

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**La aplicación del proceso de reclutamiento, inducción y capacitación
al personal de soporte técnico, para mejorar la calidad del servicio
en la empresa Conexión de Guatemala**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

María Gabriela Mayen García

Guatemala, Noviembre 2015

**La aplicación del proceso de reclutamiento, inducción y capacitación
al personal de soporte técnico, para mejorar la calidad del servicio
en la empresa Conexión de Guatemala**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

María Gabriela Mayen García

Lic. Oscar Estuardo Navas Betancourt (**Asesor**)

Lic. Mario Alfredo Salazar (**Revisor**)

Guatemala, Noviembre 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 Girón
Vicedecano

Lic. Hugo Armando Perla Méndez
Coordinador

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

Lic. Hugo Armando Perla Méndez
Examinador

Lic. Federico Robles de la Roca
Examinador

Licda. Irasema López Romero
Examinador

Lic. Oscar Estuardo Navas Betancourt
Asesor

Lic. Mario Alfredo Salazar
Revisor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA
"Solidaria ante todo, adquirentes solida"

REF.:UPANA.C.C.E.E.00006-2015-L.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 28 DE AGOSTO DE 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por Dr., Oscar Estuardo Navas, tutora y el Licenciado Mario Alfredo Salazar Marroquin, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida- PED titulada " LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE SOPORTE TECNICO , PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA EMPRESA CONEXIÓN DE GUATEMALA." presentado por el estudiante Maria Gabriela Mayen Garcia , y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01711, de fecha 28 de agosto de 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.


M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala, 28 de octubre del 2014

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“La aplicación del proceso de reclutamiento, inducción, y capacitación al personal de soporte técnico, para mejorar la calidad del servicio en la empresa Conexión de Guatemala”**, presentado por el estudiante: **María Gabriela Mayen García**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 90 / 100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'E. Navas B.', with a large, stylized initial 'E' and a horizontal line extending to the right.

Lic. Estuardo Navas B.

Tutor

Guatemala, 31 de julio 2015

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

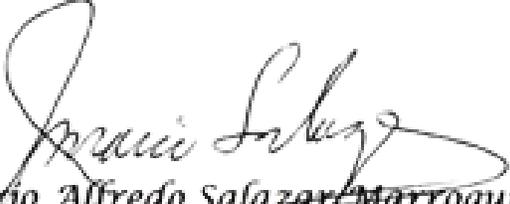
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **La aplicación del proceso de reclutamiento, inducción y capacitación al personal de soporte técnico, para mejorar la calidad del servicio en la empresa Conexión de Guatemala**, realizado por **Maria Gabriela Mayen Garcia**, estudiante de la carrera de Licenciatura de Administración de Empresas; he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en el Reglamento de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Privado Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el **Dietamen Favorable de Aprobado** al tema desarrollado en la Práctica Profesional Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquin
Revisor de Estilo



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

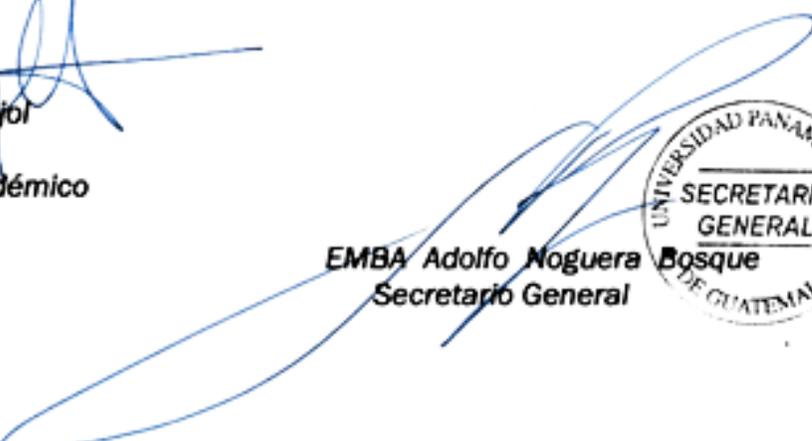
REF.: UPANA: RYCA: 628.2015

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Mayén García, María Gabriela con número de carné 1013124, aprobó con 90 puntos el Examen Técnico Profesional de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiocho de agosto del año dos mil quince.

Para los usos que a la interesada convenga, se extiende la presente en hoja membretada a los diecinueve días del mes de octubre del año dos mil quince.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico


EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Byron Navarro
CC: Archivo

Agradecimiento

A Dios

Por haberme llenado de fuerzas, sabiduría, y entendimiento para lograr una meta más en mi vida

A mi familia

Por ser el soporte, la fortaleza, la templanza, que han guiado mi camino y estar siempre unidos en las buenas y las malas situaciones de la vida.

A mis catedráticos

Por compartir el fruto del saber, darme la inquietud de querer sobrepasar mis límites.

A mis amigos

Por haber formado un excelente equipo y aprender cada día que la amistad vale más que el oro.

Tabla de Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1. Antecedentes	1
1.1 Historia de la empresa Conexión de Guatemala	1
1.2 En diez años los centros de llamadas han cambiado el mercado laboral	2
1.3 Reportaje Central prensa libre, Roberto Villalobos Viato 26 de junio del 2013	3
1.4 Entrevista a Mariano Doble, CEO Doble group crm 16 de febrero del 2014	4
1.5 Reportaje, El economista América, Tecnología un aliado para el emprendimiento	5
1.6 Acceso a la información	6
1.6.1 Otros beneficios	6
1.7 Cinco pasos para ser una empresa incluyente	7
1.7.1 Las acciones claves para desarrollar un programa de inserción laboral	7
1.8 Organigramas de la empresa Conexión	9
1.9 Matriz FODA	11
1.10 Planteamiento del problema	12
1.11 Pregunta de investigación	12
1.12 Objetivos	13
1.12.1 Objetivo general	13
1.12.2 Objetivos específicos	13
1.13 Alcances y límites	13
1.13.1 Alcances	13
1.13.2 Límites	14
Capítulo 2	
2.1. Marco Teórico	15
2.1.1 ¿Qué es administrar?	15
2.1.2 La previsión	16
2.1.3 Planeación	16
2.1.4 El control	16

2.1.5 En el área de Planificación: Qué debe hacerse y cuándo	16
2.1.6 Importancia y finalidad de la administración de capital humano	18
2.1.6.1 Importancia	18
2.2 Finalidad de la administración de capital humano	18
2.3 Gestión del talento humano	19
2.4 Procesos de la gestión de RRHH	19
2.5 Desarrollo de Personas	19
2.6 Mantenimiento de Personas	19
2.7 Evaluación de Personas	20
2.8 Mercado laboral	20
2.9 Mercado laboral en el que predomina la oferta	20
2.10. Mercado laboral en el que predomina la demanda	20
2.11 Factores condicionantes del mercado laboral	21
2.12 Mercado de recursos humanos	21
2.13 Reclutamiento	21
2.14 Reclutamiento interno	21
2.15 Reclutamiento externo	21
2.16 Selección de personas	21
2.17 Selección como proceso de comparación	22
2.18 Proceso de selección de personas	22
2.19 Técnicas de selección	22
2.20 Evaluación de los resultados de la selección de personas	23
Capítulo 3	
3.1 Metodología de la práctica realizada	24
3.2 Sujeto de investigación	24
3.3 Instrumentos	25
3.3.1 Entrevista	25
3.3.2 Encuesta	25
3.3.3 Preguntas	25
3.4 Procedimiento	25
Capítulo 4	

4.1 Resultados	27
4.2 Análisis de los Resultados	35
4.3 Propuesta: Estrategias para la mejora de la calidad en el servicio	37
4.3.1 Reclutamiento	39
4.3.2 Evaluación del desempeño	46
4.3.3 Proceso de capacitación	48
4.4 Como beneficia la capacitación a las organizaciones	48
4.5 Beneficios para la persona que impactan favorablemente en la organización	49
4.6 Programa de capacitación	50
4.7 Análisis de la viabilidad de la propuesta	52
4.7.1 Presupuesto para realizar la capacitación	52
Conclusiones	54
Recomendaciones	55
Referencias Bibliográficas	56
Anexos	

Lista de Ilustraciones

1. Centro de llamadas	8
2. Organigrama general	9
3. Organigrama Guatemala	10
4. Cuadro de reclutamiento	39
5. Propuesta proceso de selección	43
6. Propuesta proceso de capacitación	48
7. Fases de capacitación	51

Lista de gráficas

1. Cadena de valor	27
2. Problemas generales de la empresa Conexión	29
3. Flujo de llamadas por hora	31
4. Flujo de llamadas por país	32
5. Tiempo muerto o escalación	32
6. Conocimientos técnicos	33
7. Inducción al personal	34

Resumen

En la actualidad el campo de las telecomunicaciones, es de suma importancia, para las empresas, ya que por medio de las herramientas se pueden solucionar problemas de un lado a otro lado del mundo, y con la globalización, como ente de cambio para el desarrollo de las empresas, resulta representativo en las automatizaciones y crecimiento de las mismas. Es la introducción al sistema de valores, normas procesos y conductas que envuelven la cultura organizacional de la empresa.

El presente trabajo describe la aplicación del reclutamiento, la inducción y capacitación para la mejora en la calidad del servicio de soporte técnico en la empresa Conexión de Guatemala, en el desarrollo del mismo se logró detectar dentro de la empresa problemas, con el departamento de soporte, debido a que en los procesos y aplicaciones, que se realizan como por ejemplo: al momento de contestar una llamada no se estaban efectuando correctamente y esto incurría a la pérdida de tiempo, dinero, y paciencia por parte de los clientes de la empresa. En su diversidad de clientes, factor que lo hace un reto más difícil, porque que hay que saber cómo atender, y solucionar, desde un simple problema de conexión, por error de configuración del computador, hasta como solventar un servidor que esté afectando la conexión del establecimiento por completo.

Luego de una evaluación, diagnóstico y aplicación en la empresa se determinó que los procesos de reclutamiento, inducción, y capacitación no se estaban elaborando de la mejor manera y como resultado del mismo se presenta la propuesta en la aplicación generando así un objetivo principal en común, de las empresas: Satisfacer las necesidades de los seres humanos, es una relación ganar-ganar ya que el empleado genera y se toma en cuenta como un activador de la economía en un país, y el empleado da lo mejor de las cualidades en el desarrollo del trabajo o actividad que le ha sido designada. Realizando cambios en la administración, y transformándose de lo empírico a lo científico.

Introducción

Las organizaciones se crean con la intención de producir servicios, productos o alguna otra cosa. Utilizan energía humana y no humana para transformar las materias primas en productos terminados o servicios. Solo funcionan cuando en los puestos de trabajo tienen personas capaces de realizar un correcto desempeño de las funciones para las que fueron seleccionadas. En el siguiente trabajo, se presenta, el análisis de la herramienta FODA, para poder determinar soluciones factibles a las debilidades y amenazas que presenta la empresa Conexión en su Sede de Guatemala.

En el capítulo uno, se presenta en forma detallada, la historia de la empresa Conexión y su desarrollo en la industria de las telecomunicaciones, y Hoteles, el crecimiento de los centros de llamadas en Guatemala, y los beneficios que obtienen al abrir sus operaciones, la organización de la empresa plasmado en su organigrama general, y su sede en Guatemala, la herramienta FODA y los objetivos que se alcanzaron al realizar la investigación. En el capítulo dos conceptos básicos para la administración y desarrollo de negocios, y la descripción de los procesos que se pretenden implementar en las operaciones de soporte de la empresa en mención. En el capítulo tres, la metodología que se utilizó, y herramientas para la obtención de información, en la investigación, la cual apporto ideas generales de los problemas que afectaban a la empresa Conexión en la actualidad. Y en el capítulo cuatro, el análisis de los resultados obtenidos, la propuesta a realizar, el presupuesto para la implementación de la misma. Se dice que una función es el conjunto de actividades y comportamientos que se requieren de un individuo que ocupa un puesto determinado en una organización empresarial. La organización empresarial es un conjunto integral de funciones o actividades que se espera desempeñen los individuos y los grupos que se superponen. En suma la organización es un conjunto de funciones. Las organizaciones empiezan a funcionar cuando las personas que deben desempeñar ciertos papeles específicos o actividades solicitadas ocupan los puestos correspondientes. En general las evaluaciones del desempeño encuentran y diagnostican desviaciones y las corrigen.

Capítulo 1

1. Antecedentes

1.1 Historia de la empresa Conexión de Guatemala

Inicio en 1996 como lema principal de la empresa siempre conectado de todas formas la ha ayudado a posicionarse en los primeros lugares para proveer soluciones interactivas y de banda ancha para la industria hotelera del país. Con su plataforma interactiva, cuando un huésped llega a su habitación, y desea conectarse por medio de su computador, dispositivo inteligente, utilizando red inalámbrica o con cables, ver una película o simplemente una llamada, la empresa Conexión, logra brindar el servicio de soporte, y entrenamiento para mejorar la estadía en los hoteles y pasar de un simple viaje de negocios o placer a una experiencia inolvidable en el área de entretenimiento. La empresa conexión abarca en la industria tecnológica desde la investigación el desarrollo y la administración de productos. Abarcando tres aspectos fundamentales:

1. Comprende las necesidades del huésped.
2. Comprende las necesidades del hotel.
3. Aplica la solución interactiva para fusionar ambas necesidades y solucionar a ambos aspectos.

El departamento de soporte atiende los 365 días del año las 24 horas del día, se ofrece la asistencia personalizada en los idiomas inglés, español y francés, y la asistencia por medio de traductor en cualquier idioma. El equipo de su centro de operaciones de red está compuesto por expertos en tecnología que han sido capacitados por Conexión para resolver configuraciones simples hasta los problemas de red más complejos. Al responder a las necesidades de los clientes durante las 24 horas, los 365 días del año, todos los representantes del NOC se destacan por su gran desempeño bajo presión. La asistencia del NOC está disponible continuamente en inglés. La asistencia en francés, cantonés, español y húngaro está disponible con ciertas limitaciones.

El equipo ejecutivo tiene la experiencia, el conocimiento y la visión para ayudar a tener éxito. Su conocimiento abarca todas las facetas de la industria tecnológica, desde la investigación y el

desarrollo hasta la administración de productos y la operación. Su plan estratégico hasta ahora es creer en el cliente, verlo más que una venta inicial, mantener una relación sólida y esto depende de un sistema de soporte confiable. Que cuente con el personal calificado, las herramientas correctas, y la resolución de los casos en forma profesional, para asistir a los huéspedes.

1.2 Centros de llamadas cambian el mercado laboral en los últimos diez años.

Actualmente en Guatemala, existen once empresas que prestan los servicios de call center o centro de llamadas, y se dijo que para el 2013 tendría un crecimiento del 26% según la coordinadora de la comisión de IT & BPO de la asociación guatemalteca de exportadores AGEXPORT. Michelle Alvarado. Agrego que la industria ha tenido un aporte positivo en el país, en lo que respecta a la economía, debido a la atracción de la inversión extranjera, que aprovecha el talento humano y los estándares de calidad, en Guatemala.

Los servicios que ofrecen los centros de llamadas son: mantenimiento de redes, correos electrónicos, llamadas telefónicas, cobros y mercadeo. Otra de las ventajas para la implementación de centro de llamadas en Guatemala es que tiene una legislación en telecomunicaciones flexible, los beneficios que brinda la Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila 29-89. “Lo más atractivo es la exoneración del impuesto sobre la renta, pues se trata de un negocio de exportación de servicios”, maneja precios competitivos, y la política de gobierno es propicia para impulsar esta industria.

Para una empresa que quiere ser altamente competitiva es de suma importancia la organización, ya que esto le ayudará a encontrar su rumbo y expandirse hacia nuevos mercados, uno de los objetivos de la empresa que será objeto de estudio es el de expandirse en Latinoamérica y para completar este objetivo, se analizará y tomará en cuenta el país Guatemala como sede, y la cadena Real intercontinental, debido a la mayoría de los servicios se ejecutan en estas instalaciones. Al momento de que se aplique el control, se podrá generar nuevas ideas y estrategias, para mejorar el servicio, y así contribuir con este objetivo tan importante, para la empresa de consolidarse a nivel mundial como líder en el área de hospitalidad y tecnología.

1.3 Roberto Villalobos Viato 26 de junio del 2013 Reportaje Central prensa libre

Es anormal encontrar empresas que presten su atención las 24 horas los 365 días, anteriormente en los noventas, cuando se pedía comida a domicilio se escuchaba la informalidad de los empleados al contestar con un “Alo”, y el ruido de los platos y todo el mobiliario del restaurante. Actualmente, el modelo de atención al cliente ha cambiado, en la mayoría de los casos ya no atiende el teléfono un empleado del restaurante, sino alguien contratado específicamente para realizar ese trabajo, como por ejemplo, esta persona ya no contesta con un vacío, “Alo”, sino con un caluroso buenos días, le atiende el nombre de la persona que está contestando, en qué puedo servirle. Y todo esto se ha logrado gracias a la organización y planeación de los centros de llamadas, los cuales se encuentran estructurados adecuadamente, es por eso aquí la importancia de la aplicación de la programación administrativa, para ordenar, las ideas que actualmente se encuentran en el centro de llamadas a examinar la información, para competir en el mercado, una de las ventajas de que la empresa este bien organizada, es que los trabajadores que se encuentran atrás del teléfono, están muchas veces más familiarizados con la información de las empresas, que los trabajadores de planta, y esto se debe a la preparación que se les da y la orientación a mejorar el servicio al cliente.

Este tipo de industrias ha crecido en Guatemala, el primero fue Atento, filial de la española telefónica, que se inauguró en febrero del 2000. Porque Guatemala, según Rubén Morales, de AGEXPORT, existe la gente calificada para el desarrollo del trabajo, se comparte la misma zona horaria de Estados Unidos, se habla un inglés con acento neutral, los costos de operación son bajos, y se tiene una avanzada infraestructura en telecomunicaciones, y una eficiente energía eléctrica, y porque estos dos últimos factores son importantes, porque los servicios que se brindan en los centros de llamadas son regularmente 24/7 para satisfacer las necesidades de los clientes a toda hora, en cualquier lugar donde ellos estén. Y un centro de llamadas instalado en Guatemala tiene un costo menor del 40% comparado con uno en Estados Unidos.

La oportunidad es para muchas personas, ya que en la actualidad la generación de 25 mil plazas de trabajo dentro de Guatemala corresponden a este tipo de empresas, la mayoría de personas que trabajan en ellas son jóvenes entre 18 y 24 años con deseos de terminar la universidad y la

oportunidad que estos centros de llamadas les da, con respecto a horarios flexibles y trabajos a medio tiempo. Una de las ventajas de trabajar en los centros de llamadas, es que no hay discriminación a la gente, ya que la carta de presentación es la voz. Otra de las opiniones importantes es la de Manuel Aparicio, Gerente General de Transactel, emplea a más de ocho mil personas, en Centro América y el Caribe, indica que es primordial mantener incentivos a la persona que ejerce correctamente su trabajo, para evitar la rotación que actualmente se maneja en los centros de llamadas, el trabajo de un operador es estresante pues cada uno llega a atender hasta 40 llamadas, por eso en este tipo de negocios la labor del departamento de recursos humanos es trascendental, lo cual la empresa en cuestión, no lo tiene. Para lograr la felicidad y motivación de su personal muchas de estas empresas tiene objetos inusuales, una mesa de futillo una mesa de ping pong, juegos de video, cómodos sillones, canchas de basquetbol, amplias cafeterías, clínicas médicas, y gimnasio con instructores y nutricionistas, el activo más importante es la gente según menciona, Aparicio.

Para valorar a las personas y ponerlas como prioridad es necesario que exista una estructura administrativa, y como se indica en este reportaje, que no hay exclusiones dentro de las personas que se contratan para prestar los servicios en un centro de llamada, es indispensable que la empresa cuente con un departamento de recursos humanos bien estructurado para que cualquier fallo que se dé por los mismos, pueda ser corregido de inmediato y no cause mayor problema dentro del equilibrio de la organización.

1.4 Mariano Doble, CEO DOBLE GROUP CRM 16 de febrero del 2014

Entrevista

Se le pregunta a Mariano Doble acerca de lo que piensa de los centros de llamada en el caribe y Centroamérica, y es muy importante su punto de vista, ya que de esto se puede partir de que la investigación es importante para generar nuevas fuentes de empleo en Guatemala. Y así atraer a inversionistas de empresas grandes o cadenas de hoteles grandes, para implementar el servicio al cliente.

Con cinco preguntas bien formuladas, se puede tener mucha información importante o relevante para poner en práctica, una empresa en Guatemala, esta información servirá como base Para desarrollar el problema de crear o colocar un centro de llamadas para mejorar la calidad del servicio a los clientes. Ya que las empresas piensan en ser más competitivas y una de las fortalezas es contar con un excelente servicio al cliente, mejorando los procesos y adoptando tecnologías que los ayuden a ser mejores que la competencia. Los centros de llamadas se han convertido en una prioridad estratégica para todo tipo de empresas.

Hay grandes retos que cambiar dentro de las organizaciones cuando se implementa un centro de llamadas como por ejemplo: La percepción de los sistemas que se utilizan para la conexión de los equipos, que se ve como un gasto cuando es una inversión, la falta de automatización en los procesos, y la gestión del cambio transformacional de adaptación que se requiere al implementar un centro de llamadas, lo cual no sería ningún obstáculo, para una empresa, que quiera mejorar, ordenar y competir con la implementación del servicio en pro de los clientes.

La información extraída de la entrevista realizada a Mariano Doble, indica que es importante para las empresas que prestan el servicio de centro de llamadas o soporte por medio de un dispositivo VOIP, tiene como prioridad tener un proceso de reclutamiento estipulado, que se derive de la empresa matriz, o se genere en el país, donde se encuentre operando, por la diferencia en culturas, pensamientos e ideales que pueden afectar el desempeño de las personas, adicional a las normativas de cada país, que son diferentes y para competir en los nuevos mercados, es necesario conocerlos y analizarlos para la integración, de la empresa. Es por ello que la propuesta realizada con anterioridad sería de beneficio para crecer más dentro de la región latinoamericana.

1.5 El economista América 31 de marzo del 2,014 Tecnología un aliado para el emprendimiento

El acceso a internet y las herramientas de software y hardware que tenemos actualmente ayudan a ingresar a un mundo de información, a un solo clic, realizar contactos al otro lado del mundo, terminar transacciones importantes en minutos, factores determinantes a la hora de iniciar un negocio. Las tecnologías, cada vez se han vuelto más accesibles, los precios han disminuido de

manera exponencial. Lo cual da cavidad a que empresas pequeñas puedan competir en el mercado de centros de llamadas, y empezar como muchos lo mencionan desde el garaje de su casa y crear multimillonarias firmas como la actual en mención.

Una herramienta indispensable es la correcta aplicación de los procesos administrativos dentro de la organización, hoy cuando alguien emprende un negocio, tiene acceso a la información de los clientes, productos y servicios, pero también tiene acceso para mejorar los procesos administrativos, pudiendo atender el negocio desde cualquier parte del mundo. En tanto a la medida que la economía depende cada vez más de los servicios, los emprendimientos dependen más del know how y del uso innovador y creativo de los recursos por lo que aplicaciones computacionales, combinadas con buenas ideas para mejorar procesos, de producción o de toma de decisiones pueden resultar en emprendimientos rentables.

1.6 Acceso a la información

Para Rodrigo Malachías, gestor de alianzas estratégicas de Kibernum, una de las mayores ventajas que un emprendedor puede obtener de la tecnología es el acceso a la información, ya que con ella se puede "Hacer crecer un negocio, conocer técnicas para captar clientes, lograr inversiones para el emprendimiento o realizar un benchmark con empresas de otros países sin grandes esfuerzos.

1.6.1 Otros beneficios

Además de las herramientas de conectividad, Claudio Müller, profesor adjunto de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, indica que las TIC ofrecen otros beneficios a los emprendedores, entre ellos, "La colaboración en línea y el intercambio de ideas, algo que impulsa la internacionalización". Entre las TIC es posible encontrar además hardware y software de apoyo a las operaciones, como lectores de barra para el control de inventario o sistemas de registro y reporte contable, dice La Paz, de la misma casa de estudios. De acuerdo a este académico, el uso apropiado de TIC para capturar y ordenar los procesos administrativos y generar ventajas competitivas es indispensable para el crecimiento. Y por ello, el empleo de estas herramientas será cada vez más indispensable a la hora de emprender.

1.7 Cinco Pasos para ser una empresa incluyente Programa Expansión de Rubén Imán Treviño 17 de mayo del 2014

Hace cuarenta años se fundó Onest Logistics, una empresa de servicios que hoy atiende a 40 compañías como por ejemplo P&G y Nestle, desde ese entonces una de las principales políticas de la empresa ha sido, contratar a todos los que tengan ganas de trabajar. Existe la creencia errónea de que si se contrata a alguien con discapacidad, reduce la productividad de la empresa, lo contrario que muestra esta exitosa firma ya que cuenta con más de 102 trabajadores que presentan alguna discapacidad, cuando los programas y administraciones se realizan de la manera correcta, no se le quita ni productividad ni competitividad a la empresa, al contrario se vuelve más sostenible.

1.7.1 Las acciones claves para desarrollar un programa de inserción laboral son:

- Encontrar a los colaboradores
- Identificar habilidades
- Aprovechar su potencial
- No hacer distinciones entre ninguno
- Cambiar la cultura organizacional de la compañía

Y para desarrollar esto es necesario contar con un buen programa administrativo, para facilitar la capacitación y desarrollo de las personas dentro de la organización realizando una descripción muy detallada de los procesos de la empresa para detectar que puestos, son adecuados para ser ocupados por una persona con discapacidad, es bueno aplicar una evaluación, de las competencias a los candidatos, con estos programas la empresa gana empleados más fieles y reducen su rotación es cierto que al principio hay que invertir mucho, pero después es redituable para la compañía, y sobre todo para la sociedad.

Una de las ventajas de la empresa es que todos los trabajadores en nivel uno se desenvuelven desde las casas, esto da la oportunidad para incluir personas con discapacidades físicas, como por ejemplo en silla de ruedas, para que se sientan parte de la sociedad, y aporten como cualquier otra

persona, en el desarrollo de la empresa, sumando los conocimientos como herramientas importantes para su trabajo.

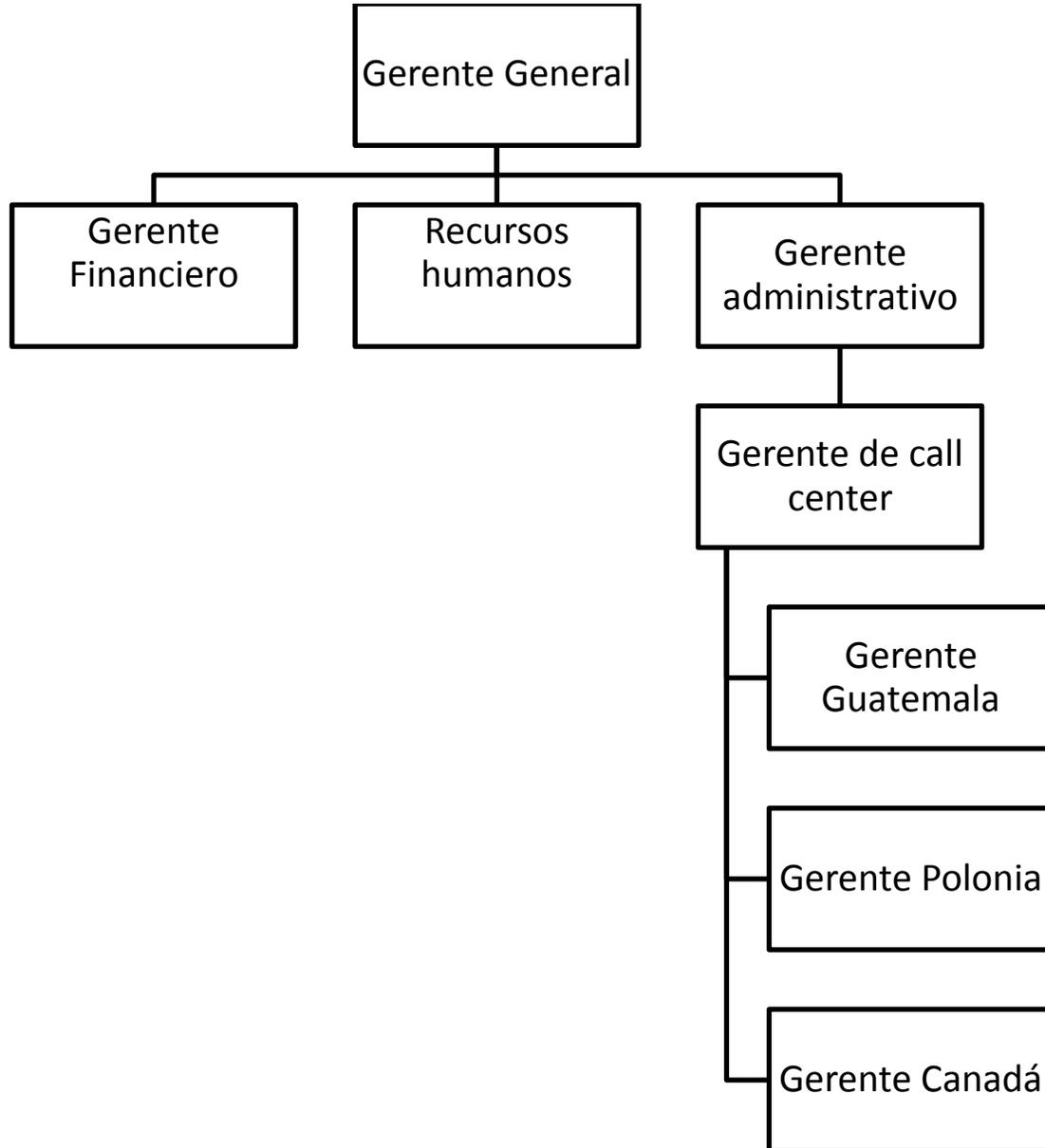
Ilustración # 1: Centro de llamadas



Fuente: Prensa Libre

1.8 Organigramas de la empresa Conexión

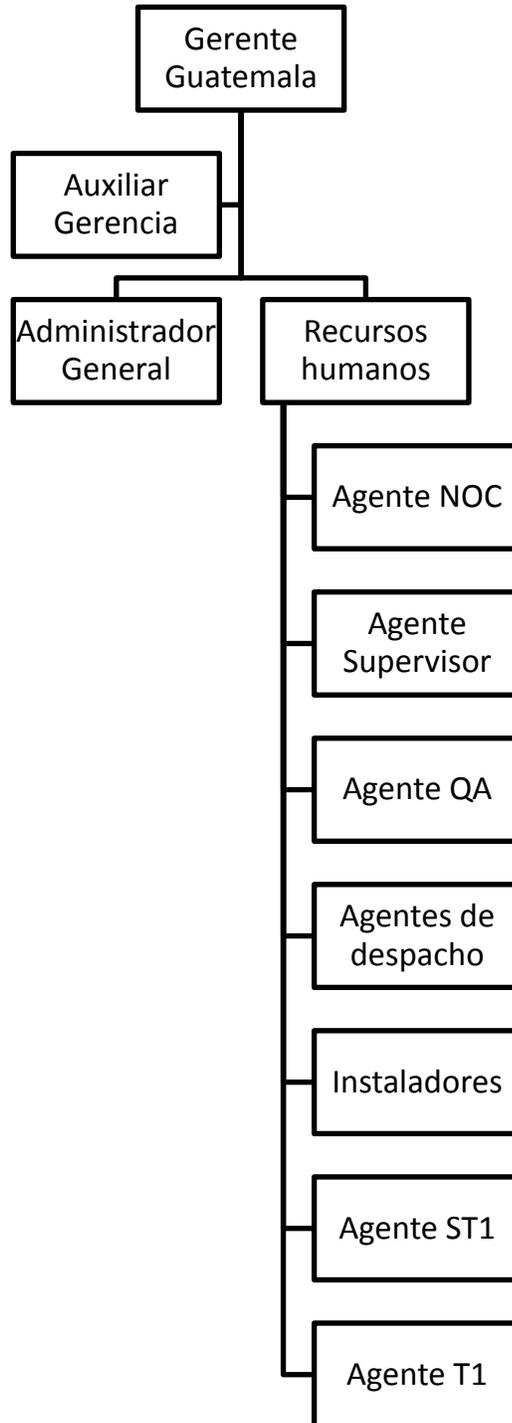
Ilustración # 2: Organigrama general



Fuente: Elaboración propia.

1.9 Organigrama Conexión Guatemala

Ilustración # 3: Organigrama Guatemala



Fuente: Elaboración propia.

1.9 Matriz FODA

F	O	D	A
<p>La empresa Conexión es uno de los principales proveedores de soluciones interactivas para hoteles cinco estrellas.</p> <p>El producto es desarrollado por un conjunto de profesionales.</p> <p>El valor que la empresa les da a los clientes representa más que una venta inicial.</p> <p>El departamento de soporte trabaja 24/7 365 días.</p> <p>Cuenta con más de quince años de experiencia en el desarrollo de la tecnología e innovación para el sector hotelero.</p>	<p>Trabaja con tecnología de punta para entregar un servicio innovador, rápido y seguro.</p> <p>Como plan estratégico en marzo 2014 la empresa adquirió a IBAN con el fin de incrementar los clientes internacionales desea expandir sus servicios en Latinoamérica.</p> <p>Servicios integrales para hoteles, movilidad en conexión, manejo de ancho de banda, Administración de consolas.</p> <p>Crecimiento de la industria de soporte en Guatemala Generación de empleo.</p> <p>Legislación flexible en telecomunicaciones en Guatemala.</p>	<p>Se carece de los procesos de reclutamiento, inducción y capacitación ante la no existencia de un departamento de recursos humanos.</p> <p>Todas las herramientas para soporte dependen de conexiones a internet.</p> <p>Desigualdad de conocimientos por parte de los agentes que brindan el soporte técnico.</p> <p>El trabajo bajo presión crea inestabilidad en las emociones de los agentes.</p>	<p>Su mercado es exclusivamente la industria hotelera.</p> <p>Benchmarking de los productos y servicio por parte de la competencia.</p> <p>Una crisis mundial como la Y2K generaría el cierre de operaciones de la empresa.</p> <p>Falta de sentimiento de pertenencia a la marca por parte de los colaboradores.</p> <p>Cancelación de contratos corporativos por la mala asistencia o fallas en los procesos técnicos por parte del departamento de soporte.</p> <p>Falta de rotación de personal genera deserción y fuga de cerebros hacia la competencia.</p>

Fuente: Elaboración propia.

1.10 Planteamiento del problema

Aplicar los procesos de reclutamiento, inducción, y capacitación en el personal de soporte técnico para mejorar calidad del servicio en la empresa Conexión de Guatemala. En Guatemala existen varias empresas que prestan servicios como centros de llamadas, presentando un crecimiento del 26% según AGEXPORT en el 2013, y esta información lo convierte en un sector atractivo para la inversión extranjera. Otro punto a favor es que Guatemala cuenta con una legalización de telecomunicaciones flexible representada por la ley de fomento y desarrollo de la actividad exportadora de maquila 29-89. Y en este mundo de globalización, que es una necesidad la conexión ya sea para uso personal como saludar a la familia, que se encuentra en otro país, o para cerrar el negocio ideal para la empresa u organización.

El orden es igual al éxito, en cualquier empresa, la empresa CONEXIÓN, en su sede de Guatemala, no cuenta con un departamento de recursos humanos que pueda aplicar el reclutamiento, inducción y capacitación del personal, de forma eficiente, y que respalde las actividades, si bien utiliza todos los procesos de su casa matriz en Canadá, no todos son aplicables en Guatemala, por las diferencias entre cultura, costumbres y tradiciones de los países. En Guatemala, desde junio del 2008, Conexión, está buscando lograr uno de los objetivos que como corporación se ha planteado: Expandirse en el sector latinoamericano, y es por esto la importancia de reorganizar, y ordenar por medio del proceso de reclutamiento, inducción, capacitación las operaciones en Guatemala.

1.11 Pregunta de Investigación

¿Cómo se puede apoyar el área administrativa y el departamento de soporte con los procesos de reclutamiento, inducción y capacitación para la mejora en la calidad de las llamadas entrantes y salientes de la empresa CONEXIÓN en su sede de Guatemala?

1.12 Objetivos

1.12.1 Objetivo general

Implementar los procesos de reclutamiento, inducción y capacitación en la empresa Conexión de Guatemala.

1.12.2 Objetivos específicos

1. Proporcionar mecanismos para evaluar y controlar al personal que brinda servicios de soporte para la empresa Conexión.
2. Estandarizar el proceso de reclutamiento y selección de personal para mejorar la calidad y el talento del personal de soporte técnico de la empresa Conexión de Guatemala.
3. Analizar las variables y plantear estrategias para la mejora en el servicio que se le brinda al cliente final, los huéspedes en los hoteles cinco estrellas.

1.13 Alcances y límites

1.13.1 Alcances

1. El presente estudio explora, el mercado de maquila de voz, dentro de la Empresa Conexión de Guatemala,
2. La investigación abarca a la empresa privada, en el sector tecnología, y soporte técnico de internet para cadena de hoteles cinco estrellas en Guatemala su desarrollo, y como este ha cambiado el mercado laborar en los últimos diez años.
3. Contempla como posibilidad la implementación de nuevos procesos que ayudaran a la mejora del servicio al cliente y así cumplir con uno de los objetivos organizacionales que es la expansión de la marca en Latinoamérica.
4. Demostrar por medio de la aplicación, que un proceso de reclutamiento, inducción y capacitación de personal, ayuda a la organización de una empresa nacional o multinacional.

1.13.2 Límites

1. La cultura laboral puede verse anuente al momento de querer implementar nuevos procesos de trabajo.
2. La poca colaboración de las personas que prestan los servicios dentro de la empresa conexión.
3. La resistencia al cambio por parte de los trabajadores.

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

Hablando un poco de tecnología, que es lo que se encuentra detrás de una computadora, los huéspedes en el hotel pueden percibir toda la infraestructura que se encuentra desarrollada para que con un solo clic se pueda tener comunicación con todo el mundo. Esta es una de las funciones principales de la empresa conexión en Guatemala ya que actualmente solo el departamento de soporte se encuentra instalado. Con una programación estratégica. Los representantes cuentan con capacitación especial y son reconocidos tanto por las habilidades de atención al cliente como por su conocimiento técnico.

Además, conocen en profundidad el funcionamiento de la industria hotelera. Gracias a esta excelente combinación. Formaron una empresa que comprende las necesidades de los huéspedes, las necesidades de los hoteles.

2.1.1 ¿Qué es administrar?

Martha Alles en su libro comportamiento organizacional (2007) indica que Administrar: significa mucho más que atender los temas administrativos, implica gestionar, dirigir todo lo relacionado con las personas que integran la organización.

Grandes representantes en el área administrativa: Koontz y Odonnell, consideran a la administración, como la organización de una razón social, fundada para conducir a los integrantes hacia el camino de su vida. Según Henry Fayol, la administración, es prever, organizar, mandar, y coordinar o controlar, mientras más control se tenga, el área financiera estará en números saludables. La administración en forma directa, busca la obtención de resultados y es una persona integral, se considera administrador, por las técnicas y cualidades que se poseen para coordinar.

Según Henry Fayol: Planificación, Organización, Integración, Dirección y control. Son los elementos de un proceso administrativo.

- Previsión - Responde a la pregunta, ¿Qué puede hacerse?
- Planeación - responde a la pregunta ¿Qué se va a hacer?
- Organización - Responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?

2.1.2 La previsión

Consiste en la determinación, que es lo que se puede hacer, y los medios que voy a tomar para efectuarlo.

2.1.3 Planeación

Saber el curso de acción el cual se va a seguir, y orientar a la secuencia de operaciones necesarias para salir adelante. Organización, sin orden no hay éxito, y cualquier empresa es lo que necesita crecer para madurar.

2.1.4 El control

Permite, establecer sistemas, que ayudan a controlar, y observar a los resultados, que se obtienen de una manera fácil y segura.

2.1.5 En el área de Planificación: Qué debe hacerse y cuándo

1. Introducción a la empresa, Misión, Visión, metas y acciones
2. Sentimiento de pertenencia en los trabajadores
3. Inducción del personal políticas, normas de la empresa.

La misión y visión, son factores determinantes, al momento de dirigir o conocer una empresa, ya que estos dos elementos llevan el rumbo, del barco, el saber hacia dónde va y lo que se hace, ayuda a promover los productos en general.

Según Ballou (2004) para tener un sistema integrado, es necesario conocer los componentes de logística, y una de las piezas fundamentales es el servicio al cliente, el cual es pieza fundamental

en la empresa conexión, ya que sin él no se puede brindar un servicio de calidad mundial, debido al mercado tipo A que se maneja en la presente organización.

Se dice que una función es el conjunto de actividades y comportamientos que se requieren de un individuo que ocupa un puesto determinado en una organización empresarial. Cabe decir que la organización empresarial es un conjunto integral de funciones o actividades que se espera desempeñen los individuos y los grupos que se superponen. En suma la organización es un conjunto de funciones. Las organizaciones empiezan a funcionar cuando las personas que deben desempeñar ciertos papeles específicos o actividades solicitadas ocupan los puestos correspondientes.

Como lo demuestra Martha Alles (2012): la misión enseñara el porqué de la empresa, la razón de ser de la organización, la visión, el futuro deseado por parte de la organización. Y siempre deben existir los valores que sin ellos no se puede seguir adelante. Según Ulrich (2012): Las acciones de los agentes de cambio incluyen: Identificar, y encuadrar problemas para crear y llevar a cabo planes de acción.

Para representar el sentimiento de pertenencia hacia la empresa, la autora Martha Alles (2012) menciona que todas las organizaciones están compuestas por personas, y el comportamiento organizacional ayuda a conocer los caracteres, de los individuos que pertenecen a ella, en un enfoque simple hace referencia al comportamiento de un individuo dentro de una empresa. Para otro colega, el señor Cole (2012) menciona que el comportamiento organizacional es el estudio de las distintas formas de comportamiento en el trabajo, de manera individual y grupal. Y así describir conductas, y comprender mejor a las personas.

Tomando en cuenta las fuerzas de Davis Y Newstron (2012) siempre poniendo como primordial a las personas, la estructura basándose en los puestos y relaciones, la tecnología, el entorno, y así tener como resultado el comportamiento organizacional. Martha Alles (2012) también comparte de la motivación el comportamiento, si los empleados no se encuentran bien, no pueden desempeñarse de la mejor manera en las labores diarias, el pertenecer y participar en decisiones a fin de contribuir con ideas para el éxito de la empresa. Cumpliendo así con una relación ganar ganar, las organizaciones necesitan que los empleados estén en las mejores condiciones para así

vender un servicio de calidad. Una de las claves para que la estructura organizacional, y el proceso administrativo funcione es la adaptabilidad al cambio, amoldarse y modificar la conducta si es necesario, para alcanzar los objetivos, en conjunto con la organización.

Martha Alles (2007) indica que un factor clave para agregar valor a la organización es conducir la transformación y el cambio, para ello los profesionales en recursos humanos, se convierten en patrocinadores y guardianes de la cultura de la empresa. Pilar Jericó (2008) menciona que, La globalización, el cambio y valorar al talento de las personas representan lo que actualmente vivimos reemplazar a las maquinas por personas, y valorar lo que ellas aporten a la organización, da como resultado el talento humano. Poseer habilidades que dan vida, movimiento y acción a toda la organización, se considera al talento humano como el capital más importante dentro de una organización, y la forma de administrarlo, como una de las tareas más decisivas. El autor Idalberto Chiavenato (2009) El activo en capital humano de una empresa es la suma colectiva de características, experiencias de vida, el conocimiento, la inventiva, la energía y el entusiasmo que el personal desea poner en su trabajo.

2.1.6 Importancia y finalidad de la administración de capital humano

2.1.6.1 Importancia

- Incrementar la eficiencia, la eficacia y la calidad.
- Incide en la optimización de los recursos tecnológicos.
- Incrementa la motivación y consecuentemente la productividad.

2.2 Finalidad de la administración de capital humano

Lograr una planta estable de trabajo

- Mejorar el clima y comunicación organizacional.
- Desarrollar al máximo las potencialidades, habilidades y capacidades del personal que integra la empresa.
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- Desarrollar un personal altamente motivado.

2.3 Gestión del talento humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de estar más consciente y atentos a los colaboradores. Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña las funciones administrativas de planear, organizar, dirigir y controlar.

2.4 Procesos de la gestión de RRHH

Admisión de Personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Procesos de suministro o provisión de personas. Reclutamiento y Selección. Aplicación de Personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa y orientar y acompañar su desempeño. Diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de puestos, orientación de las personas y evaluación del desempeño. Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales. Recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.

2.5 Desarrollo de Personas

Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

2.6 Mantenimiento de Personas

Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de relaciones sindicales.

2.7 Evaluación de Personas

Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar los resultados. Bases de datos y sistemas de información gerenciales. Todos los procesos están relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente.

2.8 Mercado laboral

Es el espacio de transacciones e intercambio entre quienes ofrecen un producto o servicio y los que buscan un producto o servicio. Cuando predomina la oferta en el mercado laboral (las oportunidades de trabajo son mayores que la demanda), las organizaciones se encuentran ante un recurso escaso y difícil. Las personas son insuficientes para llenar las plazas vacantes. Cuando predomina la demanda en el mercado laboral, (las oportunidades de trabajo son menores que la demanda), las organizaciones se hallan ante un recurso fácil y abundante.

2.9 Mercado laboral en el que predomina la oferta

- Inversiones en reclutamiento para atraer candidatos.
- Criterios de selección más flexibles y menos rigurosos.
- Inversión en entrenamientos para compensar las desviaciones del perfil.
- Ofertas salariales estimulantes para candidatos.

2.10 Mercado laboral en el que predomina la demanda

- Bajas inversiones en reclutamiento debido a la oferta de candidatos.
- Criterios de selección más rígidos y rigurosos, para aprovechar la abundancia de candidatos.
- Poca inversión en entrenamientos para aprovechar candidatos ya entrenados.
- Ofertas salariales más bajas, para aprovechar la competencia entre candidatos,

2.11 Factores condicionantes del mercado laboral

Está condicionado por innumerables factores: crecimiento económico, naturaleza y calidad de los puestos, productividad, ingresos en el mercado internacional, entre otros.

2.12 Mercado de recursos humanos

O mercado de candidatos, se refiere al contingente de personas dispuestas a trabajar, o que están trabajando, pero quieren buscar otro empleo. El mercado de recursos humanos está constituido por personas que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas.

2.13 Reclutamiento

Es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de RH, oportunidades de empleo que pretende llenar. Puede ser interno, externo o una combinación de ambos.

2.14. Reclutamiento interno

Se aplica a los candidatos que trabajan en la empresa para promoverlos o transferirlo a otras actividades más complejas o más motivadoras.

2.15 Reclutamiento externo

Se dirige a candidatos que están en el MRH, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.

2.16 Selección de personas

El talón de Aquiles de las organizaciones, su punto vital o fundamental, es la calidad de las personas que trabajan en ella. Mientras el Reclutamiento es una actividad de atracción,

divulgación y comunicación y, en consecuencia, una actividad típicamente positiva e innovadora, la Selección es, por el contrario, una actividad de elección, clasificación y decisión y, por consiguiente descriptiva. La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización.

2.17 Selección como proceso de comparación

- Es representada como una comparación entre dos variables:
- Los requisitos del cargo que debe llenarse.(es suministrada por la descripción y análisis del cargo) factor X.
- El perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo.(se obtiene mediante la aplicación de las técnicas de selección) factor Y.

2.18 Proceso de selección de personas

- Descripción y análisis del cargo
- Actividades que deben ejecutarse
- Responsabilidades
- Estándares de desempeño
- Deseados para cada actividad
- Especificación de las características de las personas
- Relación de las características personales necesarias
- Fuentes de información sobre el candidato
- Formulario lleno
- Test de selección

2.19 Técnicas de selección

Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías:

- Entrevistas: tiene diversas aplicaciones en las organizaciones. (Tarea cuantas clases de entrevistas existen, y como pueden clasificarse, como conducir la entrevista).
- Pruebas de conocimientos o capacidades: son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.
- Pruebas psicométricas: constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
- Pruebas de personalidad: revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter y los determinados por el temperamento.
- Técnicas de simulación: son en esencia técnicas de dinámica de grupo

2.20 Evaluación de los resultados de la selección de personas

Cada organización necesita determinar los procesos y procedimientos de selección más adecuados que proporcionan los mejores resultados. El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia radica en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar bien las pruebas, entre otros. La eficacia reside en alcanzar resultados y objetivos: saber traer los mejores talentos a la empresa y, sobre todo, lograr que la empresa mejore cada día con la nueva adquisición de personal.

Capítulo 3

3.1 Metodología de la práctica realizada

Se utilizó el enfoque descriptivo de investigación, se tomó como referencia el proceso planteado por Hernández Sampieri (2010) que a continuación se presenta: La investigación descriptiva se ocupa de la descripción de datos, y características de una población, el objetivo es la adquisición de datos objetivos, precisos y sistemáticos, que puedan usarse en promedios, frecuencias, y cálculos estadísticos, se enfocan en los fenómenos que ocurren naturalmente. Los estudios de casos pueden asimilar el estudio en una sola persona o varias personas.

3.2 Sujeto de investigación

Identificando a los sujetos de investigación, se tiene dos variables en general:

La variable dependiente que es la Calidad en el servicio de las llamadas y la variable independiente que es el personal operativo, que presta los servicios para la empresa conexión en Guatemala.

Se realizó la entrevista a:

1. Diez supervisores del departamento operativo de la empresa conexión.
2. Una persona del departamento del control de calidad.

Se realizó la encuesta a:

1. Diez asesores de soporte técnico.

Se tomó en cuenta a estas personas, a solicitud de la gerencia de la empresa Conexión, por representar a la población y el factor humano indispensable dentro de la empresa conexión de Guatemala, como soporte técnico representan la carta de presentación al cliente, el primer contacto de la empresa con el cliente lo desarrolla el departamento de soporte, y es por eso que las herramientas a utilizar para el desarrollo de su trabajo deben ser de calidad para realizar su trabajo de manera armoniosa, y equilibrada para la organización.

3.3 Instrumentos

Para la obtención de información se diseñó una entrevista y una encuesta, las cuales permitieron obtener los datos necesarios, para evaluar a la organización y determinar que actualmente no se están utilizando los procesos de reclutamiento, inducción y capacitación de la forma adecuada, en el departamento de soporte, el cual se está viendo afectado, por la falta de procedimientos que respalden su calidad en el servicio de atención al cliente final, los huéspedes en los hoteles.

3.3.1 Entrevista

El objetivo de realizar la entrevista era, verificar si se implementaba en alguna etapa de la administración de la empresa Conexión los procesos de reclutamiento, inducción y capacitación. Consta de once preguntas indirectas, para obtener un resultado más analítico en cada respuesta.

3.3.2 Encuesta

Enfocada a las personas de soporte, para evaluar desde otro punto de vista, si se estaba efectuando de manera correcta la dirección, dentro de la organización, si existía algún tipo de proceso el cual respalde las decisiones de los medios y altos mandos de la empresa conexión, consta de seis preguntas directas, para no redundar con la herramienta primera y no mezclar los puntos de vista u opiniones de las personas involucradas.

3.3.3 Preguntas

Se realizó una pregunta en general para determinar las variables importantes en el control de calidad de las llamadas y que es lo que en realidad afecta el servicio frente al cliente final que son los huéspedes que visitan los hoteles.

3.4 Procedimiento

El procedimiento utilizado, es en base a la práctica, y el apoyo del material de lectura que enriqueció, el Marco Teórico en este trabajo.

- a. La idea: toda creación, parte de una idea, esta parte ayudo a seleccionar el tema para aportar conocimiento en las empresas de centro de llamadas, las cuales están brindando cantidad enorme de trabajo en Guatemala.
- b. Planteamiento del problema: La calidad hace dar el extra en los negocios, Para diferenciarse de los demás, es un valor agregado, para una empresa servicio o producto que quiera competir dentro de la globalización.
- c. Marco Teórico: A través del análisis de investigaciones, y teorías, se definió el Marco Teórico como respaldo científico, del contenido del trabajo,
- d. El método descriptivo, fue el utilizado, ayudando a determinar lo que un centro de llamadas puede presentar como control o parámetro de calidad, la observación y la descripción, fueron herramientas claves para poder llevar de la mano este método, durante el desarrollo de la investigación.
- e. Muestra: El estudio se efectuó dentro del centro de llamadas conexión, y se tomó en cuenta al personal operativo y administrativo para las entrevistas y encuestas.
- f. Recolección de datos: Luego de la validación de los instrumentos, fueron ajustados para que al momento de pasar a las personas que servirían como muestra, no fueran alterados, o difíciles de contestar, y así contener resultados reales para la investigación.
- g. Análisis de la información: Con herramientas como la estadística, se plasmó de forma científica los resultados y la interpretación de los mismos para dar a conocer el plan de acción dentro de la empresa y así implementar los procesos de reclutamiento, inducción y capacitación del personal en la empresa Conexión.
- h. Interpretación de resultados: En esta fase, se hizo un contraste entre los resultados obtenidos y el Marco Teórico, para respaldar la decisión de un plan de acción dentro de la organización.
- i. Elaboración del informe: Se entregó con las directrices de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana.

Capítulo 4

4.1 Resultados

Cuáles son las principales causas por las que un huésped puede llamar al centro de servicios: Para determinar o tener un parámetro de la calidad y el servicio dentro del centro de llamadas de conexión, es necesario examinar a los colaboradores durante 28 días para que al azar diferentes personas sean monitoreadas y poder determinar las razones por las cuales los huéspedes que son los clientes finales se comunican a la empresa.

Durante quince años conexión se ha destacado por ser una empresa en pro de su cliente final, satisfaciendo cada una de las peticiones e innovando conjuntamente con el mercado de las telecomunicaciones. Importante es, tener un control en su centro de llamadas, porque luego de que el servicio que brinda conexión sea tangible, pasa a ser intangible por parte de los agentes de soporte técnico, quedando como imágenes frente a los clientes.

En Guatemala dentro de la categoría de hoteles cinco estrellas se tienen estas conexiones para usos corporativos, es decir, en las salas de reunión, cuando se desarrolla un evento como convenciones y talleres de apoyo para las empresas y es por eso la importancia de la calidad en las llamadas para que se pueda brindar un servicio al igual que la categoría del hotel a los huéspedes y colaboradores, es muy diferente tratar con las conexiones que el soporte, el soporte cuenta con bases fundamentales que nunca se deben perder, y el proceso de capacitación ayuda a que se mejore, y así se genere una cadena de valor en el producto de la siguiente manera:

Gráfica # 1 Cadena de Valor de la empresa Conexión



Fuente: Elaboración propia.

Se realizó un monitoreo durante 28 días para determinar la recurrencia de las llamadas y los problemas principales que los huéspedes presentan dentro del hotel, para la empresa Conexión de Guatemala es de suma importancia ya que esto lo podría utilizar como control y mejoramiento en su departamento de soporte.

X	F(a)	F(a)acumulado	F(real)	%
1	9	9	0.32	32.14
2	5	14	0.18	17.86
3	9	23	0.32	32.14
4	3	26	0.11	10.71
5	2	28	0.07	7.14

Fuente: Elaboración propia.

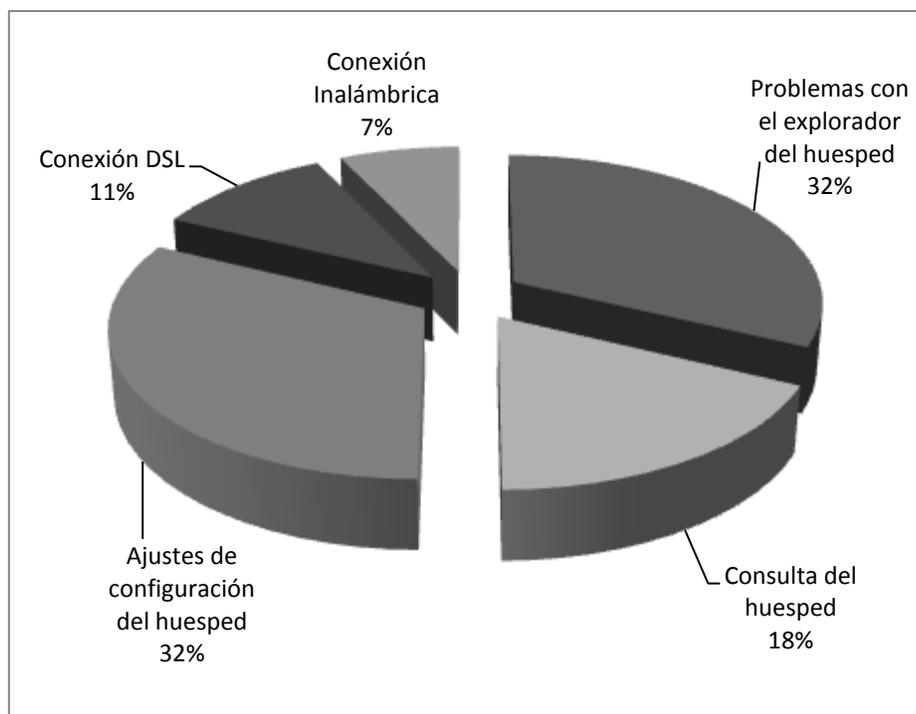
Cada número colocado dentro de la presente tabla, es el significado del problema que aconteció en esa semana y se lista de la siguiente manera

1. Problemas con el explorador del huésped
2. Consulta del huésped
3. Ajuste de configuración del huésped
4. Conexión DSL
5. Conexión Inalámbrica

Semana	L	M	M	J	V	S	D
4 al 10	3	3	1	1	1	2	2
11 al 18	1	2	2	4	3	4	5
19 al 24	3	1	2	5	3	1	3
25 al 31	1	3	3	4	1	3	1
28 días							

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica # 2: Problemas generales de conexión

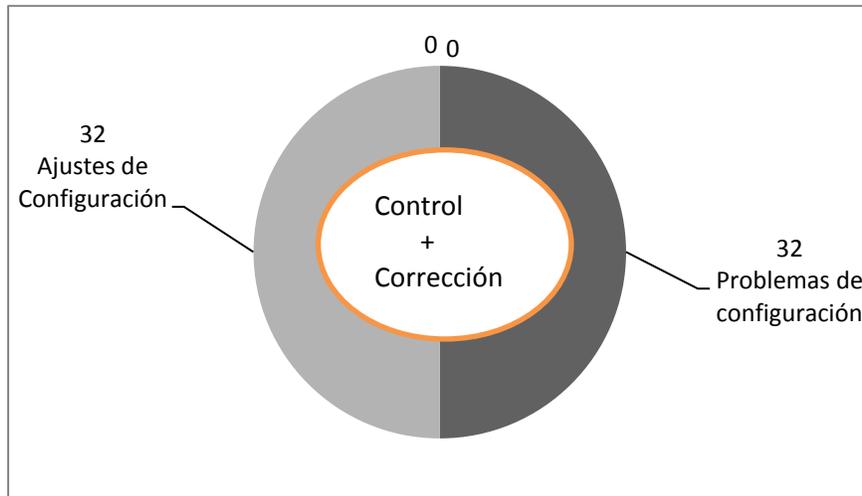


Fuente: Elaboración propia.

Los problemas pueden ser la solución, al implementar controles, que ayuden a determinar, en donde se debe corregir, y al momento de implementar nuevas estrategias, permitirá a la empresa conexión, brindar el servicio, y el soporte adecuado para los clientes, obteniendo mayor competitividad y credibilidad en la marca que soportan.

Dos de los indicadores principales con un porcentaje de 32% indican que los huéspedes llaman por configuraciones incorrectas en su ordenador, si se analiza este resultado, es un indicador que los colaboradores de la empresa conexión, deben de poseer conocimientos técnicos en computación y redes, ya que el 64% de las llamadas son relacionadas, con este aspecto.

Gráfica # 3: Problemas generales de conexión



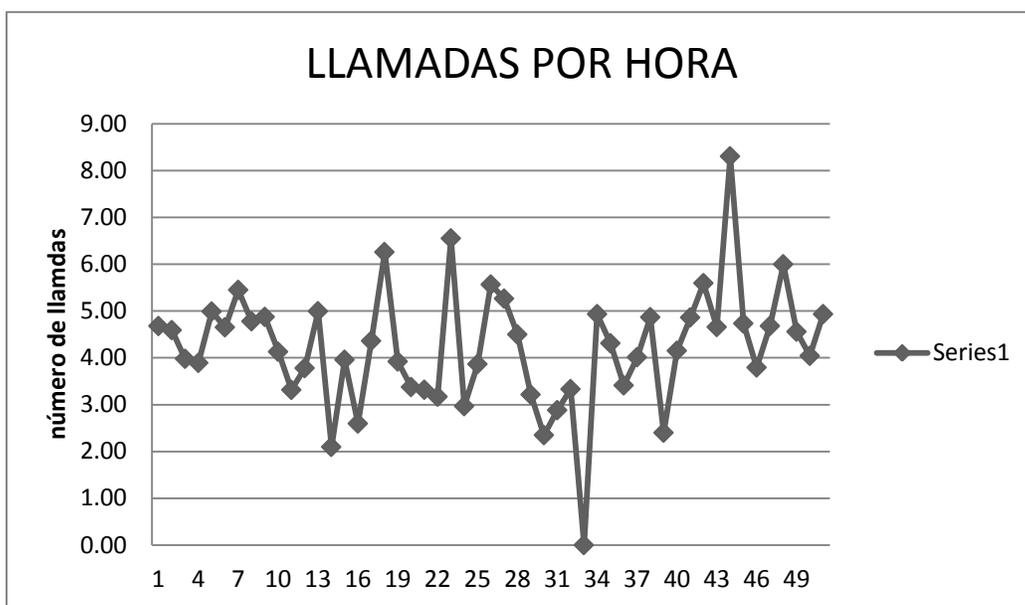
Fuente: Elaboración propia.

En base a estadísticas de la empresa se presenta los resultados de cómo se encuentran las personas actualmente en aspectos de productividad: La muestra obtenida es de 51 agentes que realizan el proceso de auxiliar al cliente, huésped del hotel en cualquier inconveniente que se presente referente al proceso de conexiones de internet dentro del hotel.

Se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

1. Llamadas recibidas por hora
2. Tiempo que se demora el agente mensualmente en el auxiliar de escalación
3. Llamadas de vuelta al huésped para brindarle soporte
4. Tiempo promedio en una llamada

Gráfica # 4: Flujo de llamadas por hora



Fuente: Elaboración propia.

El promedio de llamadas por hora de los agentes es de 4.23 la línea roja simplifica esto, quiere decir, que de 51 agentes en su mayoría toman 4.23 llamadas por hora, el centro de llamadas de Guatemala actualmente cuenta con el 60% de tráfico en las llamadas, en un día con llamadas normales la cantidad de llamadas que se reciben por hora en los tres lugares es de:

Guatemala: 215.73

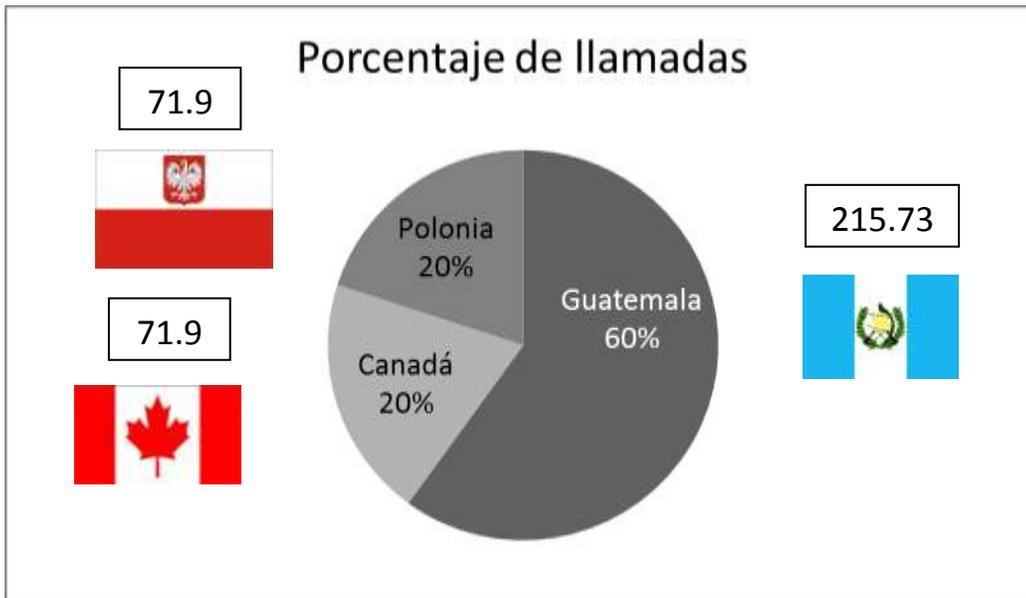
Canadá: 71.91

Polonia: 71.91

Total: 359.55 al día

Todos los indicadores que se obtuvieron con las herramientas de recolección de información reflejan que el departamento de soporte en Guatemala, es de suma importancia para la empresa conexión, porque es allí donde se genera el trabajo, como se mencionó anteriormente es la carta de presentación de la empresa frente al mundo, al cliente final que es el huésped que llega a la habitación, y desea conectarse, abrir los pensamientos y necesidades al mundo.

Gráfica # 5: Flujo de llamadas por país en una hora



Fuente: Elaboración propia.

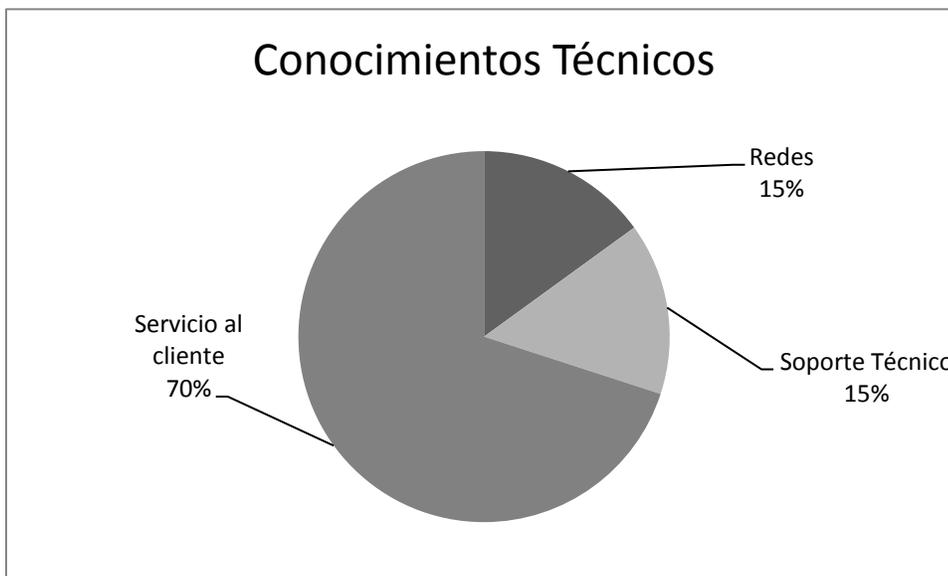
Gráfica # 6: Tiempo muerto o de escalación mensual en los agentes



Fuente: Elaboración propia.

El conocimiento que un agente presenta en la empresa conexión para ingresar y ser parte del equipo de soporte técnico se mostrara en las gráficas posteriores:

Gráfica # 7: Conocimientos Técnicos



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados reflejados en la gráfica nueva y diez tienen mucha relación, ya que el alto grado de escalacion que un agente puede utilizar en el desenvolvimiento de su trabajo y causar baja productividad, como por ejemplo, se puede demorar en resolver y atender una llamada, puede reflejarse, en el bajo conocimiento técnico en redes y soporte, siendo bases fundamentales para un desarrollo adecuado del mismo, aunando la falta de conocimiento en los procesos inapropiados de reclutamiento, inducción y capacitación, perjudicando conjuntamente los resultados de la empresa obteniendo como resultado un 15% en el área técnica. Como consecuencia la desigualdad de conocimientos por parte de los agentes que brindan el soporte técnico.

Gráfica # 8: Inducción del personal



Fuente: Elaboración propia

Se carece de los procesos de reclutamiento, inducción y capacitación ante la no existencia de un departamento de recursos humanos. El resultado de la falta de una inducción adecuada al personal de primer ingreso en la empresa conexión, ha recurrido a demandas innecesarias por parte de los agentes debido a que no cuentan con un sentimiento de pertenencia o agradecimiento, la idea no es generar solo apéndices de las máquinas, es formar un equipo que tenga las características de una familia, y un ambiente agradable para desarrollarse como persona dentro del trabajo. Y no crear una inestabilidad en las emociones de los agentes por el trabajar bajo presión.

4.2 Análisis de los Resultados

El resultado que se obtuvo con el FODA, que se le practico a la empresa conexión, establece que en la actualidad la empresa está presentando problemas con la calidad de llamadas, cuando una empresa se dedica al servicio y su producto principal es la forma en que se atienden o se brinda la ayuda a los clientes, es importante, valorar el capital humano con el que se cuenta y aprovechar al máximo lo que puedan aportar a la organización. Uno de los principales indicadores de la insatisfacción del servicio por parte del cliente final para la empresa Conexión, es que varios hoteles han rescindido de su contrato antes de la fecha de vencimiento, sin importar incurrir a gastos adicionales por faltar al tiempo concretado al momento de establecer la relación, por lo anterior, es importante la aplicación de los procesos de reclutamiento, inducción y capacitación en el departamento de soporte, para la mejora de los procesos y calidad en las llamadas.

En el área de producción, de los 51 agentes el tiempo promedio de escalación mensual, es de 17:05, en su mayoría los agentes están perdiendo un día mensual de tiempo en escalación, por eso es recomendable implementar el proceso de capacitación para que los agentes adquieran más conocimientos en el área y así puedan implicar y reducir este tiempo que representa costos para la compañía, 51 días al mes que no se está trabajando. Toda esta información conjuntamente con la evaluación del desempeño para los agentes.

Los dos problemas principales, que se presentan en la gráfica #6 requieren de un alto conocimiento por parte del colaborador, adicionalmente que los resultados reflejan, que para mejorar e incrementar el nivel de calidad en las llamadas, es necesario, capacidades y conocimientos especiales por parte de la persona que este apoyando al huésped.

1. Paciencia.
2. Desarrollo de palabra.
3. Conocimiento Técnico, manejo de sistemas operativos, conocimiento en redes, manejo en herramientas de internet.
4. Guiar a la persona por un proceso que nunca en su vida ha realizado.

Y más que conocer los sistemas y plataformas que utiliza la empresa es necesario que se evalúe, o se imparta una capacitación, que venga a reforzar el conocimiento de ellos, la evaluación es una

parte fundamental en el proceso, y es por eso que se planteó la idea y la propuesta de implementarlo dentro de la empresa conexión. Aquí es donde radica la importancia de una acción controlada y correctiva que aporte al beneficio de la empresa Conexión. Por medio de la entrevista se pudo percatar, que las personas que capacitan al personal de nuevo ingreso no conocen información suficiente referente a la empresa, al momento de que las personas quieran tener conocimiento, o como en cualquier organización sentimiento de pertenencia hacia la misma, no pueden, porque lamentablemente en el inicio no se le da a conocer. Otra deficiencia es que las personas que imparten los cursos a parte de realizar dicha actividad trabajan como supervisores, no cuentan solo con una función, y eso los distrae y no permite que compartan todo el conocimiento necesario para las demás personas.

El contenido se divide en tres áreas:

1. Redes.
2. Soporte Técnico.
3. Servicio al cliente.

En la mayoría de los casos las personas de nuevo ingreso tienen desconocimiento de lo que es redes y soporte técnico y con el contenido del curso no alcanzan abarcar lo necesario para la solución de las llamadas.

4.3 Propuesta

Los procesos para colocar a las personas pueden ser rudimentarios y obsoletos, pero también pueden ser complejos y refinados. En algunas organizaciones los procesos suelen ser rudimentarios ya que se basan en modelos mecanicistas, fundamentados en una visión lógica y determinista, tan solo, de cómo lidiar con las personas. Siguen el modelo burocrático, la división del trabajo y la fragmentación de las tareas. Dando la mayor importancia a la eficiencia y con ello exigen que las personas desempeñen las actividades conforme a un método de trabajo ya establecido con rutinas y procedimientos que manda la organización.

Cada organización tiene su propia cultura organizacional, y adoptan los procesos de la misma en relación a las funciones y objetivos, siempre enfocados a las necesidades de la misma y con ello colocar, socializar e integrar a los nuevos trabajadores de la organización para que adopten la cultura de la misma de forma agradable, rápida, sencilla y que sea esta absorbida por cada nuevo integrante del equipo de trabajo de una organización. Actualmente estamos en un mundo globalizado, y por ende tenemos que estar abiertos a cualquier tipo de cultura ya que no existe en las organizaciones una sola cultura ahora son multiculturales, en el caso de Conexión. Es una empresa que cuenta con el talento de personas latinas, europeas y americanas, la misma mezcla de culturas hace que sea un éxito en cualquier país.

Como parte de la administración del recurso humano se debe de contar con procesos definidos correctamente, que permitan lograr las expectativas que la empresa tiene para su personal de trabajo, el proceso de reclutamiento en la empresa Conexión de Guatemala no está definido ni organizado, y al momento que se realizan reclutamientos siempre es de forma diferente, dependiendo del personal que lo realice. No hay procesos para clasificar, o mejorar al personal, lo que ayudaría a fortalecer la competitividad de la empresa, y asegurar eficientemente la incorporación del personal adecuado, capacitado, para la elaboración de las diferentes actividades que les competen.

Estrategias para la mejora en la calidad del servicio:

1. En el proceso de reclutamiento una pregunta importante a responder es que es lo que se quiere para la empresa, que personas formaran parte de la familia, que características y virtudes debe poseer esa persona, para pertenecer a la empresa, demostrar sus conocimientos y contribuir al bienestar de la misma.
 - 1.1 En el proceso de selección verificar puntos importantes, Nivel de computación, Nivel en el conocimiento de redes, Nivel de inglés escrito y hablado para el desenvolvimiento de la persona en el trabajo.
2. Una evaluación del desempeño que se pueda aplicar y ayude a determinar en qué nivel se encuentran los colaboradores en la actualidad. El desarrollo personal y organizacional es el interés, y es por ello que se ha elaborado esta herramienta que tiene como propósito conocer el desempeño de cada miembro del personal, para poder brindar el apoyo necesario para un desarrollo eficaz. Es importante recordar que usted es parte fundamental dentro de la organización. La evaluación que usted realice junto con la de otras personas más se procesará en un solo informe. Toda la información proporcionada será completamente anónima, recuerde que todas las apreciaciones son muy significativas. La evaluación permitirá identificar las necesidades de capacitación, para elaborar de forma correctiva un plan del mismo.
3. Una capacitación que permita dar a conocer los puntos importantes del trabajo, una inducción correcta a la empresa, generando un sentimiento de pertenencia, y la capacitación que permita que el colaborador tenga las herramientas adecuadas para el desenvolvimiento de su trabajo.

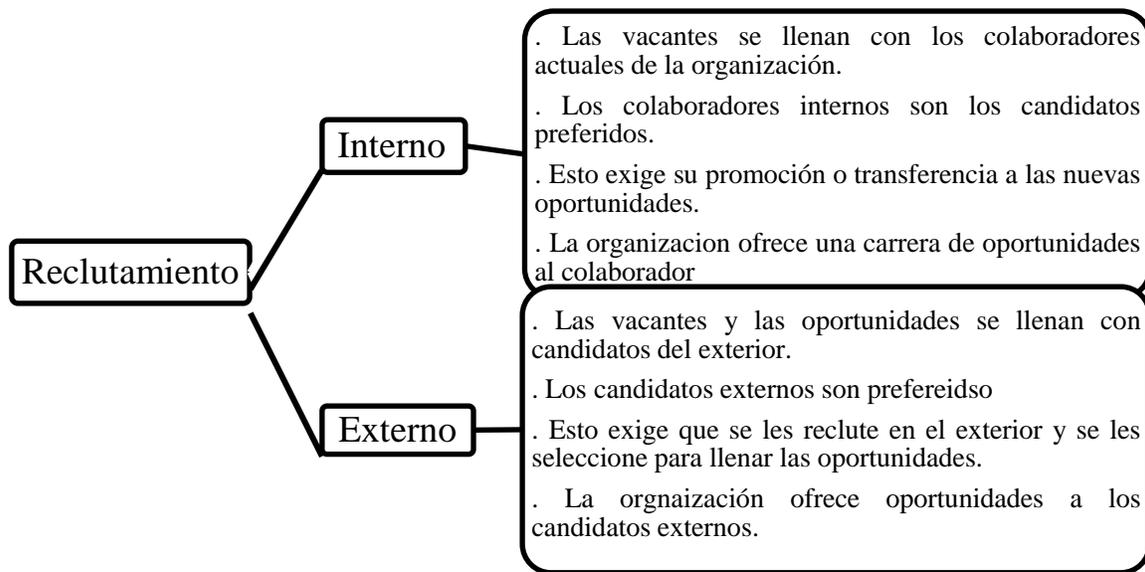
4.3.1 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento de personal permite introducir a la persona a la organización, gracias a sus talentos, llegar a conocer y cumplir con las expectativas del puesto, es una comunicación de doble vía, la persona tiene que querer el puesto y la organización estar satisfecha con lo que la persona presenta, el instrumento para conocer los puntos importantes de la persona es el Curriculum Vitae, este documento muestra en forma detallada aspectos importantes de la persona para que las organizaciones puedan tomar la decisión de contratarla. El talento humano que se obtenga en esta etapa es muy importante para que la parte de capacitación se culmine con éxito.

Enfoque del reclutamiento.

¿Cuál es el propósito del reclutamiento de personal? Puede tener por objeto buscar a candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y mantener el *status quo*. Se puede concentrar en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización. El reclutamiento externo abarca un enorme contingente de candidatos dispersos en el mundo de recurso humano.

Ilustración 4 Cuadro de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia.

Para la empresa conexión de Guatemala, el reclutamiento interno se propone como herramienta para ocupar puestos superiores a los de agentes de soporte técnico dentro de la empresa, porque la persona ya conoce y puede desenvolver de una mejor manera su trabajo y para el nivel de soporte técnico se propone el reclutamiento externo, para fortalecer a la empresa en el país adicional que ideas nuevas generaran nuevas oportunidades.

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su CV a la organización. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarlo.

El CV, funciona como un catálogo o carpeta del candidato, Se presenta en secciones

- Datos personales (Información básica, nombre, edad dirección y teléfono para contactarlo).
- Los objetivos pretendidos puesto o posición deseada.
- La formación escolar estudios cursados.
- La experiencia profesional, empresas en las que ha trabajado y trabaja
- Habilidades y calificaciones profesionales, principales puntos fuertes y competencias profesionales.

Técnicas de reclutamiento externo

1. Los anuncios en diarios y revistas especializadas, suelen ser una buena opción para el reclutamiento, los diarios más populares son los más indicados, la construcción del anuncio es importante. Se debe tener en mente la forma en la que el candidato interpretara el anuncio.

El anuncio debe de tener cuatro características:

1. Llamar la atención
2. Despertar el interés
3. Crear el deseo aumentando el interés
4. Acción.

2. Agencias de reclutamiento

La organización puede, en lugar de ir al RMH entrar en contacto con agencias de reclutamiento para abastecerse de candidatos. Sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento, existen tres tipos de agencias de reclutamiento:

1. Agencias operadas por el gobierno en el nivel federal.
2. Agencias asociadas a organizaciones sin fines de lucro.
3. Agencias particulares o privadas de reclutamiento.

3. Contactos con escuelas universidades y agrupaciones

La organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos para divulgar las oportunidades que ofrece al mercado.

4. Carteles o anuncios en lugares visibles

Es un sistema de reclutamiento de bajo costo con un rendimiento y rapidez razonable se trata de un vehículo de reclutamiento estático he indicado para cargos simples, se coloca en las proximidades de la organización, y en portales o lugares de gran movimiento de personas.

5. Presentación de candidatos por indicación de trabajadores

Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto rápido, el trabajador se siente importante y responsable de la admisión de cierta manera, la organización delega en sus trabajadores buena parte de la continuidad de su organización informal.

6. Consulta de los archivos de candidatos

Es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores y se basa en el CV. Se trata del sistema de reclutamiento de menor costo.

7. Reclutamiento Virtual

Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través del internet su valor reside, en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales. Sin necesidad de salir de su casa.

8. Banco de datos de candidatos o banco de talentos

Se utiliza un banco de datos en el que se archivan los CV para nuevos reclutamientos, el banco de datos constituye su principal patrimonio.

Evaluación de los resultados del reclutamiento

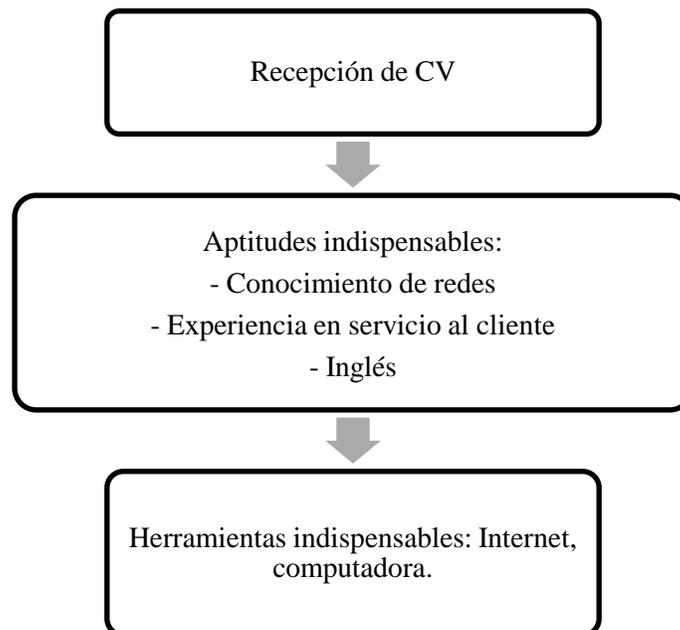
El reclutamiento no es una actividad que se pueda aislar de la estrategia de la compañía, el desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y las personas, debe proporcionar resultados a las dos partes, cuanto mayor sea el número de candidatos que se deban influir tanto mayor será el reclutamiento. Para el reclutamiento y la selección. En la actualidad predomina el enfoque estratégico: el cual incorpora a las personas en un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo. El modelo es incremental porque busca la mejora continua del capital humano y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización. Se persigue el cambio por medio de la creatividad y la innovación.

Todo el proceso de incorporar a las personas es responsabilidad de los gerentes de línea. El objetivo principal de esta segunda parte es mostrar los procesos para suministrar personas. La

selección de personal, con el que las organizaciones evalúan y escogen los talentos más apropiados para sus necesidades actuales y futuras.

Descripción de la propuesta del nuevo proceso:

Ilustración # 5: Proceso de selección de personal



Fuente: Elaboración propia.

Para controlar el proceso de capacitación adicional a los exámenes de conocimiento también se presenta la siguiente propuesta, ya que cuando se hablan las cosas claras, es mejor para el trabajador y la empresa, porque se genera un clima organizacional sano, y esto ayudara a incrementar la producción de la persona. Luego de los noventa días de prueba realizar una evaluación del desempeño para poder determinar el valor de la persona en base a sus responsabilidades y obligaciones para con la empresa, las aportaciones y funcionamiento de su posición.

4.3.2 Evaluación del desempeño

Nombre del trabajador	Cargo que desarrolla en la empresa
Departamento en que labora	Período de prueba
Responsabilidad laboral	Puntuación
Calidad en el trabajo	Puntuación
Relaciones interpersonales	Puntuación
Ética laboral	Puntuación

Fuente: Elaboración propia.

En cada tema tomar en cuenta una serie de preguntas que ayuden a que el evaluador se forme una idea de la persona.

Y una parte de autoevaluación donde el candidato de su punto de vista:

1. Fortalezas
2. Metas a corto plazo
3. Oportunidades de mejora
4. Observaciones

Y siempre en base a resultados tomar la decisión de seguir, capacitar o despedir a la persona evaluada.

Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que solo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella.

El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización.

En el planteamiento tradicional el enfoque operacional y burocrático, hace mucho hincapié en la eficiencia, es decir, en la ejecución correcta de los procedimientos para el reclutamiento y la selección, La selección de personas forma parte del proceso para aumentar la cantidad de personas y esto opera justamente después del reclutamiento. Si bien el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación, y por tanto positiva e invitante, la selección es, por el contrario, una actividad de elección, clasificación y decisión y en consecuencia, una que restringe e impide.

Evaluación del desempeño

- a) Nombre del evaluado: _____
- b) Departamento al que pertenece: _____
- c) Fecha: _____
- d) Marque con una equis “X” sobre la línea, su relación con el evaluado
- ____ usted es el evaluado
- ____ El evaluado es el jefe
- ____ El evaluado es mi colega o igual
- ____ El evaluado es mi subalterno o colaborador
- e) Para la evaluación se utilizará una escala de 1 a 10 de la siguiente manera:
- 9-10 Excelente, siempre supera las expectativas
- 7- 8 Muy bueno, algunas veces supera las expectativas
- 5-6 Bueno, cumple con lo esperado
- 3-4 Regular, algunas veces cumple con lo esperado
- 1-2 Deficiente, nunca cumple con lo esperado

Por favor coloque el número referente a la escala y como usted considere, se apegará más al desarrollo de la actividad.

Calificación	Descripción
91% - 100% Sobresaliente Escala A	El colaborador tiene la máxima prioridad para promociones, si cumple con los requisitos. Se le felicitará por escrito. Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de mejora identificadas.
76% - 90% Muy bueno Escala B	El colaborador tiene prioridad después de la escala A, para promociones, si cumple los requisitos. Se le felicitará por escrito. Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de mejora identificadas.
61% - 75% Bueno Escala C	El colaborador tiene un desempeño aceptable, es candidato a programas de capacitación para su nivelación y desarrollo, tiene oportunidad para promociones, si cumple con los requisitos y no existen candidatos de la escala A y B.
51% - 60% Regular Escala D	El colaborador necesita mejorar su desempeño, es candidato a participar en programas de capacitación para su nivelación, esta deberá realizarse dentro de los tres meses siguientes a la evaluación.
0% - 50% Deficiente Escala E	El colaborador no realiza bien su trabajo por incumplimiento de las funciones y responsabilidades. Se le debe motivar a mejorar su rendimiento.

Responsabilidades del puesto: Descripción breve:

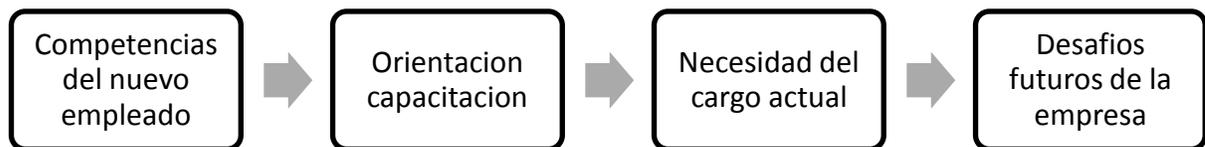
Conocimiento del trabajo	Puntuación
¿Demuestra las habilidades requeridas para desarrollar el trabajo?	
¿Se adapta a los cambios en el ambiente trabajo?	
¿Identifica problemas, y los resuelve brindando alternativas basadas en pensamiento analítico?	
¿Tiene buen desenvolvimiento en el idioma ingles verbal y escrito?	
¿Busca más oportunidades de crecimiento, internas y externas?	
Puntuación total	
Comentarios:	
Calidad del trabajo	Punctuation
¿Completa tareas asignadas, con la calidad y el tiempo estipulado?	
¿Presenta, constancia y responsabilidad en el trabajo?	
¿Demuestra conocimientos en cada proceso que se realice en su trabajo?	
¿Aporta ideas comprometiéndose a la excelencia?	
¿Tiene metas y objetivos por cumplir?	
Puntuación total:	
Comentarios:	

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3 Proceso de capacitación

Para desempeñar de una manera eficaz el trabajo es obligación de la empresa brindar una serie de detalles e información a esto se le denomina capacitación, es una inversión por parte de la empresa pero los frutos se pueden ver plasmados a corto, mediano largo plazo, dependiendo el nivel al que fue impartida. En Guatemala, lamentablemente no se ve este proceso en la mayoría de empresas, solo solicitan que la persona tenga cierto conocimiento del trabajo pero no profundo, El sistema de capacitación y desarrollo de las personas en las empresas nace del equilibrio necesario entre las competencias, conocimientos y habilidades, actuales y futuras de las personas, y las necesidades presentes y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia.

Ilustración # 6: Capacitación



Fuente: Elaboración propia.

4.4 Como beneficia la capacitación a las organizaciones:

1. Provoca mejores resultados económicos aumentando el valor de las empresas
2. Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles
3. Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas
4. Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
5. Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
6. Mejora la relación jefes-subordinados
7. Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
8. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
9. Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
10. Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas

11. Se promueve la comunicación a toda la organización
12. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

4.5 Beneficios para la persona que impactan favorablemente en la organización

1. Ayuda a las personas en la toma de decisiones y solución de problemas
2. Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
3. Facilita el proceso de liderazgo y mejora las aptitudes comunicativas
4. Sube el nivel de satisfacción con el puesto
5. Permite el logro de metas individuales.
6. Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

Por estas razones y con la finalidad de mantener y asegurar el prestigio ganado a través de los años, es necesario que dentro de los procesos de capacitación se deben desarrollar las siguientes potencialidades humanas: flexibilidad, originalidad, creatividad, espíritu de innovación, calidez y actitud de mejora continua.

- Descripción de la situación real (SR). Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte de:
 1. jefe inmediato
 2. supervisores
 3. personal involucrado con el puesto.

4.6 Programa de capacitación

Contenido: En el presente programa se desarrollara paso a paso los talentos indispensables que la persona debe presentar o desarrollar para que desempeñe de una manera eficiente su trabajo. Los tres puntos principales que se tomaran en cuenta son:

1. Servicio al cliente
2. Conocimiento Técnico, uso de hardware como herramientas de trabajo.
3. Conocimiento en redes uso de software como herramientas de trabajo.

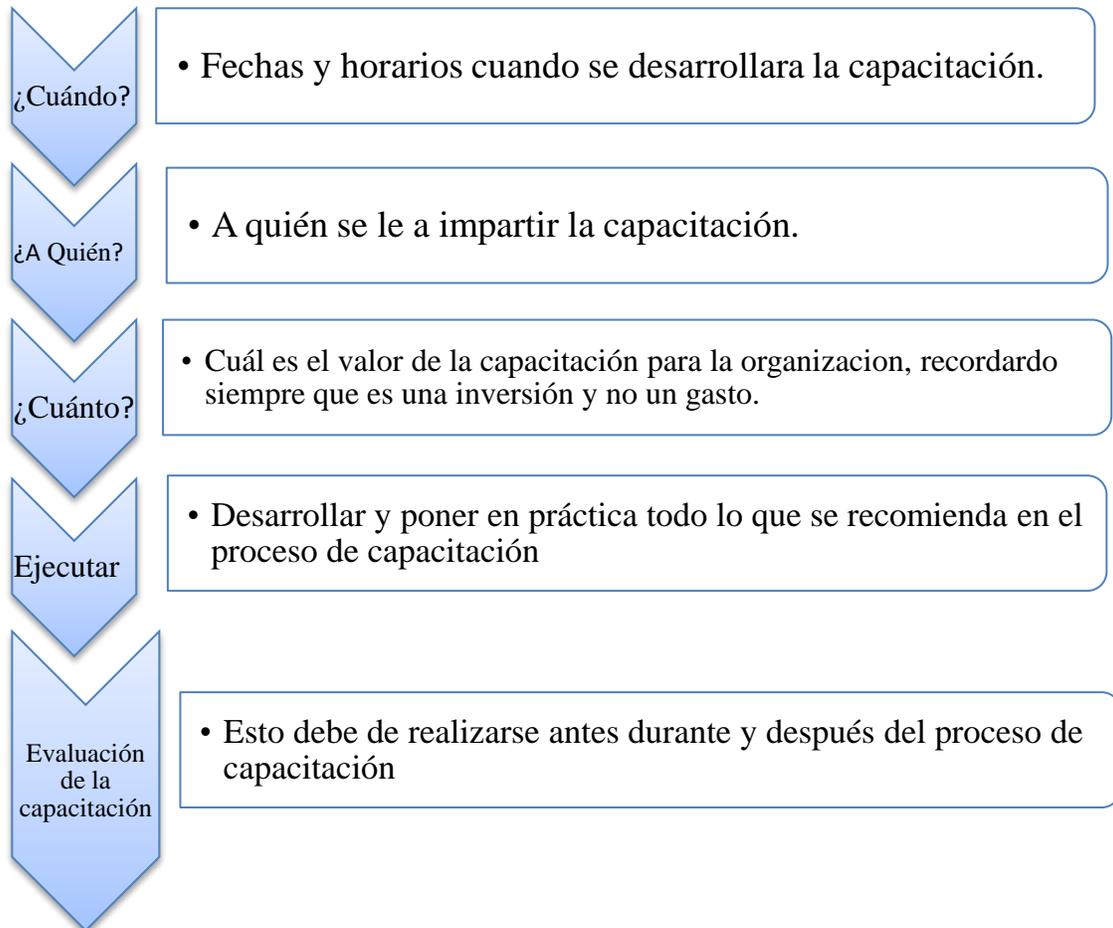
Y tomando en cuenta los puntos de vista que a continuación se presentan:

4. Darle a conocer las herramientas de trabajo, introducción, de programas que ayudaran a realizar las labores diarias.
5. Métodos y procedimientos de oficina, como se trabaja dentro de la Universidad Panamericana. Desarrollo de material de apoyo para catedráticos
6. Como archivar correctamente los papeles correspondientes a su cargo.
7. Organizar por medio de mapas mentales, todas las actividades que se realizan dentro de la Universidad.
8. Conocer cómo se desarrolla un acta para que posteriormente él pueda orientar a los catedráticos de la Universidad Panamericana.
9. Darle a conocer el formato de facturación que realizan los catedráticos de Universidad Panamericana para su posterior recepción.

Y para terminar con el proceso de capacitación determinar:

1. Cuándo
2. A quién
3. Cuánto
4. Ejecutar

Ilustración # 7: Fases de la capacitación



Fuente: Elaboración propia.

En general el costo que se ahorra la empresa seria en reducir el tiempo de llamadas y la holgura que presenta el mal uso de herramientas que se les da a los nuevos agentes, para desempeñarse de una forma correcta en la solución de las llamadas.

Como cualquier actividad siempre se ven ambas partes ahora se tomara en cuenta a las personas de primer ingreso, y las respectivas conclusiones.

Se encuestaron a 30 personas de 55 que se encuentran actualmente en la misma posición como agentes de call center. Esta posición es la cara de la empresa ya que es la primera persona que tiene contacto directo con el cliente.

4.7 Análisis de viabilidad de la propuesta

4.7.1 Presupuesto para realizar la capacitación

Para una empresa una capacitación, significa una inversión en el desarrollo de su recurso humano, Se propone para la empresa Conexión, realizar una capacitación, para mejorar la calidad del servicio, presentando el siguiente presupuesto:

Descripción de capacitación	Valor	Observación
Salario de los participantes	0.00	Actividad para aportar mejoras
Salario del reemplazo	Q37.5Xhrs	El valor se calcula en base al salario principal 1.5 la hora extra
Instructores internos	Q6000.00	Salario mensual del capacitador, tenga o no capacitación calendarizada.
Instructores externos	Q6000.00	Depende el curso que se imparta, es parte del reforzamiento del capacitador interno.
Material de capacitación	Q150.00	Por persona a asistir a capacitación
Equipo	Q0.00	Cada agente aportara su equipo de trabajo
Alquiler de locales	Q0.00	Oficina central de Conexión
Alimentación	Q500 por día	Para 25 personas
Total con instructor interno	Q.6687.5	
Total con instructor externo	Q.12687.5	

Fuente: Elaboración propia.

A diferencia que la luz, el agua, el teléfono la capacitación representara una inversión para la empresa, ayudando a mejorar sus procesos, y la calidad en sus servicios. Elaborar la capacitación dentro de las instalaciones u oficinas principales de la empresa es un punto a favor, al igual que puede ser impartido por instructores internos, para economizar el desarrollo del proceso. La capacitación que se llevara a cabo en la empresa Conexión, es para personal activo, es decir, colaboradores que ya estén prestando sus servicios, y se deban de reforzar, luego de haber practicado la evaluación del desempeño.

Otros gastos:

1. Los salarios por tiempos no trabajados, cuando la capacitación ocurre en horarios de trabajo o fuera del tiempo de trabajo. Evaluación para la empresa Conexión con precios actuales del mercado en Guatemala.

Beneficios al obtener la capacitación:

1. Monetario: una persona capacitada y que realice su trabajo satisfactoriamente en el centro de llamadas de Guatemala en su posición de agente de soporte, simboliza un ahorro de 70% para la empresa conexión, comparando sueldos un agente en Polonia o Canadá devenga un salario de \$3000.00 en Guatemala el salario es de \$1000.00.
2. Capacitación es sinónimo de mejora, se abrirían puertas para nuevos mercados, por la representación de la calidad en el servicio que los agentes de Conexión, muestran al solucionar las llamadas, gracias a sus fundamentos técnicos, obtenidos en la preparación.
3. La capacitación más motivación es una excelente mezcla para obtener resultados positivos en los empleados, si un trabajar es feliz, la empresa cumple con una finalidad indispensable, que es el apoyar a su trabajador, generando un sentimiento de pertenencia inquebrantable para la relación empleado y empleador.

Conclusiones

1. Se pudo comprobar que en la empresa conexión de Guatemala, no cuenta con los procesos de reclutamiento, selección, contratación, y capacitación, que garanticen la inclusión del personal con los conocimientos necesarios que respalden el trabajo de los agentes en el departamento de soporte técnico.
2. El cliente final para la empresa conexión es el huésped, y una mejora en la calidad de las llamadas ayudara a respaldar, lo que hasta ahora representa a la compañía a nivel mundial, para ingresar al mercado latinoamericano.
3. No se cuentan con normas que guíen el comportamiento de los agentes en el trabajo, por ser un trabajo desde casa, es de suma importancia establecerlas, para que al momento de su contratación todos los puntos queden expuestos, y así llevar una relación cordial de empleado y empleador.
4. Por la falta de los procesos de reclutamiento, inducción y capacitación, no hay un proceso de carrera que cumpla con las expectativas de los trabajadores que se encuentran en capacidad de una mejor posición dentro de la empresa.

Recomendaciones

1. Aplicar los procesos de reclutamiento y selección, al momento de contratar nuevo personal para la empresa, con la finalidad de hacer más eficiente, y funcional la contratación.
2. La capacitación, es necesaria para el personal, debido al alto grado de conocimiento técnico que se necesita para poder desenvolverse adecuadamente en su posición, una capacitación enfocada en las áreas específicas a reforzar, aportara la efectividad en el desarrollo de los procesos a aplicar dentro de la empresa.
3. Establecer normas que ayuden al mejoramiento en el comportamiento de los colaboradores, esto con la finalidad de mejorar el clima organizacional dentro de la empresa Conexión de Guatemala.
4. Generar opciones de crecimiento, y reconocer los esfuerzos realizados por los trabajadores, con los resultados obtenidos luego de realizar la evaluación, ayudarán a generar un sentimiento de pertenencia, en el colaborador hacia la empresa.

Referencias Bibliográficas

1. Alles A Martha, (2012) Comportamiento Organizacional, Editorial Granica, Buenos Aires Argentina, Primera Edición.
2. Chiavenato Idalberto, (2009) Gestión del talento humano Mc Graw Hill. México, tercera edición.
3. Jericó Pilar, (2008) Gestión del talento humano, Editorial Prentice Hall.

Internet

4. <http://carladelcastillo.net/rh/importancia-del-reclutamiento-seleccion-y-contratacion-de-personal-dentro-de-las-empresas/> 1 al 22 de agosto del 2014
5. <http://www.iprofesional.com/notas/68210-RRHH-por-qu-es-bueno-evaluar-el-desempeo-y-comunicar-los-resultados> 4 al 17 de octubre del 2014

Anexos

Entrevista

Nombre:

Fecha:

Ocupación:

1. ¿Cuáles son las características principales que buscan en una persona al contratar?

R/

2. ¿Cuáles son las herramientas que debe tener al ser contratado?

R/

3. ¿En cuánto tiempo se desarrolla el entrenamiento?

R/

4. ¿Cuáles son las áreas en que se desarrolla el entrenamiento?

R/

5. ¿Cómo se evalúa el conocimiento de las personas en el entrenamiento?

R/

6. ¿Cuánto tiempo de prueba se le da a una persona después de pasar el proceso de entrenamiento?

R/

7. ¿Se sabe la finalidad de la capacitación?

R/

8. ¿Se les da a conocer la misión, visión, antecedentes de la empresa a las personas en la capacitación, para que sientan sentimiento de pertenencia a la organización?

R/

9. ¿La capacitación es remunerada?

R/

10. ¿Cuáles considera usted las áreas que necesitan más esfuerzo en la capacitación?

R/

11. ¿Cómo se imparte la capacitación?

R/

Encuesta

Nombre: _____

Fecha:

Ocupación: Agentes de soporte

A continuación se presentan una serie de preguntas relacionadas con el tema Capacitación para nuevo ingreso en la empresa Conexión. Conteste de una forma clara y concisa.

1. ¿La persona a cargo de la capacitación le da a conocer antecedentes, visión, misión de la empresa??

SI

NO

2. ¿Cree usted que deberían existir más procesos para detallar la información de cada tema impartido en las capacitaciones?

SI

NO

3. ¿Al realizar cada evaluación se detalla el contenido de la misma con anterioridad para su comprensión y estudio?

SI

NO

4. ¿El contenido que se recibe en la capacitación es el adecuado para la práctica?

SI

NO

5. ¿Al momento de culminar la capacitación se siente preparado para trabajar con las herramientas que le fueron impartidas?

SI

NO

6. ¿Dónde cree usted que afecte más la falta de información?

A. **Soporte técnico**

B. **Redes**

C. **Servicio al cliente**

Observaciones:
