

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

**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LA PRODUCTIVIDAD  
DE LOS REPRESENTANTES DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA CUENTA DE  
SERVICIO FITBIT EN EL CALL CENTER TELUS INTERNATIONAL EN EL AÑO  
2016”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**


**POR**

**ASTRID YOVANA GUZMAN RODRÍGUEZ**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2017**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large circular emblem in the background. It features a central figure of a seated woman, likely the Virgin Mary, with a crown and a halo. Surrounding her are various symbols: a castle on the left, a lion on the right, and two columns with banners. The Latin motto "CÆTERAS ORBIS CONSPICUA ACACADOLINA ACCADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter. The text of the document is overlaid on this seal.

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  
**REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

Pablo Josue 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.066-2017  
CODIPs.2211-2017

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

30 de octubre de 2017

Estudiante  
Astrid Yovana Guzman Rodríguez  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto VIGÉSIMO SEXTO (26º) del Acta SETENTA Y CINCO GUÍÓN DOS MIL DIECISIETE (75-2017), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 27 de octubre de 2017, que copiado literalmente dice:

“**VIGÉSIMO SEXTO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: “**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LA PRODUCTIVIDAD DE LOS REPRESENTANTES DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA CUENTA DE SERVICIO FITBIT EN EL CALL CENTER TELUS INTERNATIONAL EN AÑO 2016**”, de la carrera de: Licenciatura en Psicología, realizado por:

**Astrid Yovana Guzman Rodríguez**

**CARNÉ: 201216566  
CUI:2265-17144-0101**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Brenda Alejandra Guzmán Rodríguez 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 Orizábal  
SECRETARIA



/Gaby

UG-488-2017

Guatemala, 27 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, lo estudiantes **ASTRID YOVANA GUZMAN RODRÍGUEZ, CARNÉ No. 2265-17144-0101 y Registro de Expediente de Graduación No. L-36-2017-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 **"PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LA PRODUCTIVIDAD DE LOS REPRESENTANTES DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA CUENTA DE SERVICIO FITBIT EN EL CALL CENTER TELUS INTERNATIONAL EN EL AÑO 2016"**, mismo que fue aprobado por la Coordinación del Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs- "Mayra Gutiérrez" el 11 de agosto del año en curso.

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

Atentamente,

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



Lucía G.  
CC. Archivo

**ADJUNTO DOCUMENTOS SEGÚN ANEXO ADHERIDO.**



**INFORME FINAL**

Guatemala, 31 de agosto 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:

**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LA PRODUCTIVIDAD DE LOS REPRESENTANTES DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA CUENTA DE SERVICIO FITBIT EN EL CALL CENTER TELUS INTERNATIONAL EN EL AÑO 2016”.**

<b>ESTUDIANTES:</b>	<b>CARNE No.</b>
<b>Myriam Lucía González Andrino</b>	<b>2012-16768</b>
<b>Astrid Yovana Guzman Rodríguez</b>	<b>2012-16566</b>

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado el 11 de agosto del año en curso por el Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Se recibieron documentos originales completos el 25 de agosto 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”**







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



**CIEPs. 056-2017  
REG. 066-2016**

Guatemala, 31 de agosto 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:

**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LA PRODUCTIVIDAD DE LOS REPRESENTANTES DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA CUENTA DE SERVICIO FITBIT EN EL CALL CENTER TELUS INTERNATIONAL EN EL AÑO 2016”.**

<b>ESTUDIANTES:</b>	<b>CARNÉ No.</b>
<b>Myriam Lucía González Andrino</b>	<b>2012-16768</b>
<b>Astrid Yovana Guzman Rodríguez</b>	<b>2012-16566</b>

**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 11 de agosto de 2017, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

*[Handwritten signature]*

**Licenciada Iris Janeth Nolasco  
DOCENTE REVISORA**



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

Guatemala, Enero 2017

Licenciada  
Miriam Elizabeth Ponce Ponce  
Coordinadora  
Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs-  
“Mayra Gutiérrez”

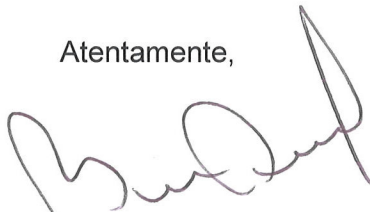
Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado “Programa de capacitación para fortalecer la productividad de los Representantes de Servicio al Cliente de la Cuenta de Servicio Fitbit en el Call Center Telus International en el Año 2016” realizado por las estudiantes MYRIAM LUCIA GONZÁLEZ ANDRINO, CARNÉ 201216768 y ASTRID YOVANA GUZMAN RODRÍGUEZ, CARNÉ 201216566.

El trabajo fue realizado a partir del 25 de Abril del 2016 hasta el 9 de Noviembre del 2016.

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 Brenda Alejandra Guzmán Rodríguez  
Psicóloga  
Colegiado No. 3414  
Asesor de Contenido

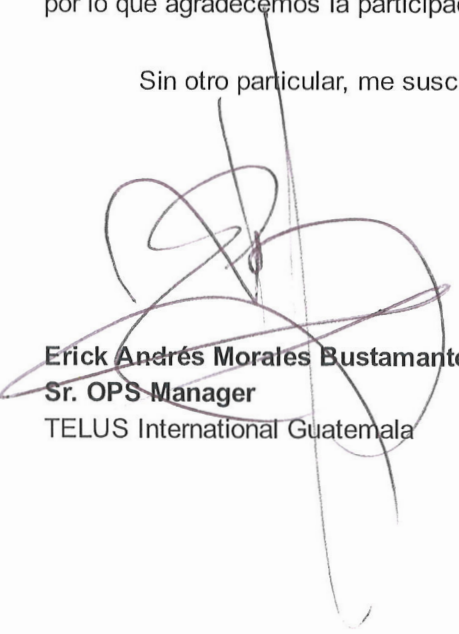
Guatemala 12 de Diciembre 2016

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

Deseándole éxito en sus labores, por este medio le informo que las estudiantes Myriam Lucía González Andrino, Carné no. 201216768 y Astrid Yovana Guzmán Rodríguez, carné no. 201216566; realizaron en esta institución 50 encuestas a representantes de servicio al cliente como parte del trabajo de investigación "Programa de capacitación para fortalecer la productividad en los representantes de servicio al cliente de la cuenta Fitbit, del callcenter TELUS International en el año 2016" en el período comprendido del 12 de Diciembre al 23 de Diciembre del presente año, en horario de 8am a 10am.

Las estudiantes en mención, cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,



**Erick Andrés Morales Bustamante**  
Sr. OPS Manager  
TELUS International Guatemala



**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

**POR MYRIAM LUCÍA GONZÁLEZ ANDRINO**

ADILIA AMPARO PÉREZ GONZÁLEZ  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
COLEGIADO 22914

**POR ASTRID YOVANA GUZMAN RODRÍGUEZ**

BRENDA ALEJANDRA GUZMAN RODRÍGUEZ  
MSC. EN ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO  
COLEGIADO 03414

## DEDICATORIAS

Por Myriam Lucía González Andrino

A:

Dios: porque con Él a mi lado, logré culminar este viaje tan importante.

Mi madre por ser un ejemplo de vida, por apoyarme incondicionalmente, por ser mi fuerza y mi motivación para seguir adelante y demostrarme que nada es imposible si me lo propongo.

Mi hermana: por siempre estar presente, apoyarme en mis decisiones, ser una guía y un ejemplo a seguir.

Mi prima y madrina: por ser ejemplo de lucha y superación

Mis amigos: por acompañarme y celebrar mis logros juntos.

Por Astrid Yovana Guzmán Rodríguez

Dios: por darme sabiduría y salud para culminar uno de los proyectos más importantes de mi vida.

Mis padres: por su cariño, apoyo incondicional y por darme siempre confianza y motivación para lograr una meta más. Gracias por siempre preocuparse por mí e impulsarme a lograr mis objetivos.

Mi hermana y madrina: por todo su apoyo, dedicación, esfuerzo y ejemplo.

Mi familia y amigos: por estar presentes y poder compartir este logro conmigo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad de San Carlos de Guatemala y a la Escuela de Ciencias Psicológicas por contribuir en nuestra formación profesional.

A nuestra asesora, Licenciada Brenda Alejandra Guzmán Rodríguez, por su valiosa colaboración y por compartir sus conocimientos.

A nuestra revisora, Licenciada Iris Janeth Nolasco, por su valiosa colaboración y por inspirarnos a ser mejores profesionales.

A TELUS International, por su valiosa colaboración al permitirnos realizar nuestra investigación de campo, en especial a Erick Andrés Morales Bustamante por brindarnos el apoyo necesario para llevar a cabo y con éxito esta investigación.

# ÍNDICE

Resumen

Prólogo

CAPÍTULO I .....	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO .....	3
1.1 Planteamiento del problema .....	3
1.2 Objetivos .....	5
1.2.1 Objetivo general.....	5
1.2.2 Objetivo específico .....	5
1.3 Marco teórico.....	5
1.3.1 Antecedentes .....	5
1.3.2 Gestión de recursos humanos .....	7
1.3.3 Gestión de capital humano .....	8
1.3.4 Productividad y desempeño laboral .....	9
1.3.5 Factores en el desempeño laboral .....	10
1.3.6 Cómo mejorar la productividad laboral .....	11
1.3.7 Satisfacción laboral .....	12
1.3.8 Capacitación.....	13
1.3.9 Proceso de capacitación .....	14
1.3.10 Fases de la capacitación .....	16
1.3.11 Técnicas de capacitación.....	19
1.3.12 Diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-.....	20
1.3.13 Programa de capacitación .....	22
1.3.14 Implementación y realización del programa de capacitación.....	24
1.3.15 Evaluación .....	25
CAPÍTULO II .....	27
1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	27
2.1 Enfoque y modelo de investigación .....	27
2.2 Técnicas.....	27
2.2.1 Técnica de muestreo .....	27

2.2.2 Técnica de recolección de datos .....	27
2.2.2.1 Observación:.....	27
2.2.2.2 Observación directa:.....	28
2.2.2.3 Observación indirecta:.....	28
2.2.2.4 Observación participante: .....	28
2.2.3 Técnicas de análisis de los datos: .....	29
2.3 Instrumentos .....	29
2.3.1 Consentimiento informado: .....	29
2.3.2 Observación: .....	30
2.3.3 Cuestionario: .....	31
2.3.4 DNC .....	32
2.3.5 Programa de capacitación: .....	32
2.4 Operacionalización de los objetivos .....	34
CAPÍTULO III .....	35
3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	35
3.1 Características del lugar y de la muestra. ....	35
3.2 Presentación y análisis de los resultados cuantitativos.....	35
3.3 Análisis general.....	40
CAPÍTULO IV .....	42
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	42
4.1 Conclusiones .....	42
4.2 Recomendaciones.....	42
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	



## RESUMEN

“Programa de capacitación para fortalecer la productividad en los Representantes de servicio al cliente de la cuenta FITBIT del call center TELUS International en el año 2016”.

Guzmán Rodríguez, Astrid Yovana  
González Andrino, Myriam Lucía

La investigación se llevó a cabo dentro de las instalaciones del call center TELUS International, ubicado en la 20 calle 25-85 Zona 10, Centro Comercial La Pradera en la Ciudad de Guatemala durante el año 2016. Se contó con la participación de cincuenta representantes de servicio al cliente de 19 a 25 años de edad tanto hombres como mujeres, quienes son parte de la cuenta de servicio FITBIT.

El objetivo del proyecto de investigación fue evidenciar la importancia de un programa de capacitación para fortalecer la productividad de los representantes de servicio al cliente de la cuenta FITBIT. Se buscó identificar los factores que afectan negativamente la productividad para implementar un programa de capacitación para el fortalecimiento de la misma y se verificó la eficacia de dicho programa por medio de la medición del nivel de satisfacción de los casos resueltos, conocimiento del producto y tiempo de resolución del caso.

La investigación se basó en un modelo mixto; cualitativo y cuantitativo con una metodología descriptiva, valiéndonos del cuestionario, observación y el programa de capacitación que fortalezca la productividad, por lo que se capacitó al personal para identificar los factores que fortalezcan la productividad.

## PRÓLOGO

Actualmente las organizaciones se ven afectadas por los altos niveles de estrés que sus colaboradores padecen, jornadas de trabajo largas, rotaciones constantes que afectan el desempeño de los colaboradores lo cual provoca baja productividad en el desempeño, haber realizado esta investigación contribuyó a fortalecer la productividad en los representantes de servicio al cliente de la cuenta Fitbit del Call Center TELUS International, ya que la baja productividad influyen en la actitud, motivación, compromiso e identificación del colaborador con la organización por tal razón fue importante conocer los aspectos negativos que influyen en la productividad.

Fue necesario identificar los factores que afectan la productividad de los representantes para llevar a cabo la creación e implementación de un programa de capacitación que fortaleciera la productividad.

Consideramos que ésta investigación aportó datos importantes que pueden ser tomados en cuenta en las capacitaciones de los representantes de servicio al cliente, ya que la baja productividad afecta tanto al colaborador como a la organización. Los call center son un tipo de negocio muy competitivo, en donde se busca que el colaborador cumpla metas y objetivos. La falta de un programa de capacitación afecta notoriamente el desempeño del colaborador por lo tanto con el diagnóstico de necesidades de capacitación se logró evidenciar todos los conocimientos, habilidades y capacidades que necesitan ser reforzadas. Con el programa de capacitación se aumentará la productividad del representante de servicio al cliente y creará la posibilidad de ampliar sus competencias a nivel personal y profesional. Se agradece a los colaboradores de la cuenta Fitbit que formaron parte de la investigación y al Call Center TELUS International S.A por permitirnos llevar a cabo el proyecto de investigación en dicha institución.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 Planteamiento del problema**

La falta de un diagnóstico de necesidades de capacitación es un factor clave en la productividad de toda organización, pues repercute en el bajo desempeño del colaborador. Siendo el call center un tipo de negocio, en el cual los niveles de estrés son elevados, jornadas de trabajo largas, índices de rotación altos, entre otros factores que influyen directamente en la actitud, motivación, compromiso e identificación del colaborador con la organización. Por tal razón se realizó un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) para conocer ¿Cuáles son los aspectos negativos que influyen en la productividad de los representantes de servicio al cliente?

Las organizaciones de hoy en día se enfocan en los resultados que logran los colaboradores en su lugar de trabajo, si no se les brinda el conocimiento y las herramientas necesarias para realizar de manera adecuada su trabajo se puede provocar una reducción de la productividad; la institución es la encargada de brindarle al colaborador los elementos necesarios para realizar sus funciones en el trabajo, es por eso que un programa de capacitación brinda los conocimientos necesarios para establecer ¿Cómo aumentar la productividad en los representantes de servicio al cliente?

La capacitación permite que el colaborador adquiera habilidades básicas para desempeñar de manera adecuada su trabajo, habilidades técnicas para el uso de distintos programas relacionados con las funciones que realiza y habilidades personales para desarrollar relaciones interpersonales adecuadas con su equipo de trabajo. Es un proceso que se debe llevar a cabo en todas las organizaciones, para ayudar de forma efectiva al colaborador en su lugar de trabajo, así mismo no

cumplir solamente con los objetivos personales y cumplir con los objetivos y estrategia de la organización.

La investigación se enfocó en un programa de capacitación para fortalecer la productividad de los representantes de servicio al cliente y así conocer cuáles son los aspectos negativos que influyen en ella para aumentar la productividad y que ésta sea más eficiente en función de los objetivos estratégicos de la organización. La investigación se realizó con cincuenta representantes de servicio al cliente de la cuenta de servicio FITBIT en el call center TELUS International durante el año 2016.

Dicho problema se abordó por medio de observaciones directas para poder tener un contacto cercano con cada uno de los colaboradores; observaciones indirectas valiéndonos de datos estadísticos y una evaluación de diagnóstico de necesidades de capacitación, para identificar las oportunidades de mejora identificando ¿Cuáles son los indicadores de productividad que evidencian la efectividad de un programa de capacitación?

La investigación se realizó desde un enfoque conductista basándose en las teorías de Ivan Pavlov, se centra en el estudio de la conducta observable; *“los conductistas definen el aprendizaje como la adquisición de nuevas conductas o comportamientos tales como el ciclo de la atención, las interacciones que siguen al comportamiento como los efectos de los incentivos o las recompensas y los castigos y las condiciones que prevalecen sobre la conducta”*.<sup>1</sup>

Así mismo se basó en el enfoque humanista de Carl Rogers, debido a que estudia las necesidades humanas. *“La personalidad humana es una organización o totalidad que está en continuo proceso de desarrollo y la persona debe ser*

---

<sup>1</sup> WATSON, J. B; “Conductismo” <https://es.wikipedia.org/wiki/Conductismo>. Fecha de consulta 06 de mayo de 2016. Págs. 137-140.

*estudiada en su contexto interpersonal y social; según Carl Rogers hay que procurar estar abierto a nuevas formas de enseñanza”.*<sup>2</sup>

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

- Evidenciar la importancia de un programa de capacitación para fortalecer la productividad de los representantes de servicio al cliente de la cuenta de servicio FITBIT en el call center TELUS International durante el año 2016.

### **1.2.2 Objetivo específico**

- Identificar factores que afectan negativamente la productividad en los representantes de servicio al cliente.
- Crear e implementar un programa de capacitación para fortalecer la productividad de los representantes de servicio al cliente.
- Verificar la eficacia del programa de capacitación por medio del nivel de satisfacción de casos resueltos, conocimiento del producto, número de casos resueltos y tiempo de resolución del caso.

## **1.3 Marco teórico**

### **1.3.1 Antecedentes**

Para esta investigación se tomó en cuenta la revisión de antecedentes entre los cuales se menciona la “Implementación de un programa de capacitación y desarrollo del recurso en la administración pública” que tiene como objetivo implementar un programa de capacitación y desarrollo del recurso humano que permita aumentar la eficiencia del personal. Se concluye que la aplicación del

---

<sup>2</sup> **ROGERS**, J.. El Proceso de Convertirse en Persona. México: Ed. Paidós; 2001. Págs. 140-141.



proceso de capacitación y desarrollo como herramienta para mejorar la eficacia del recurso humano está dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe efectivamente en donde se contribuya a crear un ambiente de trabajo agradable.

Así mismo se cuenta con el siguiente antecedente “Efectividad del proceso de capacitación en el departamento de inscripción de ciudadanos y elaboración de padrones –DICEP- del Tribunal Supremo Electoral –TSE-“. Con el objetivo de evaluar la efectividad del proceso de capacitación, valiéndose de entrevistas y cuestionarios. Se concluye que el departamento de recursos humanos no cuenta con documentación que evidencie la utilización diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño de un plan y ejecución.

“Diseño y ejecución de un programa de capacitación para los colaboradores de la dirección de recursos humanos del Ministerio de Gobernación.” En el cual el objetivo fue realizar un programa de capacitación para determinar las necesidades reales del personal que ocupa los puestos de coordinadores y subcoordinadores de la dirección de recursos humanos del Ministerio de Gobernación, se busca lograrlo por medio de talleres, entrevistas y cuestionarios; por lo que se concluye que la determinación de las necesidades de capacitación permite obtener información real del desempeño de un colaborador, el programa de capacitación permite preparar al personal interno.

Estos antecedentes se diferencian con la investigación debido al giro del negocio, ya que la investigación se basará en un call center internacional en donde los requerimientos al personal, niveles de estrés, habilidades y competencias son distintas con el objetivo de mejorar la productividad en los representantes de servicio al cliente de la cuenta de servicio FITBIT.

*“La psicología organizacional se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones, pone más interés en el empleado que*

*en la psicología industrial, la cual se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo”.<sup>3</sup>*

El ser humano se desenvuelve dentro de las organizaciones en la cual desarrolla una vida social donde comparte sentimientos, intereses e ideas. La psicología organizacional es la aplicación de conocimientos, habilidades, técnicas y metodologías en contextos laborales con el objetivo de generar bienestar económico, social, ambiental y mental a cada uno de los miembros de la organización.

Es importante tomar en cuenta los factores que son cruciales dentro de una organización para que los colaboradores se sientan a gusto trabajando en la empresa.

Transactel fue fundada en la ciudad de Guatemala en 1995 como una compañía de hipotecas y la gestión de la cartera comercial. En 2011, se convirtió en Transactel impulsado por TELUS y comenzó un proceso de alineamiento global de sus operaciones y la cultura. En 2014, Transactel se marcó de nuevo como TELUS Internacional América Central. Ahora es el mayor proveedor de BPO en la región. El call Center TELUS International es una empresa dedicada a brindar atención al cliente y soporte técnico a diferentes cuentas entre las cuales se puede mencionar FITBIT.

### **1.3.2 Gestión de recursos humanos**

El recurso humano es el principal capital de las organizaciones. La gestión de Recursos Humanos juega un papel primordial en las organizaciones busca el desarrollo interno y externo del colaborador.

---

<sup>3</sup> **CHIAVENATO**, Idalberto. Las organizaciones, administración de recursos humanos. México: McGraw Hill Octava Edición; 2007. Pág. 125.

La gestión de Recursos humanos es el proceso por medio del cual se busca desarrollar y mantener a la organización de una manera productiva y eficiente con el objetivo de promover a los colaboradores a mantener un clima favorable desarrollando habilidades y destrezas que permitan el desenvolviendo dentro del lugar de trabajo.

*“La gestión de Recursos Humanos constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos. La administración comprende la coordinación de recursos humanos y materiales para conseguir los objetivos”.*<sup>4</sup>

Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos promover relaciones interpersonales adecuadas dentro de la organización para que los colaboradores desempeñen adecuadamente su trabajo y así se eleve la productividad.

### **1.3.3 Gestión de capital humano**

*“Capital humano es un término usado para designar un factor de producción dependiente no sólo de la cantidad sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas”.*<sup>5</sup>

La gestión del capital humano es el aumento en la capacidad y desempeño de la producción del trabajo que se logra alcanzar con las distintas capacidades que tienen los colaboradores en la organización las cuales hacen que el colaborador se desarrolle tanto personal como profesionalmente; las capacidades se adquieren con el entrenamiento, la formación y la experiencia por tal motivo es importante que en toda organización se desarrolle e incorporen a los integrantes de la

---

<sup>4</sup> Ídem. Pág 125-126.

<sup>5</sup> Becker, Gary S. Capital humano. University of Chicago. Tercera edición; 2009. Pág 59-65.

organización para incrementar y retener el recurso humano por medio de la capacitación y desarrollo de los colaboradores pues ellos son la base para lograr los objetivos de la organización.

#### **1.3.4 Productividad y desempeño laboral**

La gestión de recursos humanos está muy relacionada con la productividad ya que el objetivo de ambas es promover el capital humano tomando en cuenta los objetivos de la organización utilizando la menor cantidad de recursos. Es importante que en toda organización en especial en los call centers existan altos niveles de productividad.

Se puede decir que la productividad es la medición de la relación de los recursos en conjunto con la organización que se utilizan para lograr un resultado; la productividad es alcanzar el nivel más alto de desempeño.

Para que existan niveles de productividad elevados es necesario contar con el equipo técnico, estar alineados y conocer la estrategia empresarial, identificar los objetivos organizacionales, contar con las herramientas de trabajo necesarias sin dejar a por un lado el equipo humano, si se enlazan todos estos aspectos se logrará tener un ambiente laboral agradable en donde los niveles de productividad serán altos, se podrá optimizar la calidad y el tiempo de los procesos. Para lograr que la productividad se eleve es necesario capacitar al personal de la organización conociendo las necesidades u oportunidades de mejora para que el desempeño de los colaboradores sea adecuado.

*“La productividad se relaciona con la eficacia y eficiencia que se deriva de las tareas y funciones que realiza el colaborador en su lugar de trabajo”.*<sup>6</sup> Para que exista una productividad adecuada es necesario que se brinden a los

---

<sup>6</sup> ANÓNIMO. [En línea] 21 de Mayo de 2011. [Citado el: 2016 de Mayo de 23.] <http://www.econlink.com.ar/productividad>.

colaboradores los recursos necesarios para poder desempeñar de manera adecuada su trabajo y así cumplir con las expectativas del puesto.

Para que exista productividad y un buen desempeño es necesario que los colaboradores estén enterados de sus funciones, atribuciones, procesos y procedimientos que deben de cumplir para lograr los resultados esperados.

*“La productividad se logra cuando el colaborador está satisfecho en su lugar de trabajo es por tal motivo que la Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg explica mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.*

- *La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.*
- *La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo”.<sup>7</sup>*

### **1.3.5 Factores en el desempeño laboral**

Cuando hay bienestar en el trabajo se alcanza una mayor productividad y mejor desempeño laboral es por esto que existen diversos factores que influyen en el desempeño entre los cuales se puede mencionar:

- La motivación
- El ambiente de trabajo
- Definir objetivos

---

<sup>7</sup>HERZBERG, Frederick. Ferpa recursos humanos. [En línea] [Citado el: 23 de mayo de 2016.] <http://www.ferparecursoshumanos.es/noticias-recursos-humanos/frederick-herzberg/>.



- Reconocimiento
- Participación
- La formación y desarrollo profesional

La formación y desarrollo profesional juega un papel crucial en la vida del colaborador ya que los colaboradores se sienten más motivados si se promueve su crecimiento y desarrollo profesional por medio de capacitaciones constantes que favorecen no solo al cumplimiento de los objetivos de la organización sino que también benefician su formación profesional, personal y académica.

### **1.3.6 Cómo mejorar la productividad laboral**

*“La productividad es un factor esencial en toda organización ya que lleva al éxito organizacional. El rendimiento laboral es el conjunto de la carga de trabajo y las horas laborales trabajadas”<sup>8</sup>.*

Las empresas buscan elevar la productividad y los call centers no son la excepción; por tal razón las empresas buscan trabajadores aptos que puedan realizar su trabajo en menos horas pero sin disminuir la productividad.

Para mejorar la productividad laboral:

- Debe existir una buena organización interna en donde se establezcan las normas, políticas y rutinas de trabajo; el colaborador debe conocer en qué consisten sus atribuciones para responder a las necesidades laborales.
- El colaborador debe de priorizar las tareas que debe de realizar.
- Organizar el trabajo antes de iniciar la jornada laboral.
- Alejar las distracciones.

---

<sup>8</sup> Ídem. Pág 60

- La comunicación es un factor clave en toda organización por lo cual es de suma importancia que exista una comunicación adecuada entre el colaborador y el jefe inmediato.
- Contar con el equipo necesario para desempeñar de manera adecuada el trabajo.
- Contar con horarios flexibles en donde exista un equilibrio de vida de trabajo y personal.
- La organización debe de motivar a los colaboradores, ofreciendo reconocimientos o recompensas para que los colaboradores se sientan a gusto y valorados en su lugar de trabajo y así la productividad se incrementará.

### **1.3.7 Satisfacción laboral**

*“La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes”.<sup>9</sup>*

La satisfacción laboral es el nivel de conformidad del colaborador con relación a su entorno laboral, la satisfacción engloba varios factores tales como la remuneración, relaciones en el trabajo, el tipo de trabajo, la seguridad, la calidad, el horario etc.

La satisfacción laboral repercute en la actitud del colaborador, si existe satisfacción laboral habrá mayor compromiso del colaborador. Si la satisfacción laboral no existe el colaborador no se sentirá motivado ni con la actitud de trabajar de manera adecuada.

---

<sup>9</sup> **ROBBINS**, Stephen P. Administración, Pearson; 1998. Pág. 325.

Es importante que los colaboradores que se contraten para la organización sean personas adecuadas para cada puesto, ya que sí a la persona le gusta su trabajo podrá rendir de mejor manera que una persona que no le gusta su trabajo.

### **1.3.8 Capacitación**

El concepto de capacitación ha sido abordado por varios autores para el desarrollo del talento humano dentro de la organización. Una de las definiciones más completas es: *“La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno”*.<sup>10</sup>

La capacitación es de suma importancia pues a través de ella, hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en el puesto de trabajo.

*“El capacitar al personal dentro de la organización es una de las herramientas que permite la mejora de la eficiencia del trabajo de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir actitudes, conocimientos y habilidades que aumentan su competencia y comprensión de la misión y funciones de la organización”*.<sup>11</sup> Esto permite que el personal logre desempeñarse con eficacia en

---

<sup>10</sup> HILL, María Elena y Estrada. Ilustrados . [En línea] 15 de 07 de 2003. [Citado el: 12 de 05 de 2016.] <http://www.ilustrados.com/tema/2080/Formacion-Capacitacion-Desarrollo-importancia-organizaciones.html>.

<sup>11</sup> GELAF, Graciela. Psicología del trabajo. [En línea] [Citado el: 12 de 05 de 2016.] [http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios\\_catedras/electivas/693\\_capacitacion/material/descargas/capacitacion\\_gelaf.pdf](http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/electivas/693_capacitacion/material/descargas/capacitacion_gelaf.pdf).

sus labores diarias y reúna las condiciones requeridas para futuros cargos. A su vez, ofrece la oportunidad de superación personal.

Es muy importante hacer énfasis en que la capacitación no es lo mismo que el desarrollo. La capacitación es para los puestos actuales y el desarrollo para los puestos futuros. Ambos términos con frecuencia se confunden pues ambas son actividades educativas; sin embargo, la primera es para actividades en la actualidad, es decir, a corto plazo mientras que el desarrollo es a futuro, a largo plazo.

### **1.3.9 Proceso de capacitación**

*Toda capacitación requiere una serie de funciones y tareas las cuales pueden ser integradas en cinco fases básicas:*

*I. Diagnóstico*

*II. Planificación*

*III. Organización*

*IV. Ejecución*

*V. Evaluación<sup>12</sup>*

Y cada una de ellas corresponde diversas etapas.

#### **I. DIAGNÓSTICO**

Se refiere a las necesidades de capacitación dentro de una organización. Dichas necesidades no son explícitas sino latentes. Esta fase comprende de tres etapas:

---

<sup>12</sup> **ARIAS**, Fernando. Capacitación para la competitividad y la colaboración, Asociación mexicana de capacitación de personal; 1994. Pág. 6-27.

1. Análisis organizacional: Consiste en relevar la misión fundamental de la organización es decir, sus metas, objetivos, políticas, etc. para lograr deducir las prioridades de capacitación en términos de competencias laborales requeridas. Identificar el grado en que la organización dispone o no efectivamente de dicho potencial.

2. Análisis funcional: En esta etapa se intenta identificar las competencias referidas por la organización y las competencias disponibles. Orientará la identificación de las necesidades efectivas de capacitación, la etapa subsiguiente. Éste análisis consiste en el estudio de la realidad de gestión y el personal en diversos niveles de la organización en general.

3. Identificación de las necesidades de capacitación: Se debe reconocer y describir todas aquellas necesidades que pueden ser satisfechas por la capacitación.

## II. PLANIFICACIÓN

*“Durante esta etapa, se busca establecer la estrategia y el plan de acción<sup>13</sup>”.*

Consiste en dos etapas:

1. Formulación de la estrategia: Agrupamiento de necesidades, determinación de objetivos, recursos disponibles, tipos de modalidad de actividades, etc.

2. Planeamiento operacional: El diseño de las actividades y procesos que tienen lugar en la implementación de la acción de capacitación.

## III. ORGANIZACIÓN

---

<sup>13</sup> Ídem. Pág 7.



Esta etapa como su nombre lo indica, consiste en organizar, estructurar y colocar los distintos aspectos que intervienen en la actividad. Se distinguen dos etapas:

1. Organización del equipo responsable: Capacitador, coordinador, asistencia técnica, apoyo administrativo, etc.
2. Aprestamiento de Infraestructura: Asegurar recursos, lugar, medios, instrumentos y control.

#### IV. EJECUCIÓN

Esta fase corresponde a la implementación de las actividades planificadas.

#### V. EVALUACIÓN

*“La finalidad es proveer una ponderación de la actividad en general en cuanto a la eficacia y eficiencia de los objetivos fijados<sup>14</sup>”*. Se compone de cuatro etapas:

1. Procesamiento y análisis de datos
2. Evaluación terminal
3. Seguimiento
4. Retroalimentación

##### **1.3.10 Fases de la capacitación**

Fase 1: Evaluación de necesidades

Se basa en la capacidad de evaluar de forma rápida el tipo de capacitación que los colaboradores necesitan.

---

<sup>14</sup> Ídem. Pág 14.

- Análisis de la organización: Se evalúa el ambiente, estrategias y recursos necesarios en los cuales se debe enfatizar la capacitación.

- Análisis de las tareas: Es el análisis de los puestos de trabajo para así identificar las actividades que cada uno desempeña, sus conocimientos, habilidades y capacidades que son necesarias para poder realizarlas.

- Análisis de las personas: *“Es el proceso de analizar a las personas que necesitan la capacitación y la que no<sup>15</sup>”*. Es de suma importancia pues ayuda a que las organizaciones eviten enviar por equivocación a capacitar a personas en áreas que no lo necesitan.

## Fase 2: Diseño del programa de capacitación

- Objetivos instruccionales: habilidades y conocimientos que se van a adquirir y las actitudes que se van a cambiar

- Capacitación: Disposición y motivación de las personas que recibirán la capacitación.

- Principios de aprendizaje: Las características de los programas de capacitación que ayudarán a los colaboradores a entender el nuevo material de forma simple y sencilla.

## Fase 3: Implementación

Luego de evaluar todas las opciones y elegir un método de capacitación, se debe establecer cuál es el más adecuado para lograr que adquieran las habilidades, conocimientos y capacidades deseados.

---

<sup>15</sup> Ídem. Pág 18.

- Capacitación de aprendizaje práctico
- Capacitación cooperativa
- Programas de prácticas profesionales
- Instrucción programada
- Métodos audiovisuales
- Simulación
- E-learning

#### Fase 4: Evaluación

Existen cuatro criterios básicos para la evaluación de la capacitación los cuales ayudan a identificar las áreas que deben modificarse en el programa:

- Reacciones: satisfacción o insatisfacción con respecto a la capacitación por parte de los capacitados.
- Aprendizaje: a través de una prueba de conocimientos y habilidades para determinar la mejora.
- Comportamiento (Transferencia): *“consiste en la aplicación efectiva de los principios aprendidos a lo que se requiere en el puesto”*.<sup>16</sup>
- Resultados: ROI *“Return Of Investment”*<sup>17</sup>: da a conocer datos numéricos de cómo impactó la capacitación y si existe un retorno de la inversión, tanto económicamente, como en conocimientos adquiridos.

---

<sup>16</sup> **GRAY**, Lesly. Fases de la capacitación. [En línea] 24 de 10 de 2014. [Citado el: 23 de 05 de 2016.] <https://prezi.com/raxof7viwm6m/fases-de-capacitacion/>.

<sup>17</sup> **Phillips**, Patricia. Return on investment (ROI) basics (en inglés). American Society for Training and Development. 2006. Pág. 187.

### 1.3.11 Técnicas de capacitación

1. Capacitación en el puesto: El objetivo es que la persona aprenda una tarea mediante su desempeño real. Se asigna a los nuevos empleados a los trabajadores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos:

- Instrucción directa en el puesto: el colaborador recibe la capacitación en el puesto de trabajo por un colaborador más experimentado.

- Rotación de puesto: el colaborador pasa de un puesto a otro en periodos programados de tiempo para conocer distintas actividades que se desarrollan.

2. Conferencias: Es utilizada para enseñar técnicas de ventas, entrevistas, resolver conflictos, lograr negociaciones, etc. Consiste en hacer que los profesionales desarrollen roles de acuerdo al cargo o tareas que desempeñarán.

3. Técnicas audiovisuales: presentación de información por medio de películas, cintas de audio o video. Puede resultar eficaz aunque resultan más costosos.

4. Aprendizaje programado: *“Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, consiste en presentar un conjunto de preguntas o hechos para que el capacitando responda, revise y luego retomar las que se ha equivocado hasta responder correctamente todas”*<sup>18</sup> es un método efectivo pues permite la retroalimentación inmediata y reduce tiempo de capacitación.

1 Simulaciones: En estas técnicas los colaboradores aprenden rápidamente y se corrige los errores sin colocar realmente en el puesto a la persona para evitar riesgo o deterioro de accidentes con las máquinas.

---

<sup>18</sup> **CARLOS**, Juan. Psicología y empresa. [En línea] 23 de febrero de 2011. [Citado el: 12 de mayo de 2016.] <http://psicologiayempresa.com/tecnicas-de-capacitacion-y-entrenamiento.html>.

### 1.3.12 Diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-

Los objetivos principales de dicho diagnóstico es lograr identificar las carencias o deficiencias de capacitación que existe entre los colaboradores de la organización, al mismo tiempo, identificar los problemas que afectan su funcionamiento y proponer planes alternativos de capacitación que solucionen las necesidades detectadas.

*“Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto”.*<sup>19</sup>

Cuando se analizan dichas necesidades se detectan las desviaciones entre el "debe ser" o situación esperada y "el ser" o situación real. Esto nos permite conocer a qué personas se debe capacitar y en qué aspectos específicos, estableciendo también la profundidad y las prioridades.

La efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos a impartir, sino también de la forma en que se satisface las necesidades de capacitación previamente determinadas y que contribuyen al logro de los objetivos fijados por la organización.

*“La determinación de necesidades de capacitación es entonces una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta*

---

<sup>19</sup> PINTO VILLATORO, Roberto. Seguridad minera. proceso de capacitación. [En línea] 11 de 1997. [Citado el: 12 de 05 de 2016.] <http://www.revistaseguridadminera.com/capacitacion/determinacion-de-necesidades-de-capacitacion/>.Pág 200.

*un trabajador y que le impide desempeñar satisfactoriamente las funciones de su puesto".<sup>20</sup>*

Entre las ventajas podemos encontrar:

- Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades.
- Mide la situación inicial que posteriormente servirá para confrontarla con los resultados finales.
- Economiza varios recursos como: tiempo, dinero e incluso esfuerzo para la solución de problemas y satisfacer carencias.
- Evita que el proceso de capacitación sea solo por requerimientos, sino que proporciona las bases, fundamentos y sustentos verídicos y concretos para realizarlo.
- Descubre los problemas o carencias tanto del área administrativa, operativa y equipos o maquinaria.
- Detecta fallas financieras.
- Proporciona un análisis y evaluación de los puestos de trabajo que desean incluirse y establece criterios para la ubicación del personal de acuerdo al perfil de cada trabajador.

La parte más importante del DNC es que proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar las acciones de formación y propicia la aceptación de la capacitación al resolver problemas dentro de la organización. A su vez, permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación.

Métodos para el diagnóstico

---

<sup>20</sup> Ídem. Pág. 200.

- DNC con base en problemas
- DNC con base en el desempeño
- DNC con base en multihabilidades
- DNC con base en competencias

### **1.3.13 Programa de capacitación**

*“El programa de capacitación es el instrumento que sirve para explicar los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrolla. El programa debe responder a las demandas organizacionales y a las necesidades de los trabajadores”.* <sup>21</sup>

La capacitación está directamente relacionada con las habilidades, el conocimiento y las estrategias necesarias para realizar una tarea determinada. Puede abarcar la enseñanza de habilidades, presentación de ideas, retroalimentación, técnicas, etc.

Hoy en día es necesario que en las organizaciones existan programas de capacitación para que el colaborador desarrolle habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes que favorezcan el buen desempeño de su trabajo. El plan de capacitación es una acción que debe ser planificada previamente ya que el propósito es preparar al recurso humano interno.

Un buen programa de capacitación está relacionado con los conocimientos, habilidades y estrategias que se necesitan para desenvolver el puesto de trabajo de una manera más efectiva y eficiente.

*“El programa de capacitación tiene diversos aspectos positivos que ayudan no solo a la organización sino que demuestran el compromiso que tienen con los*

---

<sup>21</sup> **AQUINO**, Jorge y Arecco, Marcelo J. Recursos humanos, Buenos Aires, Ediciones MACCHI, 1996.

*colaboradores que la integran, pues los alienta a seguir adelante, los apoya a continuar desempeñándose de mejor manera, aumenta su conocimiento y promueve su desarrollo profesional y persona<sup>22</sup>l.*

Luego del diagnóstico de capacitación se verifican e identifican las oportunidades de mejora y a partir de los puntos a mejorar se realiza la programación de una capacitación enfocada al éxito empresarial.

En la programación de la capacitación es necesario que se evalúe el motivo de la capacitación, la causa, el efecto, la solución, el tiempo disponible, la metodología, los temas, el costo, y quien será el encargado de llevar a cabo la capacitación.

Para desarrollar y ejecutar un programa de capacitación, existen cuatro puntos principales que se deben de tomar en cuenta:

- Planeamiento: Involucrar a los miembros del personal en la planificación e implementación de los programas de capacitación. Ya sea que tengan, o no, control directo de la capacitación, quienes realizan el trabajo están más aptos para determinar cuáles son, al menos, algunas de sus necesidades. De esta manera, incluso los nuevos miembros pueden participar en la planificación.

Además, cuando los miembros del personal participan en la planificación y conducción de un programa de capacitación, ellos se convierten en dueños de este programa, aumentando las posibilidades de que lo tomen en serio y se beneficien con éste.

- Metodología: Si la capacitación tiene como objetivo enseñar un método o una técnica, debe realizarse usando el método o técnica en cuestión. De

---

<sup>22</sup> Ídem. Pág 125-126.



igual manera, los métodos de capacitación deben ser coherentes con la misión y filosofía de la organización y variar los métodos de presentación para mantener el interés y la emoción de las personas.

- Logística: Es la clave para arreglar cada aspecto de la capacitación de modo que pueda llevarse a cabo con éxito. El cuidado que se tenga con los detalles puede influir mucho en el éxito del programa de capacitación. Para la mayoría de las organizaciones, los temas más importantes son:
  - Ubicación
  - Armado
  - Materiales
  
- Evaluación: Retroalimentación por parte de los miembros del personal, tanto sobre las sesiones individuales como el programa completo. Retroalimentación de los participantes, de la población con la que trabajan, miembros de la comunidad, etc., sobre la competencia de la organización en las áreas a las que apuntó el programa de capacitación.

El plan de capacitación consta de cinco pasos:

1. Detección y análisis de necesidades.
2. Diseño del plan de capacitación.
3. Validación del plan de capacitación.
4. Ejecución del plan de capacitación.
5. Evaluación del programa de capacitación.

#### **1.3.14 Implementación y realización del programa de capacitación**

Diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación se procede a la implementación.

Es importante adecuar el programa de entrenamiento a las necesidades de la organización con el fin de mejorar la productividad de los representantes de la cuenta FITBIT.

El programa debe de dar solución a los problemas que dieron origen a las necesidades, tomar en cuenta la calidad del material que se va a presentar para facilitar el entendimiento.

Para que el programa se lleve de manera adecuada es importante contar con los siguientes aspectos:

- Persona que va a impartir la capacitación.
- Preparar el material del curso.
- Equipo necesario.
- Lugar adecuado.
- Personal que recibirá la capacitación.
- Supervisar la evolución del curso.
- Entregar constancias de participación.
- Cerrar el evento.

### **1.3.15 Evaluación**

*“La evaluación es el proceso que conduce a la formación del capital humano ya que por medio de la evaluación se obtienen datos válidos que favorecen el recurso humano de la organización”<sup>23</sup>.*

La evaluación final decretará los resultados para validar si el programa de capacitación realmente cumplió con los objetivos que se plantearon.

---

<sup>23</sup> Ídem. Pág 125-126.

Se deben de establecer normas de evaluación antes que se inicie el programa de capacitación y brindar a los participantes un examen anterior a la capacitación para verificar la comparación entre los resultados con respecto a los alcances del programa.

Normas de evaluación:

- Colaboradores capacitados.
- Seguimiento.

Se conocen tipos de evaluación entre los cuales se pueden mencionar la evaluación de procesos, de impacto y de resultados.

- Evaluación de procesos: Se toman en cuenta los procedimientos y tareas.
- Evaluación de impacto: Validar el impacto que tuvo el programa de capacitación para mejorar el desempeño.
- Evaluación de resultados: Obtener datos precisos del programa de capacitación.

## **CAPÍTULO II**

### **1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **2.1 Enfoque y modelo de investigación**

El proyecto de investigación se basó en el enfoque mixto ya que incluye datos cuantitativos y cualitativos. Se observó el escenario y a los colaboradores en una perspectiva holística y desde la línea conductual; parte del estudio de métodos de recolección de datos de tipo descriptivo se utilizó la observación para descubrir e identificar los factores que afectan negativamente la productividad y evidenciar la importancia de un programa de capacitación para el fortalecimiento de la misma, Se realizaron observaciones detalladas verbales y no verbales, así como de conductas, comportamientos o manifestaciones que se validaron por medio de una guía de observación. Asimismo se obtuvieron datos de las gráficas de los resultados de la encuesta.

#### **2.2 Técnicas**

##### **2.2.1 Técnica de muestreo**

La investigación se basó en el muestreo intencional considerando que con este tipo de muestreo se tiene accesibilidad y proximidad de los sujetos seleccionados y es fácil de administrar. Dentro de la cuenta de servicio FITBIT se seleccionaron a 50 personas cuyos rangos de edad son de 19 a 25 años de edad aptos para la investigación y se encuentran en los rangos superior y menor en el desempeño según métricas proporcionadas por supervisores y analistas de calidad.

##### **2.2.2 Técnica de recolección de datos**

###### **2.2.2.1 Observación:**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso; tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental en todo proceso investigativo pues en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

#### **2.2.2.2 Observación directa:**

Cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar.

Se tuvo acceso para observar a los colaboradores de la cuenta de servicio FITBIT, lo cual permitió realizar un diagnóstico sobre su comportamiento bajo ciertas circunstancias, cuando atienden a un cliente, cuando reciben retroalimentación, sus relaciones con compañeros, etc.

#### **2.2.2.3 Observación indirecta:**

Es aquella en donde el investigador hace uso de datos de observaciones realizadas anteriormente por terceras personas, con el fin de deducir otros hechos o fenómenos.

Ésta permitió corroborar los factores observados con anterioridad pues se tuvo la oportunidad de entrevistar a los supervisores, analistas de calidad y entrenadores quienes proporcionaron información sobre los factores que son considerados como los principales aspectos que influyen negativamente en la productividad.

#### **2.2.2.4 Observación participante:**

Es una de las técnicas privilegiadas por la investigación cualitativa. Es la observación del contexto, desde la participación del propio investigador no encubierta y no estructurada.

Este tipo de observación proporciona descripciones de los acontecimientos, las personas y las interacciones que se observan, pero también, la vivencia, la experiencia y la sensación de la propia persona que observa.

Se usó para estar presente en las instalaciones de la cuenta de servicio FITBIT y lograr ser parte de un día laboral de los colaboradores y establecer comunicación con ellos.

### **2.2.3 Técnicas de análisis de los datos:**

Para el análisis de datos de cada instrumento se realizó la tabulación y se presentó por medio de gráficas la descripción y análisis de contenido de los representantes de servicio al cliente, el diagnóstico de necesidades de capacitación, se implementó el programa de capacitación y se concluyó con el análisis general de los resultados.

## **2.3 Instrumentos**

### **2.3.1 Consentimiento informado:**

Es el procedimiento mediante el cual se garantiza que el sujeto ha expresado voluntariamente su intención de participar en la investigación, después de haber comprendido la información que se le ha dado, acerca de los objetivos del estudio, los beneficios, las molestias, los posibles riesgos y las alternativas, sus derechos y responsabilidades.

El consentimiento informado se aplicó el 21 de diciembre de 2016 a los colaboradores que participaron en la investigación para que conocieran el objetivo de la investigación y que tiene fines educativos, así mismo se aclararon dudas, los riesgos, los beneficios y se informó que el proceso es estrictamente confidencial.

Ver anexo # 1

### **2.3.2 Observación:**

Se realizaron observaciones a los representantes de servicio al cliente de la cuenta Fitbit del 12 de diciembre al 23 de diciembre 2016 para conocer su comportamiento, actitud, desempeño, relaciones interpersonales y las relaciones de gerente asociado.

Ver anexo # 2

### **Ficha Técnica**

Nombre: Guía de observación

Autor: Tecnológico de Monterrey

Aplicación: Individual/grupal

Ámbito de aplicación: Mayores de 18 años

Duración: durante el trabajo efectivo

Finalidad: Observar la conducta de los representantes de servicio al cliente de la cuenta FITBIT

Material: Guía de observación

### **2.3.3 Cuestionario:**

Es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas que se hace a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado.

El cuestionario se aplicó con previo aviso a los colaboradores, explicándoles el propósito del mismo e informándoles que dicha información es confidencial, es decir, no se colocará datos personales en la misma pues únicamente se necesita conocer la opinión honesta de ellos, acerca de su perspectiva sobre los factores que influyen en su productividad. Contiene categorías de productividad, desempeño en el trabajo, equipo y material de trabajo, desarrollo y compromiso. Se aplicó el 21 de diciembre de 2016 en el horario de 8:00 am a 8:30 am a los colaboradores para luego implementar el programa de capacitación para fortalecer la productividad dentro del área de la cuenta de servicio FITBIT.

Ver anexo # 3

### **Ficha Técnica**

Nombre: Cuestionario sobre Productividad

Autor: Group of Research & Analysis on Public Administration

Aplicación: Individual

Ámbito de aplicación: Mayores de 18 años

Duración: 8 minutos de trabajo efectivo

Finalidad: Obtener información relevante de la productividad en la organización para mejorarla.

Material: Cuestionario sobre Productividad



#### **2.3.4 DNC**

Es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización.

Se aplicó el DNC en la organización en el área de la cuenta FITBIT, el 21 de diciembre de 2016 en el horario de 9:00am a 9:30am.

Ver anexo #4

#### **Ficha Técnica**

Nombre: Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación

Autor: INR - Dirección de Administración, Subdirección de Recursos Humanos

Aplicación: Individual

Duración: 15 minutos

Finalidad: Conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y contenidos de un plan de capacitación orientado al logro del desarrollo y mejoría del desempeño laboral.

Material: Bolígrafo y Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación

#### **2.3.5 Programa de capacitación:**

Sirve para explicitar los propósitos de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. El programa debe responder a las demandas organizacionales y las necesidades de los trabajadores.

Se creó e implementó el programa de capacitación después de tener los resultados del cuestionario y de haber aplicado el diagnóstico de necesidades de necesidades de capacitación con el fin de fortalecer la productividad de los representantes de servicio al cliente. Se realizó el 23 de diciembre de 2016.

El programa de capacitación se abordó los siguientes temas:

- La productividad
- Motivación
- Factores que afectan negativamente la productividad
- Cómo incrementar la productividad
- Factores que fortalezcan la productividad

Ver anexo # 5 y 6

## 2.4 Operacionalización de los objetivos

Objetivos específicos	Categorías	Técnicas e instrumentos	Técnicas de análisis estadístico
Identificar factores que afectan negativamente la productividad en los representantes de servicio al cliente.	Productividad	Observación Cuestionario	Tabulación y gráficas. Análisis del contenido
Crear e implementar un programa de capacitación para fortalecer la productividad de los representantes de servicio al cliente.	Programa de capacitación que fortalezca la productividad	Observación DNC	Ordenamiento y codificación de datos. Tabulación Gráficas
Verificar la eficacia del programa de capacitación por medio del nivel de satisfacción de casos resueltos, conocimiento del producto, número de casos resueltos y tiempo de resolución del caso.	Programa de capacitación La productividad Motivación Factores que afectan negativamente la productividad. Cómo incrementar la productividad. Factores que fortalezcan la productividad.	Observación Programa de Capacitación	Procesamiento de la información.

## CAPÍTULO III

### 3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1 Características del lugar y de la muestra.

**3.1.1 Características del lugar:** La investigación se realizó en el call center TELUS International ubicado en el Centro Comercial Pradera zona 10, Ciudad de Guatemala, en la cuenta de servicio FITBIT durante el año 2016.

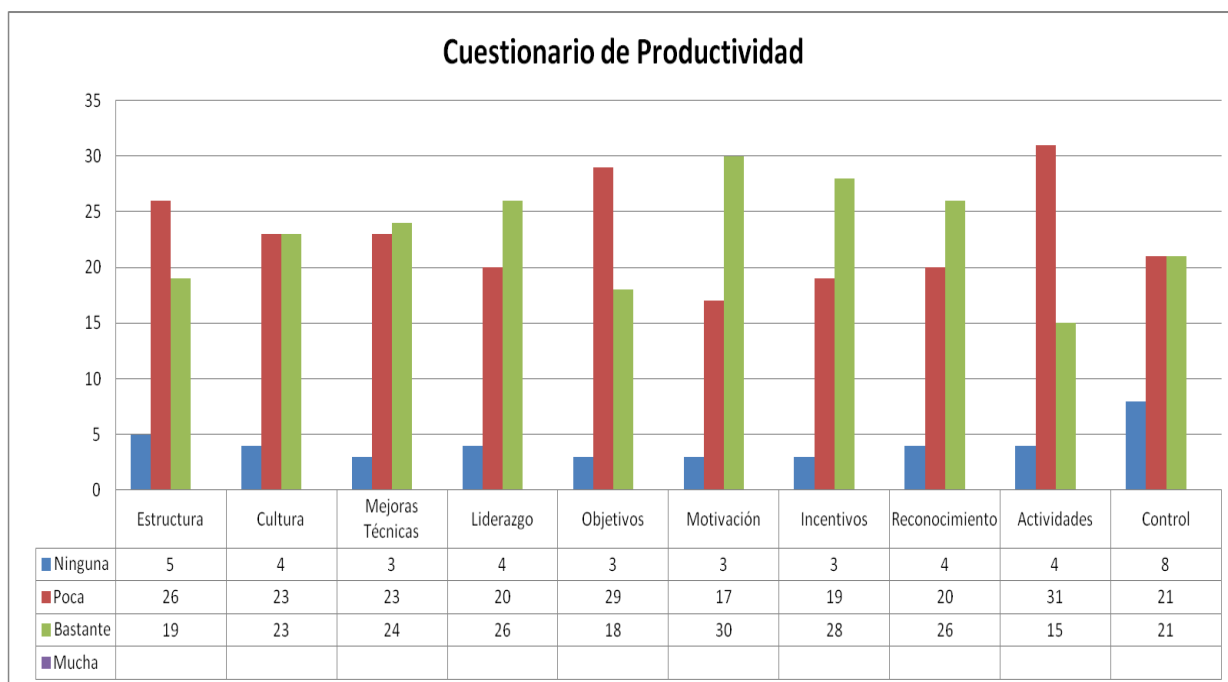
**3.1.2 Características de la muestra:** La investigación se realizó con 50 representantes de servicio al cliente entre las edades de 19 a 25 años, quienes pertenecen a la cuenta de servicio FITBIT del call center TELUS International, de género femenino y masculino y escolaridad a nivel diversificado. Su labor principal es brindar soporte técnico a los clientes de dicha cuenta operativa por medio telefónico, email o chat para crear soluciones eficientes con el mejor servicio.

#### 3.2 Presentación y análisis de los resultados cuantitativos

Se dan a conocer los resultados obtenidos a través del trabajo de campo mostrando los resultados de cada instrumento aplicado. La investigación se realizó con 50 colaboradores de la cuenta de servicio FITBIT del call center TELUS International entre las edades de 19 a 25 años de edad.

La realización del cuestionario y el DNC consistió en la respuesta de cada ítem para la identificación de los factores que afectan el desempeño de los colaboradores y así a partir de los resultados fortalecer la productividad de los representantes de servicio al cliente de la cuenta FITBIT; en el análisis general se muestra la interpretación detallada de los resultados.

Grafica No. 1



**Fuente:** Cuestionario de productividad aplicado a los representantes de servicio al cliente del call center TELUS International en el mes de diciembre 2016.

**Descripción:**

Área de Estructura: 26 colaboradores indicaron que los aspectos organizativos (como la estructura y procesos) tienen poca incidencia en su productividad significativamente, 19 colaboradores indicaron que tiene bastante incidencia y 5 colaboradores indican que no tiene ninguna incidencia.

Área de Cultura: 23 colaboradores indicaron que los valores de la organización y la transparencia del personal afectan su productividad de manera directa, 23 colaboradores indicaron que afecta poco y 4 colaboradores indicaron que los valores y la transparencia no afectan la productividad.

Área de Mejoras Técnicas: la mayoría de colaboradores muestran inclinación a que las mejoras tecnológicas y la adaptación a las mismas son un factor de alta importancia para la productividad.

Área de Liderazgo: 26 colaboradores indicaron que el liderazgo de sus superiores afecta bastante su productividad y la falta de apoyo y compromiso de los mismos impide el alcance de sus métricas, 20 colaboradores indicaron que la incidencia de liderazgo es poca y 4 colaboradores indicaron que no tiene ninguna incidencia.

Área de Objetivos: 29 colaboradores indicaron que la fijación de objetivos a alcanzar y el establecimiento de indicadores que midan su cumplimiento tiene poca incidencia en su productividad. 18 colaboradores indicaron que tiene gran incidencia y 3 indican que no tiene ninguna incidencia.

Área de Motivación: 30 colaboradores se inclinan a que la motivación del trabajador impacta en su productividad, 17 colaboradores indicaron que tiene poca incidencia y 3 indican que la motivación no tiene ninguna incidencia en la productividad.

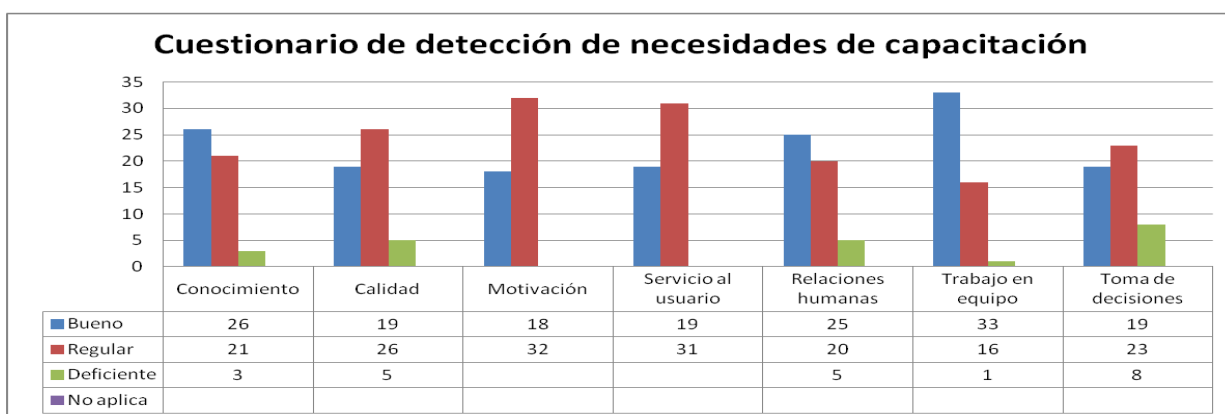
Área de Incentivos: 28 personas indican que los incentivos (monetarios y de otras índoles) ejercen influencia significativa y directa en su productividad, 19 mencionan que tiene poca incidencia y 3 que no tiene ninguna incidencia.

Área de Reconocimiento: 26 personas indican que sentirse reconocidos y empoderadas por parte de sus superiores ayuda su productividad y la falta de la misma la afectaría; 20 mencionan que tiene poca incidencia y 4 que no tiene ninguna incidencia.

Área de Actividades: 31 colaboradores indicaron que las actividades que se ofrezcan a los trabajadores dentro de la organización inciden de manera poco significativa, 15 que sí incide y los 4 restantes indican que no tiene incidencia en lo absoluto.

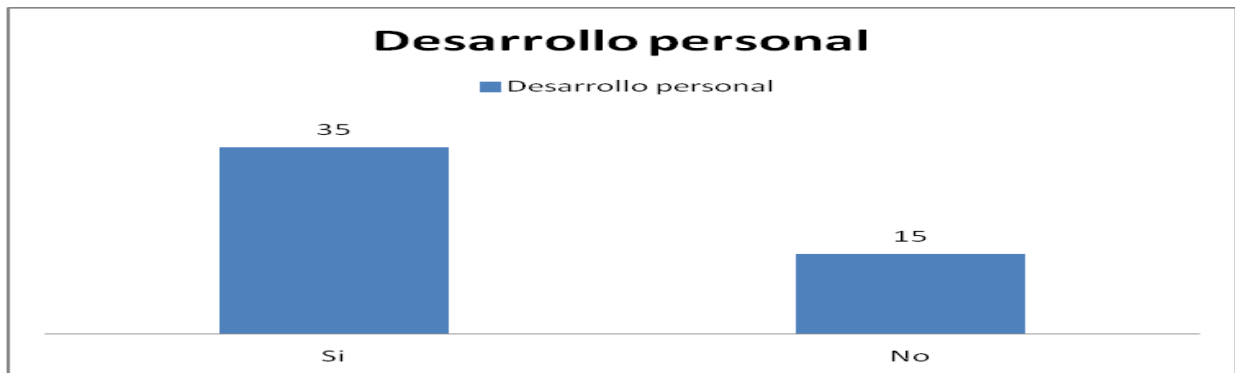
Área de Control: 21 colaboradores indicaron que tiene poca incidencia las medidas de control que impone la organización (como horarios, disciplina, etc.) mientras los otros 21 indicaron que sí; 8 personas indicaron que no tiene ninguna incidencia.

Gráfica No. 2



**Fuente:** DNC aplicado a los representantes de servicio al cliente del call center TELUS Internacional en el mes de diciembre 2016.

Gráfica No. 3



**Fuente:** DNC aplicado a los representantes de servicio al cliente del call center TELUS International en el mes de diciembre 2016.

### **Descripción.**

**Conocimiento:** 26 colaboradores consideran que el conocimiento que tienen es bueno, 21 que es regular y 3 que es deficiente.

**Calidad:** 19 colaboradores indican que la calidad de su trabajo es bueno, 26 que es regular y 5 que es deficiente.

**Motivación:** 18 colaboradores consideran que tienen buena motivación para el logro de sus objetivos y 32 consideran que esta en un rango regular por lo cual no se sienten motivados.

**Servicio al usuario:** 19 colaboradores consideran que tienen un buen servicio y 31 personas consideran que deben de mejorar el servicio.

**Relaciones humanas:** 25 personas consideran que tiene buenas relaciones, 20 consideran que están en un rango medio y 5 consideran las relaciones humanas como deficiente.

**Trabajo en equipo:** 32 colaboradores consideran que es bueno el trabajo en equipo, 16 lo consideran en un rango regular y 1 colaborador considera que no es importante.

**Toma de decisiones:** 19 colaboradores indicaron que es bueno tomar iniciativa para la toma de decisiones, 23 que no tiene la confianza para hacerlo y 8 lo consideran deficiente.

**Desarrollo personal:** 35 colaboradores están de acuerdo en que se realicen constantes capacitaciones en el área y 15 indicaron que no.

## Descripción de Guía de Observación

Guía de Observación	
Criterios	Descripción
Puntualidad	Cuarenta y cinco colaboradores se presentan a sus estaciones de servicio puntualmente, cinco llegaron unos minutos tarde.
Escucha Activa	Cuarenta colaboradores escuchan atentamente, tanto al cliente como a sus supervisores, siete de manera regular y tres indican no tener interés alguno.
Manejo de Conflictos	Treinta y cinco colaboradores demuestran paciencia y servicio al cliente, diez se muestran impacientes pero proveen soluciones y cinco no muestran paciencia y aunque resuelven sus casos no demuestran buen servicio al cliente.
Clima Laboral	Cuarenta colaboradores demuestran compañerismo y entusiasmo, diez saludan a sus compañeros y se dedican a trabajar.
Equipo de Trabajo Adecuado	Todos los colaboradores cuentan con equipo adecuado para realizar sus labores: estaciones de trabajo limpias, computadoras, headsets, Avaya (extensión telefónica).
Saludo y Presentación	Cuarenta y cinco colaboradores se presentan al cliente de manera cordial, cinco lo hacen de manera rutinaria.
Presentación del Producto	Cuarenta colaboradores demuestran altos conocimientos del producto, diez piden asistencia constante a supervisores.
Planificación	Treinta colaboradores planifican junto con supervisores el seguimiento de sus casos, actividades, procesos, etc.; veinte ponen en común su trabajo pero no se evidencia planificación.

**Fuente:** Guía de observación aplicada a los representantes de servicio al cliente de la cuenta de servicio FITBIT del call center TELUS International en el mes de diciembre 2016.



### **3.3 Análisis general**

El call center TELUS International se interesa por incentivar a sus colaboradores de muchas maneras para que la productividad y el servicio sean excelentes. Sin embargo, las jornadas altas de trabajo, estrés laboral, rotación de personal, entre otros; afectan directamente a los representantes de servicio al cliente y su productividad.

Por estos motivos, se realizó esta investigación, por la necesidad de crear un programa de capacitación para identificar los factores que afectan productividad y así fortalecerla.

Después de entrevistar a uno de los jefes de operaciones de la cuenta de servicio FITBIT, se logró contar con el apoyo de 50 representantes de servicio al cliente, tanto hombres como mujeres entre las edades de 19 a 25 años de edad, todos cuentan con título de diversificado, requisito para ser parte de la cuenta operativa; estos 50 colaboradores expresaron su descontento en varias ocasiones y sus métricas han bajado significativamente en los últimos meses.

Al obtener los resultados de las encuestas se pudo conocer los factores que afectan la productividad de los agentes telefónicos y se logró identificar ciertos aspectos fundamentales; los representantes de servicio al cliente no se sienten afectados por los aspectos organizativos como la estructura de la organización, esto es de esperarse ya que las instalaciones del call center buscan la comodidad del colaborador, sin embargo, expresaron que en la definición de procesos directamente en la cuenta sí los afecta. En el aspecto de cultura como los valores de la organización indicaron que afecta directamente su productividad pero de manera personal no los afecta ya que se sienten identificados con la organización.

Es importante mencionar, que los participantes de esta investigación en su mayoría trabajan y estudian y ven su trabajo como una oportunidad para hacer ambas cosas. Es por esto, que sienten que TELUS International es un excelente lugar para lograrlo y esto influye en la identificación con la organización.

Identificamos que muchos aspectos que afectan su productividad no tienen relación directa con TELUS International sino más bien con los procesos internos de la cuenta FITBIT; en cuanto al liderazgo que ejercen los puestos directivos (supervisores, analistas de calidad, jefes, etc.), la fijación de objetivos y los indicadores que miden su cumplimiento, la falta de motivación por razones internas de la cuenta en sí, la falta de reconocimiento y de empoderamiento.

Con los resultados de esta investigación se presentó la propuesta de la capacitación se coordinaron fechas y horarios con las personas encargadas de la cuenta. La capacitación se llevó a cabo en las instalaciones de FITBIT con todos los participantes. Se realizó de manera interactiva, con actividades para romper el hielo y lograr un ambiente cómodo. Se logró que se comunicaran abiertamente sobre su sentir acerca de varios aspectos de la organización y de su cuenta de trabajo. Los representantes de servicio al cliente tienden a confundir "productividad" con "comodidad" es decir, aceptan que tienen las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo pero consideran que ciertas métricas son altas y difíciles de alcanzar. Se explicaron los puntos importantes que se obtuvieron en el cuestionario y al final se realizó una ronda de preguntas y respuestas o comentarios.

El factor que más afecta a la productividad es la falta de comunicación y apoyo por parte de sus líderes por lo que se les presentó una propuesta, la cual incluye formar grupos focales entre representantes y sus líderes, especialmente con sus supervisores y analistas de calidad.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 Conclusiones**

La falta de un programa de capacitación afecta el desempeño del colaborador, el diagnóstico de necesidades de capacitación se logró evidenciar todos los conocimientos, habilidades, relaciones y capacidades que necesitan ser reforzadas.

Un programa de capacitación para los representantes de servicio al cliente de la cuenta operativa FITBIT agilizará procesos, ayudará a la identificación de factores de motivación y velará para que las habilidades y capacidades del colaborador sean reforzadas evitando una baja en la productividad.

Los call centers son negocios especializados en servicio al cliente y las métricas son evaluadas constantemente, por lo que la productividad del representante de servicio al cliente se ve afectada si éste no provee una buena atención. Es por esto, que darle seguimiento a las áreas de oportunidad identificadas que afectan la misma beneficiará de manera significativa al colaborador, cuenta operativa y al cliente de manera directa.

#### **4.2 Recomendaciones**

Capacitar a los colaboradores brindando herramientas necesarias para que adquieran habilidades básicas para desempeñar de manera adecuada las actividades que su puesto de trabajo exigen.

Implementar talleres interactivos y grupos focales para fomentar la comunicación y mejorar la relación entre colaboradores y líderes.

Realizar actividades periódicas en la cuenta de servicio FITBIT para seguir fortaleciendo la productividad, enfocándose en áreas vulnerables que se ven reflejadas en el DNC.

Evaluar constantemente los puntos críticos que afectan la productividad y aplicación de DNC para identificar nuevos aspectos que pueden causar una baja productividad en los colaboradores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Applegarth**, Michael. 1992. "Programas de Capacitación. Cómo realizar una auditoria.", Colombia: LEGIS Fondo Editorial. Pp 141.
- Arias Galicia**, Fernando. 1994. "Capacitación para la Competitividad y la Colaboración", México: Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C., Pp. 264.
- Aquino**, Jorge y Arecco, Marcelo J. Recursos humanos, Buenos Aires, Ediciones MACCHI, 1996.
- Becker**, Gary S. Capital Humano. University of Chicago. Tercera edición; 2009. Pp. 80.
- Chiavenato**, Idalberto. 2000. Administración de Recursos Humanos. quinta. Colombia : McGraw Hill, 2000. Pp. 421.
- Chiavenato**, Idalberto. 2011. Administración De Recursos Humanos, "Calidad de Vida en el Trabajo". Novena Edición, México D.F: Mc Graw Hill. Pp. 421.
- Chiavenato**, Idalberto 2009. Gestión del Talento Humano, "La administración de recursos humanos en un ambiente dinámico y competitivo". Tercera Edición, México D.F: Mc Graw Hill, Pp. 586.
- Chiavenato**, Idalberto. Las Organizaciones, Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill Octava Edicion; 2007. Pp. 421.
- Codoñer**, Mariano. 2009. El Manual del Instructor. 1ra Edición. Guatemala: Editorial MC. Pp. 61.
- Guízar Montúfar**, Rafael. 2008. Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones, "Enfoques de Calidad de Vida en el Trabajo", México D.F: Mc Graw Hill. Pp. 543.
- Gutiérrez Pulido**, Humberto. 1997. "Calidad Total y Productividad", México: McGraw Hill, Pp. 403.
- Landy**, Frank J y Conte, Jeffrey M. 2005. Psicología Industrial, "El Ambiente Laboral, Estrés y Salud en el Trabajo, Reducción y Manejo del Estrés". México D.F: Mc Graw Hill. Pp. 681.
- Pavlov**, Iván. 1913. Psychology as the behaviorist views it. 1913. Pp.229.

**Phillips**, Patricia, (2006). Return on Investment (ROI) Basics (en inglés). American Society for Training and Development. Pp. 187.

**Robbins**, Stephen P. 1999. Comportamiento Organizacional, “La cultura organizacional”. Octava Edición, México D.F: Pearson, Pp. 816.

**Rogers**, J. El Proceso de Convertirse en Persona. México: Ed. Paidós; 2001. Pp. 285.

**Schroeder**, ROGER, G; Administración de Operaciones. McGraw Hill; Pp. 533.

**Watson**, J. B; “Conductismo” <https://es.wikipedia.org/wiki/Conductismo>. Fecha de consulta 06 de mayo de 2016. Pp.140.

—. 2007. Las Organizaciones, Administración de Recursos Humanos. Octava Edición. México : McGraw Hill, 2007.

## E-grafía

**Anónimo**. 2011. [En línea] 21 de Mayo de 2011. [Citado el: 2016 de Mayo de 23.] <http://www.econlink.com.ar/productividad>.

**Carlos**, Juan. 2011. Psicología y Empresa. [En línea] 23 de febrero de 2011. [Citado el: 12 de mayo de 2016.] <http://psicologiayempresa.com/tecnicas-de-capacitacion-y-entrenamiento.html>.

**Fletcher**. 2000. [En línea] 2000.

**Gelaf**, Graciela. Psicología del Trabajo. [En línea] [Citado el: 12 de 05 de 2016.] [http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios\\_catedras/electivas/693\\_capacitacion/material/descargas/capacitacion\\_gelaf.pdf](http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/electivas/693_capacitacion/material/descargas/capacitacion_gelaf.pdf).

**Gray**, Lesly. Fases de la Capacitación. [En línea] 24 de 10 de 2014. [Citado el: 23 de 05 de 2016.] <https://prezi.com/raxof7viwm6m/fases-de-capacitacion/>.

**Herzber**, Frederick. Ferpa Recursos Humanos. [En línea] [Citado el: 23 de mayo de 2016.] <http://www.ferparecursoshumanos.es/noticias-recursos-humanos/frederick-herzberg/>.

**Hill**, Maria Elena y Estrada. Ilustrados . [En línea] 15 de 07 de 2003. [Citado el: 12 de 05 de 2016.] <http://www.ilustrados.com/tema/2080/Formacion-Capacitacion-Desarrollo-importancia-organizaciones.html>.

**Pinto Villatoro**, Roberto. 1997. Seguridad Minera. *Proceso de Capacitacion*. [En línea] 11 de 1997. [Citado el: 12 de 05 de 2016.] <http://www.revistaseguridadadminera.com/capacitacion/determinacion-de-necesidades-de-capacitacion/>.

## **Anexo # 1**

### **Consentimiento Informado**

#### Introducción:

Usted ha sido invitado a participar en un estudio de investigación. Antes de que usted decida participar en el estudio por favor lea este consentimiento cuidadosamente. Haga todas las preguntas que usted tenga para asegurarse de que entiende el procedimiento del estudio.

#### Título de la investigación:

Programa de capacitación para fortalecer la productividad de los representantes de servicio al cliente de la cuenta de servicio FITBIT en el call center Telus International en el año 2016.

#### Objetivo de la investigación:

Evidenciar la importancia de un programa de capacitación para fortalecer la productividad de los representantes de servicio al cliente de la cuenta de servicio FITBIT en el call center Telus International.

#### ¿Qué se propone en este estudio?

Identificar los factores que afectan negativamente la productividad en los representantes de servicio al cliente para implementar un programa de capacitación.

#### Cantidad y edades de los participantes:

Cincuenta representantes de servicio al cliente de 19 a 25 años.

#### Lugar:



Call Center TELUS International.

Riesgos y beneficios:

El estudio no conlleva ningún riesgo y el participante no recibe ningún beneficio.

Compensación:

No se dará ninguna compensación económica por participar.

Confidencialidad:

El proceso será estrictamente confidencial. Su nombre no será utilizado en ningún informe cuando los resultados sean publicados.

Derecho de retirarse voluntariamente:

El participante tendrá el derecho de retirarse de la investigación en cualquier momento, no habrá ningún tipo de sanción o represalias.

Estas hojas de consentimiento informado pueden contener palabras que usted no entienda. Por favor pregunte al investigador principal del estudio para que le explique cualquier palabra o información que usted no entienda claramente. Usted puede llevarse una copia de este consentimiento para pensar sobre su estudio antes de tomar su decisión.

A quién contactar en caso de preguntas:

Investigadores: Myriam Lucia González Andrino y Astrid Yovana Guzman Rodríguez.

## **Autorización**

He leído el procedimiento descrito arriba. Las investigadoras me han explicado el estudio y han contestado mis preguntas. Voluntariamente doy mi consentimiento para participar en la investigación.

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Estoy de acuerdo en autorizar que la información de los resultados sea utilizada en investigaciones en el futuro.

Nombre \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Universidad San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario Metropolitano  
Escuela de Ciencias Psicológicas

**Anexo # 2**  
**Guía de Observación**

Área: \_\_\_\_\_

Estado: Bueno, Malo Regular

<b>CRITERIO/ COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	<b>Bueno, Malo, Regular</b>
Puntualidad	
Escucha activa	
Maneja adecuadamente los conflictos (los hacen explícitos, discuten acerca de las soluciones posibles, toman decisiones al respecto)	
Propicia un clima de equipo agradable (de tolerancia, respeto, buen trato)	
Equipo de trabajo adecuado	
Saludo y presentación	
Presentación del producto.	
Antes de terminar la jornada, ponen en común el trabajo realizado y planifican las tareas para el día siguiente.	

**Fuente:** Guía de observación, Tecnológico de Monterrey.

**Anexo # 3 Cuestionario de Productividad**

Puesto: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Marca con una "X" la respuesta correcta.

Para mejorar la productividad de su organización, valore la incidencia que considera que tienen los siguientes factores:

1. Los aspectos organizativos (como el tipo de estructura o la definición de procesos).  
 Ninguna    Poca    Bastante    Mucha
2. La cultura de la organización (los valores de la organización, la transparencia en la gestión del personal, etc.).  
 Ninguna    Poca    Bastante    Mucha
3. Las mejoras tecnológicas que se incorporen (nuevas aplicaciones informáticas, mejora en la maquinaria, etc.).  
 Ninguna    Poca    Bastante    Mucha
4. El liderazgo que se ejerce desde los puestos directivos.  
 Ninguna    Poca    Bastante    Mucha
5. La fijación de objetivos a alcanzar y el establecimiento de indicadores que midan su cumplimiento.  
 Ninguna    Poca    Bastante    Mucha
6. La implicación, motivación o incentivación del trabajador.  
 Ninguna    Poca    Bastante    Mucha

De los elementos que le proponemos, ¿qué peso cree que tienen a la hora de incrementar la productividad del empleado?

7. Los incentivos que se ofrezcan (retributivos, carrera profesional, etc.).  
 Ninguno    Poco    Bastante    Mucho
8. La motivación que se consiga (reconocimiento, concienciación, *empowerment*, etc.).  
 Ninguno    Poco    Bastante    Mucho
9. Las actividades formativas que la organización ponga a disposición de sus trabajadores.  
 Ninguno    Poco    Bastante    Mucho
10. Las medidas de control y fiscalización que imponga la organización (control horario, expediente disciplinario, etc.).  
 Ninguno    Poco    Bastante    Mucho

**Fuente:** Cuestionario sobre productividad, Group of Research & analysis on public administration.

**Anexo # 4**

FORMATO DNC

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS	
Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación	
<b>Fecha de Aplicación:</b> _____	
<b>Nombre:</b> _____	
<b>Dirección de Área:</b> _____ <b>Área o Servicio:</b> _____	
<b>Puesto:</b> _____	
<b>Actividad principal que realizo en mi puesto:</b> _____	
CAPACITACION ORIENTADA A COMPETENCIA	
<b>Este formato le ayudará a determinar los conocimientos que posee en la realización de las actividades que desempeña en su puesto de trabajo. Se recomienda realizar el llenado en forma conjunta con el jefe inmediato y colaborador.</b>	
<b>INSTRUCCIONES:</b> Analice la descripción de cada competencia y marque con una X el nivel de desempeño que tiene el colaborador. Sea objetivo en sus apreciaciones, ya que el indicar el dominio de las competencias se convierte en un área de oportunidad para la capacitación.	
<b>COMPETENCIA</b>	
<b>Conocimiento:</b> El dominio en el conocimiento de técnicas, herramientas, metodologías e instrumentos adquiridos a través del estudio para la realización de mi trabajo, es:	Bueno ( )      Regular ( )      Deficiente ( )      No aplica ( )
Por lo que requiero reforzar conocimientos en: Computación ( )      Específicos de mi puesto ( )      Cual: _____	
<b>Calidad:</b> Capacidad para realizar el trabajo sin errores, en tiempo y en la cantidad requerida	Bueno ( )      Regular ( )      Deficiente ( )      No aplica ( )
Por lo que requiero reforzar la calidad en: Mis actividades ( )      Calidad en el trato con compañeros ( )      otro cual: _____	
<b>Motivación por el logro:</b> Capacidad para trabajar bien y compartir experiencias y conocimientos para alcanzar un estándar de excelencia para vencer obstáculos, riesgos calculados y metas establecidas por el área de trabajo.	Bueno ( )      Regular ( )      Deficiente ( )      No aplica ( )
Por lo que requiero reforzar la motivación en: En el trabajo ( )      Motivación personal ( )      otro cual: _____	
<b>Servicio al usuario:</b> Capacidad para prestar un servicio a los usuarios (internos o externos), de manera cortés, diligente, oportuna y eficiente	Bueno ( )      Regular ( )      Deficiente ( )      No aplica ( )
Por lo que requiero reforzar: Rel. Interpersonales ( )      Servicio de excelencia ( )      otro cual: _____	
<b>Relaciones humanas:</b> Capacidad de establecer relaciones, crear y mantener contactos cordiales, cuya colaboración es necesaria para alcanzar los logros del área y en consecuencia de la Institución.	Bueno ( )      Regular ( )      Deficiente ( )      No aplica ( )
Por lo que requiero reforzar: Comunicación ( )      Rel. Humanas ( )      Rel. Humanas y trabajo ( )      otro cual: _____	
<b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios, capaz de entender y comprender a los demás, aportando y aceptando ideas de otros que conlleven a la culminación de objetivos	Bueno ( )      Regular ( )      Deficiente ( )      No aplica ( )
Por lo que requiero reforzar: Trabajo en equipo ( )      Sensibilización ( )      otro cual: _____	
<b>Toma de decisiones:</b> Capacidad para elegir la acción más adecuada de entre varias opciones, que contribuyan al logro de metas y/o soluciones de problemas.	Bueno ( )      Regular ( )      Deficiente ( )      No aplica ( )
Por lo que requiero reforzar: Asertividad ( )      Solución de conflictos ( )      Negociación ( )      otro: _____	
<b>Desarrollo personal:</b> Me interesa capacitarme en temas diversos que apoyen mi desarrollo personal, familiar, laboral y de convivencia con mis compañeros.	
Si ( )      No ( )	

**TU PARTICIPACIÓN ES IMPORTANTE**

**Gracias !**

**Fuente:** Cuestionario de detección de necesidades de capacitación, INR Dirección de administración, subdirección de recursos humanos.

## Anexo #5

# PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Call Center Telus International

Lucia González  
Yovana Guzmán

## LA PRODUCTIVIDAD

✦ ¿Qué entiendes por productividad?



## LA PRODUCTIVIDAD

- × Es una medida de eficiencia de una persona, máquina, sistema, etc. La administración debe establecer procesos de control para mantener o mejorar la productividad laboral



- × La productividad está ligada al desempeño de las personas y a la relación coste laboral vs. beneficio.





- ✘ La productividad laboral en las empresas puede orientarse a la consecución de una serie de objetivos, metas o un buen clima laboral. Para conseguir una buena productividad empresarial es necesario llevar a cabo una buena gestión del negocio para alcanzar la sostenibilidad y viabilidad del futuro de la empresa.

## LA MOTIVACIÓN



- la motivación son todos los factores impulsos internos y fuerzas externas capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo.
- Hoy en día las empresas se empeñan en ser cada vez mejores.
- La motivación del personal constituye uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.



## MOTIVACIÓN SIMPLISTA

- ✘ Cuando los ejecutivos de una empresa consideran necesario motivar a su personal para el logro de determinados objetivos, muchas veces suelen contratar especialistas o consultores externos.



## MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

- ✘ Motivar a una persona es proveerle diversos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado.
- ✘ Es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas.



- ✘ La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

- ✘ La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

## FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD



### NEGATIVAMENTE

- ✘ Ausentismo: Es uno de los factores más importantes que altera la productividad en una organización. Se puede dar al colaborador estímulos (incentivos) por asistencia y puntualidad.
- ✘ Reuniones al final de la jornada de trabajo: Éstas suelen no ser productivas dado que se producen fuera del horario de trabajo y en momentos en que los trabajadores tienen dificultades para concentrarse.



- ✘ Horarios NO flexibles: Para motivar a los empleados es bueno que se les de cierta flexibilidad laboral para que puedan conciliar su vida laboral con la personal.
- ✘ Jornadas laborales mayores de 10 horas: No son productivas ya que lo importante es saber gestionar el tiempo y no trabajar cada vez más horas.



## POSITIVAMENTE

- ✘ Capacitación: Capacitar al colaborador no solo en sus funciones sino también en áreas distintas a las de su trabajo para poder desempeñarse en otros lugares y cubrir las funciones de otros trabajadores cuando sea necesario.
- ✘ Transporte de personal: Recursos para transporte de personal que lo necesite

- ✘ Innovación: es la única forma de conseguir una mejora y desarrollo de aspectos tecnológicos, de producción o de calidad de los materiales, entre otras cuestiones, que permitan producir más y con mayor calidad y eficacia.
- ✘ Organización y Procesos: Elegir el tipo de proceso que mejor se adapta al producto o servicio y su mercado, realizando los cambios pertinentes para entrar en una rueda de mejora continua es, hoy en día, fundamental para alcanzar los niveles de productividad que requiere un entorno cada vez más globalizado y competitivo.

- ✘ Motivación: Los empleados son el principal valor de una empresa y la productividad es sobre todo una cuestión de actitud. Estos dos conceptos son fundamentales y deben guiar la política de recursos humanos de cualquier compañía. Factores como el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, así como el cuidado de su salud laboral y bienestar juegan un papel totalmente relevante y protagonista en la productividad de todas las organizaciones.

## ¿CÓMO INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD?



- ✘ Planeación Estratégica: ayuda a definir los objetivos, metas, estrategias, políticas y procedimientos que se desarrollarán en favor de la organización.
- ✘ Administración del tiempo: Para que una organización o empresa pueda ejecutar y llevar a cabo todas las actividades que se ha propuesto, debe organizar y priorizar tareas en función del tiempo. Éste es uno de los principales recursos cuyo uso es necesario optimizar para aumentar la productividad.



- ✘ Comunicación: es un elemento indispensable para que su empresa sea más productiva, ya que por medio de una buena gestión de la comunicación interna y externa usted podrá establecer planes de acción que apoyen la consecución de sus objetivos, mejorar el clima laboral, generar una buena reputación, dar a conocer a sus clientes su portafolio y coordinar adecuadamente el trabajo al interior de su empresa, entre muchas otras acciones beneficiosas para su ejercicio empresarial.

Gracias  
por su  
atención

## Anexo # 5

### Programación de la capacitación para fortalecer la productividad de los representantes de servicio al cliente de la cuenta de servicio FITBIT en el call center TELUS International en el año 2016.

Objetivo	Contenido	Actividades	Recursos	Responsable	Fecha
Evidenciar la importancia de un programa de capacitación para fortalecer la productividad de los representantes de servicio al cliente de la cuenta de servicio Fitbit en el call center TELUS International.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Motivación</li> <li>• Motivación Simplista</li> <li>• Motivación en el Trabajo</li> <li>• Factores que afectan la productividad               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Negativa</li> <li>○ Positiva</li> </ul> </li> <li>• Incremento de Productividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida</li> <li>• Introducción</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Presentación</li> <li>• Resolución de dudas</li> <li>• Agradecimiento</li> </ul>	<p><b>Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigadoras</li> <li>• Colaboradores</li> </ul> <p><b>Físicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala para Capacitación</li> <li>• Sillas</li> </ul> <p><b>Didáctico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cañonera</li> <li>• Pantalla</li> <li>• Computadora</li> </ul>	Myriam Lucia González Andrino  Astrid Yovana Guzman Rodríguez	23 de diciembre 2016.