crédito, se transferirá la llamada a Apoyo Operativo. |
| 10 | Cuadro de observaciones | La mayoría de los promotores escriben aspectos como "F/E KETCHUP Y PICANTE" "SE CONF. ORDEN" "F/E 10 BBQ Y 10 ORIENTAL" etc. | Este cuadro será únicamente para escribir aspectos que no van implícito dentro de la factura. |