

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Implementación de un programa de capacitación para el personal de un call center dedicado a las ventas en una institución bancaria**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Walfred Noel Gamboa Vásquez

Guatemala, agosto 2015

**Implementación de un programa de capacitación para el personal de un call center dedicado a las ventas en una institución bancaria**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Walfred Noel Gamboa Vásquez

Lic. Walter Urrutia (**Asesor**)

Licda. Alba Giron de Castillo (**Revisora**)

Guatemala, agosto 2015

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Rector**

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Vicerrector Administrativo**

EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
**Secretario General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
**Vice Decano**

M. Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez  
**Coordinador**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Nancy Lam

**Examinador**

Lic. Axel Ramirez

**Examinador**

Lic. Selvin Hernandez

**Examinador**

Lic. Walter Urrutia

**Tutor**

Licda. Alba Girón de Castillo

**Revisora**

## **Dedicatoria**

**A Dios:**

Por todas sus bendiciones, por haberme permitido culminar esta etapa de mi vida profesional y por guiarme en todas las etapas de mi vida.

**A mis padres:**

Por su gran amor y por el apoyo incondicional que me han brindado.

**A mi hermano:**

Por el apoyo brindado en todo este tiempo

**A mis compañeros y amigos:**

Por su aprecio y apoyo.

**A mi casa de estudios:**

Por darme la oportunidad de formarme como un profesional de éxito.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Datos generales e información de la empresa	1
1.1.2 Situación actual del call center internacional	3
1.2 Marco teórico	4
1.2.1 Administración	4
1.2.2 Administración de recursos humanos (ARH)	5
1.2.3 Política de recursos humanos	5
1.2.4 Rotación de personal	5
1.2.5 Diagnóstico de las causas de la rotación de personal	6
1.2.6 Determinación del costo de rotación de personal	7
1.2.7 La función de dirección y desarrollo de los RR.HH	8
1.2.8 Capacitación	9
1.2.9 Análisis costo-beneficio	10
1.3 Planteamiento del problema	10
1.4 Justificación	11
1.4.1 Pregunta de investigación	11
1.5 Objetivos	11
1.5.1 Objetivo general	11
1.5.2 Objetivos específicos	12
1.6 Alcances y límites de la investigación	12
1.6.1 Alcances	12
1.6.2 Límites	12

<b>Capítulo 2</b>	13
2.1 Metodología	13
2.2 Sujetos de la investigación	13
2.3 Instrumentos de la investigación	13
2.3.1 Observación	13
2.3.2 Entrevistas	13
2.3.3 Cuestionarios	14
2.4 Aportes	14
2.4.1 A la empresa	14
2.4.2 A la universidad	14
2.4.3 Al país	14
2.4.4 Al estudiante	14
<b>Capítulo 3</b>	15
3.1 Presentación de resultados	15
<b>Capítulo 4</b>	24
4.1 Propuesta: Herramientas para la retención de personal de un call center dedicado a las ventas en una institución bancaria	24
4.1.1 Objetivo General	24
4.1.2 Objetivos Específicos	24
4.1.3 Justificación	24
4.1.4 Análisis del índice de rotación del personal	25
4.2 Propuesta administrativa	26
4.3 Propuesta mercadológica	35
4.4 Propuesta financiera	41
4.5 Viabilidad de la propuesta	43

<b>Conclusiones</b>	45
<b>Referencias bibliográficas</b>	46
<b>Anexos</b>	47

## Lista de gráficas

Gráfica No. 1 ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa?	15
Gráfica No. 2 ¿Considera que existe rotación de personal dentro de su área de trabajo?	16
Gráfica No. 3 ¿Por qué motivos considera que se presenta la rotación del personal en el área de trabajo?	17
Gráfica No. 4 ¿Recibe capacitación relacionada al cumplimiento de sus actividades su área de trabajo?	18
Gráfica No. 5 ¿Se siente motivado dentro de la empresa?	19
Gráfica No. 6 ¿El puesto y las actividades que actualmente desempeña lo hacen sentirse motivado?	20
Gráfica No. 7 ¿Cómo considera el salario que recibe?	21
Gráfica No. 8 ¿Ha considerado abandonar la empresa por alguna oferta del mercado laboral?	22

## Lista de tablas

Tabla No. 1 Análisis FODA	3
Tabla No. 2 Matriz de sentido	23
Tabla No. 3 Análisis del índice de rotación del personal	25
Tabla No. 4 Cronograma ejecución estrategia de capacitación	32
Tabla No. 5 Evaluación personal capacitado	33
Tabla No. 6 Evaluación capacitador	33
Tabla No. 7 Presupuesto programa de capacitación	34
Tabla No. 8 Bono por productividad	34
Tabla No. 9 Medios plan de comunicación interna	36
Tabla No. 10 Material plan de comunicación interna	36
Tabla No. 11 Cronograma plan de medios de comunicación interna	37
Tabla No. 12 Presupuesto plan de medios de comunicación interna	38
Tabla No. 13 Ahorro en reclutamiento y selección	41
Tabla No. 14 Ahorro en registro, documentación e ingreso	41
Tabla No. 15 Ahorro por desvinculación	42
Tabla No. 16 Presupuesto general programa de capacitación	42
Tabla No. 17 Proyección de ahorros al implementar el programa de capacitación	42
Tabla No. 18 Relación costo-beneficio	43
Tabla No. 19 Cronograma de actividades propuesta	44

## **Lista de figuras**

Figura No. 1 Organigrama call center internacional	2
Figura No. 2 Propuesta programa de capacitación	27
Figura No. 3 Seminario: Temáticas de ventas	29
Figura No. 4 Seminario: Desarrollo de competencias	31
Figura No. 5 Trifoliar informativo	38
Figura No. 6 Afiche	40

## **Resumen**

La propuesta del presente informe busca dar solución a la problemática encontrada dentro de la organización, la cual se denominó “Implementación de un programa de capacitación para el personal de un call center dedicado a las ventas en una institución bancaria” con la finalidad de incrementar la motivación de los colaboradores y con esto reducir el índice de rotación de personal que actualmente se manifiesta.

Al proporcionarles a los colaboradores los conocimientos y herramientas adecuadas serán más productivos en sus actividades diarias, lo cual influirá en el logro de objetivos organizacionales y personales.

El capítulo 1 muestra los antecedentes de la empresa y un análisis FODA que detalla las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Además contiene un marco teórico que fundamenta el estudio con base al planteamiento del problema.

El capítulo 2 define el tipo de investigación utilizada, la cual fue descriptiva, con la que se llegaron a conocer aspectos relevantes de la organización. Siendo los sujetos de la investigación los dieciocho integrantes que conforman el call center internacional.

El capítulo 3 muestra los resultados obtenidos en la encuesta realizada a todos los colaboradores, de las cual se obtuvieron resultados importantes para la toma de decisiones de la organización y así poder llevar a cabo la implementación de un programa de capacitación que contribuya a la organización y a los colaboradores.

El capítulo 4 consta de la propuesta administrativa, mercadológica y financiera, las cuales se detallan de forma clara y precisa para tomar en consideración cada uno de los aspectos claves, así como su viabilidad para la implementación.

## **Introducción**

En la actualidad la rotación de personal es un problema que preocupa a las organizaciones, por lo que se hace necesario identificar las causas que lo provocan y así poder implementar las herramientas adecuadas que puedan satisfacer las necesidades de los colaboradores, sabiendo que no responden solamente a motivaciones económicas, pues comprenden también comunicación, capacitación y otro tipo de estímulos que puedan reforzar su permanencia.

Considerando que se ha presentado un alto índice de rotación de personal dentro del área de call center internacional, siendo éste un factor que influye de forma negativa para la organización y los colaboradores, identificando al talento humano como el que hace que las organizaciones sean productivas y competitivas se hace necesario buscar su retención dentro de la empresa.

Dado la problemática surge la necesidad de la implementación de un programa de capacitación, que cubra las necesidades de los colaboradores para adquirir una ventaja competitiva dentro de la organización, pues se contará con colaboradores con conocimientos, habilidades y destrezas aptas para el puesto de trabajo.

Siendo hoy en día el recurso humano el activo más importante de las organizaciones no se puede hacer caso omiso a la ejecución de la capacitación la cual traerá consigo resultados y beneficios que favorecerán a la organización.

Por lo que la presente propuesta es una alternativa de solución para la organización, con la finalidad de disminuir el índice de rotación y mejorar así el entorno laboral el cual es determinante en la productividad de las personas.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

### 1.1.1 Datos generales e información de la empresa

Banco Solución es una institución financiera con una gran trayectoria a nivel nacional, la cual dedica sus esfuerzos a proporcionar productos financieros de vanguardia y con tecnología de punta, que colaboren para la satisfacción de sus clientes. Dichos productos van acompañados por una estrategia de servicio, para la cual se han implementado diferentes canales de contacto por medio de los cuales el cliente puede acercarse e intercambiar sus inquietudes, realizar consultas, solicitudes o reclamos.

Uno de los canales más importantes para el Banco Solución es el centro de llamadas, siendo éste un centro de contacto avanzado de llamadas organizado que utiliza recursos tanto humanos como tecnológicos; para poner en contacto a las personas rápida y eficazmente. Este canal cuenta actualmente con cuatro unidades, cada una posee a su vez diferentes grupos de trabajo formados por agentes telefónicos, que a su vez atienden las solicitudes o consultas de los clientes para los diferentes productos y servicios que presta la institución.

Dentro de la unidad de servicios financieros encontramos el call center internacional, la cual será objeto de estudio. Esta área está formada por un grupo especializado en brindar soporte a todos los clientes de la corporación que residen en Estados Unidos.

El call center internacional es un proyecto de Banco Solución que tiene como objetivo la bancarización<sup>1</sup> de guatemaltecos que viven en Estados Unidos, para ofrecer diferentes productos financieros.

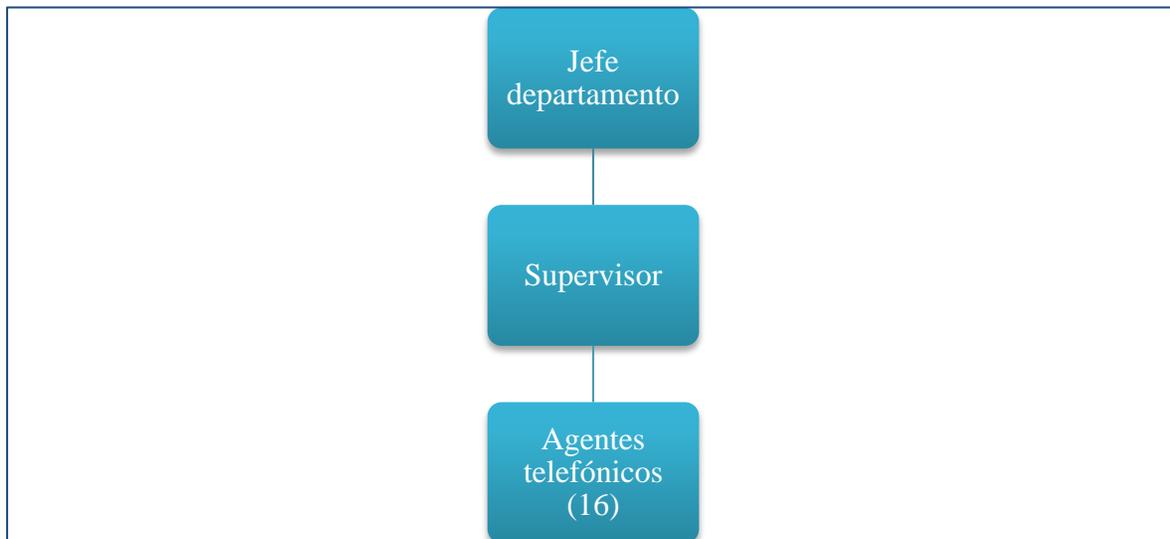
---

<sup>1</sup> Bancarización es el proceso por medio del cual la banca se acerca a la población, aumentando el número de agencias y de servicios bancarios para atender a un mayor número de personas. ABC de educación financiera, Superintendencia de bancos, Guatemala, C.A. 9ª. Edición 2014.

Parte de la filosofía de Banco Solución es contar con una visión y misión que buscan alcanzar los objetivos organizacionales trazados en el mapa estratégico de la organización, los cuales van conjuntamente con los valores y estándares que practican en todos los niveles los colaboradores de la organización.

La estructura específica del área de trabajo objeto de estudio está formada por dieciocho personas identificados en un organigrama de la siguiente forma:

Figura No. 1 Organigrama call center internacional



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

El call center internacional se encarga de ofrecer los siguientes productos financieros:

- Cuentas monetarias en quetzales y dólares
- Seguros
- Créditos de vivienda
- Venta de electrodomésticos y amueblados al contado

La mayoría de clientes son personas referidas que ya cuentan con alguno de los productos financieros que se ofrecen, así como también personas que visitan las agencias de envío de remesas de Banco Solución.

Cuentan con espacios apropiados para el desarrollo de las actividades diarias, además de contar con salones para reuniones y capacitaciones, área de comedor y parqueo para los colaboradores, además de mobiliario y equipo moderno.

### 1.1.2 Situación actual del call center internacional

Tabla No.1 Análisis FODA

Fortalezas		Oportunidades	
■	En el grupo de trabajo existe compañerismo y buena comunicación lo que hace un excelente ambiente de trabajo.	■	No existe competencia en la colocación de este tipo de cuentas y productos para residentes en Estados Unidos por otra empresa.
■	La empresa está en proceso de certificación de normas ISO para un mejor servicio, lo que aumentará la satisfacción de los clientes.	■	Los avances tecnológicos contribuyen a que se establezcan mejores sistemas y herramientas en el área de trabajo.
■	Excelente estrategia de mercadeo en las agencias de Estados Unidos, para atraer clientes.	■	Alianzas estratégicas con empresas en Estados Unidos para ampliar la cobertura del mercado.
■	Excelente imagen de la empresa, de su servicio y de sus productos financieros en el país.	■	Ampliación de la línea de productos para atraer a nuevos clientes y satisfacer las necesidades del mercado.
Debilidades		Amenazas	
■	El personal de primer ingreso es sin experiencia, normalmente recién graduados, ya que así es el perfil que maneja la empresa.	■	Por el tipo de clientes al que el negocio está enfocado es complicado que el cliente cumpla con todos los requisitos para las cuentas.
■	No se capacita en el área de ventas, siendo esto la principal actividad, la capacitación que se recibe es más enfocada al servicio al cliente.	■	Las bases de datos de clientes referidos con las que cuentan para contactar nuevos clientes son deficientes, pues se proporcionan datos incorrectos.
■	El trabajo de contactar clientes vía telefónica, se vuelve rutinario y los	■	Las nuevas legislaciones en Estados Unidos para controlar la evasión de

	colaboradores buscan nuevas oportunidades ya sea en la empresa o fuera de ella.		impuestos hacen cada vez más complicado que los clientes puedan adquirir cuentas en Guatemala.
■	Deficiencias en algunos sistemas como el de administración de las relaciones con los clientes, indispensable para la ejecución de los procesos.	■	El crecimiento del mercado no es el esperado, y las ventas no aumentan según las expectativas.

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

El área objeto de estudio presenta fortalezas que los posicionan como una institución con excelente servicio y avances tecnológicos que permiten la innovación constante de productos y así cumplir con las necesidades de los clientes a los que se enfoca este segmento.

El personal presenta una excelente comunicación y compañerismo lo que genera un buen clima laboral para todos los integrantes del grupo y facilita la integración de los nuevos miembros.

De igual forma el análisis realizado en la organización pudo revelar ciertos aspectos importantes a considerarse para mantener la motivación de los colaboradores, entre los principales se pudo observar la falta de capacitación y lo rutinario que se vuelve el trabajo para los colaboradores.

## 1.2 Marco teórico

### 1.2.1 Administración

La administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman gerentes. Stoner, (2002) pág. 7

Dentro de este proceso se encuentra el contexto de la gestión del talento humano que está conformado por las personas y las organizaciones.

## 1.2.2 Administración de Recursos Humanos (ARH)

Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Chiavenato, (2002) pág. 9. La ARH es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.

## 1.2.3 Política de recursos humanos

Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Dentro de las políticas de recursos humanos que cada organización puede poner en práctica de acuerdo a sus necesidades, podemos mencionar las siguientes:

- Políticas de mantenimiento de recursos humanos: Incluye como mantener motivadas a las personas, remuneraciones, e higiene y seguridad.
- Políticas de desarrollo de recursos humanos: Incluye preparación y desarrollo constante de la fuerza laboral a mediano y largo plazo.

## 1.2.4 Rotación de personal

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, así como el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones. Chiavenato, (2002) pág. 74.

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto período.

El cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RH, se utiliza la siguiente ecuación:

$$\text{IRP} = \frac{\text{B}}{\frac{\text{I0} + \text{IF}}{2}} \times 100$$

B= desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el período considerado (salidas)

I0= inventario de empleados a inicio del período

IF= inventario de empleados al final del período

La rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el período considerado.

Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado, un índice de rotación de personal elevado reflejaría una organización inestable, incapaz de administrar adecuadamente sus recursos humanos. El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño, difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

### 1.2.5 Diagnóstico de las causas de la rotación de personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del

personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización. Chiavenato, (2001) pág. 188.

Como fenómenos externos se pueden citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, entre otros.

Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse:

1. La política salarial de la organización.
2. La política de beneficios sociales.
3. Tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
4. Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización.
5. El tipo de relaciones humanas existentes en la organización.
6. Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
7. Moral del personal de la organización.
8. Cultura organizacional de la empresa.
9. Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
10. Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos.
11. Política disciplinaria de la organización.
12. Criterios de evaluación del desempeño.
13. Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

### 1.2.6 Determinación del costo de rotación de personal

En una economía competitiva como la actual, uno de los principales problemas que se enfrenta la gerencia de recursos humanos es poder determinar el costo real causado por la rotación de personal en una organización, por ejemplo, perder recurso humano calificado y continuar con una política salarial conservadora con sueldos bajos comparado al mercado laboral, muchas veces es más costoso una elevada rotación de personal que mantener una política salarial restrictiva. Por lo tanto, se hace necesario evaluar la alternativa menos costosa para la empresa. La rotación de personal involucra una serie de costos primarios, secundarios y terciarios.

- a. Costos primarios de rotación de personal: Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro.
  - 1. Costo de reclutamiento y selección.
  - 2. Costos de registro y documentación.
  - 3. Costo de ingreso.
  - 4. Costo de desvinculación.
  
- b. Gastos secundarios de la rotación de personal: Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica, porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador. Éstos se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.
  - 1. Efectos en la producción.
  - 2. Efectos en la actitud del personal.
  - 3. Costo extra laboral.
  - 4. Costo extra operacional.
  
- c. Costo terciario de la rotación de personal: Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazos. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos.
  - 1. Costo inversión extra.
  - 2. Pérdidas en los negocios.

### 1.2.7 La función de dirección y desarrollo de los RR.HH

Es la función más delicada y compleja y por supuesto, la más importante. Se refiere a la necesidad que tiene la organización para que los individuos “crezcan” dentro de la misma y se estimulen a trabajar cada vez mejor, así como a desempeñar puestos de mayor responsabilidad. Gelabert, (2008) pág. 65.

Estas pueden ser las siguientes:

- **Comunicación y participación:** Elemento esencial integrador y participativo de los trabajadores con los objetivos tanto generales como específicos de la unidad en que se hallan encuadrados.
- **Formación:** Esencial para conseguir una plantilla de calidad adaptada a las necesidades tecnológicas y estrategias de la organización, debiendo ser desarrollada y estimulada por la empresa mediante los respectivos planes.
- **Evaluación del potencial:** Detectando las capacidades formativas, experiencias, habilidades, aspiraciones profesionales e intereses personales de los trabajadores que permitan pensar que en el futuro podrán ser situados en puestos de superior responsabilidad.
- **Motivación laboral:** La motivación del personal es una función básica de la organización, en especial corresponde a cada uno de los mandos de línea, pero siendo un instigador el responsable de los recursos humanos, orientado, aconsejando, canalizando, informando, etc.
- **Diagnóstico y tratamiento del clima laboral:** Por la visión global que tiene el responsable de esta área, ha de analizar, investigar y proponer criterios para que constantemente sea mejorado el clima.

### 1.2.8 Capacitación

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

Ante las circunstancias como las que vive el mundo hoy, nuestro comportamiento se modifica y nos enfrenta permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo.

Promover el conocimiento es indudablemente uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo; se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos que habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de recursos humanos. Aguilar, (2004) pág. 25.

### 1.2.9 Análisis costo – beneficio

Todo proyecto implica costos. Cuando los resultados y costos del proyecto pueden traducirse en unidades monetarias, su evaluación se utiliza realizando la técnica del Análisis costo – beneficio (ABC). El (ABC) se basa en un principio muy simple: comparar los beneficios y los costos de un proyecto en particular y si los primeros exceden a los segundos entrega un elemento de juicio inicial que indica su aceptabilidad. Si, por el contrario, los costos superan a los beneficios, el proyecto debe ser rechazado. Cohen, (2006) pág. 171.

## 1.3 Planteamiento del problema

De acuerdo a lo observado y habiendo aplicado las herramientas de análisis en área de call center objeto de estudio, se identificó que existe constante ingreso de personal nuevo, siendo con regularidad personas sin experiencia, ya que es el perfil que la empresa maneja para el puesto de agente telefónico.

Dentro del área solamente se les capacita a los agentes sobre los proceso de las diferentes gestiones que se llevan con áreas operativas de la organización y aspectos de servicio al cliente. Siendo su principal tarea las ventas, lo que hace que el proceso de adaptación y el alcance de las metas de los nuevos agentes, en ocasiones no se logran adecuar a las exigencias y optan por nuevas opciones fuera de la organización.

Es importante el deseo de crecimiento que se demuestra en los agentes que ya han adquirido experiencia dentro del área, lo que los lleva a buscar nuevas oportunidades, como primera opción dentro de la organización, de las cuales en varias ocasiones no se logran concretar por diversos factores en el proceso de selección, lo que ocasiona la salida de personal.

## 1.4 Justificación

Los productos que se ofrecen a los clientes tienen el respaldo de una organización sólida y de prestigio, brindando a los mismos siempre la mayor satisfacción y experiencia con cada uno de los servicios.

Es por ello que se necesita contar con colaboradores identificados y motivación dentro del grupo de trabajo, pues en la actualidad se enfrentan con rotación del personal, lo que a su vez es consecuencia de una serie de problemáticas que se identifican como la falta de capacitación en ventas, desmotivación en algunos colaboradores principalmente en los de mayor experiencia dentro del grupo, pues a su vez se hace necesario apoyarse de una estrategia de capacitación, como una herramienta específica para la organización. Procurando que el recurso humano permanezca más tiempo desempeñando sus tareas, influyendo en el aumento de la productividad.

### 1.4.1 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores que inciden de forma negativa ocasionando la rotación de personal en el área de un call center dedicado a las ventas en una institución bancaria?

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 Objetivo general

Establecer las herramientas administrativas que actualmente se utilizan en el área de call center internacional como elemento fundamental para la retención de colaboradores.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis situación con la finalidad de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitan el diseño de una propuesta para la rotación del personal.
- Identificar los motivos de satisfacción de los colaboradores dentro de la institución que contribuyen a su deseo de permanecer en la organización.
- Determinar las necesidades de retención del personal en relación a los efectos que esta produce en productividad y reducción de gastos.

## 1.6 Alcances y límites de la investigación

### 1.6.1 Alcances

Se presentó la oportunidad de efectuar un estudio que contribuyó a la identificación de las problemáticas más relevantes que se presentan en la organización, esto a través de entrevistas, observación y encuestas, y de esta forma poder desarrollar una alternativa viable de solución.

Se proporcionó el espacio y tiempo adecuado dentro de la institución para la aplicación de las herramientas de investigación a los colaboradores del área de call center internacional. Además de la colaboración presentada se proporcionó datos que contribuyeran a la investigación.

### 1.6.2 Límites

Entre las limitantes podemos mencionar que los datos como el nombre y denominación real de la institución fueron sustituidos y remplazados por requerimiento de la gerencia general para proteger información de carácter confidencial.

## Capítulo 2

### 2.1 Metodología

La investigación que se utilizó es de tipo descriptiva, la cual propició un panorama amplio de las situaciones, procesos y actividades predominantes en el área objeto de estudio, a través de la recolección de la mayor cantidad de información que identificó las fortalezas y debilidades para la solución de los problemas.

### 2.2 Sujetos de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación, los sujetos de estudio comprenden dieciocho personas los cuales ocupan los siguientes puestos de trabajo:

- Jefe de área
- Supervisor
- Agentes telefónicos (16)

### 2.3 Instrumentos de la investigación

Para la elaboración de la presente investigación y obtención de los resultados se usaron los siguientes instrumentos:

#### 2.3.1 Observación

Esta técnica nos brindó información de cada sujeto de investigación y todo el entorno que rodea al área objeto de estudio para tener un panorama de su funcionamiento que ayudará a la elaboración de una propuesta factible.

#### 2.3.2 Entrevistas

Se realizaron entrevistas a los funcionarios del área objeto de estudio, con las cuales se logró obtener respuestas verbales a interrogantes planteadas para determinar problemáticas dentro de la organización.

### 2.3.3 Cuestionarios

Con los cuestionarios se obtuvo respuestas relevantes y precisas de los dieciocho integrantes del grupo de trabajo, los mismos lograron identificar aspectos de interés para la investigación.

## 2.4 Aportes

### 2.4.1 A la empresa

Proporcionar herramientas factibles que permitan reducir los aspectos negativos que impiden la retención del personal, con el objetivo de alcanzar los planes organizacionales e individuales de cada uno de los integrantes.

### 2.4.2 A la universidad

Un instrumento técnico y científico para docentes y catedráticos de la carrera de Administración de Empresas, interesados en implementar herramientas dentro de una organización.

### 2.4.3 Al país

Aportación de conocimientos administrativos, mercadológicos y financieros que permitan a las empresas colocarse en un alto nivel de competitividad dentro del ramo en el que se desenvuelven.

### 2.4.4 Al estudiante

Un documento que se utilice de guía de estudio teórico y práctico, basado en aspectos administrativos de relevancia para los estudiantes de Administración de Empresas.

## Capítulo 3

### 3.1 Presentación de resultados

Habiendo conocido por parte de los altos funcionarios de call center internacional de la presencia de rotación de personal, problemática que se evidencia con los registros proporcionados. Se aplicaron cuestionarios, entrevistas, así como también se efectuó observación directa entre los colaboradores del área de estudio. Luego de analizar las respuestas se pudo determinar que la mayoría considera que existe rotación de personal la cual afecta de forma negativa en motivación y productividad dentro de la organización.

A continuación se detallan los principales resultados y sus análisis para determinar las prácticas más adecuadas para la empresa.

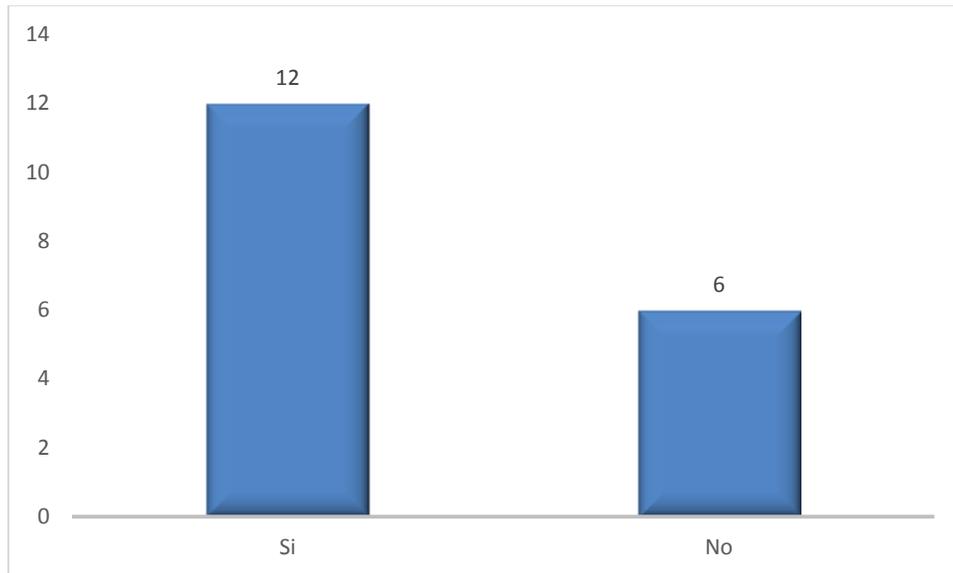
Gráfica No. 1 ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa?



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

De acuerdo a la información obtenida de los dieciocho colaboradores que trabajan en el área de estudio, se pudo observar que la mayoría de colaboradores está en los rangos de menos de tres años y de un año en la empresa, por lo que se puede determinar que mucha parte del personal es nuevo dentro del área.

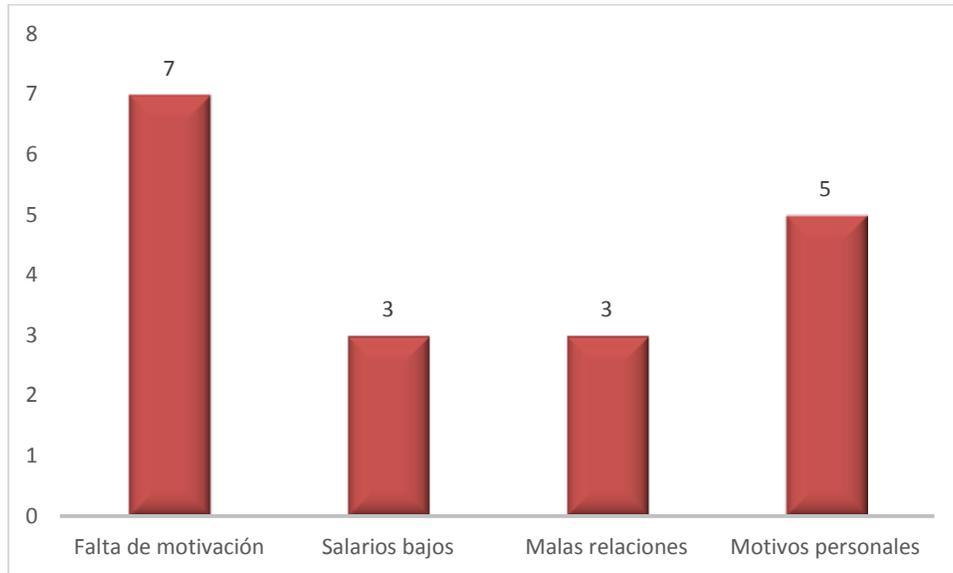
Gráfica No. 2 ¿Considera que existe rotación de personal dentro de su área de trabajo?



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

Al consultar a los colaboradores si consideran que existe rotación de personal la mayoría manifestó que sí existe, pues constantemente ingresan nuevos colaboradores al área de trabajo y se piensa que esta situación puede incidir de forma negativa para el entorno laboral, considerando que la satisfacción laboral de los colaboradores juega un papel importante dentro de la organización.

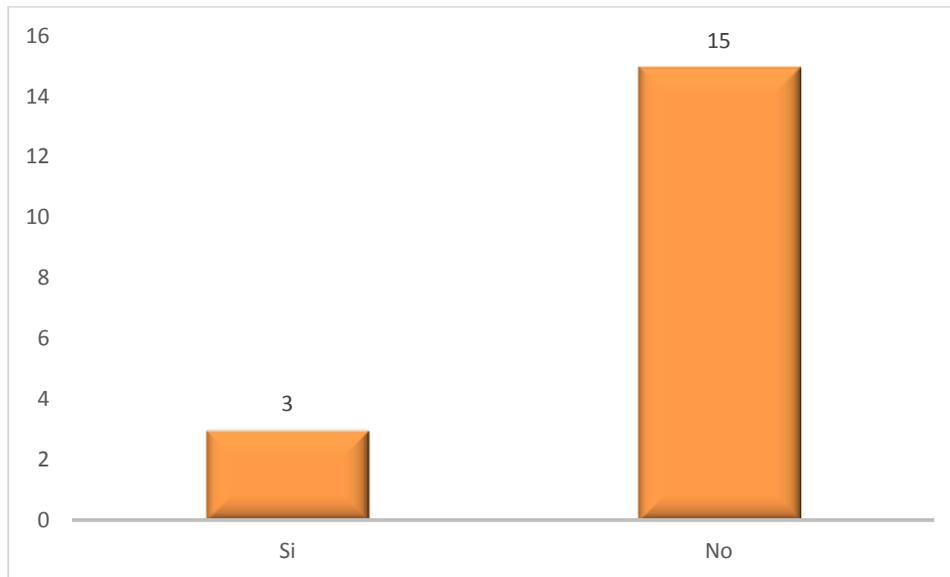
Gráfica No. 3 ¿Por qué motivos considera que se presenta la rotación del personal en el área de trabajo?



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

Los colaboradores indican que la principal causa de la rotación de personal en el área de trabajo es la falta de motivación, siendo ésta indispensable para la retención de la personas dentro de la organización. Luego de ésta se puede determinar que son motivos personales de los colaboradores los cuales hacen que influya para abandonar su puesto de trabajo y siendo las menos relevantes los salarios y las malas relaciones entre el grupo de trabajo.

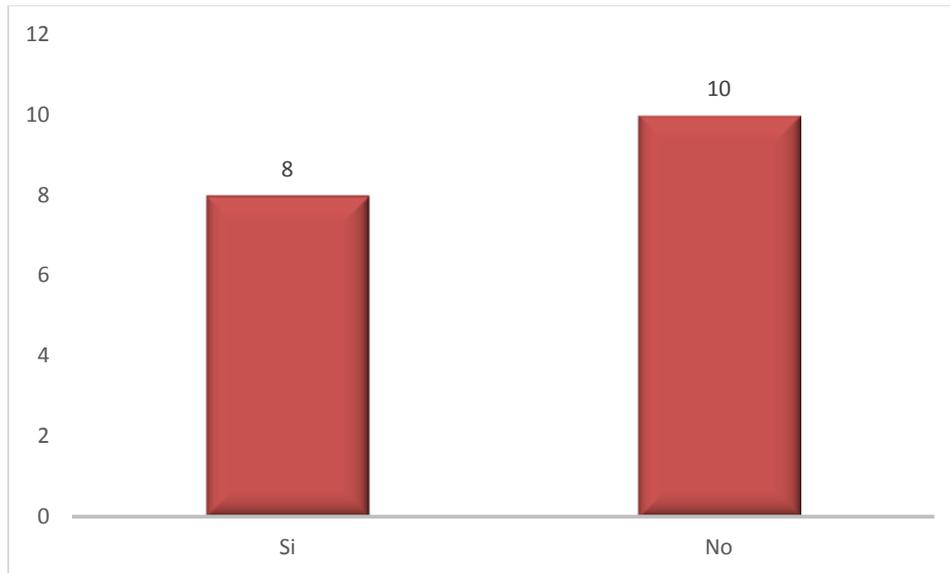
Gráfica No. 4 ¿Recibe capacitación relacionada al cumplimiento de sus actividades en su área de trabajo?



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

Los colaboradores indicaron en su mayoría que no reciben la capacitación adecuada a sus actividades diarias para el desarrollo de su trabajo, debiendo enfocarse al área de ventas pues es la principal actividad, mientras más se fortalezca este aspecto mejores serán los resultados en relación a la productividad y mayores los beneficios que la empresa puede percibir.

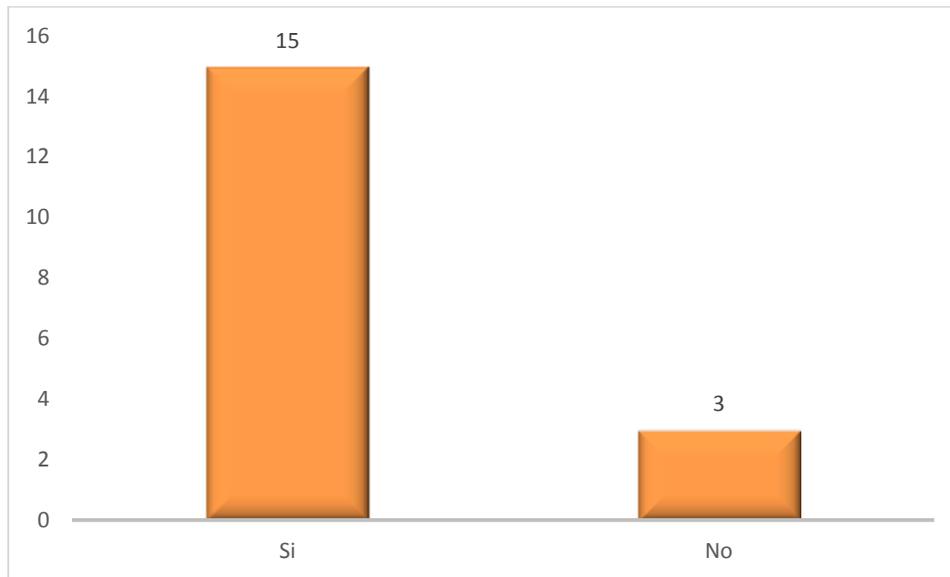
Gráfica No. 5 ¿Se siente motivado dentro de la empresa?



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

Siendo la motivación la acción de estímulo de los colaboradores y un aspecto muy importante dentro de un grupo de trabajo, se pudo establecer que en su mayoría los colaboradores no se encuentran motivados, pues aparte de la motivación monetaria que reciben en comisiones sobre ventas, debería aplicarse otro tipo de motivación que beneficie a los mismos y así cumplir con sus expectativas no monetarias.

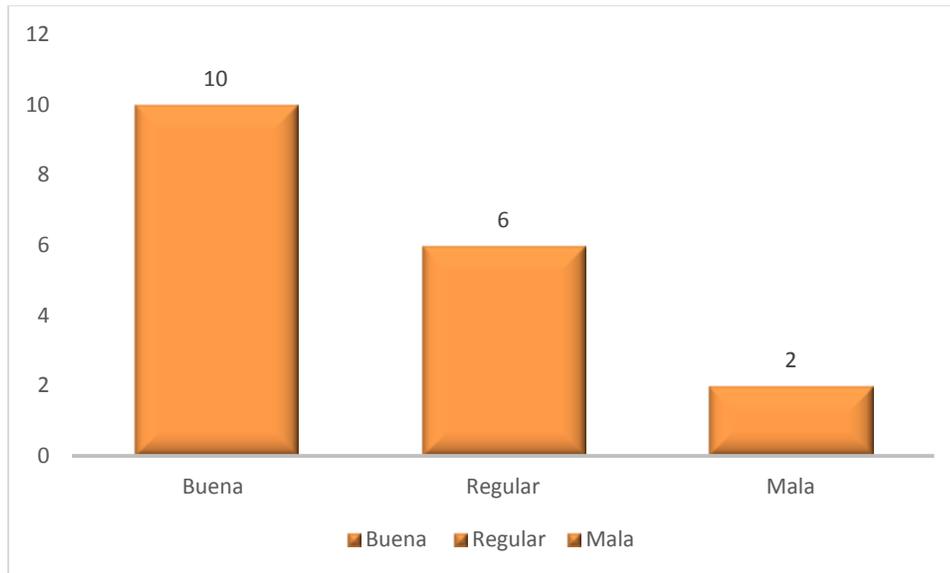
Gráfica No.6 ¿El puesto y las actividades que actualmente desempeña lo hacen sentirse motivado?



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

Se pudo determinar que la mayoría de los colaboradores se siente a gusto en su puesto de trabajo pues se identifican con el mismo y los hace participar de forma activa en el cumplimiento de metas organizacionales, así como de las personales, siendo éste un factor considerado una oportunidad estratégica e importante para que los colaboradores continúen en la empresa por un periodo mucho más extenso.

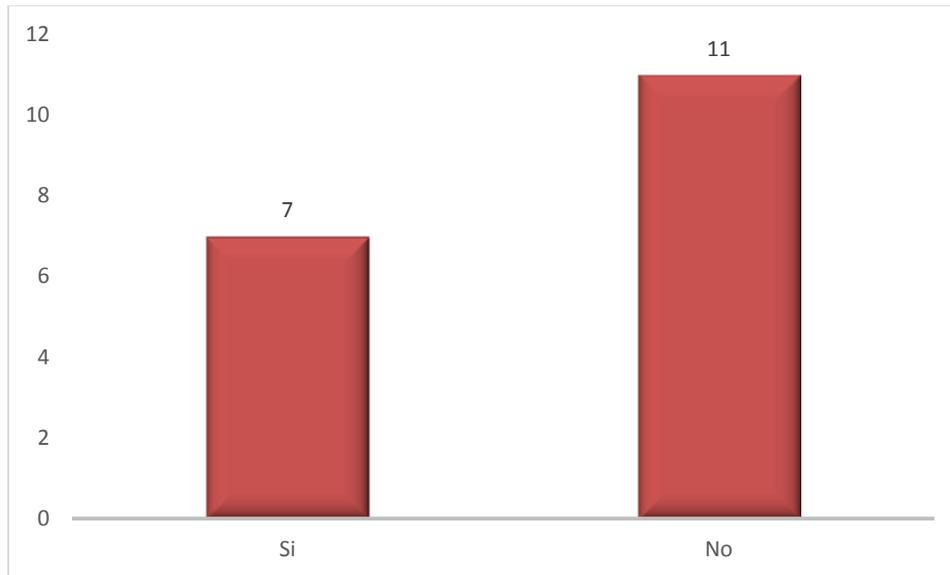
Gráfica No.7 ¿Cómo considera el salario que recibe?



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

Los colaboradores consideran que los salarios que reciben son buenos y satisfacen sus necesidades, por lo que se pudo determinar que éste no es un aspecto relevante por el que se retiran los colaboradores de la empresa. Además los colaboradores reciben otros incentivos monetarios como comisiones por venta, manteniendo salarios competitivos dentro de la organización.

Gráfica No.8 ¿Ha considerado abandonar la empresa por alguna oferta del mercado laboral?



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

Dado que la mayoría de los colaboradores que forman el grupo de trabajo son comparativamente nuevos en la organización, se determinó que siete de ellos han considerado ofertas laborales fuera de la empresa, las cuales les puedan proporcionar los aspectos motivacionales que necesitan.

Tabla No.2 Matriz de sentido

No.	Pregunta	Análisis de resultados
6	¿Qué tipo de capacitación considera necesaria para su puesto de trabajo?	Por ser un área que se dedica a la colocación de productos, se considera necesario capacitaciones sobre ventas, pues el personal que ingresa al grupo normalmente es su primer trabajo y no cuenta con experiencia.
10	¿Qué tipo de motivación le gustaría le proporcione la organización?	El tipo de motivación que se pudo desvelar que sería del agrado de los colaboradores corresponde a capacitaciones o actividades que los desarrollen como personas y profesionales y así desenvolverse de la mejor manera en el desempeño de sus actividades.

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

## Capítulo 4

### 4.1 Propuesta: Herramientas para la retención de personal de un call center dedicado a las ventas en una institución bancaria

Con el objetivo primordial de mantener porcentajes de rotación de personal bajos, se ha establecido una propuesta que tiene como finalidad proveer a los colaboradores los conocimientos y habilidades que son fundamentales para el desempeño de sus labores diarias, a través de un programa de capacitación, el cual además de mejorar en la productividad de la empresa brindara soluciones importantes en la motivación de las personas, pues la organización mostrara interés por contar con personal de alta competitividad y se podrá garantizar la permanencia de las personas.

#### 4.1.1 Objetivo general

Mejorar el indicador de rotación de los colaboradores de la organización y que esto permita mantener un alto nivel de competitividad.

#### 4.1.2 Objetivos específicos

- Identificar las motivaciones de los integrantes del grupo de trabajo para llevar a cabo las prácticas adecuadas para cada una de ellas.
- Brindar conocimientos a los colaboradores en el área de ventas a través de un programa de capacitación que genere un ambiente laboral adecuado dentro de la organización así como mayor productividad en las tareas desempeñadas.
- Orientar el trabajo al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que formen personal de éxito y apreciado dentro por la institución, a través de una capacitación constante.

#### 4.1.3 Justificación

Hoy en día es de mucha importancia retener a los colaboradores, ya que esto produce competitividad y genera curva de experiencia a los colaboradores dentro de la organización. Por

lo que se hace necesario herramientas que eviten la rotación de los empleados, pues así se reduce el riesgo de la pérdida de personal clave en la institución y los elevados costos que esto ocasiona. La tarea se hace difícil cuando las personas no se consideran valoradas y no están motivadas.

Una organización que brinda a sus colaboradores oportunidades, confianza, capacitación y se adapta al cambio, contará con una ventaja competitiva, generará mayor producción y menos costos.

#### 4.1.4 Análisis del índice de rotación del personal

El cálculo de la rotación del personal de los últimos doce meses dentro de la organización, permitió obtener los siguientes resultados de admisiones y desvinculaciones del personal del call center internacional:

Tabla No.3 Análisis del índice de rotación del personal

Mes	Contrataciones de personal	Salidas de personal
Octubre 2013		1
Noviembre 2013	1	
Diciembre 2013		
Enero 2014		1
Febrero 2014	3	2
Marzo 2014	3	4
Abril 2014	1	
Mayo 2014		1
Junio 2014		1
Julio 2014	1	1
Agosto 2014	1	
Septiembre 2014	2	1
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

Inventario inicial de empleados: 18

Inventario final de empleados: 18

Desvinculaciones: 12

$$\text{IRP} = \frac{12}{\frac{18 + 18}{2}} \times 100 = \mathbf{66\%}$$

Luego de aplicada la fórmula se pudo determinar que hay un alto índice de rotación de personal siendo éste de 66%, lo que genera elevados costos a la organización por lo que se presentan las siguientes propuestas a la empresa para que pueda implementarlas y así contar con el aseguramiento y calidad de los colaboradores.

#### 4.2 Propuesta administrativa

La siguiente propuesta tiene como finalidad impedir de forma correcta los problemas de rotación que se presenten dentro de la organización. Considerando que la motivación constituye un elemento importante para los colaboradores, la cual proporcionará estímulos y condiciones aptas para el comportamiento y desempeño profesional que buscan. El contenido de la propuesta es el diseño de un programa de capacitación el cual está planteado en tres etapas que comprenden: estrategia motivacional, ejecución de la estrategia y evaluación y control, cada etapa está formada con un seguimiento de las tareas a realizar según se muestra a continuación en el siguiente esquema:

Figura No.2 Propuesta programa de capacitación



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

#### Etapa 1: Estrategia motivacional

Tomando como referencia pirámide de las necesidades de Maslow, la cual nos muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo las cuales se encuentran estructuradas en una pirámide, y define que conforme se satisfacen las necesidades básicas los individuos desarrollan necesidades y deseos más elevados. Es por ello que podemos identificar en el área objeto de estudio las necesidades de auto realización, siendo el nivel más alto de satisfacción para el cual se plantea una estrategia motivacional que contribuya a la participación del cumplimiento de objetivos.

Aunque cada empresa es un caso particular podemos mencionar que cada una pasa por distintas fases de desarrollo y su duración en cada de una de ellas es variable, se puede distinguir las siguientes etapas: nacimiento, crecimiento y aceleración, madurez y declive. Para el caso del área objeto de estudio la cual podemos mencionar se encuentra en la etapa de crecimiento pues está enfocada en contar con una ventaja competitiva, tener buena cartera de clientes satisfechos y costes controlados.

De acuerdo a los aspectos anteriores se propone un programa de capacitación que contribuya a la formación de los colaboradores en el área de ventas pues es la principal función dentro del área

de estudio. La finalidad básica es que los colaboradores cuenten con los conocimientos y herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades y transmitan actitudes positivas dentro del grupo de trabajo y que puedan satisfacer sus necesidades.

La oportunidad de formación se presentará a través de seminarios, los cuales se dividen en: seminarios sobre temáticas de ventas y seminarios para el desarrollo de competencias.

Seminario: Temáticas de ventas

Objetivo: Facilitar conocimientos a los colaboradores para establezcan confianza con los clientes y motivarlos a que se sientan satisfechos con los productos que adquiere con la institución.

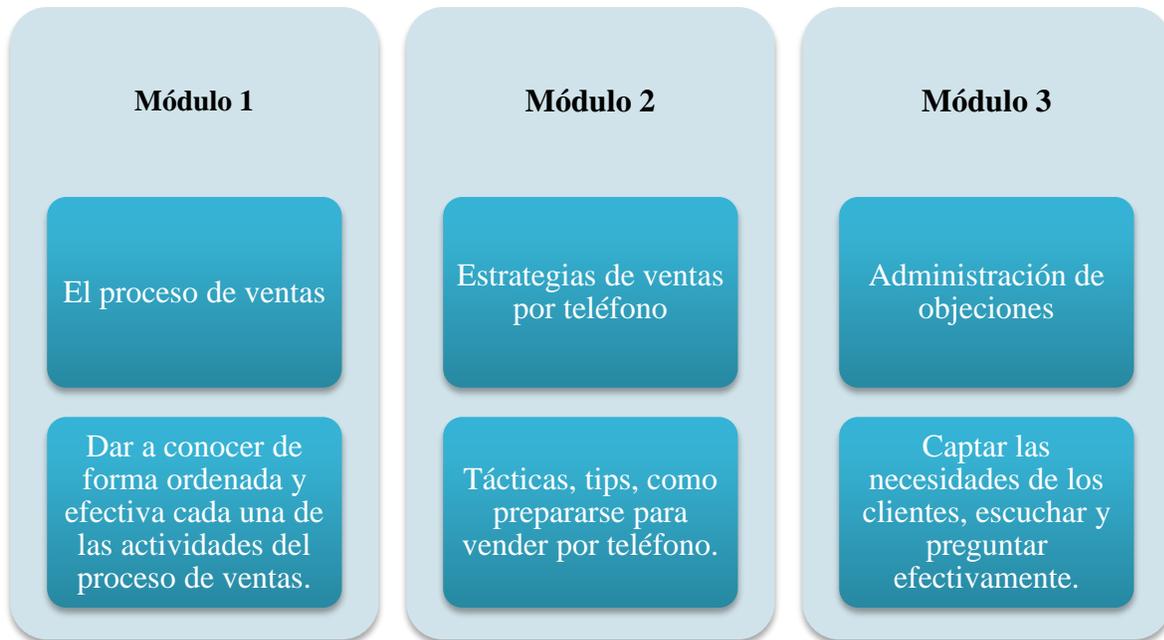
Dirigido a: Jefe de departamento, supervisor y agentes telefónicos.

Duración: Cada módulo incluye tres sesiones, correspondiente a una hora por sesión.

Lugar: Sala de reuniones de call center

Descripción: A continuación se describen los módulos que componen este seminario:

Figura No.3 Seminario: Temáticas de ventas



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

Seminario: Desarrollo de competencias

Objetivo: Contribuir al desarrollo de competencias personales y profesionales de los colaboradores para un mejor desenvolvimiento en sus actividades.

Dirigido a: Jefe de departamento, supervisor y agentes telefónicos.

Duración: Cada competencia incluye dos sesiones, correspondiente a una hora por sesión.

Lugar: Sala de reuniones de call center

Descripción: A continuación se describen las competencias que componen este seminario:

Figura No.4 Seminario: Desarrollo de competencias



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

### Etapa 2: Ejecución de la estrategia

En esta etapa se puntualizan los responsables de la ejecución de la estrategia motivacional, así como también el tiempo y los recursos a utilizar. Siendo el responsable para la ejecución de los seminarios el jefe del área, la cual se efectuará en los salones de capacitación del call center, equivalente a una hora por sesión para cada seminario. Se plantea el siguiente calendario para impartir los seminarios:

Tabla No.4 Cronograma ejecución estrategia de capacitación

Seminarios	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
<b>Temáticas de ventas</b>					
El proceso de ventas	3 Sesiones				
Estrategias de ventas por teléfono		3 Sesiones			
Administración de objeciones			3 Sesiones		
<b>Desarrollo de competencias</b>					
Comunicación				2 Sesiones	
Influencia				2 Sesiones	
Compromiso				2 Sesiones	
Autoconfianza					2 Sesiones
Tenacidad					2 Sesiones

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

### Etapa 3: Evaluación y control

En esta etapa se desarrollan herramientas que permitan evaluar el cumplimiento y efectividad del programa de capacitación diseñado, así como también el análisis de los resultados de dicho programa. El responsable de esta etapa es el supervisor del área.

Para llevar a cabo la evaluación de las personas que recibieron la capacitación se propone efectuar la siguiente valoración de los aspectos que se presentan a continuación, además de las mediciones de productividad, ocupación, y calidad que actualmente se efectúan:

Tabla No.5 Evaluación personal capacitado

No.	Aspectos	Puntuación de 1 a 5
1.	El curso impartido ha mejorado los conceptos técnicos del agente telefónico	
2.	El agente telefónico aplica los conocimientos adquiridos	
3.	El agente telefónico mejoró en su desempeño laboral	
4.	Se evidencia mejoramiento en las competencias después de la capacitación	
5.	Al efectuar retroalimentación con el evaluado, muestra conocimientos sobre el tema capacitado	

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

Además se establece la siguiente evaluación que indicará el grado de aceptación de los cursos impartidos y el contenido de los mismos:

Tabla No.6 Evaluación capacitador

No.	Afirmaciones	Puntuación de 1 a 5
1.	Los objetivos de la capacitación se han cumplido satisfactoriamente	
2.	Los contenidos de la capacitación cumplen con las expectativas de la misma	
3.	La profundidad de los temas planteados ha sido la correcta	
4.	El material entregado en la capacitación ha sido útil, adecuado y claro	
5.	La capacitación ha aportado nuevos conocimientos para aplicarlos en mi puesto de trabajo	
6.	El capacitador ha desarrollado el seminario de manera amena y participativa	
7.	El capacitador tiene dominio de los temas impartidos, facilitando el aprendizaje	

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

Luego de finalizado el programa de capacitación podrá medirse el impacto del mismo contra los resultados de la organización. Las herramientas a considerar son: el volumen de ventas, rotación del personal, quejas de los clientes, reclamos.

El presupuesto para la ejecución del programa de capacitación es el siguiente:

Tabla No.7 Presupuesto programa de capacitación

Secciones	Costo Total
<b>Honorarios capacitador</b>	
Seminario temáticas de ventas	Q9,000.00
Seminario desarrollo de competencias	Q9,000.00
<b>Materiales de apoyo</b>	
Carpetas	Q350.00
Copias	Q100.00
Diplomas	Q500.00
<b>Insumos Coffe-Brake</b>	
Café	Q300.00
Azúcar	Q250.00
Desechables	Q200.00
Galletas	Q350.00
<b>Total General</b>	<b>Q20,050.00</b>

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

Con la intención de que el programa de capacitación cumpla con los objetivos previstos y contribuya de forma positiva en la motivación y desempeño de cada uno de los colaboradores del grupo de trabajo, así mismo para fomentar la sana competencia, se establecen los siguientes incentivos económicos y no económicos por logro de metas individuales.

Incentivos económicos: se establece un bono incentivo por productividad a los tres primeros lugares en el logro de sus metas mensuales establecidas:

Tabla No.8 Bono por productividad

Posición	Bono
1er. Lugar	Q500.00
2do. lugar	Q300.00
3er. lugar	Q150.00

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

Incentivos no económicos: se efectuara el reconocimiento “Empleado del mes”, el cual tiene como objetivo incentivar a la persona que ostente el primer lugar en el logro de sus metas, este reconocimiento se efectuara públicamente en el grupo de trabajo.

### 4.3 Propuesta mercadológica

La comunicación interna es un proceso que ocurre en todas las organizaciones y determina las relaciones entre las personas por lo que estos procesos se hacen esenciales para mantener integrada a la organización, debe integrar y asegurar la participación de todos los componentes de la empresa, debe presentarse de forma transversal.

Ante la necesidad de informar a todos los colaboradores sobre la importancia de contar con un personal capacitado, calificado y preparado para el desarrollo de las actividades dentro del grupo de trabajo, se propone desarrollar una campaña de información a través de comunicación interna, la cual pretende generar una expectativa de interés de los colaboradores por conocer de los programas de capacitación, participen y los lleven a la práctica.

La comunicación interna impulsará el éxito de los planes de capacitación por eso es importante que se efectúe una comunicación clara y precisa del valor de la capacitación. En este proceso se integrarán a todos los miembros del call center.

Se trata de buscar un ambiente agradable de confianza y que cada uno de los colaboradores se sienta a gusto y motivados en el proyecto de capacitación de manera que sus objetivos y los de la empresa estén interrelacionados.

### Plan de campaña comunicación interna

#### a. Público objetivo

La campaña está dirigida a todo el personal que labora en el área de call center internacional como los son: supervisor y agentes telefónicos.

b. Objetivo

Informar al personal sobre las intenciones de capacitación en el área de ventas, con la finalidad del desarrollo de las personas para generar ventaja competitiva.

c. Mensaje

La organización está comprometida en formar colaboradores altamente capacitados en su área de trabajo y así poder ir todos en la misma dirección en el logro de objetivos organizacionales.

d. Selección de medios

Tabla No.9 Medios plan de comunicación interna

Mensaje / Objetivo	Medios	Medios de apoyo
Dar a conocer el programa de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"><li>Charla informativa</li><li>Afiches – volantes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Presentación PowerPoint</li><li>Material impreso</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

e. Material de comunicación

Tabla No.10 Material plan de comunicación interna

Material	Características / usos	Cantidad
Material impreso	Cuadernillos de información y afiches para distribuir entre los colaboradores	20
Material digital	Diapositivas para la charla	15

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

f. Ejecución

Coordinar las actividades con las áreas que correspondan para que se lleve a cabo el programa de comunicación en el tiempo estipulado.

g. Responsable

Jefe del departamento de call center.

h. Cronograma de trabajo de la campaña de comunicación interna

Tabla No.11 Cronograma plan de medios de comunicación interna

Actividad	Mes 1													
<b>1. Planeación y diseño</b>														
Aprobación del plan de campaña	■													
Coordinación con áreas comprometidas		■												
Preparación de información para materiales			■	■										
Elaboración de cronograma de charla informativa					■									
<b>2. Producción de materiales</b>														
Realización de cartilla de información						■	■							
Programación de charla informativa								■						
Elaboración de presentación PowerPoint									■					
Elaboración y diseño de afiches										■	■			
<b>3. Ejecución y realización</b>														
Distribución de cartilla de información												■		
Entrega de afiches													■	
Ejecución de charla informativa														■
Evaluación y monitoreo de actividades														■

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

i. Presupuesto

Tabla No.12 Presupuesto plan de medios de comunicación interna

Actividad / Insumo	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Cuadernillos de información	Unidad	20	Q10.00	Q200.00
Afiches	Unidad	5	Q40.00	Q200.00
Refrigerios	Unidad	20	Q20.00	Q400.00
<b>Total</b>				<b>Q800.00</b>

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

j. Evaluación y control

Finalmente es conveniente contemplar una evaluación de resultados que determine en qué medida el plan logró sus objetivos, es importante conocer la opinión de cada uno de los colaboradores.

Figura No.5 Trifoliar informativo



## Seminario: Temática de ventas

Objetivo: Facilitar conocimientos a los colaboradores para establezcan confianza con los clientes y motivados a que se sientan satisfechos con los productos que adquiere con la institución.

### •Módulo 1

#### El proceso de ventas

Dar a conocer de forma ordenada y efectiva cada una de las actividades del proceso de ventas.

### •Módulo 2

#### Estrategias de ventas por teléfono

Tácticas, tips, como prepararse para vender por teléfono.



### • Módulo 3

#### Administración de objeciones

Captar las necesidades de los clientes, escuchar y preguntar efectivamente.

## Seminario: Desarrollo de competencias

Objetivo: Contribuir al desarrollo de competencias personales y profesionales de los colaboradores para un mejor desenvolvimiento en sus actividades.

#### Competencias:

1. Comunicación
2. Influencia
3. Compromiso
4. Autoconfianza
5. Tenacidad



Únete y forma parte de esta capacitación con la cual alcanzaremos nuestras metas.

Dirigido a: Jefe de departamento, supervisor y agentes telefónicos.

Lugar: Sala de reuniones de call center.

Banco Solución, S.A.

Figura No.6 Afiche

# Capacitación 2015

Seminario de ventas  
Desarrollo de competencias



Forma parte de esta gran oportunidad en el desarrollo de tus habilidades, si quieres contar con una ventaja competitiva no te lo pierdas. Tu formación es nuestro compromiso.

Banco Solución, S.A.  
Call Center Internacional



#### 4.4 Propuesta financiera

Considerando que los costos de rotación de personal son altos, la propuesta financiera presenta una alternativa de ahorros que se pueden derivar si el índice de rotación se reduce dentro de la organización y se conserva al personal por mucho más tiempo, pues se contará con personal con mayor experiencia, motivado y que genere mayor productividad, por ello es de suma importancia conocer el beneficio para la empresa.

##### a. Ahorro en reclutamiento y selección

Tomando en cuenta que en promedio se requiere la contratación de una persona por mes y para esto la empresa solicita por cada puesto vacante para el proceso de reclutamiento como mínimo de siete personas y solicita tres para el proceso de selección.

Tabla No.13 Ahorro en reclutamiento y selección

Puesto:		Agente telefónico	
Concepto	Costo	Personas	Total
Reclutamiento	Q.400.00	7	Q.2800.00
Selección	Q.350.00	3	Q.1050.00
Ahorro mensual			<b>Q.3850.00</b>

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

El ahorro en el rubro de costos de reclutamiento y selección por año sería de Q.46,200.00.

##### b. Ahorro en registro, documentación e ingreso

Tabla No.14 Ahorro en registro, documentación e ingreso

Ingresos en el año	Costo por persona	Total
12 colaboradores	Q.225.00	<b>Q.2700.00</b>

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

c. Ahorro por desvinculación

Otro aspecto importante a considerar que se pretende reducir es el pago de pasivos laborales.

Tabla No.15 Ahorro por desvinculación

Aspecto	Salidas de personal 2013-2014	Pagos efectuados	Monto unitario	Total
Personal liquidado	12 Colaboradores	Promedio pasivo laboral	Q.4000.00	<b>Q.48000.00</b>

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

El presupuesto para llevar a cabo el plan de capacitación se detalla a continuación:

Tabla No.16 Presupuesto general programa de capacitación

Descripción	Detalle	Costo total
Actividades programa de capacitación	Tabla No. 7	Q20,050.00
Plan de campaña de comunicación interna	Tabla No. 11	Q800.00
<b>Total</b>		<b>Q20,850.00</b>

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

Se proyecta que con la aplicación del plan de capacitación correctamente se reducirá un 50% de rotación del personal de acuerdo al año 2013-2014, por lo que se reflejan los siguientes resultados en relación a ahorros:

Tabla No.17 Proyección de ahorros al implementar el programa de capacitación

Descripción ahorro	Proyección
Ahorro en reclutamiento y selección	Q23,100.00
Ahorro en registro, documentación e ingreso	Q1,350.00
Ahorro por desvinculación	Q24,000.00
<b>Total</b>	<b>Q48,450.00</b>

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

Luego de identificados los costos y efectuadas las proyecciones de los ahorros en los diferentes rubros en los que se espera obtenerlos, se presenta un comparativo del costo-beneficio del programa de capacitación:

Tabla No.18 Relación costo-beneficio

Descripción	Detalle	Anual
<b>Costos</b>		
Aplicación programa de capacitación	Tabla No. 16	Q20,850.00
Inversión total		<b>Q20,850.00</b>
<b>Beneficios</b>		
Ahorro en reclutamiento y selección	Tabla No. 17	Q23,100.00
Ahorro en registro, documentación e ingreso	Tabla No. 17	Q1,350.00
Ahorro por desvinculaciones	Tabla No. 17	Q24,000.00
Beneficios totales		<b>Q48,450.00</b>
<b>Resumen</b>		
Ahorros		Q48,450.00
Inversión		Q20,850.00
Beneficio neto		<b>Q27,600.00</b>

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

Se pudo determinar que la empresa efectuaría un gasto de Q. 20,850.00 con la ejecución del programa de capacitación, otorgando como beneficios un total de Q. 48,450.00 en concepto de ahorros por la disminución del 50% de rotación del personal en el siguiente año, percibiendo un beneficio neto de Q. 27,600.00 anuales.

#### 4.5 Viabilidad de la propuesta

Luego de realizar el análisis integral de la información respectiva del área administrativa, mercadológica y financiera, se pudo mostrar la utilidad que se obtendrá con la implementación de la propuesta, considerando los siguientes aspectos de las áreas en mención como los que la hacen ser viable:

- Los colaboradores estarán motivados por lo que sus comportamientos estarán dirigidos al mayor desempeño y compromiso en sus actividades, produciendo satisfacción personal y para la organización.
- Involucramiento de todos los colaboradores con la campaña de comunicación interna que guíe a todos los miembros hacia la misma dirección, sabiendo el mensaje que debe transmitirse para que sea efectivo.
- El análisis costo-beneficio representa mayores ahorros que costos al poner en marcha el programa de capacitación y su divulgación, lo que es del agrado para la gerencia, estando totalmente de acuerdo en la implementación.

#### Cronograma de actividades propuesta

El resumen de las actividades tanto de la propuesta administrativa como de la mercadológica se identifican en el siguiente cronograma:

Tabla No.19 Cronograma de actividades propuesta

Actividades	Detalle	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Campaña de comunicación interna	Tabla No. 11						
Seminario temáticas de ventas	Tabla No. 4						
Seminario desarrollo de competencias	Tabla No. 4						

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

## **Conclusiones**

- Se pudo establecer que el factor más determinante que incide en la rotación de personal en el área de call center internacional es la falta de motivación, ya que los colaboradores necesitan además de los incentivos económicos y comisiones sobre ventas, capacitaciones que desarrollen sus conocimientos y habilidades para el desempeño de sus actividades.
- Actualmente no se cuentan con motivaciones no monetarias que contribuyan a los colaboradores a permanecer por mucho más tiempo en la organización, estos estímulos deben ser aprovechados para la retención de personal, acompañadas de programas de fidelización que conecten objetivos individuales con los de la empresa.
- La ejecución de un programa de capacitación para los colaboradores resulta una propuesta viable y que al ser ejecutada de forma correcta e inmediata, logrará la disminución del índice de rotación del personal y beneficiará en aspectos de productividad y motivación para las personas.

## Referencias bibliográficas

- Chiavenato, I. (2002), *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill Interamericana, Colombia.
- Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill Interamericana, 5ª. Edición, Colombia.
- Dessler, G. (2009), *Administración de Recursos Humanos*, Enfoque Latinoamericano, Pearson Educación, México
- Gelaber, M. (2012), *Gestión de personas, manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. 5ª. Edición, ESIC Editorial, Madrid.
- Koontz, H. (2007), *Administración. Una perspectiva global*. 11ª. Edición, Mc Graw- Hill Interamericana Editores, México.
- Siliceo, A. (2004), *Capacitación y desarrollo de personal*, Noriega Editores, 4ª. Edición. México.
- Cohen, E. (2006), *Evaluación de proyectos sociales*, 7ª. Edición, Siglo xxi editores, s.a. Buenos Aires, Argentina.

## **Anexos**

### Encuesta para colaboradores de la empresa

Con el objetivo de contar con un instrumento que permita recopilar información para analizar diferentes aspectos administrativos de la empresa, se le presenta la siguiente encuesta. La información recolectada será utilizada únicamente como medio de investigación y los resultados serán confidenciales.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la organización?

Menos de un año	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
De 3 a 5 años	<input type="checkbox"/>	Más de 5 años	<input type="checkbox"/>

2. ¿Considera que existe rotación de personal en su área de trabajo?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

3. ¿Por qué motivos considera que se presenta la rotación del personal en el área de trabajo?

Falta de motivación	<input type="checkbox"/>	Salarios bajos	<input type="checkbox"/>
Malas relaciones	<input type="checkbox"/>	Motivos personales	<input type="checkbox"/>

4. ¿Considera importante la capacitación constante para el desarrollo de su trabajo?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

5. ¿Recibe capacitación relacionada al cumplimiento de sus actividades en su área de trabajo?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

6. ¿Qué tipo de capacitación considera necesaria para su puesto de trabajo?

---

7. ¿Qué tipo de relación se presenta entre sus compañeros de trabajo?

Buena  Regular  Mala

8. ¿Cómo considera la comunicación entre sus compañeros de trabajo?

Buena  Regular  Mala

9. ¿Se siente motivado dentro de la empresa?

Si  No

10. ¿Qué tipo de motivación le gustaría le proporcione la organización?

---

11. ¿El puesto y las actividades que actualmente desempeña lo hace sentirse motivado?

Si  No

12. ¿Cómo considera el salario que recibe?

Bueno  Regular  Malo

13. ¿Ha considerado abandonar la empresa por alguna oferta del mercado laboral?

Si  No

### Entrevista realizada al jefe de departamento y supervisor

Nombre de la personas entrevistada	
Cargo dentro de la empresa	
Tiempo dentro de la empresa	

1. ¿Considera que existe rotación de personal en el grupo de trabajo?

---

---

---

---

2. ¿A su criterio cuáles considera las causas por las que se da la rotación de personal?

---

---

---

---

3. ¿Considera que es necesario un plan de capacitación para el desarrollo de habilidades del grupo de trabajo?

---

---

---

---

4. ¿Qué tipo de capacitación considera adecuada para el equipo de trabajo?

---

---

---

---

5. ¿Cree que el equipo de trabajo se encuentra motivado dentro de la organización?

---

---

---

---