



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO A LOS
TELEOPERADORES, QUE CONTRIBUYA AL
INCREMENTO DE LAS VENTAS EN LOS
CLIENTES MAYORISTAS DE PEPSICO
ALIMENTOS, S.C.A.**

Autor: Lcdo. Parra, William

San Diego, Febrero de 2017



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO A LOS TELEOPERADORES, QUE
CONTRIBUYA AL INCREMENTO DE LAS VENTAS EN LOS CLIENTES
MAYORISTAS DE PEPSICO ALIEMNTOS, S.C.A.**

Proyecto del Trabajo de Grado Presentado para optar al Grado de:
Especialista en Administración de Empresas
Línea de Investigación: Liderazgo

Autor (a): Lcdo. Parra, William

Tutor (a) de Contenido: Mgs. Chavez, Marcos

Tutor (a) Metodológico: Msc. Aquino, Julio

San Diego, Febrero 2017



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR METODOLÓGICO

Quien suscribe Msc. Aquino Julio, titular de la cedula de identidad C.I. 2.473.453, mediante la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo Especial de Grado, elaborado por el ciudadano William Alfonso Parra Rangel, titular de la cédula de identidad N° 12.169.119, para optar al grado académico de Especialista en Administración de Empresas cuyo título es: **“PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO A LOS TELEOPERADORES, QUE CONTRIBUYA AL INCREMENTO DE LAS VENTAS EN LOS CLIENTES MAYORISTAS DE PEPSICO ALIMENTOS, S.C.A.”** adscrito a la línea de investigación en Liderazgo. Y declaro que acepto la tutoría del mencionado proyecto durante la etapa de desarrollo hasta su presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designa; según las condiciones del Reglamento de Estudio de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez

Msc. Aquino, Julio

C.I. 2.473.453

San Diego, Julio 2016



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR METODOLÓGICO

Quien suscribe Mgs. Chavez Marco, titular de la cedula de identidad N° 8.105.124 mediante la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo Especial de Grado, elaborado por el ciudadano William Alfonso Parra Rangel, titular de la cédula de identidad N° 12.169.119, para optar al grado académico de Especialista en Administración de Empresas cuyo título es: **“PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO A LOS TELEOPERADORES, QUE CONTRIBUYA AL INCREMENTO DE LAS VENTAS EN LOS CLIENTES MAYORISTAS DE PEPSICO ALIMENTOS, S.C.A.”** adscrito a la línea de investigación en Liderazgo. Y declaro que acepto la tutoría del mencionado proyecto durante la etapa de desarrollo hasta su presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designa; según las condiciones del Reglamento de Estudio de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez

Mgs. Chavez Marco

C.I. 8.105.124

San Diego, Julio 2016



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD “JOSE ANTONIO PÁEZ”
DIRECCIÓN GENERAL DE POST GRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO A LOS
TELEOPERADORES DE CALL CENTER, QUE PERMITA EL
AUMENTO DE LAS VENTAS A LOS CLIENTES
MAYORISTAS A NIVEL NACIONAL DE
PEPSICO ALIMENTOS, S.C.A.**

Autor:

Lcdo. Parra William

Tutor Académico: Chávez, Marcos

Tutor Metodológico: Aquino, Julio

RESUMEN

Este trabajo tiene como finalidad elaborar un plan de capacitación, dirigido a los teleoperadores de call center, a fin de facilitarles a estos las herramientas que le permitan aumentar las ventas en los clientes mayoristas a nivel nacional, en la empresa PepsiCo Alimentos, S.C.A.; esto debido a que se ha observado con preocupación, que este personal no está realizando de forma efectiva sus actividades, no entrega oportunamente la documentación que le corresponde y no han logrado una interacción asertiva con los clientes mayoristas, por lo tanto las ventas hacia ese sector no han mostrado crecimiento. Desde el punto de vista metodológico, el tipo de investigación será determinada como un proyecto factible, apoyada en un diseño de campo y nivel descriptivo. De igual forma, debe indicarse que la población estará conformada por las trece (13) personas que están relacionadas con este servicio, y la muestra determinada por un muestreo censal; estará comprendida por los mismos integrantes de la población. De igual forma, para la recolección de la información, se utilizará como técnicas de recolección de datos, a la encuesta, apoyada en un cuestionario de respuestas múltiples (Siempre-Casi Siempre - A veces – Casi Nunca y Nunca). El instrumento de recolección de datos será validado a través del juicio de expertos y su confiabilidad estará determinada a través del coeficiente Alfa de Cronbach. Al finalizar la recolección de datos se analizarán los factores que inciden en la efectividad de trabajo de los teleoperadores, para así a partir de los aspectos positivos y negativos encontrados, poder construir el plan de capacitación propuesto.

Descriptor: Plan de Capacitación, Teleoperadores, Call Center, Ventas, Clientes Mayorista



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD “JOSE ANTONIO PÁEZ”
DIRECCIÓN GENERAL DE POST GRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DESIGN OF A TRAINING PLAN FOR CALL CENTER TELEOPERATORS,
THAT ALLOWS THE INCREASE SALES TO CUSTOMERS
WHOLESALE AT THE NATIONAL LEVEL OF
PEPSICO ALIMENTOS, S.C.A.**

Author:

Lcdo. Parra William

Academic Tutor: Chávez, Marcos

Methodological Tutor: Aquino, Julio

SUMMARY

The purpose of this work is to develop a training plan for call center operators to provide them with the tools to increase sales in wholesale customers nationwide at PepsiCo Alimentos, S.C.A. ; This is due to the fact that it has been observed with concern that these personnel are not effectively carrying out their activities, they do not deliver the documentation in due time and have not achieved an assertive interaction with the wholesale customers, therefore sales to that sector Have not shown growth. From the methodological point of view, the type of research will be determined as a feasible project, supported by a field design and descriptive level. Likewise, it should be indicated that the population will be made up of the thirteen (13) people who are related to this service, and the sample determined by census sampling; Will be understood by the same members of the population. Likewise, for the collection of information, it will be used as data collection techniques, based on a questionnaire of multiple answers (Always-Almost Always - Sometimes - Almost Never and Never). The data collection instrument will be validated through expert judgment and its reliability will be determined through the Cronbach Alpha coefficient. At the end of the data collection will analyze the factors that affect the work effectiveness of telemarketers, so from the positive and negative aspects found, to build the proposed training plan.

Descriptors: Training Plan, Tele-Operators, Call Center, Sales, Clients Wholesale

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	pp.
RESUMEN	v
RESUMEN INGLES	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del problema	3
1.1.1 Formulación del Problema	6
1.2 Objetivos de la Investigación	7
1.2.1 Objetivo general	7
1.2.2 Objetivos específicos	7
1.3 Justificación de la investigación	7
II MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de la Investigación	9
2.2 Bases Teóricas	12
2.3 Bases Legales	36
2.4 Definición de Términos Básicos	37
2.5 Operacionalización de las Variables	38
III MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de la Investigación	40
3.2 Población y Muestra	41
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	42
3.4 Validez y Confiabilidad	42
3.5 Procedimiento de Análisis de Datos	43
3.6 Fases de la Investigación	44
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 Análisis de los resultados	66
4.2 Fase II Identificación de los factores internos y externos que intervienen en el trabajo realizado por los teleoperadores de call center, en su atención a los clientes mayoristas a nivel nacional de PepsiCo Alimentos, S.C.A.	67

V	PROPUESTA	
	5.1 Introducción	71
	5.2 Justificación de la Propuesta	71
	5.3 Objetivo de la Propuesta	72
	5.4 Identificación de la factibilidad técnica, operativa y económica de la propuesta	72
	5.5 Ámbito de la aplicabilidad	73
	CONCLUSIONES	87
	RECOMENDACIONES	88
	REFERENCIAS	89
	ANEXOS	92

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Operacionalización de las Variables	39
2	Eficiencia del tiempo de respuesta de los teleoperadores	50
3	Envío de informes a los supervisores	51
4	Comunicación asertiva con los clientes	52
5	Comunicación asertiva con los supervisores	53
6	Quejas por parte de los clientes mayoristas	54
7	Aumento del número de clientes mayoristas	55
8	Satisfacción por el trabajo realizado	56
9	Quejas por parte de los clientes mayoristas	57
10	Molestias en los teleoperadores por falta de capacitación	58
11	Falta de retroalimentación del desempeño realizado por los teleoperadores	59
12	Calidad de la infraestructura necesaria para realizar el trabajo	60
13	Calidad en los medios electrónicos y telemáticos para facilitar la negociación	61
14	Frecuencia de teleoperadores capacitados	62
15	Existencias de normas y procedimientos	63
16	Existencia de normas y procedimiento	64
17	Participación del diseño e implementación de un plan de capacitación	65
18	Matriz de impacto factor interno	67
19	En Matriz de impacto factor externo	68
20	Matriz DOFA	69
21	Capacitar el personal en liderazgo	78
22	Diseñar lineamientos de capacitación para el incremento de las ventas a través del telemarketing	80
23	Elaborar procedimientos para la entrega de informes técnicos	82

24	Diseñar lineamientos de capacitación para la atención para la atención al cliente	84
25	Adiestrar al teleoperador en la gestión de indicadores	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CUADRO		pp.
1	Eficiencia del tiempo de respuesta de los teleoperadores	50
2	Envío de informes a los supervisores	51
3	Comunicación asertiva con los clientes	52
4	Comunicación asertiva con los supervisores	53
5	Quejas por parte de los clientes mayoristas	54
6	Aumento del número de clientes mayoristas	55
7	Satisfacción por el trabajo realizado	56
8	Quejas por parte de los clientes mayoristas	57
9	Molestias en los teleoperadores por falta de capacitación	58
10	Falta de retroalimentación del desempeño realizado por los teleoperadores	59
11	Calidad de la infraestructura necesaria para realizar el trabajo	60
12	Calidad en los medios electrónicos y telemáticos para facilitar la negociación	61
13	Frecuencia de teleoperadores capacitados	62
14	Existencias de normas y procedimientos	63
15	Existencia de normas y procedimiento	64
16	Participación del diseño e implementación de un plan de capacitación	65

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA		pp.
1	Matriz de impacto de factores internos	45
2	Matriz de impacto de factores externos	46
3	Matriz DOFA	46

INTRODUCCIÓN

Con el pasar de los años, el tema de servicio al cliente en Call Center, ha tomado cada día más importancia ya que es la entrada para nuevos clientes y por consiguiente nuevas oportunidades de negocios, en función de esta actividad depende su permanencia en el listado de los proveedores confiables de los clientes y por ende, la existencia de la organización.

En función a esto, el servicio al cliente en un Call Center, cada día juega un papel muy importante para las organizaciones, constituyéndose en un punto de apoyo para su crecimiento económico y por consiguiente un enfoque total para toda una organización y sus trabajadores; por lo tanto debe asegurarse que los trabajadores que ofrezcan este servicio, se aseguren que todas las cosas salgan bien, para que el cliente reciba un buen servicio esté satisfecho y vea que se cumple con sus expectativas y solicitudes, por otra parte para que los teleoperadores de este servicio vean y encuentren el verdadero valor en cada una de las actividades que realizan.

Por eso es importante y necesario contar con excelentes agentes o asesores de un servicio Call Center, con habilidades, actitudes y aptitudes para ser la voz de la empresa; conocer los grandes retos que tiene el mercado y de igual manera que las organizaciones revisen el trabajo realizado y sus procesos. Ante esta situación, en este trabajo de grado se ha planteado como objetivo principal, elaborar una plan de capacitación dirigido a mejorar las actividades que realizan los teleoperadores de Call Center, que dirigen sus actividades hacia los clientes mayoristas de la empresa PepsiCo Alimentos, S.C.A. y de esta manera puedan incrementar las ventas en este sector.

Para lo cual, se estructuró este anteproyecto de grado en cinco (05) capítulos; así en el Capítulo I, se muestra cuál es la situación problemática que posee la citada organización en materia del trabajo que realizan los teleoperadores del servicio Call Center; de igual forma se plantean los objetivo de la investigación; tanto el general, como los específicos; por último se indica cuál es la justificación del trabajo de grado.

Por su parte en el Capítulo II, se expone cuál es el marco teórico de la investigación, donde se desarrollan los antecedentes de la investigación, bases teóricas y legales; así como la definición de términos.

De igual manera, está el Capítulo III se presenta el marco metodológico de la investigación, señalando cual es el tipo y diseño de la misma; la población y la muestra, las técnicas de análisis de datos y la forma de determinación de la validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos.

En el Capítulo IV, se indican los recursos humanos, institucionales, materiales y cronológicos necesarios para realizar el presente trabajo de grado.

Por último, se citará el Capítulo V donde se podrá apreciar las estrategias propuestas para superar las dificultades detectadas y de esta manera lograr los objetivos propuestos por la organización en estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

El recurso más importante en cualquier organización está constituido por el personal implicado en las actividades laborales, y esto es porque, las empresas son equipos de personas trabajando con un fin común, por lo tanto el éxito o fracaso de la compañía depende en gran medida del talento que la constituye. En este sentido, en toda organización, se requiere que su talento humano posea todas las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar correctamente su labor.

Por lo tanto, se puede indicar que la capacitación de acuerdo a Gómez (2009) “es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos” (p.23), así en concordancia con el autor, a través de la capacitación se logra un mejor desempeño de todos los trabajadores en sus cargos, mediante el desarrollo de sus habilidades y actitudes.

Por ello, la capacitación consiste en el cumplimiento de una serie de etapas orientadas a lograr, la integración del talento humano a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como la garantía de su progreso personal y laboral; por lo tanto, constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado y el personal que labora en el área de mercadeo y ventas no escapa a esta situación. Basado en esto, debe indicarse que para que la gestión de ventas sea exitosa, es indispensable atraer la atención del comprador hacia lo que se está ofreciendo y el personal de esta área debe estar completamente preparado para lograr este objetivo.

Así, la capacitación orientada a la fuerza de ventas, tiene como objetivos que la misma obtenga conocimiento de la organización, en lo relacionado a su historia, objetivos,

organización, políticas de venta, estructura financiera, instalaciones, principales productos y servicios, participación en el mercado, entre otros. También se debe procurar que tenga conocimiento del producto, en cuanto a sus características, ventajas y beneficios. De igual forma, a este talento humano, se le deben proporcionar conocimientos sobre las técnicas de ventas y sobre todo del mercado al cual está enfocado la compañía para la cual trabaja, lo que incluye el conocimiento profundo de los clientes actuales y potenciales, así como de la competencia, de la competencia de la organización.

De igual forma, la capacitación a la fuerza de ventas, deberá mejorar las habilidades de comunicación, ayudando a promover las aptitudes claves como la escucha para comprender lo que el cliente quiere y necesita; así mismo debe estar dirigida a enseñarle a este trabajador metodologías exitosas para cerrar una venta, advirtiéndole aquellas señales que indican que el potencial cliente está dispuesto a comprar o a superar exitosamente cualquier objeción que coloque el mismo para no comprar el producto o servicio prestado.

Sin embargo una de las razones primordiales para capacitar a la fuerza de ventas, radica en para enseñarle las funciones administrativas, relacionadas con las ventas; tales como llevar un registro diario de actividades, reunir datos precisos y analizar el índice de efectividad en ventas. Esta información ayuda a los vendedores a administrar su tiempo, aumentar la organización y determinar las áreas en las que deben mejorar. La capacitación a menudo incluye el modo de usar programas informáticos que pueden simplificar los procesos administrativos y ahorrar tiempo valioso.

Ahora bien, según Calandrelli, (2009); “uno de los principales problemas que tienen los vendedores es que no logran llamar la atención del futuro comprador, con esto no crean interés del producto y mucho menos un deseo y por lo tanto no logran cerrar la venta” (p.83). Así, de acuerdo a la opinión de este autor; el cierre de una venta se ha vuelto muy complicado para los vendedores de artículos que no sean de primera necesidad, ya que no aplican técnicas de ventas al momento de estar interactuando con los clientes, siendo notable especialmente en aquellos que trabajan como teleoperadores de *call center*.

Los teleoperadores, surgieron por el interés de las grandes empresas de atender de forma masiva a sus clientes, a través de la realización o recepción de llamadas; para lo cual se tratan temas como el asesoramiento y generación de información sobre los productos y servicios de la empresa; asistencia técnica, recepción de quejas o sugerencias, promoción, comercialización y ventas, gestión de cobranzas, entre otras actividades. Por lo que se puede deducir que cualquier organización que tenga dentro de su estructura de mercadeo y ventas, a teleoperadores; debe garantizar que los mismos estén debidamente capacitados, tanto en el tipo de productos que comercializa, como en las características de los clientes y mercado donde se desenvuelve; para que así ofrezcan una información fiable y precisa en su contacto directo con los clientes actuales y potenciales de la organización.

Ante esta situación en este trabajo de postgrado, analiza la problemática que se presenta con los teleoperadores de Call Center, de la empresa PepsiCo Alimentos, S.C.A., y su eficiencia en las ventas hacia los clientes mayoristas. La situación que se presenta es que las personas encargadas del Call Center, en general son estudiantes jóvenes; sin experiencia en el trato con clientes mayoristas o en el conocimiento específico del producto; esto ha traído como consecuencia los mismos, no conozcan con precisión cómo hacer un seguimiento efectivo de las operaciones con este tipo de clientes, así como desconocen cómo llevar los indicadores relacionados con el departamento de ventas.

Otra situación que se ha presentado, es que los teleoperadores objeto de estudio, tengan dificultades para comunicarse asertivamente, tanto con los clientes mayoristas, como con los supervisores; observándose con preocupación cómo han presentado problemas para comprender con precisión cuáles son los requerimientos y necesidades que poseen estos clientes; lo que ha traído como consecuencia que se haya aumentado el índice de quejas y reclamos, por parte de estos últimos. Adicionalmente, se puede notar que no les entregan un informe físico a sus supervisores, por lo que a diario sólo le indican de forma verbal, cómo fue la gestión durante la jornada; proceso en el cuál se han omitido información, que no les ha permitido a los supervisores tomar las acciones correctivas necesarias, ante los primeros síntomas de un problema.

Otro de los factores que ha influenciado en la calidad del servicio prestado por los teleoperadores, es que aunque se les ha dotado de equipos tecnológicos que les permita desarrollar su trabajo con eficiencia, la empresa ha tenido como debilidad, no proporcionarles una capacitación detallada de cómo utilizarlos; en consecuencia se han presentado ocasiones donde no se ha conocido cómo transmitir una llamada de un cliente, a un departamento específico y cómo manejar efectivamente las llamadas en espera, entre otros, causando esto molestias entre los clientes finales.

Todo lo descrito con anterioridad, ha traído como consecuencia, que los teleoperadores, no tengan el control de la gestión del proceso de ventas y atención al cliente en los clientes mayoristas, adicionalmente, desconocen cómo es la tendencia de las ventas de los productos de la empresa, y por lo tanto no detecten con claridad, las oportunidades presentes en el mercado de los clientes mayoristas a nivel nacional; lo que se ha traducido en que los niveles de ventas en este sector permanezcan constantes, no se implementen a tiempo las medidas correctivas de cualquier disminución que se presente en las ventas.

En este mismo sentido, las consecuencias de esta problemática se reflejan claramente en la pérdida de ventas, reducción en la participación de mercado, disminución de los ingresos generando problemas de flujo de caja, falta de detección de oportunidades de negocio y clientes potenciales o desarrollables, de esta manera abre camino a una mayor penetración de la competencia y esta consolide sus marcas en el mercado.

Es por esto que, en este trabajo de investigación; plantea como medida para solventar la problemática planteada, la elaboración de un plan de capacitación dirigido a los teleoperadores de Call Center, que permita el incremento de las ventas a los clientes mayoristas de PepsiCo Alimentos, S.C.A.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Es posible diseñar un plan de capacitación dirigido a los teleoperadores de call center, que permita el incremento de las ventas en los clientes mayoristas a nivel nacional de PepsiCo Alimentos, S.C.A.?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer un plan de capacitación dirigido a los teleoperadores de call center, que permita el incremento de las ventas en los clientes mayoristas a nivel nacional de PepsiCo Alimentos, S.C.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del trabajo realizado por los teleoperadores de call center, en su atención a los clientes mayoristas a nivel nacional de PepsiCo Alimentos, S.C.A.

Determinar la factibilidad económica, técnica y operativa de la aplicación del plan de capacitación dirigido a los teleoperadores de call center, que incida el aumento de las ventas a los clientes mayoristas a nivel nacional de PepsiCo Alimentos, S.C.A.

Diseñar un plan de capacitación dirigido a los teleoperadores de call center, que acentúe las ventas a los clientes mayoristas a nivel nacional de PepsiCo Alimentos, S.C.A.

Justificación de la Investigación

En la actualidad para muchas organizaciones, el trabajo que realizan los teleoperadores, a través de los Call Centers; constituyen una estrategia muy importante en la gestión de las relaciones con los clientes; debido a que buscan a través de ellos incrementar los ingresos de la compañía, por ende buscan y maximizando la eficiencia de su operación. En consecuencia este trabajo se justifica; porque con el plan de capacitación propuesto; se pretende que el trabajo que realizan los teleoperadores de PepsiCo Alimentos, S.C.A., en su gestión con los clientes mayoristas a nivel nacional, sea más apropiada a las exigencias del mercado actual.

De esta manera, a través del plan de capacitación propuesto, se logrará mejorar de manera considerable la atención de los clientes mayoristas por parte del personal que labora en el Call Center, incrementando su eficiencia en los tiempos de respuestas hacia las consultas y

problemáticas que les son planteadas en cada día y optimizando la atención que proporciona a través del teléfono; ya que con esto se lograría obtener una mayor cantidad de clientes satisfechos.

Así con el desarrollo y posterior implementación de las medidas ofrecidas en esta investigación, se beneficiará la empresa en estudio; ya que optimizaría su relación comercial con una de sus principales cadenas de clientes, es decir los mayoristas ubicados a nivel nacional; con ello lograr que se incrementen las ventas hacia ese sector.

De igual forma se beneficiarían los trabajadores del servicio Call Center, porque se les proporcionarán las herramientas, que le permitan realizar de una mejor manera su trabajo, dentro de una organización de categoría internacional como lo es PepsiCo Alimentos, S.C.A.; conociendo a través del plan de capacitación propuesto, cómo interpretar correctamente los indicadores de gestión del departamento de ventas, en pro de la detección oportuna de aquellas oportunidades que permitirían incrementar las ventas en el sector de clientes mayoristas.

También con el desarrollo de este plan de capacitación, se beneficiarán los clientes de la empresa; debido a que percibirán que son atendidos de acuerdo a sus exigencias, las dudas, solicitudes de productos o comentarios, podrían ser gestionadas apropiadamente con un personal que les pueda dar respuestas confiables y asertivas a cualquier requerimiento que planteen.

Desde el punto de vista académico, esta investigación es valiosa porque constituirá un soporte a las futuras investigaciones que estén relacionadas con la capacitación al personal de mercadeo y ventas de una organización. Además guarda relación con las líneas de investigación sugeridas por la Universidad José Antonio Páez; para su opción de formación en Administración de Empresas a nivel de post-grado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Dentro de las actividades que se tienen que realizar para poder llevar a cabo un proceso de investigación es inevitable la preparación y presentación del enfoque teórico-disciplinar desde el que se abordará la investigación, construcción que generalmente es conocida como marco teórico. De esta manera, respecto al Marco Teórico, Bavaresco (2006) señala que “Representa el soporte inicial de la investigación... Es el constructo teórico en el que se apoyará la misma” (p.51), por lo tanto a continuación se muestra el desarrollo del marco teórico de la presente investigación.

2.1 Antecedentes de la Investigación

En lo referente a los antecedentes de la investigación, Ramírez (2007) señaló que estos “Consisten en dar al lector toda la información posible acerca de las investigaciones que se han realizado, tanto a nivel nacional como internacional, sobre el problema que se pretende investigar” (p.61), es por esto que a continuación se muestran los trabajos que han servido de apoyo para la presente investigación.

Díaz, M. (2016) en su trabajo titulado **Plan de capacitación para mejorar el servicio de ventas del Contact Center de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública. CNT EP de la ciudad de Guayaquil en el año 2016.** Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Mercadeo en la Universidad de Guayaquil. Este trabajo tuvo como objetivo, mejorar la productividad del servicio de contact center, de la empresa en estudio, a fin de incrementar sus ventas y mejorar su participación dentro de la empresa.

Este proyecto se realizó con esta finalidad, utilizando una estrategia de capacitación para el personal del área de ventas, como la herramienta principal, para de esta forma contribuir en el incremento de las ventas y por ende de la participación del canal de ventas dentro de la empresa. Una vez ya realizada la investigación de mercado y sacando las conclusiones sobre la misma, se elaboró un Plan de Capacitación acorde a las necesidades de información que se

detectó, tenían los asesores del área de ventas del Contact Center, esta información se la obtuvo de las encuestas realizadas a los clientes de la CNT EP.

El Plan de Capacitación se encontró subdividido en tres partes, la primera es relacionada a el Servicio y Atención al Cliente, la segunda es relacionada a términos técnicos empleados en la venta de servicios y procesos y en la tercera se habló de los parámetros de calidad que serán evaluados en cada asesor, para de esta forma comenzar un proceso de cambio en la cultura de trabajo del Contact center de la CNT EP.

Este trabajo guarda estrecha relación con el presente estudio, debido a que en él se estructura un modelo de capacitación para el servicio de call center, a fin de mejorar la productividad de sus actividades y con ello aumentar las ventas de la compañía para la cual trabajan.

Por su parte **Canales, C. (2015)** en su trabajo titulado **Determinar la influencia de las variables del Modelo de Gestión del Contact Center del Banco Comercial del Perú y el indicador corporativo de lealtad del cliente.** Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Este trabajo tuvo como objetivo demostrar la influencia real del nuevo Modelo de Gestión Comercial del Área de Contact Center del Banco Comercial del Perú en el Indicador de Lealtad del Cliente que ha sido incorporado dentro de los Indicadores Corporativos del Banco a partir del año 2011.

Desde el punto de vista metodológico, se desarrolló la solución a través de la ejecución del modelo tomando en consideración la encuesta realizada a los clientes del BCP que tuvieron alguna relación con el Contact Center del BCP durante el año materia de estudio y las variables seleccionadas. Se comprobaron las hipótesis formuladas y finalmente, se presentan las conclusiones luego de analizar los resultados que arrojaron la ejecución del modelo desarrollado y las recomendaciones que le permitirán al Área de Contact Center seguir contribuyendo con el crecimiento del negocio.

La relación de esta investigación, con el presente estudio, radica en que se muestra el nuevo modelo de Mejoramiento del Desempeño Humano que vincula los objetivos

estratégicos y las estrategias del negocio con los comportamientos y resultados individuales y organizaciones de los colaboradores que presentan servicio en la unidad de Contact Center que labora para la empresa.

Ruiz, A. (2015) en su trabajo titulado **Diseño de una estrategia de satisfacción de clientes en una empresa de telecomunicaciones**. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad de Chile. En esta tesis, se analizaron los resultados de encuestas de instalación, desde el 2013 a octubre del 2014, se estudiaron generaciones de tickets de incidencias, se realizaron entrevistas a clientes, y se determinó que existe un problema de satisfacción que debe ser solucionado mediante una estrategia de satisfacción.

Además, se identificaron los procesos críticos, que afectaban negativamente a la satisfacción, los cuales fueron normados; se definieron plazos para los procesos y para las distintas áreas involucradas; se auditaron las instalaciones, se mejoraron las capacitaciones y la comunicación con el cliente por parte del técnico, de modo de flexibilizar la operación, y empoderarlo, ya que es la persona que más interactúa con el cliente y de quien se tienen las mayores expectativas, de este modo, puede responder a la altura.

Este trabajo guarda relación con el presente estudio, porque en él se analizaron las debilidades existentes en el personal que está directamente en contacto con el público de la empresa y se diseñaron estrategias que permitieran mejorar la calidad del servicio en materia de resolución de dudas de cliente y con ello aumentar la satisfacción de la clientela.

Salazar, A. y Molina, R. (2015) en su trabajo titulado **Resources contact center: servicio contac center grandes empresas del norte de Chile**. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad de Chile, Chile. El presente informe contiene el Plan de Negocio relacionado con una nueva empresa de Servicio de Contact Center para las Grandes Empresas del Norte de Chile.

Este trabajo consistió en un proyecto factible, apoyado en la modalidad de un diseño de campo, para lo cual se empleó como población al personal completo de la empresa en estudio, es decir a veinticinco (25) personas y como muestra, a la totalidad de la población. A su vez

para la recolección de la información, se empleó como técnica de recolección a la encuesta, apoyada en el cuestionario como instrumento.

Este trabajo guarda relación con el presente estudio debido a que, en el mismo se elaborarán estrategias para lograr en el personal de Contact Center, que mejoren la calidad de atención al cliente, además de satisfacer la necesidad de información y solución en línea y convertir este servicio en un “valor” para las empresas.

Por último **Hernández, R. (2014)** en su trabajo titulado **Comunicación Interna para mejorar la productividad en el contact center de una empresa de consumo masivo**. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Gerencia de Servicio en la Universidad de la Sabana, Colombia. En esta investigación, se diseñó una estrategia de comunicación interna para alcanzar el objetivo estratégico de los indicadores de calidad establecidos en el 2007, mejorando la productividad de un Contact Center en una empresa de consumo masivo.

Se empleó el modelo de estrategia situacional por condicionantes con el método de atributos por escenarios. Para recopilar la información primaria, se utilizaron métodos cuantitativos y cualitativos. Para el análisis de la información se definieron los atributos relevantes para la comunicación de cuatro públicos: Gerencia, Coordinación, Monitoreo de calidad y agentes, los cuales se cruzaron con estos escenarios: Comunicación vertical ascendente y descendente, comunicación horizontal en el área y con otras áreas. Finalmente se identificaron unos hallazgos prioritarios con los cuales se desarrolló un plan estratégico.

Este trabajo guarda relación con el presente estudio, porque en él se establecen las acciones que se deberían seguir para mejorar el comportamiento y la forma de realizar las actividades del servicio de call center y con ello lograr que este tipo de trabajadores, puedan contribuyan efectivamente a la satisfacción del cliente de la empresa.

2.2 Bases Teóricas

En lo referente a las bases teóricas Ramírez (2007) expresa lo siguiente. **Aquí se ilustra al lector sobre el conjunto de teorías que se han elaborado para interpretar el objeto de**

estudio y sus relaciones con otros fenómenos de la realidad (p.65). Por lo tanto a continuación, se muestra el desarrollo de las bases teóricas relativas a esta investigación.

2.2.1 Importancia de la Capacitación

Cada día es más importante que la capacitación empresarial esté alineada a los objetivos estratégicos de la organización. Por lo tanto, puede indicarse que la capacitación y el adiestramiento son claves para la competitividad de las empresas, y en consecuencia es importante que las organizaciones implementen programas de capacitación, porque ayuda al crecimiento y desenvolvimiento del personal en cuanto a conocimientos, actitudes y habilidades técnicas, con el fin de que la empresa logre un buen desarrollo y un alto grado de competitividad laboral. Así, según Rodríguez (2007)

...la capacitación puede ser importante durante toda la carrera, pues ayuda a los aprendices a prepararse para asumir responsabilidades futuras. La capacitación radica en que esta:

- Ayuda a la organización. Conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Ayuda al individuo. Da lugar a que el trabajador interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- * Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo. Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupo se individuos. (p.253)

En relación a lo citado por el autor, se puede decir que la capacitación empresarial e institucional es de vital importancia, porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos, a la vez que causa beneficios logrando un mayor crecimiento y un alto nivel de competitividad.

La importancia de la capacitación radica en preparar, desarrollar e integrar el recurso humano al proceso productivo, mediante la adquisición de conocimientos, permitiendo así el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos, logrando de esta manera adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno laboral.

2.2.2.- Tipos de Capacitación

Todas las instituciones u organizaciones que utilizan la capacitación para proporcionarles a sus trabajadores las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo con eficiencia y no permitir la obsolescencia en ellos, así de acuerdo con Calderón citado por Rodríguez (2007), la capacitación se divide en tres (3) áreas:

1) Capacitación para el trabajo. Se imparte al trabajador que va desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, o por promoción o reubicación dentro de la misma empresa.

- Capacitación de pre ingreso. Se realiza con los fines de selección, por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar las habilidades y/o destrezas que necesita para desempeñar las actividades del puesto.
- Inducción. Consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la organización para que se integre al puesto, al grupo de trabajo y a la organización lo más rápido posible.
- Capacitación promocional. Es el conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

2) Capacitación en el trabajo. La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que realizan.

- Adiestramiento. Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
- Capacitación específica y humana. Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

3) Desarrollo: Este comprende la formación integral del individuo y específicamente las acciones que puede llevar la organización para contribuirá esta formación.

- Educación formal para adultos. Son las acciones realizadas por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.
- Integración de la personalidad. La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal, hacia sí mismo y hacia su grupo de trabajo.
- Actividades recreativas y culturales. Son las acciones de esparcimiento que propicia la empresa para los trabajadores y su familia con el fin de que se integren al grupo de trabajo, así como el de que desarrollen su sensibilidad y capacidad de creación intelectual y artística.

De acuerdo a lo expresado por el autor, se puede notar que el proceso de capacitación inicia desde el momento que la persona pasa a formar parte de la organización recibiendo diferentes tipos de capacitación derivados de las necesidades de la empresa, de las disposiciones legales y de los cambios en el entorno.

En este sentido se puede contar con la siguiente clasificación: capacitación para el trabajo, son utilizados para impartir funciones técnicas, ya sea a un trabajador nuevo o antiguo; la capacitación en el trabajo se imparte para desarrollar habilidades y mejorar las actitudes del empleado en cuanto a las labores realizadas, y el desarrollo es un tipo de capacitación que promueve la empresa orientada a la formación integral del trabajador. Es por ello que una institución, debe utilizar diferentes tipos de capacitación acordes a las exigencias del personal, para luego proceder a los mecanismos necesarios.

2.2.3. Objetivos de la Capacitación

En vista de que la capacitación se desarrolla de manera continua, busca lograr una serie de objetivos que a continuación se detallan, así, según el autor Rodríguez (2007), los objetivos de la capacitación son los siguientes:

1) Objetivo general de la capacitación. Conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una empresa determinada.

2) Objetivos particulares de la capacitación.

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante los intercambios personales que surgen durante la capacitación.
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Contribuir a reducir las quejas del personal y elevarla moral de trabajo.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Promover ascensos con base en el mérito personal.
- Contribuir a la reducción del movimiento de personal.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Contribuirá la reducción de los costos de operación.
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.

Sin embargo por otro lado Chiavenato (2007), expresa que los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (p.289)

De acuerdo a lo citado por los autores, se determina que la capacitación ayudará a incrementar a los empleados administrativos con título adscritos al Rectorado y Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas para lograr el desempeño efectivo de las labores específicas logrando en ellos un mayor rendimiento en sus actividades y una mayor empatía por la organización. Por lo tanto para alcanzar el éxito de la capacitación es necesario establecer objetivos, puesto que sin ellos no se puede identificar, planear, diseñar, ni evaluar dicho proceso.

2.2.4. Proceso de la Capacitación

La finalidad del proceso de la capacitación es mejorar el rendimiento de los trabajadores y hacer crecer el potencial del talento humano de una organización. Según Dessler (2001), “este proceso consta de cinco (5) pasos” (p.251); los cuales se mencionan a continuación:

1) Análisis de las Necesidades: realizándose a través de

- Identificación de las habilidades específicas para el desempeño del trabajo que se necesita para mejorar el desempeño y la productividad.
- Análisis del público para asegurarse de que el programa es adecuado para su grado específico de estudios, su experiencia y habilidades, así como sus actitudes y motivaciones personales.
- Empleo de investigaciones para desarrollar objetivos de los conocimientos y el desempeño.

2) Diseño de la Instrucción:

- Recopilación de ejemplos de objetivos, métodos, medios, descripción y secuencia de contenido para la enseñanza. Organizarlos en un plan de estudio acorde con la teoría del aprendizaje para adultos y que sirva de guía para desarrollar el programa.
- Asegurarse de que los materiales, por ejemplo guiones de videos, guías de líderes y cuadernos de trabajo de los participantes, se complementan, están redactados con claridad y sirven para una capacitación unificada, adaptados en forma directa a los objetivos del aprendizaje que se haya definido.
- Manejar, con cuidado y profesionalismo, todos los elementos del programa - ya sea que estén reproducidos en papel, película o cinta - para garantizar la calidad y la eficacia.

3) Validación: introducir y validar la capacitación ante un público representativo. Basar las revisiones finales en resultados pilotos para asegurar la eficacia del programa.

4) Aplicación: en su caso, reforzar el éxito mediante un taller de capacitación al instructor, que se concentre en presentar conocimientos y habilidades adicionales al contenido de la capacitación.

5) Evaluación y Seguimiento: evaluar el éxito del programa de acuerdo con:

- Reacción: documentar las reacciones inmediatas de los educandos ante la capacitación.
- Aprendizaje: usar recursos para la retroalimentación así como pruebas previas y posteriores para medir lo que han aprendido los aspirantes de hecho.
- Comportamiento: anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas en entrenamiento una vez terminada la capacitación. Ésta es una manera de medir el grado en el cual los aspirantes aplican las habilidades y los conocimientos nuevos a su trabajo.

- Resultados: determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar el mantenimiento necesario.

Sin embargo Chiavenato (2007), sostiene que “el proceso de capacitación se estructura en cuatro (4) fases” (p.390), las cuales se detallan a continuación:

Detección de las Necesidades de Capacitación

En esta primera fase deben identificarse las necesidades de capacitación del personal, a través de tres (3) niveles de necesidades utilizados para tales fines:

- Análisis organizacional: el análisis organizacional no solo se refiere al estudio de toda la empresa (su misión, objetivos, recursos, competencia y distribución para poder alcanzar los objetivos), sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta.
- Análisis de los Recursos Humano: el análisis de los recursos humanos procura constatar si estos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización.
- Análisis de las Operaciones y Tareas: es el nivel de enfoque más restringido para realizar la detección de las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que este exige a su ocupante. Más allá de la organización y de las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. El análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

Planes y Programas de Capacitación

Una vez establecidas las necesidades de capacitación, se pasa a la fase de planes y programas para la satisfacción de las necesidades detectadas en el diagnóstico. Para poder entender con mayor claridad esta segunda fase este autor la estructura en dos (2) pasos, los cuales son:

Planeación de la Capacitación: el programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes:

- Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo que se desarrollara en módulos, cursos o programas.
- Determinación del contenido de la capacitación.
- Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, maquina, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, entre otros.
- Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas: Número de personas, tiempo disponible, grado de habilidad, conocimiento y tipo de actitudes y características personales de conducta.
- Lugar donde se efectuara la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.

- Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
 - Calculo de la relación costo-beneficio del programa.
 - Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.
- b) Tecnología Educativa de la Capacitación: es escoger las técnicas y métodos que serán empleados en el programa de capacitación, de modo que permita optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

3) Implementación de la Capacitación

La implementación consta de varios factores los cuales se detallan a continuación:

a) Factores de la Implementación de la Capacitación, la implementación de la capacitación depende de los factores siguientes:

- Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización. La capacitación debe significar la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
- La calidad del material de capacitación presentado. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
- La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa. Se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en un conjunto de esfuerzos coordinados.

- La calidad y preparación de los instructores. El éxito de la implementación dependerá de los intereses, la jerarquía y la capacidad de los instructores. Estos deben reunir cualidades personales como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar así como conocimiento de la especialidad.
- La calidad de los aprendices. Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona debidamente a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo.

De acuerdo a lo planteado se puede mencionar que la implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices.

4) Evaluación de los Resultados de la Capacitación. Para evaluar la eficiencia del programa de capacitación esta etapa se divide en dos (2) aspectos:

- Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

De igual manera este autor, menciona que para comprobar que las técnicas de capacitación utilizadas son las adecuadas, se hace necesario evaluar los resultados de la capacitación en tres niveles:

a) Evaluación a nivel organizacional. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Aumento en la eficacia organizacional.
- Mejora de la imagen de la empresa.
- Mejora del clima organizacional.
- Mejora en relación entre la empresa y los empleados.
- Apoyo del cambio y la innovación.
- Aumento de la eficiencia, entre otros.

b) Evaluación a nivel de los recursos humanos. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Reducción de la rotación de personal.
- Reducción del ausentismo.
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Aumento de las habilidades de las personas.
- Aumento del conocimiento de las personas.
- Cambio de actitudes y conductas de las personas, etc.

c) Evaluación a nivel de las tareas y operaciones. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la productividad.
- Mejora en la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del flujo de la producción.
- Mejora en la atención al cliente.
- Reducción del índice de accidentes.

- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

Existen diferentes formas de enfocar la capacitación, en ese sentido las empresas eligen la que más se adecuó a sus exigencias, para efectos de esta investigación se consideró el proceso de capacitación planteado por Chiavenato, el cual consta de cuatro (04) fases la primera fase que hace referencia a la detección de necesidades, la cual se caracteriza por realizar un análisis minucioso de la empresa y de los ambientes socioeconómicos y tecnológicos, debido a que las organizaciones e instituciones crecen, y las necesidades cambian, por lo tanto la capacitación debe atender estas nuevas necesidades.

De modo que es necesario hacer detecciones periódicas y determinarlas para aplicar los planes adecuados. Para esto se requiere de un análisis de las habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes de los empleados de la institución, y seguidamente realizar un estudio en las operaciones y tareas, donde es necesario hacer un análisis del cargo para saber si hay cambios en el, que exijan capacitación por su ocupante.

Una vez detectadas las necesidades o las debilidades existentes, mediante un estudio detallado en la institución, se pasa a la segunda (2) fase, la cual, consta en preparar o planear qué tipo de capacitación se va a realizar (asunto o contenido de la capacitación), ¿quién debe aprender? (entrenados o instruidos), ¿cuándo se debe enseñar? (época o horario de actividades de capacitación), ¿dónde se debe enseñar? (local de capacitación), ¿cómo se debe enseñar? (métodos de capacitación o recursos instruccionales), ¿quién lo debe enseñar? (instructor o entrenador), ¿qué técnica se va a utilizar para llevar a cabo esta capacitación? (técnicas de capacitación) y ¿para qué? (objetivos de la capacitación) a fin de obtener las metas definitivas del proceso. Es importante resaltar que para tener éxito en este proceso de capacitación, es fundamental escoger las técnicas y tecnologías que se adecúen a la ejecución del plan de capacitación.

Medios de Detección de Necesidades de la Capacitación

Según Chiavenato (2007),

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff; es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación, es el responsable de las decisiones relativas a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas en capacitación. (p.395)

Los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación son las siguientes:

- Evaluación del desempeño: permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- Observación: constatar donde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etc.
- Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.
- Solicitud de supervisores y gerentes: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
- Entrevistas con supervisores y gerentes: los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
- Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

- Examen de empleados: entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñen determinadas funciones o tareas.

Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevista de salida: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida.

Análisis de puestos y especificación de puestos: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.

Informes periódicos de la empresa o de producción, que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

Es importante contar con medios de detección de necesidades de capacitación, apropiados que ayude a detectar los requerimientos laborales de los empleados dentro del puesto que ocupa en la institución; con el fin de atacar los problemas presentes, los cuales pueden ser identificados por medio de la observación directa, por la aplicación de cuestionarios a los empleados, por la aplicación de la entrevista a los supervisores y gerentes para conocer las eficiencias de su personal a cargo, también por medio de reuniones interdepartamentales, este medio puede ser utilizado para discutir con los responsables de los diferentes departamentos o secciones las necesidades presentes en la institución.

Comunicación Organizacional.

Mendoza, E. (2005), comenta que “La Comunicación Organizacional es la disciplina necesaria para el diseño, control y funcionamiento coherente de la estructura empresarial. Que sostiene es economía inmaterial” (p.89); desde el punto de vista la comunicación la mundialización crea hoy la utopía de la sociabilidad total o utopía comunicacional. Internet y el correo electrónico aceleran de tal manera la posibilidad de comunicación, que hace posible que todas las personas del personal se hayan potencialmente en comunicación permanente.

Al referirse a la comunicación Mendoza, E. en el (2005), señala que “para definir este concepto utilizara el modelo que a finales de los años 40 se dio a conocer”. Su eficiencia viene de su sencillez e introdujo los conceptos de cantidad de información, fuentes, canal, residuo y retroalimentación (P. 17). De allí, que sea importante decir que el emisor puede tratarse de cualquier individuo interno y externo de una organización o empresa, es la fuente de comunicación que desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. En el caso de una empresa podría tratarse del gerente, secretaria, cliente quien sea que tenga necesidad de transmitir una información relacionada con los servicios, sucesos y otros con efectividad. Mendoza (2005) comenta que:

...la agresión en la comunicación, es un fenómeno que le ocurre a un 20 % de la población puede causar problemas en la comunicación, ya que provoca en el emisor un temor al momento de hablar o escribir lo que pueda desencadenar que este recurra a los medios inadecuados para comunicarse y así evitar un conflicto que a su vez se traduce en otros problemas (p. 56)

Por todo esto, se debe estar consciente que existe un grupo de personas en la negociación que limita severamente su comunicación oral y racionalizada su práctica al decirse a ellas mismas que no se necesita tanta comunicación para que hagan su trabajo con eficacia. Para lograr que una organización posea una buena comunicación interna y externa es muy importante fijar atención en esta área de forma tal que se pueda aplicar correctivas mediante cursos instructivos seminarios, actividades en grupo, entre otros. Por su parte, Vásquez, J. (2007) refiere que:

La estrategias de comunicación debe ser coherente y funcional a los ejes conceptuales y metodológicos de la política y de la intervención diseñada y refiere al conjunto de prácticas e instrumentos de intercambio comunicacional dirigidos a mostrar una realidad nueva (informar), cuestionar y revisar lo previo y modificar prácticas y actitudes. La estrategia de comunicación adquiere condición articuladora y transversal: Actúa en conjunto y apoya técnicamente todas las actividades. (p. 1)

Se han realizado muchas investigaciones a la comunicación organizacional que tiene como fin primordial el ordenar los esfuerzos y crear la estructura adecuada de acuerdo a los objetivos de una unidad administrativa, es por eso que se espera contar con un entorno de trabajo agradable con el fin de lograr un ambiente tranquilo y saludable en los diferentes factores de la empresa.

En relación al significado de la comunicación en las organizaciones dice Vásquez; J. (2007), "...que la comunicación en las organizaciones está inmersa en los Servicios de Atención al Cliente y es una herramienta básica para que la relación Cliente-Empresa sea firme y duradera" (p.34). Esto, permite decir que la comunicación se da en dos vertientes: Interna y Externa, la externa cuando es fuera de la organización y la interna cuando se determina por la interrelación que se desarrolla entre el personal de una Institución.

De allí que, es preciso manejar los tipos de comunicación:

Comunicación Interpersonal – aquella en la que se interactúa con otros individuos, es decir, se establece un diálogo con ellas. Es la forma de comunicación más primaria, directa y personal.

Comunicación Organizacional Interna - Se refiere al intercambio entre la gerencia de la organización y los públicos internos, es decir, empleados. Su función es hacer del conocimiento de los empleados lo que piensa la gerencia y que la gerencia también sepa el pensamiento de los empleados.

Comunicación Organizacional Externa - Esta tiene que ver con los públicos externos, es decir, consumidores, representantes o distribuidores, proveedores, agencias gubernamentales y legisladores, etc. Esta comunicación involucra tres elementos: el transmisor, el medio de comunicación y el receptor. La efectividad de la comunicación depende de estos tres. Si el transmisor es incompetente o el mensaje poco claro, el receptor no entiende el significado de la señal y ha fracasado el proceso de la comunicación.

La Comunicación Descendente - Para una gran mayoría de organizaciones la comunicación descendente supera a la de sentido ascendente originando habitualmente **problemas de saturación o sobrecarga**. La comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico; transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea. Oculta datos de carácter institucional: los objetivos de la organización, los resultados alcanzados, los acontecimientos más importantes y significativos (inversiones de la organización, expansiones, cambios organizativos, etc.). Aunque la difusión de algunas de estas informaciones puede comprometer ciertos objetivos estratégicos, otras que no conllevan ningún peligro, tampoco se difunden.

La Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente es de vital importancia para las organizaciones basadas en la información dado que, como señala P. Drucker, "los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos" (2006). Por otro lado, muchas de las deficiencias o puntos débiles de la comunicación descendente podrían evitarse recurriendo a mecanismos que posibiliten el feedback. La comunicación ascendente se convierte, de este modo, en una herramienta que proporciona un retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar el descontento.

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; Carreño, M. (2008) señala que es "dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución": (p.23). Por esto, los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización, debido a que ellos se sienten tenidos en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización. La comunicación organizacional se entiende, según Fernández; (2007), como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (p.45)

Según Nosnik (2010) señala que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

ABIERTA: Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

EVOLUTIVA: Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

FLEXIBLE: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

MULTIDIRECCIONAL: Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

INSTRUMENTADA: Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

La comunicación organizacional se mira en cinco perspectivas:

COMUNICACIÓN INTERNA: Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

COMUNICACIÓN EXTERNA: Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

RELACIONES PÚBLICAS: Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.

PUBLICIDAD: Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

PUBLICIDAD INSTITUCIONAL: Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

Si se concibe el papel de la comunicación en la empresa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, se debe asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de comunicación. Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se pueden apreciar en situaciones críticas o de conflictos".

Estas teorías guardan una relación estrecha con el tema central de la investigación, ya que, permite entender que en la comunicación es un factor indispensable en todo el proceso

productivo de la empresa, permite un contacto efectivo con clientes mayoristas a nivel nacional, trabajadores del servicio de call center y con los supervisores relacionados con este servicio.

2.2.7 Call Center

Establecer una definición de qué es un call centers no es una tarea fácil ya que los call centers que se hallan diseminados por distintos sectores de la economía y llevan adelante diferentes funciones para muchas clases de organizaciones, lo cual genera grandes variaciones al interior de este conjunto.

Citando algunas definiciones de la literatura sobre el sector. Taylor y Bain (2002) por ejemplo, definen a un call center como “un espacio laboral dedicado a operaciones que la que empleados que utilizan computadoras reciben o realizan llamadas telefónicas, las cuales son procesadas por sistema distribuidor automático de llamadas (ACD, automatic cali distribution) o por un sistema de marcación predictivo”(p. 187). Este es el paradigma básico de todo call center y a pesar de sus variaciones e innovaciones en el tiempo, los autores sostienen que lo definitorio es la integración entre las tecnologías telefónicas y las tecnologías informáticas.

Buscatto (2002) explica que, “basados en la fusión de numerosas revoluciones tecnológicas, los call centers se definen por estar basados en un mismo principio: la integración de la tecnología y del teléfono para responder en tiempo real a las demandas de los clientes, potenciales o existentes” (p.78). Las llamadas son recibidas por un sistema informático centralizado que asegura de manera continua y en tiempo real su distribución entre los teleoperadores y el control de la actividad (tiempo de espera, duración de la comunicación, etc.). Los teleoperadores, en su tarea, lo que hacen es utilizar, constituir o transformar una base de datos de los clientes de la empresa. Buscatto agrega que los call centers son extremadamente diversos más allá de su definición forma ya que se encuentran en múltiples sectores como los servicios financieros, las telecomunicaciones, la salud o el sector audiovisual.

Al pasar revista por distintas definiciones, McPhail (2002) afirma que aunque existen variaciones en el énfasis que cada una de ellas pone en ciertos elementos, hay un acuerdo general acerca de cuáles de esos elementos son claves. Retomando aspectos de esas definiciones, McPhail postula que un call center es

Una oficina especializada donde agentes proveen información, distribuyen servicios y/o llevan adelante ventas usando alguna combinación de tecnología telefónica e informática, típicamente con el objetivo de mejorar la atención al cliente a la vez que con ello se reducen costos organizacionales (p.46).

En esta definición se ponen de manifiesto tres elementos que la literatura ha identificado sobre los call centers: la naturaleza del trabajo de los agentes, los tipos de tecnología que esos agentes utilizan y las metas conflictivas que llevan a las organizaciones a establecer y mantener call centers.

Se debe asimismo señalar que hay variaciones en el tipo de trabajo y en sus condiciones según las características que adopte el call center. En relación al origen de las llamadas. McPhail (2002) estaca que “existen en principio dos funciones en un call center: inbound y outbound” (p.12). En el primer caso los agentes las llamadas son entrantes de parte de clientes o potenciales clientes, con el objetivo de que se les provea información, soporte técnico o algún servicio.

En el caso outbound, las llamadas son salientes y los agentes llevan adelante tareas como el relevo de datos, recolección de fondos y sobre todo, la televenta. En general, los call centers pueden combinar funciones outbound e inbound. En cada servicio, según sea la complejidad de la actividad de trabajo desarrollada, varían los niveles de cualificación requeridos de los agentes. Así se encuentran ciertos servicios complejos como soportes técnicos o servicios financieros que requieren agentes con mayor nivel de calificación y que en general gozan de mejores sueldos que aquellos agentes que se desempeñan en servicios más sencillos y masivos como líneas atención a clientes o alguna de las variedades de venta telefónica.

En este sentido, se puede hacer una distinción entre, por un lado, call centers en los que se ejecutan operaciones sencillas, repetitivas, de bajo valor agregado y en los

que el rendimiento se mide a través de estrictos parámetros cuantitativos. Por otro lado, se encuentran call centers con servicios más especializados, sin tantas presiones en cuanto al número y tiempo de llamada y que dejan al agente un grado mayor de autonomía. En este caso, los resultados no se miden en términos de parámetros cuantitativos sino, más bien, en función de la calidad de la atención.

Una última diferenciación muy pertinente para nuestra investigación es aquella entre call centers in-house o internos y call centers externalizados. En el primer caso, pertenecen a grandes compañías que deciden mantener bajo su órbita la relación directa con sus clientes. En el otro caso, se trata de compañías terciarizadas que manejan los servicios al cliente de muchas empresas a la vez y de una gran variedad de actividades.

En general, se ha sostenido que los servicios que requieren habilidades y conocimientos especializados tienden a permanecer in-house. Aunque esto es cada vez menos así. Servicios de todo tipo están siendo terciarizados con altos elevados niveles de complejidad. Cada vez más las empresas externalizan sus servicios telefónicos porque ellos les asegura una reducción de costos considerable y les permite enfocarse en las actividades de mayor valor agregado.

2.2.8 Capacitación a los Call Centers

De acuerdo con Buero (2014)

En el ámbito de los llamados centros de contacto, se siguen una serie de pasos para poder gestar una preparación exitosa del personal. Estos se conocen como las etapas del proceso de capacitación en un call center, en ello no hay nada librado al azar, todo lo contrario, existe un esquema que de algún modo, se encarga de garantizar el éxito en esta clase de gestión. (p.29)

En este esquema propuesto para lo que respecta a la preparación del personal para ejercer la actividad diaria en un call center, se reconocen dos tipos distintos de capacitaciones, las cuales representan dos etapas diferentes. La primera de ellas es operativa, en este caso, es necesario hacer referencia a la transmisión de la información acerca de la operatoria de los productos, sistemas y distintos procedimientos que se llevan a cabo.

El segundo tipo de capacitación se conoce como técnica y habla de aquellas habilidades específicas que comprende la tarea determinada. En esta etapa de entrenamiento quedan

comprendidas las diferentes técnicas que el agente deberá emplear, tales como aquellas de comunicación, de ventas, manejo de conflictos, entre otras.

La tercera de estas etapas del proceso de capacitación en un call center es definida como la de formación actitudinal, la cual en el mundo de la atención al cliente es sumamente importante, porque será la encargada de aportar conocimientos desde el punto de vista de lo emocional, apelando a la motivación y sensibilización del agente.

Es importante destacar que dentro de este proceso de formación del personal, se aplicará una metodología específica para poder implementar cada una de las etapas antes descritas, en tal caso, será importante conocer cinco tipos de herramientas distintas.

Para comenzar, se aplicarán herramientas teóricas, estas son las indicadas para transmitir los principales conceptos y las prácticas que forman parte de la labor de cada agente del call center. También están presentes las herramientas vivenciales, aquellas que apuestan al entendimiento a través de los sentidos, lo que implicará que el personal pueda vivir en primera persona una actividad en particular. Las herramientas reflexivas serán las encargadas de colaborar en el proceso de maduración de cada agente y su respectivo auto convencimiento de lo que se está llevando a la práctica.

Serán muy importantes los llamados talleres de trabajo, en los que se produce la recapacitación, quienes estén en proceso de formación podrán obtener un feedback de su labor hasta el momento y una evaluación si es requerido. Finalmente, las herramientas virtuales también podrían ser utilizadas, éstas permitirían ahorrar tiempo y costes.

De esta forma, un programa de capacitación podría quedar conformado de la siguiente manera: con un inicio teórico en el que se vuelcan los principales conceptos, se continuará con lo vivencial en donde se ponen en juego ejercicios de comunicación no verbales y manejo de emociones, luego se implementarán diferentes tests con objetivos reflexivos para el propio agente y para terminar, la modalidad taller servirá para la escucha de grabaciones, filmaciones y también para ejercicios de rol playing.

2.2.9 Mejoramiento Continuo:

El sistema de indicadores de Gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de la organización. El mantenimiento del sistema consiste básicamente en darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema empresa y su entorno. El mejoramiento continuo, de acuerdo a Espinoza (2010) significa “incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; consiste en hacer cada vez más preciso el sistema, ágil, oportuno, confiable y sencillo” (p.15).

Para llevar a cabo este proceso de mejoramiento continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. De esta manera, la importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

2.3 Bases Legales

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Título III De los Derechos Humanos y Garantías y los deberes

Artículo 88. “El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La Ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras”

2.3.2 Plan de la Patria

Objetivo Histórico 2 *Continuar construyendo el socialismo bolivariano del siglo XXI, en Venezuela, como alternativa al sistema destructivo y salvaje del capitalismo y con ello asegurar “la mayor suma de felicidad posible, la mayor suma de seguridad social y la mayor suma de estabilidad política” para nuestro pueblo.*

Este objetivo tiene la necesidad de acelerar el cambio del sistema económico productivo para trascender el modelo rentista petrolero capitalista al modelo económico productivo socialista, dando paso a una sociedad más igualitaria y justa que satisfaga las necesidades básicas de nuestro pueblo y permita transformar las relaciones esenciales del pueblo con la naturaleza, el Estado, la sociedad, el proceso de trabajo y con el pensamiento.

2.3.3 Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras

Título V: De la Formación Colectiva, Integral, Continua y Permanente de los Trabajadores y las Trabajadoras en el Proceso Social de Trabajo

Formación Tecnológica

Artículo 312.

El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integralidad el proceso productivo del que es parte. A tal efecto, los patronos o patronas dispondrán para el trabajador y la trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre las distintas operaciones que involucran al proceso productivo.

En tal sentido la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras garantiza que todos los ciudadanos que integren una organización, tienen derecho a su formación de manera continua de manera tal que se pueda contribuir con el desarrollo intelectual y facilite el desenvolvimiento en las actividades que desempeñen.

2.4 Definición de Términos

Asertividad: habilidad social que permite a la persona comunicar su punto de vista desde un equilibrio entre un estilo agresivo y un estilo pasivo de comunicación.

Administración de Centros de Recepción de Llamadas: Arte de contar con la cantidad correcta de personas capacitadas y los recursos de respaldo en los momentos.

Agente o Representante de Servicio al Cliente: (TSR) Persona que atiende llamadas entrantes o salientes.

Agente Universal: Se refiere a un Agente que puede atender todo tipo de llamadas tanto entrantes como salientes.

Formación Laboral: Capacitación teórica y/o práctica que reciben las personas al servicio del Estado dentro de la entidad en la que labora y que es impartida durante la jornada laboral. Dicha capacitación debe ser supervisada por personal designado para tal fin dentro de la entidad donde las personas al servicio del Estado estuvieren recibiendo la capacitación.

2.5 Operacionalización de las Variables

Es un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; es decir que estas variables se dividen (si son complejas) en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices, ítems; mientras si son concretas solamente en indicadores, índices e ítems.

Ahora bien, una variable es operacionalizada con la finalidad de convertir un concepto abstracto en uno empírico, susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento. Dicho proceso tiene su importancia en la posibilidad que un investigador poco experimentado pueda tener la seguridad de no perderse o cometer errores que son frecuentes en un proceso de investigación, cuando no existe relación entre la variable y la forma en que se decidió medirla, perdiendo así la validez, dicho de otro modo (grado en que la medición empírica representa la medición conceptual). La precisión para definir los términos tiene la ventaja de comunicar con exactitud los resultados.

Cuadro 1.

Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Diseñar un plan de capacitación dirigido a los teleoperadores de call center, que permita el incremento de las ventas a los clientes mayoristas a nivel nacional de PepsiCo Alimentos, S.C.A.					
Objetivo Especifico	Dimensión Y/o Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar la situación actual del trabajo realizado por los teleoperadores de Call Center, en su atención a los clientes mayoristas a nivel nacional de Pepsico Alimentos, S.C.A.	Situación Actual	Situación actual en lo referente a la calidad del trabajo realizado por los teleoperadores	Atención al Cliente	Tiempo de Respuesta	1,2
				Calidad en la Comunicación	3,4
				Satisfacción al Cliente	5,6
			Satisfacción del Recurso Humano	Satisfacción del Teleoperador	7,8,9,10
			Recursos Tecnológicos	Recursos Tecnológicos	11,12
				Capacitación del Recurso Humano	13,14,15,16

Fuente: Parra, (2016)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Corresponden al capítulo III de un trabajo de investigación, los requerimientos, el método, las estrategias, técnicas para la recolección de la información, asimismo, las técnicas de análisis de datos, validez y confiabilidad del instrumento a utilizar, el diseño de la investigación.

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

Esta investigación tiene como propósito fundamental, elaborar un programa de capacitación dirigido a los teleoperadores de call center, que permita el aumento de las ventas a los clientes mayoristas a nivel nacional de PepsiCo Alimentos, S.C.A. por lo tanto está tipificada como un proyecto factible, Según Balestrini (2002), los proyectos factibles “son aquellos proyectos o investigaciones que proponen la formulación de modelos, sistemas entre otros, que dan soluciones a una realidad o problemática real planteada, la cual fue sometida con anterioridad o estudios de las necesidades a satisfacer” (p.9). De igual forma, un proyecto factible, de acuerdo con Hurtado (2008)

Consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo. (p.47)

En lo referente al diseño de la investigación, según Arias (2006), indica que es “la estrategia general, que adopta el investigador para responder al problema planteado, definido por el origen de los datos, tanto primarios, en diseños de campo como secundarios en estudios documental y la manipulación o no de las condiciones en las cuales se realiza el estudio” (p.26).

Para esta investigación el diseño será de campo, porque los datos para la recolección de la información; se recolectarán de las personas involucradas en la problemática, es decir todo el

personal de Call & Call, C.A. y PepsiCo Alimentos, S.C.A. que está relacionado con el servicio de teleoperadores. Basado en esto, Balestrini (2002), indica que las investigaciones de campo "In situ", "se realizan en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, ello permite el conocimiento más a fondo del problema objeto de estudio" (p.28).

Asimismo, para Arrias (2006), la investigación de campo es la que "consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular variable alguna, no se altera las condiciones existentes, por ello su carácter de investigación no experimental" (p.31).

3.2 Población y Muestra

En primer lugar se hace necesario seleccionar a la población a la cual va a ir dirigida el presente estudio; Tamayo y Tamayo (2001), una población "está definida por sus características definitorias, por tanto el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo" (p.30). En esta investigación la población está conformada por: trece (13) integrantes; divididos de la siguiente manera: dos (2) Supervisores de Ventas, un (1) Coordinador Ventas y un (1) Gerente de Recursos Humanos todos ellos representantes y empleados de la empresa Call & Call, C.A. por otro lado, con investidura de PepsiCo Alimentos, S.C.A. se tiene un (1) Coordinador Nacional de Call Center, seis (6) Coordinadores de Ventas, un (2) Gerente Nacional de Ventas quienes serían el total de personas a estudio, todos estos son quienes tienen trato directo con los teleoperadores y clientes Mayoristas de PepsiCo Alimentos, S.C.A.

Por su parte Muñoz (1998) define la muestra como "un instrumento que supone la obtención de datos de todas las unidades del universo acerca de las cuestiones que constituyen el objeto del censo" (p. 68). Además, Ballestrini (2006), refiere que: "Cuando el universo de estudio está integrado por un número reducido de sujetos por ser una población pequeña y finita, se tomarán como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran, por consiguiente, no se aplicaran criterios muestrales" (p. 130).

Según Hernández (2006) la muestra "es esencia de un subgrupo de la población" (p.207) se aplicó en consecuencia el muestreo censal, debido a que los sujetos constituyen un grupo reducido por lo cual se trabajó con las trece (13) personas que conforman la población.

3.3 Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

En el mismo orden de ideas, en toda investigación, es importante definir la forma idónea de recolectar los datos de acuerdo con los objetivos planteados en la misma, por lo que es necesario seleccionar las técnicas e instrumentos para la recopilación de la información.

Arias (2006) indica que "La técnica de recolección de datos es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información." (p.67). Por otra parte, Sabino (2002) señala que el instrumento "Es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información" (p.99).

Bajo esta definición se escogieron como técnicas de recolección de datos a la Encuesta. Igualmente, el instrumento utilizado para la encuesta es: el Cuestionario. En este sentido, Sabino (2002) indica que la Encuesta "Se trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante análisis de tipo cuantitativo, sacara las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos." (p.43).

En lo referente al Cuestionario, Arias (2006) lo definen como "la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas". (p.74), el cual estará constituido por preguntas de respuestas múltiples (Siempre - Casi Siempre, Algunas Veces, Nunca)

3.4 Validez y Confiabilidad

3.4.1 Validez del Instrumento

La validez de los instrumentos, según Morles (2000): "es el grado con el cual un instrumento sirve a la finalidad para la cual está definido" (p.32). En función de ello, la validez aplicada en esta investigación fue la de contenido, para lo cual se expuso el cuestionario a juicio de tres (3) expertos, quienes emitieron su opinión en relación a aspectos tales como: redacción correcta, pertinencia, tendenciosidad y las sugerencias. Los aportes

suministrados permitieron construir la versión definitiva del cuestionario aplicado a los teleoperadores de PepsiCo Alimentos, C.A.

3.4.2 Confiabilidad del Instrumento

Para Ander Egg (2002), el término confiabilidad se refiere a "la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir. (p. 44). Para la determinación de la confiabilidad, en la presente investigación, y de acuerdo a las características del instrumento propuesto, se utilizará el coeficiente Alfa de Cronbach, para su determinación, cuya fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Dónde:

K: El número de ítems

S_i^2 : Sumatoria de Varianzas de los Ítems

S_t^2 : Varianza de la suma de los Ítems

evaluado en forma de patrones, tendencias, explicaciones e incluso la construcción de una teoría fundamentada.

3.6 Fases de la Investigación

3.6.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual del trabajo realizado por los teleoperadores de call center, en su atención a los clientes mayoristas a nivel nacional de PepsiCo Alimentos, S.C.A.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, el análisis del diagnóstico se elaborará a través de la organización de los datos a través de frecuencias acumuladas y porcentajes acumulados, luego se procedió a analizar los datos obtenidos, a través de cálculos estadísticos, específicamente el de distribución de frecuencias. De la misma manera los resultados serán expresados a manera de cuadros, culminados los procesos estadísticos, se realizó el análisis cualitativo de los resultados encontrados, en los cuales se hizo una profunda interpretación, a fin de obtener conclusiones parciales, con relación a las ideas presentadas en dicho trabajo de investigación

3.6.2 Fase II: Identificación de factores internos y externos que intervienen en el trabajo realizado por los teleoperadores de call center, en su atención a los clientes mayoristas a nivel nacional de PepsiCo Alimentos, S.C.A.

Una vez aplicado el cuestionario; en esta fase se procedió a clasificar a los mismos en fortalezas y debilidades; como los aspectos positivos y negativos evidenciados a través del diagnóstico interno y en oportunidades y amenazas, como los factores positivos y negativos evidenciados a través del diagnóstico externo. En este sentido, respecto al análisis externo, Serna (2011) señala que “se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, los eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa” (p.149), de esta manera con el análisis de los factores externos se identifican las oportunidades y amenazas que afectan al trabajo que realizan los teleoperadores de PepsiCo Alimentos, S.C.A., de ahí que una oportunidad es algo que la favorece, mientras que, una amenaza por lo contrario son cambios en el entorno que pueden afectar negativamente.

A su vez, mediante el análisis interno se identificaron las fortalezas y las debilidades que el servicio que ofrecen los trabajadores objeto de estudio. Es por esto que Burke (2006:26) señala que una fortaleza es “algo que se posee o que se hace que, en comparación con la competencia, da una superioridad”. Mientras que una debilidad es una carencia que causa problemas y que impide crear valor. De esta manera, los resultados emitidos de la aplicación de la encuesta al personal de la empresa, fueron clasificados en debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas; según corresponda y de acuerdo al puntaje promedio obtenido.

De esta clasificación, se generarán dos (02) matrices de impacto, la primera está destinada a evaluar el impacto interno que tiene el servicio que prestan los teleoperadores, sobre las ventas y el marketing de la empresa y de la cual se derivarán las fortalezas y debilidades, tal como se observa en la figura N°1

Criterio	Fortaleza para Construir			Debilidad a Minimizar			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja

Figura N°1 Matriz de impacto de factores internos
 Autor: Parra, (2015)

En lo referente a las oportunidades y amenazas se verificará el impacto que sobre los clientes ha tenido, la gestión actual de los teleoperadores de la empresa; para lo cual se determinará su impacto a través de la matriz que se muestra en la figura N°2

Criterio	Oportunidades para Explotar			Amenazas a Tener en Cuenta			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja

Figura N°2 Matriz de impacto de factores externos
 Autor: Parra, (2016)

De las matrices anteriormente descritas, se elaborará la matriz DOFA , de la cual se extraerán las estrategias de capacitación orientadas a formar correctamente a los teleoperadores que dirigen su atención a los clientes mayoristas a nivel nacional de PepsiCo Alimentos, S.C.A. , estas matriz tendrá la estructura que se muestra en la figura N°3

	Fortalezas (F) F1: F2:	Debilidades (D) D1: D2:
Oportunidades (O) O1: O2:	Estrategias FO	Estrategias DO
Amenazas (A) A1: A2:	Estrategias FA	Estrategias DA

Figura N°3 Matriz DOFA
 Autor: Parra, (2016)

Tal como se observa en la figura N°3 de la elaboración de la matriz DOFA, se extraerán cuatro (04) tipos de estrategias, las cuales se describen a continuación: a) Estrategias y Acciones DO: En este grupo se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se encontraron en el diagnóstico. Estrategias y Acciones DA: En este grupo

se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para las ventas y promoción del producto a clientes mayoristas, a través del servicio de Call Center.

Estrategias y Acciones FO: En este grupo se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tiene el grupo de trabajo para mejorar la gestión de los Call Center, a través de un servicio de apropiado de capacitación. Estrategias y Acciones FA: En este grupo se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito de la promoción de los productos de PepsiCo Alimentos, S.C.A.; a través de su servicio de Call Center, hacia clientes mayoristas.

3.6.3 Fase III: Estudio de la Factibilidad Económica, Técnica y Operativa del plan de capacitación dirigido a los teleoperadores de Call Center, que permita el incremento de las ventas a los clientes mayoristas a nivel nacional de PepsiCo Alimentos, S.C.A.

Para la elaboración del presente estudio, se requirió determinar los recursos necesarios para implementar el plan de entrenamiento dirigido a los teleoperadores del servicio de call center a clientes mayoristas de la empresa PepsiCo Alimentos, S.C.A., por lo tanto es imprescindible que se presente un análisis de la factibilidad técnica, económica y operativa del proyecto.

De esta manera, la Factibilidad Técnica, consistirá en realizar una evaluación de la tecnología existente en la organización, este estudio estuvo destinado a recolectar información sobre los requerimientos tecnológicos que deben ser adquiridos para el desarrollo y puesta en marcha del plan de capacitación.

Por su parte, la Factibilidad Económica, consistirá en determinar los recursos para desarrollar e implantar el plan de capacitación, haciendo una evaluación donde se pondrá de manifiesto el equilibrio existente entre los costos intrínsecos de la capacitación y los beneficios que se derivarán de ésta. Por último, a través de la Factibilidad Operativa, se indicará cuál es el recurso humano que se requiere para la implementación de la propuesta.

3.6.4 Fase IV: Diseño de una planificación estratégica dirigido a los teleoperadores de call center, que permita el aumento de las ventas a los clientes mayoristas a nivel nacional de PepsiCo Alimentos, S.C.A.

Esta fase comprenderá el desarrollo de cada uno de los lineamientos estratégicos obtenidos con el análisis DOFA realizado en la fase II. Es por esto que para su realización en primer lugar se indicará cuál es la estructura general de la propuesta.

De igual manera se especificará el objetivo general que deberá alcanzarse con el desarrollo de la propuesta y sus objetivos específicos, siendo relevante indicar que los objetivos específicos estarán directamente relacionados con cada una de las estrategias derivadas de la matriz DOFA.

Luego se presentarán los aportes y beneficios de esta propuesta, y los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para su implementación. Esta fase también comprende la metodología, acciones y responsables que serán necesarios implementar para que se desarrollen con efectividad cada uno de los objetivos específicos propuestos y de esta manera poder lograr que los teleoperadores del servicio call center, realice sus actividades de forma efectiva. Por último la fase culmina con el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo de investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo muestra el resultado del desarrollo de las fases I y II del presente trabajo de grado, en las cuales se señalan cuáles fueron los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta y su posterior análisis en los factores externos e internos que han influido en el desempeño de los teleoperadores que laboran en el servicio de Call Center en la empresa PepsiCo Alimentos, S.C.A.

En el presente capítulo se muestra el resultado obtenido de la aplicación del instrumento, con cuyas preguntas, se desarrollan a continuación con sus respectivos cuadros y gráficos.

Ítem N°1 ¿Es eficiente el tiempo de respuesta de los teleoperadores del servicio de call center?

Cuadro 2.

Eficiencia del tiempo de respuesta de los teleoperadores

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas veces	4	31
Casi Nunca	6	46
Nunca	3	23
Total	13	100

Fuente: Parra, (2016)

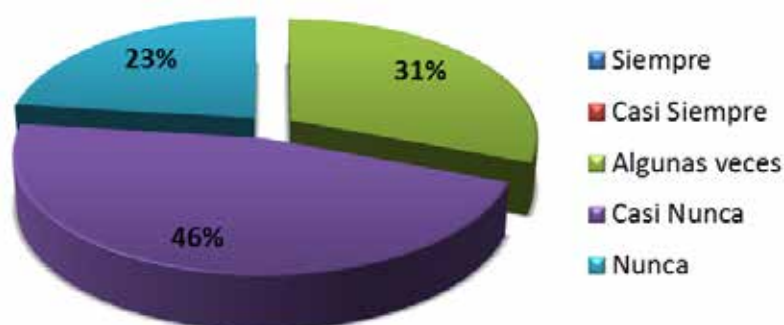


Gráfico 1. Eficiencia del tiempo de respuesta de los teleoperadores

Análisis:

De las personas encuestadas el 46% manifestó que casi nunca ha sido eficiente el tiempo de respuesta de los teleoperadores del servicio de call center, mientras que el 31% señaló que algunas veces y el 23% dijo que nunca. Las tendencias de estos resultados demuestran que los teleoperadores no están preparados para resolver efectivamente los requerimientos de los clientes mayoristas; lo que ha generado insatisfacción por parte de estos clientes y posterior reclamo hacia los representantes de ventas.

Ítem N°2 ¿Los teleoperadores envían los informes a sus supervisores dentro de los lapsos permitidos para tal fin?

Cuadro 3.

Envío de informes a los supervisores

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	2	15
Algunas veces	2	15
Casi Nunca	8	62
Nunca	1	8
Total	13	100

Fuente: Parra, (2016)

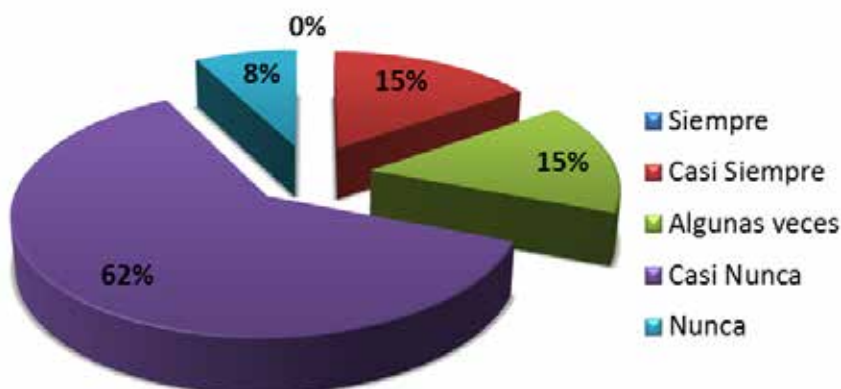


Gráfico 2. Envío de informes a los supervisores

Análisis:

De las personas encuestadas la mayoría manifestó que casi nunca los teleoperadores han enviado, los informes a sus supervisores dentro de los lapsos permitidos para tal fin; mientras que un 15% señaló que algunas veces y que casi siempre y el resto indicó que nunca. La tendencia de este resultado demuestra que la entrega de informes a los supervisores, no forma parte de los hábitos laborales que poseen los teleoperadores en PepsiCo Alimentos, S.C.A.; situación que ha traído como consecuencia que los supervisores no tengan un panorama claro de la actuación de estos trabajadores y por lo tanto no pueden elaborar los indicadores relacionados a su desempeño y establecer las acciones correctivas que fuesen necesarias.

Ítem N°3 ¿Los teleoperadores se preocupan por mantener una comunicación asertiva con los clientes mayoristas a nivel nacional?

Cuadro 4.

Comunicación asertiva con los clientes

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas veces	9	69
Casi Nunca	2	16
Nunca	2	15
Total	13	100

Fuente: Parra, (2016)

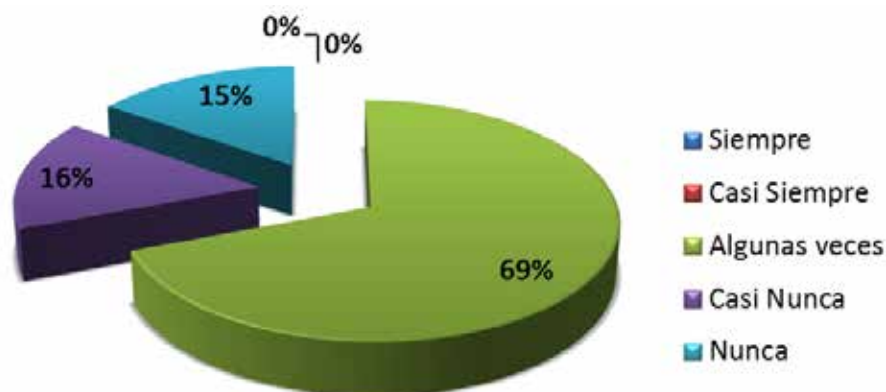


Gráfico 3. Comunicación asertiva con los clientes

Análisis:

De los encuestados, la mayoría indicó que algunas veces los teleoperadores se han preocupado por mantener una comunicación asertiva con los clientes mayoristas a nivel nacional, a su vez el 16% señaló que casi nunca y el 15% dijo que nunca. A través de este resultado, se demuestra que los teleoperadores poseen como debilidad, su habilidad para comunicarse con los clientes; situación que ha ocasionado confusión e inseguridad en la información que se emite, y consecuentemente retrabajo en el vendedor que debe aclararle a los clientes mayoristas cuáles son las condiciones de venta y distribución de los productos con precisión.

Ítem N°4 ¿Los teleoperadores poseen una comunicación asertiva con sus supervisores?

Cuadro 5.

Comunicación asertiva con los supervisores

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas veces	7	54
Casi Nunca	2	15
Nunca	4	31
Total	13	100

Fuente: Parra, (2016)

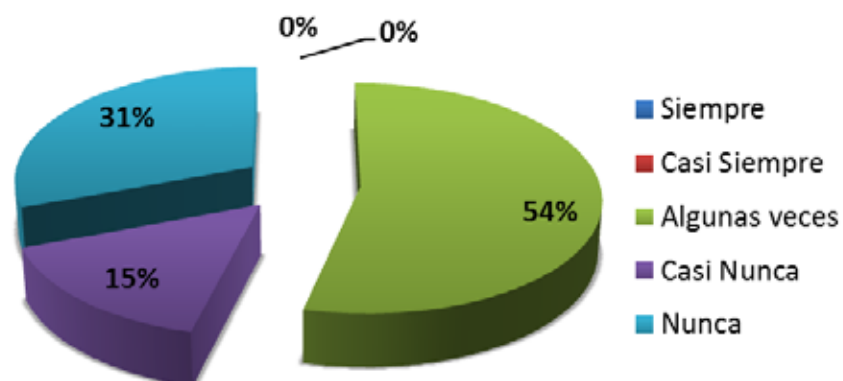


Gráfico 4. Comunicación asertiva con los supervisores

Análisis:

La mitad de los indicó que algunas veces los teleoperadores se han preocupado por mantener una comunicación asertiva con sus supervisores, a su vez el un tercio señaló que nunca y el resto indicó que casi nunca. La misma debilidad que poseen los teleoperadores para comunicarse con sus clientes, se ha observado que la poseen con sus supervisores; evidenciándose que no sólo incumplen con la entrega de los informes escritos, sino que no les indican con precisión cuáles son los reclamos efectuados con los clientes mayoristas, las solicitudes de productos realizadas, las razones de realización de devoluciones, entre otros.

Ítem N°5 ¿El cliente mayorista a nivel nacional se ha quejado por la atención suministrada por los teleoperadores?

Cuadro 6.

Quejas por parte de los clientes mayoristas

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	2	15
Casi Siempre	7	54
Algunas veces	4	31
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	13	100

Fuente: Parra, (2016)

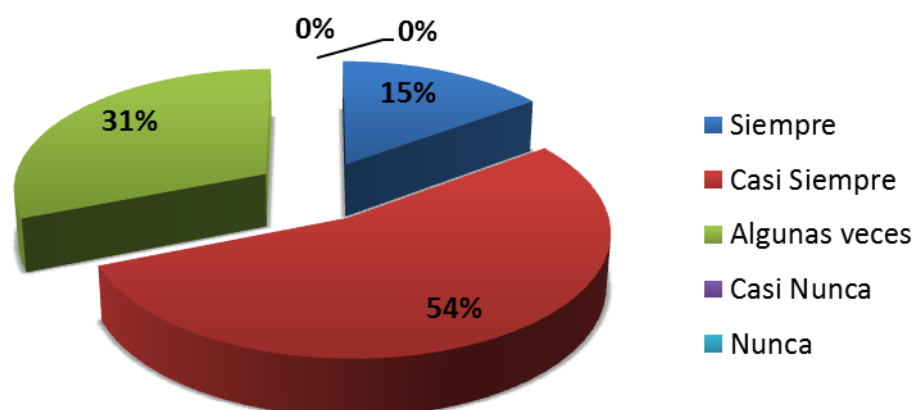


Gráfico 5. Quejas por parte de los clientes mayoristas

Análisis:

La mitad de los encuestados indicó que casi siempre el cliente mayorista a nivel nacional, se ha quejado por la atención suministrada por los teleoperadores. Mientras que un tercio expresó que algunas veces y unos pocos dijo que siempre. La tendencia de este resultado, ratifica que la calidad de la comunicación entregada a los clientes mayoristas, el trato proporcionado y las respuestas suministradas ante los problemas planteados por los mismos, no han sido calificados como satisfactorias.

Ítem N°6 ¿Los teleoperadores han logrado aumentar el número de clientes mayoristas a nivel nacional?

Cuadro 7.

Aumento del número de clientes mayoristas

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas veces	0	0
Casi Nunca	9	69
Nunca	4	31
Total	13	100

Fuente: Parra, (2016)

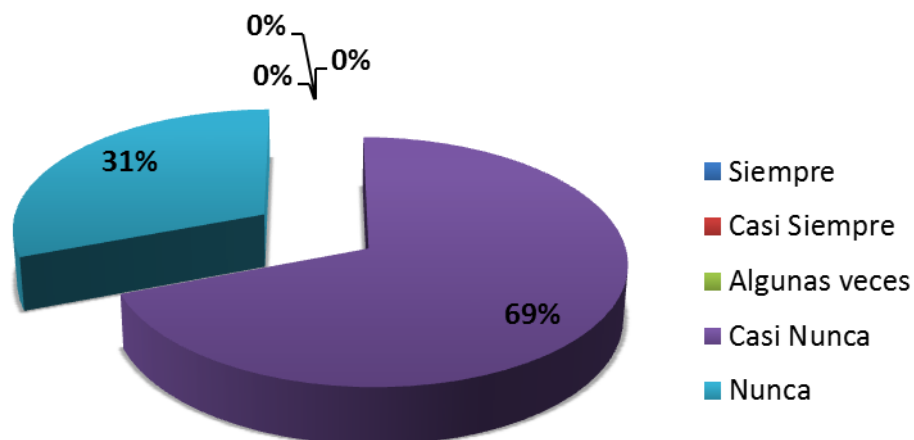


Gráfico 6. Aumento del número de clientes mayoristas

Análisis:

Básicamente los teleoperadores no han logrado aumentar el número de clientes mayoristas a nivel nacional. A través de este resultado se evidencia que el trabajo efectuado por los teleoperadores no muestra ser efectivo en la búsqueda de nuevos clientes, por lo tanto este servicio no ha logrado aumentar las ventas a nivel de los clientes mayoristas.

Ítem N°7 ¿El teleoperador ha manifestado satisfacción por el trabajo realizado?

Cuadro 8.

Satisfacción por el trabajo realizado

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas veces	2	15
Casi Nunca	11	85
Nunca	0	0
Total	13	100

Fuente: Parra, (2016)

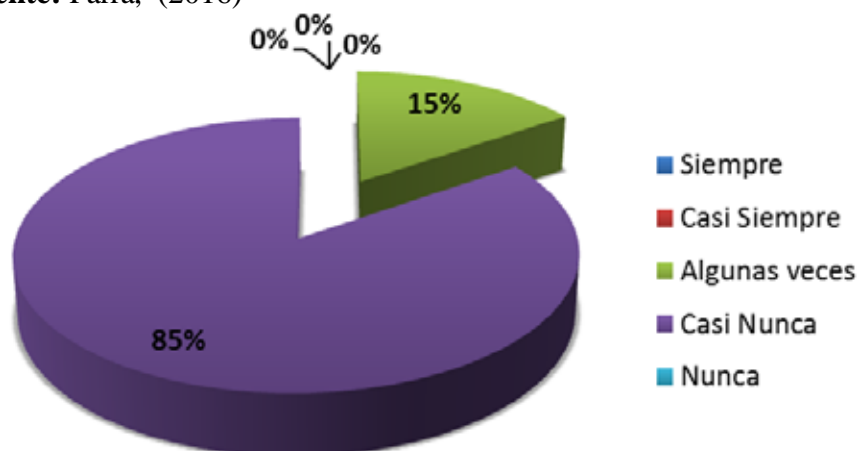


Gráfico 7. Satisfacción por el trabajo realizado

Análisis:

En líneas generales los teleoperadores no han manifestado satisfacción por el trabajo realizado. Este resultado señala que los teleoperadores reconocen que no están realizando su trabajo de forma adecuada, que existen debilidades en ellos que les impide elaborar sus actividades de forma correcta y con ello alcanzar las metas que sus superiores les han fijado.

Ítem N°8 ¿El teleoperador ha presentado quejas por sus condiciones de trabajo?

Cuadro 9.

Quejas por parte de los clientes mayoristas

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	5	39
Casi Siempre	6	46
Algunas veces	2	15
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	13	100

Fuente: Parra, (2016)

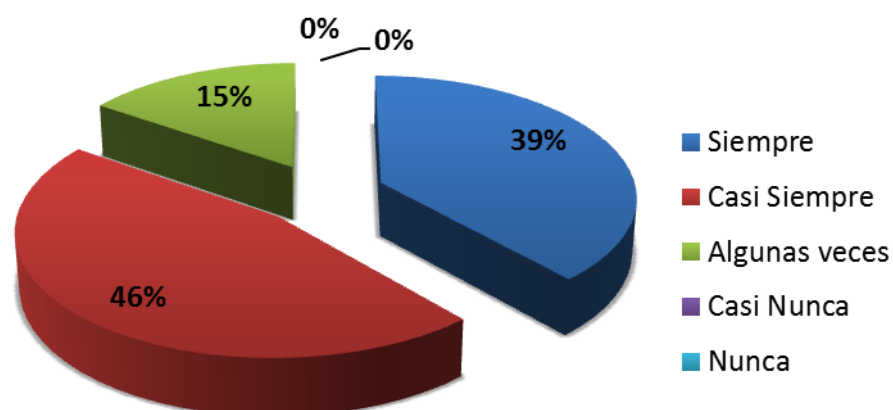


Gráfico 8. Quejas por parte de los clientes mayoristas

Análisis:

Las personas encuestadas indicaron que el teleoperador ha presentado quejas por sus condiciones de trabajo, este resultado viene dado por la inconformidad con las condiciones bajo las cuales trabaja, tales como: estrés por cantidad de llamadas que debe realizar o recibidas, incapacidad de dar una respuesta asertiva a los clientes por falta de información, trato recibido por los supervisores, entre otros.

Ítem N°9 ¿El teleoperador indica no saber realizar una actividad por no recibir el entrenamiento adecuado?

Cuadro 10.

Molestias en los teleoperadores por faltas de capacitación

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	5	39
Casi Siempre	2	15
Algunas veces	6	46
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	13	100

Fuente: Parra, (2016)

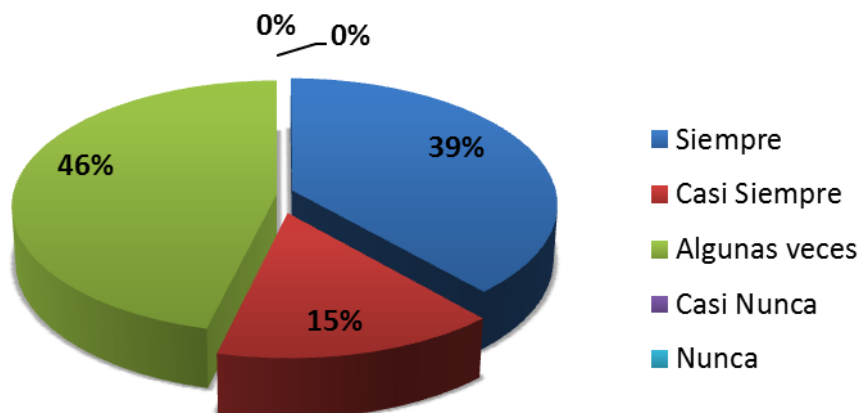


Gráfico 9. Molestias en los teleoperadores por faltas de capacitación

Análisis:

En general de los encuestados indicaron que la inquietud de los teleoperadores en no dar los resultados esperados es por no haber recibido un entrenamiento adecuado, mientras que un bajo porcentaje indicó que nunca ha tenido este tipo de inconveniente. A través de este resultado se puede evidenciar que en los teleoperadores se tiene la certeza de que tienen debilidades para ejecutar eficientemente algunas de las tareas que deben realizar, siendo esto un obstáculo importante para su buen desempeño laboral.

Ítem N°10 ¿El teleoperador recibe una retroalimentación por parte del empleador, sobre la forma de cómo realiza su trabajo?

Cuadro 11.

Falta de retroalimentación del desempeño realizado por los teleoperadores

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas veces	6	46
Casi Nunca	3	23
Nunca	4	31
Total	13	100

Fuente: Parra, (2016)

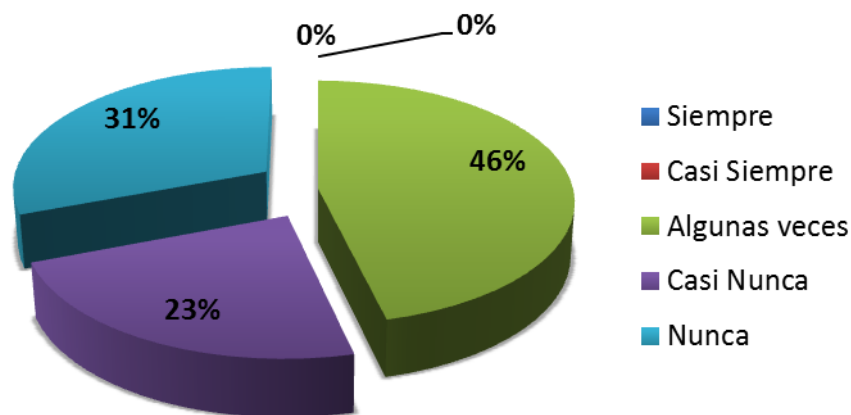


Gráfico 10. Falta de retroalimentación del desempeño realizado por los teleoperadores

Análisis:

Prácticamente de las personas encuestadas expresaron que el teleoperador no recibe una retroalimentación adecuada por parte del empleador. Este resultado demuestra que la calidad en el nivel comunicacional entre los supervisores y el teleoperador, posee debilidades. La tendencia de este resultado demuestra que el personal en estudio no tiene conocimiento cierto de cuándo realizan bien sus actividades y cuándo no, cuáles son los aspectos que deben mejorar y cómo podrían hacer más eficientes sus actividades

Ítem N°11 ¿La infraestructura con la cuál trabajan los teleoperadores facilitan su trabajo?

Cuadro 12.

Calidad de la infraestructura necesaria para realizar el trabajo

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	10	77
Algunas veces	3	23
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	13	100

Fuente: Parra, (2016)

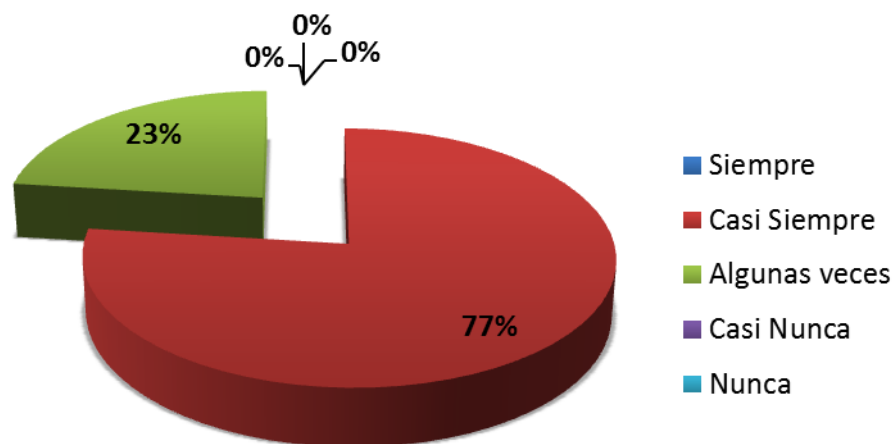


Gráfico 11. Calidad de la infraestructura necesaria para realizar el trabajo

Análisis:

En su mayoría de las personas encuestadas señalaron que casi siempre la infraestructura con la cuál trabajan los teleoperadores ha facilitado su trabajo, mientras que el resto expresó algunas veces. A través de este resultado se evidencia que los operadores cuentan con equipos apropiados, ergonomía, iluminación para realizar su trabajo, no obstante se requiere que sean capacitados para utilizar apropiadamente los mismos.

Ítem N°12 ¿El teleoperador posee los medios electrónicos y telemáticos para comunicarse con sus supervisores, en aquellos casos donde se presente un problema?

Cuadro 13.

Calidad de los medios electrónicos y telemáticos para facilitar la negociación

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	4	31
Casi Siempre	4	31
Algunas veces	5	38
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	13	100

Fuente: Parra, (2016)

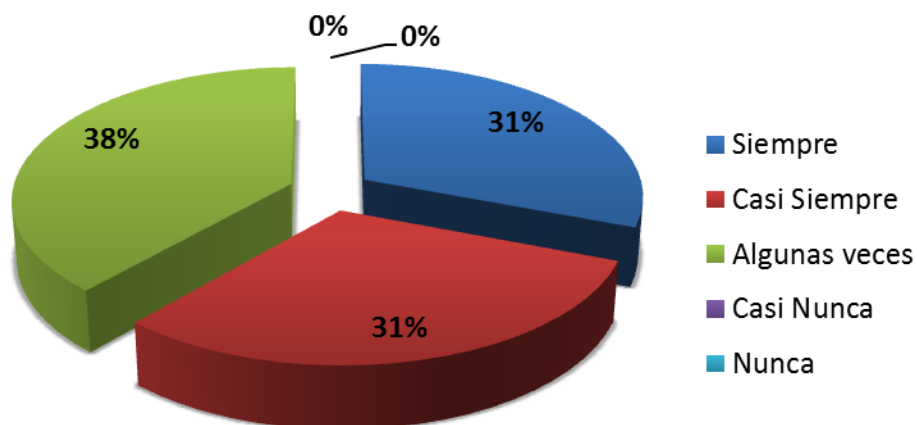


Gráfico 12. Calidad de los medios electrónicos y telemáticos para facilitar la negociación

Análisis:

De las personas encuestadas el 31% indicó que siempre el teleoperador ha poseído los medios electrónicos y telemáticos para comunicarse con sus supervisores, en aquellos casos donde se presente un problema; a su vez el 31% expresó que casi siempre y el 38% indicó que alguna veces. A través de este resultado se infiere que existen los equipos adecuados, sin embargo no se le da el uso adecuado para lo que está destinado. Y la mayoría de las fallas presentadas se refieren a incidencia en las telecomunicaciones.

Ítem N°13 ¿El personal que labora como teleoperador está capacitado para ejercer sus funciones?

Cuadro 14.

Frecuencia de teleoperadores capacitados

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas veces	0	0
Casi Nunca	5	38
Nunca	8	62
Total	13	100

Fuente: Parra, (2016)

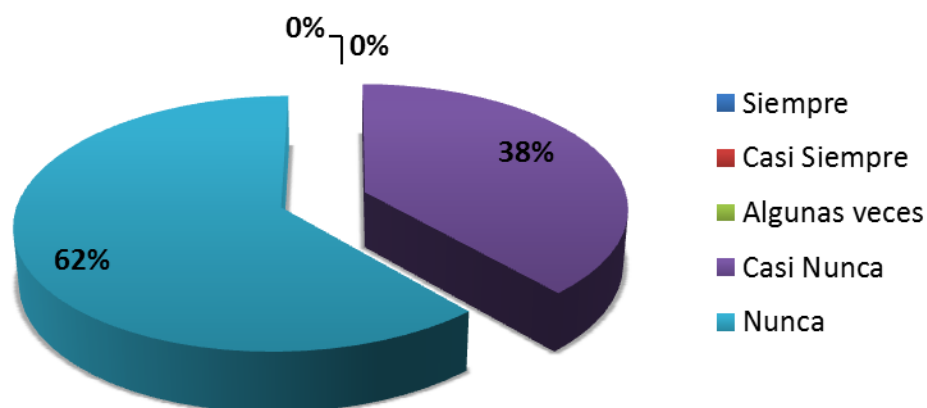


Gráfico 13. Frecuencia de teleoperadores capacitados

Análisis:

En su mayoría de los encuestados indicó que nunca el personal que labora como teleoperador ha estado capacitado para ejercer sus funciones, a su vez el restante expresó que casi nunca. Se demuestra en este resultado, que muchas de las fallas que cometen los teleoperadores es debido a la falta de capacitación, en las actividades que les corresponde realizar.

Ítem N°14 ¿Existen normas y procedimientos escritos, que sirvan de guía al teleoperador?

Cuadro 15.

Existencias de normas y procedimientos

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas veces	0	0
Casi Nunca	4	31
Nunca	9	69
Total	13	100

Fuente: Parra, (2016)

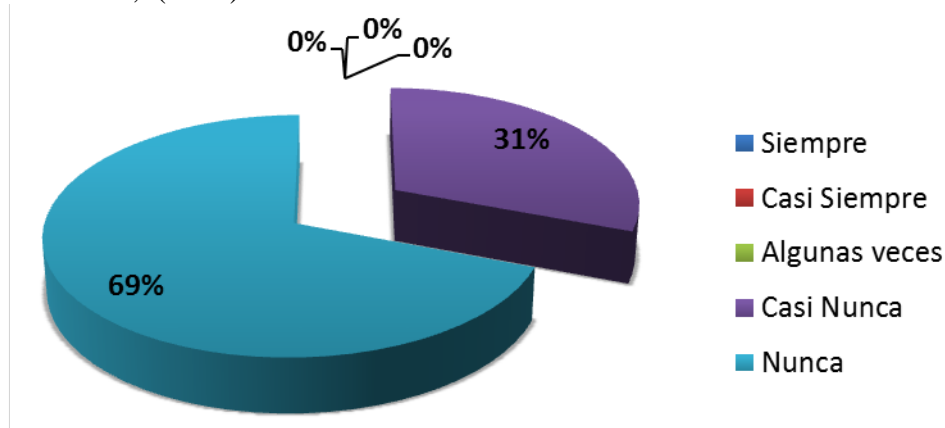


Gráfico 14. Existencias de normas y procedimientos

Análisis:

Se evidencia una total ausencia de normas y procedimientos escritos, que sirvan de guía al teleoperador. Este resultado indica que una de las fallas existentes en la empresa y que ha incidido en los niveles de capacitación, ya que carecen de los procedimientos necesarios para realizar sus tareas, de acuerdo a las políticas y exigencias de la organización; situación que ha traído como consecuencia que cada uno de estos trabajadores actúe de acuerdo a su propio criterio de cómo se deben hacer bien las cosas y por lo tanto la información que se entrega no es homologada.

Ítem N°15 ¿Considera necesario contar con un esquema estratégico de capacitación para mejorar el desempeño de los teleoperadores?

Cuadro 16

Existencias de normas y procedimientos

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	9	69
Casi Siempre	4	31
Algunas veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	13	100

Fuente: Parra, (2016)

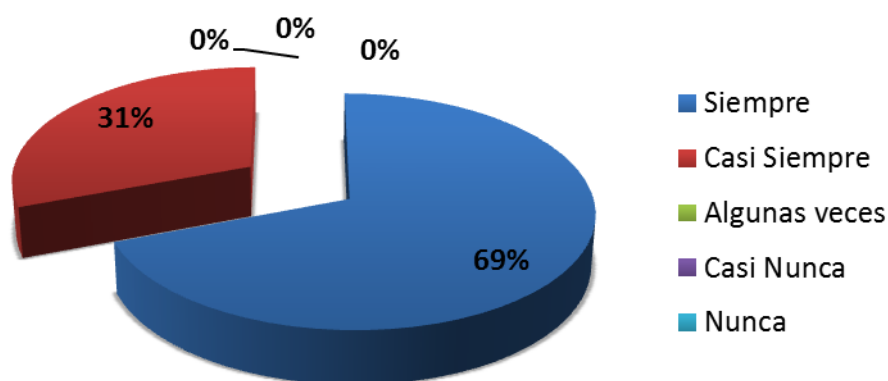


Gráfico 15. Existencias de normas y procedimientos

Análisis:

Básicamente la totalidad de los encuestados indicó necesario contar con un esquema estratégico de capacitación para mejorar el desempeño de los teleoperadores. La tendencia de este resultado, demuestra que todo el personal que está relacionado con la gestión de los teleoperadores, está consciente de que existen debilidades en la realización de las actividades; por lo tanto urge en la empresa implementar el programa de capacitación, a través del cual este personal pueda mejorar su competencia y con ello prestarle un servicio de calidad a los clientes mayoristas a nivel nacional.

Ítem N°16 ¿Participaría en el diseño e implementación de un plan de capacitación que permita mejorar el desempeño de los teleoperadores?

Cuadro 17.

Participación del diseño e implementación de un plan de capacitación.

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	8	62
Casi Siempre	5	38
Algunas veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	13	100

Fuente: Parra, (2016)

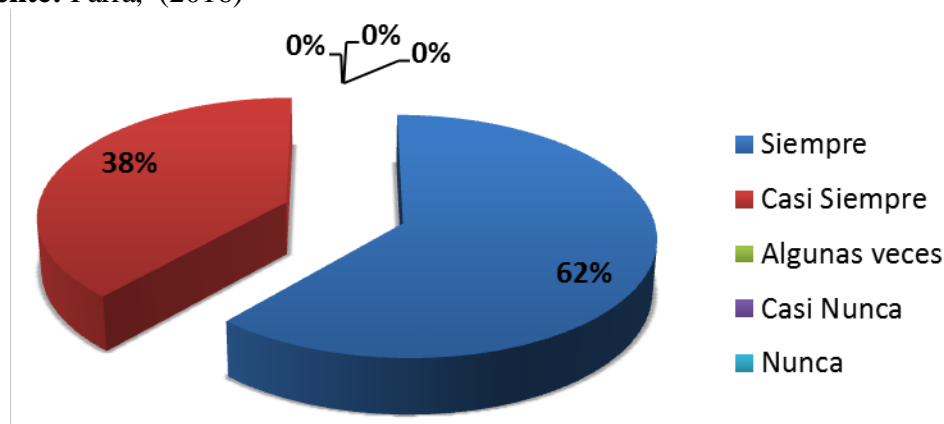


Gráfico 16. Participación del diseño e implementación de un plan de capacitación

Análisis:

Todas las personas encuestadas muestran un total respaldo para la participación en el diseño e implementación de un plan de capacitación que permita mejorar el desempeño de los teleoperadores. La tendencia de este resultado, constituye una fortaleza para el desarrollo del presente estudio, debido a que demuestra que el personal posee la disponibilidad de formar parte activa del programa de capacitación, lo que demuestra que existe factibilidad operativa para el desarrollo del proyecto que se plantea en este trabajo de investigación.

Análisis de los Resultados

Al finalizar el proceso de recolección de datos, a la muestra seleccionada; se evidenció que los principales problemas inherentes a la gestión de los teleoperadores del servicio Call Center de la empresa PepsiCo Alimentos, S.C.A., están relativos fundamentalmente a debilidades a su preparación para ejercer sus actividades y en la comunicación interna y externa. De esta manera, se evidenció que no poseen la información requerida para proporcionarle al cliente una respuesta rápida y satisfactoria a sus requerimientos.

Referente a los niveles de comunicación, los teleoperadores no tienen como parte de su trabajo, la entrega de un informe que refleje cómo fue la efectividad de sus operaciones realizadas en el día; ante esta situación se ha presentado como problema que no exista una base para diagnosticar qué tan exitosa fue la jornada con los clientes mayoristas en ese día y si existieron fallas, poder establecer las acciones correctivas para superar las mismas.

Así mismo, se pudo evidenciar con preocupación, cómo se han presentado problemas con la calidad de la comunicación que los teleoperadores poseen, tanto con sus supervisores, como con los clientes. Señalándose que a nivel interno, no sólo, carecen de la entrega de informes; sino que cuando los supervisores preguntan por el resultado de su actividad diaria; la información que proporcionan es poco precisa y confusa.

La situación anterior, se presenta también con los clientes mayoristas a nivel nacional; donde se ha notado que han presentado errores en el registro de los requerimientos que realizan los mismos; además de proporcionarles respuestas tardías y erróneas a los reclamos realizados por los clientes. En función a esto, lejos de aumentar el índice de ventas, ha disminuido, adicional al hecho de que se han elevado el número de quejas presentado por este sector de la clientela

Desde la perspectiva de los teleoperadores, se pudo notar que ellos reconocen que existen debilidades en el alcance de sus competencias para realizar su trabajo, también han manifestado su inconformidad con algunas condiciones laborales, tal como lo es uso de los equipos de los cuáles disponen, para realizar su trabajo y comunicarse con sus supervisores. Por último se pudo notar que una de las causas que mayor ha impactado en el desempeño de

los operadores, es la carencia de un programa de capacitación dirigido a los mismos y de los procedimientos escritos requeridos para el buen desempeño de su trabajo, de acuerdo a las exigencias de la empresa y sus políticas internas.

4.2 Fase II: Identificación de factores internos y externos que intervienen en el trabajo realizado por los teleoperadores de call center, en su atención a los clientes mayoristas a nivel nacional de PepsiCo Alimentos, S.C.A.

De los resultados de la encuesta, aplicada a la muestra seleccionada, se tomaron aquellos factores internos que positiva (fortalezas) y negativamente (debilidades) han influido en la calidad del servicio que han ofrecido los teleoperadores hacia los clientes mayoristas de la organización

Cuadro N°18 Matriz de impacto de factores internos

Criterio	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Tiempo de Respuesta				X			X		
Calidad en la Comunicación				X			X		
Satisfacción al Cliente				X			X		
Satisfacción del Teleoperador				X			X		
Recursos Tecnológicos		X					X		
Capacitación del Recurso Humano				X			X		

Autor: Parra, (2016)

En lo referente a las oportunidades y amenazas en el Cuadro N°15, se indicará cuáles son los factores externos que han afectado la calidad de servicio que los teleoperadores le han prestado a los clientes mayoristas de la empresa.

Cuadro N°19 Matriz de impacto de factores externos

Criterio	Oportunidades para Explotar			Amenazas a Tener en Cuenta			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Cursos de Capacitación	x						x		
Equipos para comunicación	x						x		
Elaboración de Procedimientos	x						x		
Insatisfacción de los clientes				x			x		
Insatisfacción de los supervisores				x			x		

Autor: Parra, (2016)

A continuación se muestra, en el cuadro N°15; el desarrollo de la matriz DOFA, derivada de los factores internos y externos, que afectan al buen desempeño de los teleoperadores, del servicio Call Center, en la empresa PepsiCo Alimentos, S.C.A

Cuadro N°20 Matriz DOFA

	<p align="center">Fortalezas (F)</p> <p>F1: Equipos de trabajo F2: Medios de comunicación F3: Disponibilidad del personal a participar en el programa de capacitación</p>	<p align="center">Debilidades (D)</p> <p>D1: Tiempo de Respuesta D2:Entrega de informes a los supervisores D3: Asertividad en la comunicación con los clientes mayoristas D4: Asertividad en la comunicación con los supervisores D5: Falta de capacitación D6: Carencia de procedimientos D7: Falta en la comunicación de los indicadores de desempeño, hacia el personal teleoperador.</p>
<p align="center">Oportunidades (O)</p> <p>O1: Cursos de capacitación organizacional en academias reconocidas O2: Metodología para la elaboración de procedimientos</p>	<p align="center">Estrategias FO</p> <p>Capacitar al personal en liderazgo</p>	<p align="center">Estrategias DO</p> <p>Elaborar procedimientos para la entrega de informes técnicos</p>
<p align="center">Amenazas (A)</p> <p>A1: Quejas por parte del Cliente mayorista A2: Disminución de las ventas A3: Insatisfacción del Teleoperador por el trabajo realizado</p>	<p align="center">Estrategias FA</p> <p>Diseñar lineamientos de capacitación para el incremento de las ventas a través del telemarketing</p>	<p align="center">Estrategias DA</p> <p>Diseñar lineamientos de capacitación para la atención al cliente Capacitar al teleoperador en mejoramiento de la comunicación interna y externa</p>

Autor: Parra, (2016)

Resumen

Después de haber aplicado el instrumento del cuadro N° 15 en la siguiente investigación se puede concluir los siguientes aspectos:

Humano: La formación del personal es un conjunto de acciones que permiten a una persona alcanzar y desarrollar los conocimientos indispensable para ejercer de forma más eficiente y efectiva el cargo desempeñado dentro de la organización, de esta manera el personal acrecentará sus destrezas para su progreso profesional y satisfacer sus necesidades técnicas y humanas dando como resultado mayor productividad.

Económico: Aunque contablemente los recursos destinados a capacitación representan un gasto, debemos observarlo desde otra óptica y tomarlo en cuenta como una inversión a corto, mediano y largo plazo, ya que la capacitación es un medio para lograr los objetivos de la empresa

Técnico: El progreso técnico influye directamente y con frecuencia en los procesos empresariales, si la empresa no marcha pareja con la evolución tecnológica, sufrirá consecuencias graves como el estancamiento, y con él, retroceso dando como resultado la imposibilidad de ser competitivo en el mercado

Productividad: Cuanto más sea el nivel de preparación y formación del personal, mayor será el nivel de productividad cualitativa y cuantitativamente, de esta manera se optimizan los recursos disponibles, opacamos a la competencia y aumentamos la participación del mercado.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Introducción

Este capítulo comprende el desarrollo de las estrategias que requieren ser implementadas en el servicio Call Center, en la empresa PepsiCo Alimentos, S.C.A, con la finalidad de mejorar significativamente su capacidad de comunicarse con los clientes mayoristas a nivel nacional y con ello mejorar significativamente las ventas de la empresa en este rubro. En tal sentido las acciones que se estructurarán en este capítulo estarán dirigidas a superar las debilidades encontradas en el diagnóstico a fin de que esta empresa, no sólo mantenga sus clientes actuales, sino que logre aumentar su cartera de clientes a través de las estrategias propuestas.

Para tales efectos en este capítulo se indica cuáles son los objetivos tanto el general como los específicos de la propuesta, se indica por qué es útil y a quién beneficia y cuáles son los recursos necesarios para su implementación. Finalmente este capítulo culmina con el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones del trabajo de grado.

5.2 Justificación de la Propuesta:

Este trabajo de investigación se justifica, debido a que muestra cuáles son los lineamientos que debe adoptar la empresa en estudio para lograr la eficiencia en el servicio prestado por los teleoperadores y con ello mejorar las relaciones comerciales que en la actualidad se tienen con los clientes mayoristas a nivel nacional.

Es por esto que, con los lineamientos propuestos, se benefician en primer lugar; al equipo de teleoperadores de la empresa, ya que adquirirán las estrategias necesarias, para realizar eficientemente su trabajo y con ello no sólo obtener satisfacción laboral, sino reducir los volúmenes de quejas y reclamos que en la actualidad están presentando los clientes mayoristas, debido a la atención prestada por los teleoperadores.

Indudablemente, también se beneficia la gerencia de la empresa, ya que un aumento en los niveles de ventas, se traducirá en un incremento de los ingresos, pudiendo significar esto, el mejoramiento de la rentabilidad del negocio. De igual forma, esta investigación le aportará a la empresa las herramientas para que sus clientes mayoristas, se sientan bien atendidos a través del servicio de call center que llevan a cabo los teleoperadores

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General

Diseñar una planificación estratégica dirigido a los teleoperadores de call center, que permita el aumento de las ventas a los clientes mayoristas a nivel nacional de PepsiCo Alimentos, S.C.A

5.3.2 Objetivos Específicos

Capacitar al personal en liderazgo

Diseñar lineamientos de capacitación para el incremento de las ventas a través del telemarketing

Elaborar procedimientos para la entrega de informes técnicos

Diseñar lineamientos de capacitación para la atención al cliente

Capacitar al teleoperador en mejoramiento de la comunicación interna y externa

5.4 Identificación de la factibilidad técnica, operativa y económica de la propuesta

Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.

Recursos Técnicos

De acuerdo a Soto (2003) el análisis de factibilidad técnica “Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, entre otros, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto.” (p.25). Para esta propuesta se requiere de los cursos de capacitación que implementarán los supervisores de PepsiCo Alimentos, S.C.A.

Factibilidad Operativa

Soto (2003) indica que la factibilidad operativa “Se refiere a todos aquellos humanos que participen durante la operación del proyecto.” (p.25). Desde el punto de vista del personal se

hace necesario el conocimiento técnico de los coordinadores de ventas de PepsiCo Alimentos, S.C.A.

5.5 Ámbito de la Aplicabilidad

Lineamiento Estratégico N°1 Capacitar al personal en liderazgo

Para que se incrementen las ventas de los productos de PepsiCo Alimentos, S.C.A., se hace necesario que entre el equipo de ventas de esta empresa, el personal supervisor y los teleoperadores; se forme un equipo de alto desempeño a través del cual se cumpla este objetivo, es por ello que uno de los aspectos a considerar es incentivar el liderazgo en cada uno de los trabajadores involucrados con la atención a los clientes mayoristas a nivel nacional. Se propone en este caso crear foros semestrales de ocho (08) horas de duración dictado por los Coordinadores de Ventas del canal de mayoristas, iniciando en el 2do semestre del 2017 donde se toquen los siguientes aspectos:

El equipo debe ser dentro de la organización un referente a consultar, es decir quien mejor conozca al producto, las condiciones de venta, la capacidad que posee la empresa de satisfacer las demandas de los clientes, quien se caracterice por desarrollar dentro y fuera de la organización las mejores relaciones interpersonales.

Deben destacarse las fortalezas de cada individuo dentro del equipo de trabajo: el más persuasivo, quien mejor maneje las quejas, aquel que redacte mejor los informes técnicos, el más organizado, entre otros factores; a fin de que sean estos los que desarrollen planes que incentiven sus cualidades a los demás miembros del equipo.

Establecer metodologías para el manejo de conflictos, internos y externos; con la finalidad de lograr que todo el personal involucrado forme un equipo de trabajo.

Se deberá fomentar el orgullo de pertenencia a la empresa mediante acciones dirigidas a ello, tales como reconocimientos por logros obtenidos, celebración de contratos importantes, aumento de volumen de ventas, entre otros.

A su vez, se deberán establecer objetivos de equipo y objetivos individuales, y establecer los mecanismos para corregir las desviaciones encontradas

Conocer básicamente con áreas de la empresa como son ventas y crédito, así como la política de cobranza. En la primera se incluyen promociones, bonificaciones, descuentos, precios, entre otros.

Conocer los productos que va a manejar incluyendo su empaque.

Adiestrar al teleoperador en mejoramiento de la comunicación interna y externa

A través de los mismos se indicará cómo debe ser el tipo de comunicación que los teleoperadores deberán desarrollar dentro de la organización y con los clientes mayoristas a nivel nacional.

Comunicación Interna: Conocimiento de la organización

El diseño de un plan de comunicación tiene como objetivo procurar que en la entre el servicio de Call Center desarrollado por los teleoperadores y los trabajadores de la empresa PepsiCo Alimentos, S.C.A.; se promueva la comunicación efectiva, traduciéndose en lograr que el mensaje que se transmita sea perfectamente comprendido por el personal teleoperador.

Por lo tanto, esta actividad tiene como intención mostrarle al personal teleoperador, qué es PepsiCo Alimentos, S.C.A.: su misión, visión y objetivos organizacionales; con la finalidad de que todos estos trabajadores conozcan cómo su trabajo podría contribuir efectivamente al cumplimiento de estos aspectos. En este sentido, se pretende con ella identificar a todos los trabajadores con la empresa y de esta manera las instrucciones dirigidas para la elaboración de las tareas sean entendidas con más facilidad. Para ello es necesario que se realicen las siguientes acciones:

A través de carteles colocados en las paredes de las oficinas donde se encuentran los teleoperadores, se debe resaltar cuál es la misión y visión de la organización; de igual forma se pueden realizar reuniones cortas entre los empleados de este servicio y el personal supervisor para explicar cuál es la visión de la empresa y cómo cada empleado desde su puesto de trabajo puede contribuir efectivamente a alcanzarla.

Realizar una reunión para comunicarle al personal cuáles son los objetivos organizacionales que se ha planteado la directiva de la misma, y posteriormente realizar reuniones periódicas con el personal teleoperador, a fin de evaluar el grado de cumplimiento de cada uno de estos objetivos y establecer las medidas correctivas, si fuese necesario.

Reforzar en todo el personal cuáles son los valores organizaciones de PepsiCo Alimentos, S.C.A.: Esto deberá lograrse no solo a través de publicaciones impresas, sino deberá demostrarse a través de la conducta de la directiva y el personal con mayor antigüedad, que permitan crear una cultura organizacional identificada plenamente con estos valores organizacionales.

Comunicación Interna: Desarrollar un ambiente y cultura de la organización que facilite la comunicación interna.

Esta estrategia se realiza con la finalidad de crear un ambiente donde se promueva la comunicación entre los trabajadores del personal teleoperador y la nómina de supervisores, por lo tanto para tales efectos se promueven las siguientes actividades:

El gerente debe procurar mantener un trato similar con todos los miembros de la organización independientemente del trabajo que se lleva a cabo en la misma.

De igual forma debe procurarse tanto en el personal de supervisión, así como en el teleoperador un lenguaje cuidadoso con su estilo de comunicación, evitando en el lenguaje palabras peyorativas hacia la persona con quien habla.

Así mismo se propone que de acuerdo a los objetivos organizacionales propuestos, cada empleado diseñe un plan de acción a través del cual desde su puesto de trabajo pueda contribuir al alcance de los mismos.

Cualquier problema relacionado al desempeño laboral de una persona debe serle comunicado tan pronto como éste se haga evidente.

La persona debe ser informada por su supervisor de exactamente cuál es el problema y si éste no amerita un despido; se propone que los dos deban trabajar juntos – o con otras personas si fuese apropiado – para hallar formas de resolverlo y mejorar el desempeño.

Si el problema es lo suficientemente serio como para ser una causa potencial de despido, esto debe serle comunicado al empleado y se le debe explicar las razones por las cuales se realizaría su despido

Comunicación externa: Indicarle al teleoperador cómo debe persuadir al cliente para que adquiera los productos de la empresa

Para que el teleoperador logre persuadir al cliente mayorista de adquirir los productos que ofrece la empresa PepsiCo Alimentos, S.C.A., debe seguir los siguientes pasos:

Deberá capacitarse en el conocimiento del producto, transmitirle los beneficios que éste posee al cliente: tales como relación precio-valor, ventajas competitivas, descuento por volumen, respaldo organizacional como cliente mayorista, entre otros. Se propone que esta capacitación sea al inicio de cada trimestre del año.

Se le deberá transmitir al cliente mayorista, que él es un componente fundamental en el crecimiento de una compañía de carácter internacional como lo es PepsiCo Alimentos, S.C.A., y de esta manera lograr que éste se sienta parte interna de la misma

Asegurarle al cliente que será asistido por los representantes de venta de la empresa, en todo momento, lo cual comprende la asesoría en la adquisición del producto, entrega a tiempo de los pedidos y si lo necesita se le proporcionará el servicio de arreglo de la exhibición del productos en los anaqueles de su establecimiento.

Indicarle al cliente, que puede llamarlo cada vez que así lo requiera a los números ofrecidos en el servicio de Call Center y dejarles en claro, que ellos tienen el gusto de atender cualquier duda que tengan.

Comunicarles de forma oportuna cualquier promoción o convención que tenga la empresa y transmitirle que su asistencia es importante para el crecimiento de ambas organizaciones.

Comunicación externa: Indicar cuáles son las estrategias para manejar las quejas y reclamos

Debido a la inconformidad presentada por algunos clientes mayoristas, se hace necesario crear la cultura en la organización de que una queja es una oportunidad de mejora, en función a esto se propone que se implementen las siguientes acciones:

Capacitar a un personal específico para la atención de quejas y reclamos, a fin que se desarrolle una actitud proactiva ante el reclamo que está efectuando el cliente. Esta capacitación deberá ser semestral, pudiéndose aumentar su frecuencia, si se observa que el teleoperador no conoce cómo gestionar efectivamente las quejas expresadas por los clientes

Indicarle, si es posible por escrito, que tenga una actitud calmada mientras el cliente realiza el reclamo

El trabajador asignado, deberá mostrar interés ante el reclamo que está efectuando, de esta manera podrá captar los detalles esenciales de la queja

Cuando el cliente termine de exponer su punto de vista, el trabajador debe proporcionarle una respuesta satisfactoria a su reclamo que incluye proporcionarle al cliente la solución de forma inmediata o señalarle con claridad cuáles son las acciones que desde la agencia se van a seguir para solventar su problema.

Una vez que la conversación con el cliente haya finalizado, el trabajador deberá llenar el formato de la figura N° 1, para asentar el motivo de la queja

PEPSICO ALIMENTOS, S.C.A.

FORMULARIO DE QUEJAS Y RECLAMOS

Fecha:

Nombre del Cliente

C.I.

RIF

Dirección

Teléfono

MOTIVO DE LA PRESENTACIÓN DE LA QUEJA

Mal trato por parte del personal ()	Demora en los tiempos de espera ()	Mercancía en mal estado ()	Otro ()
--	--	--------------------------------------	-------------

EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

Firma del Funcionario

Firma del Usuario

Figura N°1 Formato para el tratamiento de quejas y reclamos

Autor: Parra, (2016)

Es importante señalar que cada reclamo debe ser transformado en un plan de acción a través del cual se establezcan, implementen y evalúen las acciones correctivas necesarias para que la causa del reclamo no se repita.

A continuación observaran el cuadro N° 21 donde se puede apreciar el esquema de acciones a tomar

Cuadro N° 21 Capacitar al personal en liderazgo y comunicación

Objetivo	Metodología	Actividades	Contenido del Programa	Responsable	Fecha	Duración
Sensibilizar y desarrollar profesionalmente al grupo de Teleoperadores que dan servicio a los clientes mayoristas a nivel nacional de PepsiCo Alimentos, S.C.A.	Bimodal Grupal Virtual	I. Foros Semestral	Identidad Corporativa Misión y Visión Normas y Políticas Sentido de pertenencia Código de Conducta Productos y aspectos técnicos	Coordinador de Mayor Región Andes	1 de abril 2017	4 Horas Virtual 4 Horas Presencial
	Bimodal Grupal Virtual	II. Foros Semestral	Manejo de conflictos internos y externos Orientación al logro Relaciones interpersonales Persuasión Manejo de Objeciones Fortalezas Individuales	Coordinador de Mayor Región Centro	2 de octubre 2017	4 Horas Virtual 4 Horas Presencial

Autor: Parra (2017)

Lineamiento Estratégico N°2 Diseñar lineamientos de capacitación para el incremento de las ventas a través del tele mercadeo.

Con la finalidad de incrementar el volumen de ventas que posee la empresa hacia sus clientes mayoristas, se procurarán las siguientes acciones:

Se diseñarán jornadas a través de las cuáles el equipo de teleoperadores y supervisores, visiten a los clientes mayoristas acompañados de los teleoperadores, con la finalidad de crear un acercamiento entre ambos y con ellos personalizar el servicio de call center.

El teleoperador no debe dejar vacíos comunicacionales al momento de realizar una venta, deberá manifestar en todo momento cuales son las condiciones de la venta en forma clara y específica.

En la conversación con el cliente, el teleoperador deberá mencionar adecuadamente experiencias exitosas de terceros en la compra de los productos de la empresa

El supervisor deberá tener charlas periódicas con los teleoperadores, a fin de prepararlos previamente a las posibles objeciones de los clientes frente a los productos que en ese momento el vendedor comercializa telefónicamente.

Se deberá procurar que el teleoperador mantenga siempre una actitud positiva y proactiva con los clientes mayoristas, orientado en todo momento a solventar cualquier inconveniente que se presente en el momento de la venta.

Destacar adecuadamente los beneficios financieros y de expansión de mercado que tendrá el cliente al adquirir el producto o servicio.

Mantener durante la conversación telefónica una actitud de tranquilidad y seguridad, la cual será percibida por el cliente.

En el cuadro N°22 se identificará el proceso a seguir.

Cuadro N° 22 Diseñar lineamientos de capacitación para el incremento de las ventas a través del tele mercadeo

Objetivo	Metodología	Actividades	Contenido del Programa	Responsable	Fecha	Duración
Que los Teleoperadores y Supervisores de ventas Call & Call dispongan de los fundamentos y herramientas de las ventas con la finalidad de que tengan una visión general del proceso de en operaciones de calle y desde el Call Center	Individual Operativo	Salida a calle y visita a clientes mayoristas de Mérida	Pasos de la visita según modelo de gestión comercial de PepsiCo Técnicas de Ventas Conocimiento operativo de los clientes	Vendedor Mérida y Coordinador de Mayor Región Andes	Por definir	4 Horas Mañana 4 Horas Tarde
	Individual Grupal Operativo	Supervisión en vivo de llamadas a clientes por parte de los teleoperadores	Intervención en llamadas a clientes. Análisis de audios de las llamadas de ventas	Coordinador de Mayor Región Centro Supervisor de ventas del Call & Call	Por definir	8 Horas Presencial

Autor: Parra (2017)

Lineamiento Estratégico N°3 Elaborar procedimientos para la entrega de informes técnicos.

Los teleoperadores deberán seguir las siguientes normas, para garantizar entregar un informe técnico a los supervisores de PepsiCo Alimentos, S.C.A.:

El informe se deberá entregar diariamente, al finalizar la jornada laboral; con la excepción de que ocurra un evento extraordinario durante el día, en cuyo caso se entregará el informe al finalizar esa jornada.

El teleoperador procurará que el informe tenga un lenguaje formal; redactado en 3ra persona y con una longitud no mayor a dos (02) hojas tamaño carta y deberá ser transcrito en computadora.

El contenido del informe deberá poseer:

Identificación de los datos del teleoperador: Nombre y apellido, cédula de identidad, turno trabajado.

Resumen de las incidencias de cada día de la semana: número de quejas presentadas y razones de las mismas, clientes nuevos captados, cantidad de problemas resueltos y motivos de los mismos, problemas con el uso de los equipos, entre otros.

Conclusiones de los hallazgos que se han presentado durante la semana y posibles acciones a seguir para solventar los problemas que se han presentado.

El informe deberá ser enviado vía electrónicamente a través de email, dirigidos a los coordinadores de ventas de Mayor, con copia a los Supervisores del Call & Call, C.A. como del supervisor como señal de que lo ha recibido.

Por su parte, el supervisor tiene el deber de elaborar las acciones correctivas que se deriven de todas las incidencias reportadas por el equipo teleoperador.

A continuación en el cuadro N° 23 se visualiza el cronograma de actividades

Cuadro N° 23 Elaborar procedimientos para la entrega de informes técnicos

Objetivo	Metodología	Actividades	Responsable	Fecha	Duración
Controlar la gestión diaria de los Teleoperadores, para el seguimiento de los clientes efectivos y no efectivos.	Formato Electrónico	Llenado diario de formato en Excel con las incidencia diarias de cada llamada	Teleoperador	Diario	30 min

Autor: Parra (2017)

Lineamiento Estratégico N°4 Diseñar lineamientos de capacitación para la atención al cliente

Lograr una capacitación correcta del personal a través de talleres para una buena atención al cliente mayorista, los cuáles serán dictados por el personal de supervisores de PepsiCo Alimentos, S.C.A. con el fin de que estos se sientan satisfechos con el servicio que el servicio teleoperador le ofrece.

Así, después de impartir los talleres al equipo de teleoperadores, se les realizará pruebas, para ver su mejoramiento y así llevar un control del mismo. Además, se buscará realizar este tipo de talleres cada seis (06) meses debido a la constante actualización en cuanto a atención al cliente, conocimiento del producto, entre otros a niveles comerciales, buscando realzar la confianza en sí mismos, relacionarse con las necesidades del cliente mayorista, la necesidad de hacer la venta desde un punto de vista personal no de ganar dinero y sobretodo la responsabilidad ante la empresa. Las fases del adiestramiento consistirían en:

Conocer las características de los clientes, así como de la competencia. En el caso de los clientes debe dominar las fases de la entrevista al cliente.

Desarrollar los conocimientos acerca de los procedimientos y su responsabilidad en las campañas que se lleven a cabo, elaborar reportes de trabajo, disponibilidad de tiempo para clientes activos y clientes pasivos.

Después de los entrenamientos realizados a los componentes del equipo de ventas, el paso siguiente consistirá en la comprobación del uso de técnicas aprendidas. Para asegurar que el potencial del servicio de teleoperadores, está siendo aprovechado a plenitud y no se queda solo en promesas, se ha de establecer un procedimiento eficaz para comprobar mes tras mes la producción de cada trabajador de esta área, durante tres años como mínimo.

El Cuadro N° 24 está el cronograma de actividades para la capacitación de esta estrategia

Cuadro N°24 Diseñar Lineamientos de capacitación para la atención al cliente

Objetivo	Metodología	Actividades	Contenido del Programa	Responsable	Fecha	Duración
Desarrollar al teleoperador con las mejores prácticas de atención al cliente.	Virtual	Cada teleoperador deberá enviar un resumen y(o) Conclusión de cada punto del contenido 7 días posterior de haber recibido el material	<ul style="list-style-type: none"> .- Importancia de la atención y servicio al cliente .- Expresiones orales que producen efectos positivos y negativos en los clientes .- Manejo de quejas, reclamos y Necesidades .- El ciclo del servicio .- Elementos de una atención telefónica profesional .- La excelencia en el servicio 	Coordinador de ventas de región centro y Especialista en entrenamiento de PepsiCo Alimentos S.C.A.	Cada 15 días a partir del 15 de Marzo del 2017	4 meses
	Presencial Grupal	Foro abierto	Puntos anteriores	Coordinador de Mayor de centro y Andes, Supervisores y Teleoperadores	18 de Agosto 2017	8 Horas

Autor: Parra (2017)

Lineamiento Estratégico N°5 Adiestrar al teleoperador en los indicadores de gestión comercial:

Con la finalidad de tener un análisis cuantitativo de las actividades desarrolladas por los teleoperadores, se hace necesario que se les instruya a todo el personal relacionado, cómo desarrollar indicadores de gestión relacionado con la fuerza de ventas. Esta capacitación la pueden impartir de forma semestral los supervisores de la empresa, en jornadas de ocho (02) horas de duración y comprenderán los siguientes tópicos:

Se deberán establecer de forma mensual cuáles son los objetivos y planes precisos a alcanzar en la venta de productos a clientes mayoristas a nivel nacional donde se especifiquen las estrategias que se emplearan para lograr los objetivos.

Identificar Factores críticos de éxito: se deberá establecer cuáles aspectos son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión de ventas que se pretenda alcanzar

Establecer Indicadores para cada Factor Crítico: Dependiendo de los factores críticos identificados se diseñarán indicadores de éxito, relativos a la eficiencia, eficacia y productividad del equipo de ventas.

Se debe tener establecido la capacidad de gestión y los recursos disponibles para el desarrollo de cada actividad contenida en el plan.

A continuación se muestran algunos de los indicadores de gestión que se podrán emplear en la gestión de ventas a clientes mayoristas:

Indicador de eficacia: Mide el grado porcentual de cumplimiento de cada teleoperador

$$Eficacia = \frac{\text{Ventas realizadas por semana}}{\text{Llamadas realizadas por semana}} * 100$$

Indicador de productividad: Mide la relación entre las ventas realizadas por hora de teleoperador

$$Productividad = \frac{\text{Ventas realizadas por semana}}{\text{Horas trabajadas por el teleoperador en la semana}} * 100$$

Cuadro N° 25 Adiestrar al teleoperador en la gestión de indicadores

Objetivo	Metodología	Actividades	Contenido del Programa	Responsable	Fecha	Duración
Manejo y dominio de los principales indicadores de gestión comercial de PepsiCo	Virtual Skype Conferencia Telefónica	Describir el manejo e interpretación de cada uno de los indicadores por la que miden los avances y resultados de la gestión comercial de PepsiCo	<ul style="list-style-type: none"> .- Volumen de Ventas en Kg. Bs. Y Unidades .- Ventas cero (0) .- Producto Foco .- Distribución Numérica .- Retorno de Cartón .- Clientes TOP 	Coordinador de Ventas de Región Oriente	2 de Mayo 2017	2 Horas

Autor: Parra (2017)

CONCLUSIONES

El finalizar el desarrollo de cada una de las fases metodológicas del trabajo de grado, se llegan a las siguientes conclusiones:

Una vez finalizada la fase de diagnóstico se pudo evidenciar debilidades organizacionales relacionadas con la falta de identificación de los trabajadores en general con la misión, visión, valores y cultura organizacional de la empresa. Esto le ha ocasionado a la empresa desde el punto de vista interno que los trabajadores no realicen sus funciones en pro de alcanzar los objetivos y metas planteadas por la gerencia y además ha generado en el cliente la imagen de una empresa desorganizada, sin identidad corporativa; lo que ha impedido su fidelización.

La empresa también posee como debilidad en la capacitación de elementos básicos de ventas los cuales los teleoperadores no saben cómo manejar contra la experiencia agresiva de los clientes, de igual forma no conocen aspectos técnicos de los productos que ofertan.

Por otro lado los teleoperadores desconocen el manejo e interpretación de los diferentes indicadores que maneja la organización para identificar oportunidades de mejoras, produciendo un total desenfoco en los objetivos planteados mes a mes.

Una vez determinada todas estas oportunidades se diseñaron diferentes estrategias que apotran una gran mejoría en el incremento de las ventas, mejoras de participación de mercado, cerrando la posibilidad de crecimiento de la competencia y por ende posicionando cada vez más las marcas en el mercado Venezolano.

RECOMENDACIONES

El personal o los recursos humanos son necesarios para realizar cualquier actividad comercial, económica o social, tal es el caso de las empresas de servicio de call center y el personal que labora allí, por esta razón, entre otras consideraciones es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

Contar con el número de personal adecuado: este punto es importante, porque la clave de un call center es que sean personas las que presten servicio al cliente. Los clientes se cansan cada vez más de hablar con máquinas u ordenadores y buscan el soporte humano al otro lado del teléfono.

Antes de ingresar un personal al call center, se debe pensar si se poseen los recursos necesarios para garantizar la dotación a este personal que haga falta en función de prestar un buen servicio y en consideración de volumen de llamadas que se prevé atender o realizar.

Personal capacitado: el personal ha de estar bien capacitado en su labor. Se deben realizar procesos de formación específica del personal en el tipo de producto o servicio al que se dedica PepsiCo Alimentos, S.C.A, de modo tal que se pueda prestar una buena atención al cliente y satisfacer al máximo sus necesidades.

Contar con lineamientos estandarizados de capacitación orientados al modelo de gestión comercial de la organización.

Dar constante

Estas son las recomendaciones básicas que se deben considerar, al momento de dar ingreso a un personal nuevo a las actividades de Call Center y mantener constante capacitación y comunicación con los que ya están.

REFERENCIAS

Bibliográficas:

- Ander Egg, Ezequiel (2002). *Métodos y Técnicas de Investigación Social II. La ciencia: Su Método y la Expresión del Conocimiento Científico*. México. Editorial Lumen.
- Arias (2006). *El Proyecto de Investigación.*, Editorial Episteme. Tercera Edición. Caracas, Venezuela.
- Balestrini A., M. (2006) *Cómo se elabora el proyecto de investigación* (7a. e.). Caracas, Venezuela: Consultores Asociados.
- Bavaresco, A. (2006) *Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación)*. Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Burke (2006), Warner. *Desarrollo Organizacional*. Editorial, Adilison-Wesley Iberoamericana. E.U.A.
- Buscatto, M. (2002) “*Les centres d’appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique*” en *Sociologie du Travail*, 44, pp. 99-107
- Calandrelli, M. (2009), *El laboratorio comercial primera edición*.
- Canales, C. (2015) *Determinar la influencia de las variables del Modelo de Gestión del Contact Center del Banco Comercial del Perú y el indicador corporativo de lealtad del cliente*. [Trabajo de Grado] Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el Capital Humano de las Organizaciones*. 8ª ed. Colombia: Editorial McGRAW-HILL.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. 8ª ed. México: Editorial. Prentice Hall Hispanoamérica.
- Díaz, M. (2016) *Plan de capacitación para mejorar el servicio de ventas del Contact Center de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública. CNT EP de la ciudad de Guayaquil en el año 2016*. [Trabajo de Grado] Universidad de Guayaquil, Ecuador

- Hernández, Fernández y Baptista (2006) *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw-Hill, México
- Hernández, R. (2014) *Comunicación Interna para mejorar la productividad en el contact center de una empresa de consumo masivo* [Trabajo de Grado] Universidad de la Sabana, Colombia.
- Hurtado, J. (2008). *Metodología de la Investigación Holística Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Cuarta Edición. Quirón Ediciones S.A.
- Morles, V. (2000). *Planeamiento y análisis de investigaciones*. Eldorado Ediciones. Caracas. Venezuela
- Muñoz (1998) *Como asesorar una investigación de Tesis*. Editorial: Prentice Hall Hispanoamericano. 1era Edición. México.
- Ramírez, T. (2007) *Como Hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas, Editorial Carnel.
- Rodríguez, J. (2007) *Administración Moderna de Personal*. 7ª ed. México: Editorial CENGAGE Learning.
- Ruiz, A. (2015) *Diseño de una estrategia de satisfacción de clientes en una empresa de telecomunicaciones* [Trabajo de Grado] Universidad de Chile, Chile.
- Sabino (2002) *El Proceso de Investigación*. Editorial Panapo, Caracas
- Serna, H. (2011). *Conceptos básicos. En Servicio al cliente*. Colombia: Panamericana editorial Ltd
- Tamayo y Tamayo, (2001) *Proceso de la Investigación Científica*. Editorial Noriega Editores. Cuarta Edición . México.
- Taylor, P. y Bain, P. (1999) “An assembly line in the head: work and employee relations in the call centre”, *Industrial Relations Journal*, vol. 30 (2), pp. 101-117
- Salazar, A. y Molina, R. (2015) *Resources contact center: servicio contac center grandes empresas del norte de Chile*. [Trabajo de Grado] Universidad de Chile, Chile.

Electrónicas

Buero (2014) Etapas del proceso de capacitación en un call center [Documento en línea] Disponible en http://www.eduardobuero.com.ar/etapas_capacitacion_call_center.htm. [Consulta] Mayo, 2016

Espinoza (2010) Indicadores de Gestión [Documento en línea] Disponible en <http://www.iue.edu.co/documents/emp/comogerenciar.pdf>. [Consulta] Mayo, 2016

Gómez (2009) Impacto de la capacitación en una empresa [Documento en línea] Disponible en [www.spentamexico.org/v4-n1/4\(1\)%20194-249.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n1/4(1)%20194-249.pdf). [Consulta] Mayo, 2016

McPhail, B. (2002) What is 'on the line' in call centre studies?: A review of key issues in the academic literature [Documento en línea] Disponible en <http://www3.fis.utoronto.ca/research/iprp/publications/mcphail-cc.pdf> [Consulta] Mayo, 2016

<http://www.minea.gob.ve/ecosocialismo/plan-de-la-patria/>

http://www.cne.gob.ve/web/normativa_electoral/constitucion/indice.php

ANEXO A

ANEXO A

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

sujetos	Preguntas																total(1)
	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	a11	a12	a13	a14	a15	a16	
1	1	2	1	1	3	1	2	3	5	1	3	2	2	1	5	4	37
2	2	2	1	1	4	1	2	3	5	1	3	2	2	1	4	4	38
3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	3	4	4	2	2	5	5	54
4	3	2	2	2	4	2	2	4	4	3	4	3	2	1	4	4	46
5	2	2	3	1	3	1	2	4	5	2	4	2	2	1	4	5	43
6	2	2	3	1	4	1	2	4	5	2	4	2	1	1	4	4	42
7	2	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	1	1	5	5	48
8	3	4	3	3	5	2	2	5	5	3	4	4	1	2	5	5	56
9	2	4	3	3	5	2	2	5	3	3	4	4	1	1	5	5	52
10	3	2	3	3	4	2	2	5	3	3	4	4	1	2	5	5	51
11	2	2	2	2	4	2	2	4	3	2	4	3	1	2	5	4	44
12	1	1	3	3	3	2	2	5	3	1	4	3	1	1	5	5	43
13	1	2	3	3	3	2	2	5	3	1	4	3	1	1	5	5	44
																	St 34,67
media	2,08	2,38	2,54	2,23	3,85	1,69	2,15	4,23	3,92	2,15	3,77	3,00	1,38	1,31	4,69	4,62	
varianza	0,58	0,76	0,60	0,86	0,47	0,23	0,14	0,53	0,91	0,81	0,19	0,67	0,26	0,23	0,23	0,26	7,73
Alfa cronbach	0,825583																