

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN



**“Propuesta de mejora del proceso de capacitación de asesores
de GEA Perú en la ciudad de Lima, 2022”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Gestión de Tecnologías de la Información

Autor:

Bach. David Ccoto Ramos

Docente Guía:

Dr. Luis Enrique Espinoza Villalobos

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo
son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Índice General

Resumen	10
Introducción	11
1 CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	12
1.1 Título del Tema	12
1.2 Planteamiento del Problema	12
1.3 Objetivos de la Investigación	19
1.3.1 Objetivo General.....	19
1.3.2 Objetivos Específicos.....	19
1.4 Metodología	19
1.4.1 Diagnostico	19
1.4.2 Diseño de la Mejora	20
1.4.3 Mecanismos de Control	20
1.5 Justificación	21
1.5.1 Justificación Teórica	21
1.5.2 Justificación Metodológica	23
1.5.3 Justificación Práctica	23
1.6 Principales definiciones	25
1.7 Alcances y limitaciones	26
1.7.1 Alcances	26
1.7.2 Limitaciones.....	26

2	CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	28
2.1	Conceptualización de tópicos clave	28
2.1.1	Capacitación	29
2.1.2	Calidad.....	31
2.1.3	Satisfacción del cliente	31
2.1.4	Proceso de mejora continua	32
2.1.5	La Capacitación como proceso.....	33
2.1.6	Modelos de gestión de la capacitación	35
2.1.7	Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).....	42
2.1.8	Evolución de las TIC	43
2.1.8.1	La Microelectrónica.....	43
2.1.8.2	La Informática.....	44
2.1.8.3	Las Telecomunicaciones	45
2.1.9	El uso de las TIC en la Educación	46
2.1.10	El uso de las TIC en la capacitación.....	47
2.2	Importancia de los tópicos clave	48
2.3	Análisis comparativo de las bases teóricas	51
2.4	Análisis crítico de las bases teóricas.....	54
3	CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL	55
3.1	Reseña histórica.....	55
3.2	Filosofía organizacional.....	56
1.1.1	Visión	56

1.1.2	Misión	56
1.1.3	Políticas	56
3.3	Diseño organizacional	57
3.3.1	Gerencia general	60
3.3.2	Gerentes de Área.....	60
3.3.3	Jefes de Área.....	60
3.3.4	Asesores telefónicos.....	61
3.4	Productos y/o servicios	62
3.5	Diagnóstico organizacional.....	64
4	CAPITULO IV: RESULTADOS.....	67
4.1	Diagnóstico.....	67
4.1.1	Recopilación de información.....	67
4.1.2	Identificación de problemas	70
4.1.3	Análisis de las causas.....	71
4.2	Diseño de la mejora.....	84
4.2.1	Identificación de las soluciones.....	84
4.2.2	Evaluación de las soluciones.....	89
4.2.3	Plan de trabajo para la implementación de un sistema LMS	97
4.3	Mecanismos de control.....	102
4.3.1	Definición de Indicadores.....	102
4.3.2	Monitoreo.....	102
5	CONCLUSIONES.....	107

6	RECOMENDACIONES	108
6.1	Bibliografía.....	110
6.2	ANEXOS	114

Índice de Tablas

Tabla 1	Análisis comparativo de las etapas del proceso de capacitación	51
Tabla 2	Análisis comparativo de los enfoques sobre la identificación de necesidades de capacitación.....	53
Tabla 3	Resumen de las causas identificadas.	82
Tabla 4	Consolidación de las causas identificadas.....	83
Tabla 5	Categorización de las soluciones.....	90
Tabla 6	Soluciones con base en las TIC.....	91
Tabla 7	Criterios de evaluación de las acciones	93
Tabla 8	Funcionalidades de un Sistema LMS.....	95
Tabla 9	Análisis del aporte de soluciones de un sistema LMS.....	96
Tabla 10	Establecimiento de los hitos de control.	106

Índice de Figuras

Figura 1	La capacitación como sistema.....	35
Figura 2	Ciclo del proceso de capacitación	36
Figura 3	Proceso de capacitación y desarrollo	37
Figura 4	Organigrama de la empresa	59
Figura 5	Matriz FODA de la empresa	64
Figura 6	Diagrama de flujo de requerimiento de personal	68
Figura 7	Diagrama de Ishikawa para el análisis de causas de los retrasos en las capacitaciones.....	72
Figura 8.	Diagrama de Ishikawa para el análisis de causas de la baja calidad de las capacitaciones.....	78
Figura 9	Cronograma de actividades para la implementación de sistema LMS ...	103
Figura 10	Cronograma de actividades para la implementación de sistema LMS .	104
Figura 11	Cronograma de actividades para la implementación de sistema LMS .	105

Índice de Anexos

Anexo A. Formato de recopilación de necesidades de sistemas LMS 114

Anexo B. Criterios de selección de un sistema LMS..... 115

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo encontrar los instrumentos tecnológicos relacionados al ámbito de las tecnologías de la información y comunicación que permitieran mejorar el proceso de las capacitaciones realizadas dentro de la empresa GEA Perú, filial de GEA Internacional. La investigación se inició con la realización del diagnóstico del área de capacitaciones para la identificación de los problemas que se presentaban en dicha área. Los resultados del diagnóstico fueron clasificados, priorizados y analizados para encontrar las alternativas de solución que ayuden a mejorar los procesos dentro del área. De las alternativas halladas se determinó que el uso de un sistema de gestión de aprendizaje dentro del área de capacitaciones sería la alternativa tecnológica que brindaría las mejores opciones para ayudar en la solución de los problemas encontrados y que además cubre los objetivos planteados. Posteriormente y como resultado del trabajo de investigación se procedió con el desarrollo de un plan de trabajo que guiará en la posterior implementación del mismo.

Palabras clave: propuesta de mejora, capacitación, plan de trabajo, call center

Introducción

Contar con el personal adecuadamente capacitado puede hacer la diferencia entre alcanzar o no los objetivos empresariales. Bajo esta premisa, en las empresas del rubro de los Call Center, donde es imperativo alcanzar los indicadores de rendimiento establecidos por los clientes, se encuentra que algunos de los problemas con respecto al proceso de capacitaciones son la demora y la calidad con que se entregan los resultados. En el presente trabajo de investigación se abordará el tema identificando las causas que generan dichos problemas y proponiendo mejoras del proceso.

Para ello en el capítulo I se comienza estableciendo los objetivos que se persiguen con la investigación, así mismo se describen las metodologías que se emplearán, así como también las bases en la que se justifica el trabajo.

En el capítulo II se desarrolla las bases teóricas que en las que se fundamenta la investigación, se realizará el análisis comparativo y crítico de las teorías de diversos autores y propondremos nuestra deducción.

Se conocerá acerca de la empresa donde se realiza el trabajo de investigación, detallando una breve reseña histórica, compartiendo su filosofía como organización, y mostrando su estructura organizacional. Se presentará los servicios que presta la empresa y se terminará realizando un diagnóstico organizacional. Todos estos puntos estarán contenidos dentro del capítulo III.

Finalmente, en el capítulo IV se presentará nuestros resultados, comenzando con las causas raíz halladas para los problemas identificados en el diagnóstico, seguido de las acciones a tomar para solucionarlas aterrizadas en un plan de trabajo como parte del diseño de la mejora. Y concluiremos desarrollando los mecanismos de control, que incluyen el establecimiento de indicadores y el monitoreo.

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1.1 Título del Tema

Propuesta de mejora del proceso de capacitación de asesores de GEA Perú en la ciudad de Lima, 2022

1.2 Planteamiento del Problema

Uno de los problemas que afecta a todas las organizaciones, es la rotación de personal, siendo según la investigación realizada por Bazán (2016) la principal causa, los factores externos relacionados con las ofertas laborales, y la situación económica del mercado. La rotación conlleva diversas desventajas para las organizaciones, siendo una de ellas, el tiempo que toma al nuevo personal adquirir los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias que le permitan alcanzar el nivel de desempeño y eficiencia requeridos por el puesto que ocupará, como lo indica Francia (2017). Como consecuencia tendremos un impacto negativo sobre la productividad, y dependiendo del contexto en que se encuentre la organización, puede también repercutir en la rentabilidad o incluso en la imagen institucional de la misma.

Otra de las desventajas, como lo señala Estrada (2017) es el costo asociado a la ejecución de todos los procesos involucrados para la incorporación de un nuevo trabajador. Tomando especial relevancia la inversión que las empresas realizan en las áreas de Capital Humano y las áreas de Capacitaciones. Estas últimas, tienen la misión de brindar a los postulantes el entrenamiento necesario para que puedan integrarse con la calidad requerida y en el menor tiempo posible a los diversos equipos de trabajo.

El valor y la importancia del entrenamiento provisto por las áreas de capacitaciones muchas veces es subestimada por las empresas, y como consecuencia se tiene la implementación de procesos de entrenamiento carentes de recursos y de la idoneidad requerida para alcanzar la eficiencia productiva y el óptimo desempeño de los nuevos trabajadores.

Desde la perspectiva estratégica del negocio, según Gutiérrez (2014) la rentabilidad, la calidad de los productos y/o servicios, así como la competitividad derivan directamente del óptimo funcionamiento de los procesos de cada una de las áreas que conforman la organización y, por ende, dependen de la productividad de cada uno de sus trabajadores. Por lo tanto, una adecuada inversión para la implementación y el despliegue apropiados de las áreas de capacitaciones resultan de gran importancia.

En las empresas del rubro de Call Center, un proceso de entrenamiento eficaz y eficiente es una necesidad primordial, debido a la naturaleza del negocio. El elevado dinamismo en la rotación de sus trabajadores, principalmente en las áreas de telemarketing y atención al cliente, acentúan la necesidad de contar con un área de capacitaciones preparado para responder a estas altas exigencias del negocio.

En la empresa GEA Perú, se identifica que en el área de Telemarketing existe una rotación de personal muy elevada, y esto trae como consecuencia que la empresa se encuentre en la frecuente búsqueda de trabajadores para esta área. Para comprender mejor la problemática es necesario conocer e identificar las principales partes involucradas.

Los primeros, son los asesores telefónicos, estos son el personal que toma contacto directo con los clientes a través de la atención telefónica. Representan a la

primera línea dentro de la estructura jerárquica de la organización. Luego tenemos la empresa en sí, representado por la alta dirección que son quienes determinan los indicadores de rendimiento y establecen los objetivos que se deben alcanzar en el área y subáreas relacionadas. Como tercer elemento tenemos a los clientes corporativos; que son empresas con las que se establecen vínculos comerciales respaldados mediante contrato donde entre otros, se especifican los requerimientos e indicadores que se deben alcanzar en la atención de sus clientes. Cada una de estas partes son afectadas directa o indirectamente por la rotación del personal.

Los asesores de atención al cliente desarrollan habilidades, técnicas y capacidades para gestionar las llamadas que les permiten realizar sus labores eficientemente, cumpliendo con los indicadores de desempeño (KPI) establecidos por la empresa. Entre los indicadores más representativos tenemos el nivel de servicio (NS) el cual corresponde a la cantidad de llamadas que un asesor atiende en un determinado periodo. El First Call Resolution (FCR) que es la resolución en la primera llamada, y mide el porcentaje de las llamadas de clientes que se resuelven al primer contacto. El Tiempo Medio Operativo (TMO) que mide el tiempo promedio de las llamadas en un determinado periodo. El Cost Per Call (CPC) que es el costo por llamada.

Algo que se debe resaltar es que los indicadores mencionados son alcanzados no solo por los conocimientos adquiridos por los asesores en el proceso de su capacitación, sino principalmente por la pericia alcanzada con base en la experiencia. Esto quiere decir que además de la simple transmisión de conocimientos se requiere de un nivel de practica suficiente para que los asesores desarrollen un nivel de pericia mínimo aceptable, que se puede establecer como línea base.

Los clientes corporativos en la mayoría de los casos son los que determinan en primera instancia los indicadores, de acuerdo a sus necesidades y objetivos empresariales, los cuales están estipulados en el contrato suscrito con la empresa. Frecuentemente cada cliente corporativo establece también los programas, aplicaciones web, sistemas de Call center y otros que se utilizarán para la atención de sus clientes. Este aspecto es muy importante, primero por la variedad de soluciones de software que existen en el mercado y segundo por el tiempo que toma aprender el uso de cada uno de ellos. Mientras los softwares sean más especializados o muy particulares en su uso, obligará a la empresa de Call center a crear subáreas especializadas y a la realización de capacitaciones más específicas para los asesores.

El Call center debe cumplir con los compromisos asumidos, por lo tanto, es primordial alcanzar los indicadores acordados. Analizando desde el punto de vista de la eficiencia operativa del Call center, con la rotación de personal se pierde capacidad operativa y eficiencia, impactando esta situación directamente sobre los indicadores, afectando a la empresa y a los clientes corporativos. Por consiguiente, la renuncia, abandono, o cese de uno más asesores, impacta perniciosamente al núcleo del negocio.

Otro aspecto relacionado es la reposición de los asesores, que involucra diversos aspectos como la convocatoria, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y la adaptación en el puesto de trabajo. Como podemos deducir el tiempo que toma cada parte del proceso afecta de forma negativa a los objetivos de la empresa, pudiéndose caer en algunos casos, en penalidades por incumplimientos de determinados ítems de los contratos.

Del análisis realizado, se evidencia que las capacitaciones son uno de los procesos más importante para lograr que un nuevo asesor pueda desenvolverse de forma eficiente y así alcanzar los indicadores establecidos en el menor tiempo posible. GEA Perú, cuenta con un área de capacitaciones al cual se le realizará un proceso de diagnóstico con el objetivo de encontrar oportunidades de mejora sobre el proceso de entrenamiento de nuevos asesores.

Entre las principales observaciones sobre esta área se tienen la falta de agilidad en la respuesta a las necesidades de la empresa y la calidad de los resultados del proceso de capacitaciones. El requerimiento de personal capacitado es una necesidad crítica para la operación, sin embargo, contar con asesores con una sólida formación lo es también, tanto o más aún. Por lo tanto, una respuesta rápida y efectiva, puede hacer mucha diferencia para mantener y alcanzar los objetivos y metas de las áreas y de la empresa.

La agilidad del área está vinculada por un lado a la gestión de área y por otra a las herramientas en las que apoya sus procesos y que usa para el desarrollo de sus actividades. Bajo esta perspectiva, se observa que el área usa diversas aplicaciones de Cloud Computing, las cuales para comenzar son externas a la organización y no están alineados con los objetivos del área ni de la organización. Si bien el uso y la incorporación de nuevas tecnologías aporta valor para las organizaciones, estas deben pasar por un proceso de revisión y evaluación para adaptarlas de forma tal que sean apoyo en los procesos internos del área, como lo señala (Cano Pita, 2018).

De igual forma, la calidad de los resultados del área está ligada tanto a las habilidades de los capacitadores como a los materiales y los medios empleados para la transmisión del conocimiento. De acuerdo a lo anterior, se puede observar que el

área combina los medios tradicionales de capacitaciones empleando el uso de aulas de forma presencial con sesiones virtuales a través del uso de herramientas gratuitas para clases en vivo. En esta dinámica de trabajo el área tiene limitaciones en cuanto a la cantidad de horas de capacitación que puede brindar, debido principalmente a la cantidad de ambientes disponibles y los recursos complementarios necesarios.

El área tampoco cuenta con medios y canales empresariales para compartir materiales adicionales de aprendizaje teniendo que recurrir a soluciones externas gratuitas. Tampoco cuenta con formas de hacer el seguimiento del aprendizaje dinámico que permita realizar las retroalimentaciones oportunas en tiempo y forma sin la consiguiente repercusión del incremento de horas hombre requeridas de los capacitadores para la realización de dichas actividades.

Así mismo, el área carece de mecanismos de control de acceso a la información compartida con asesores, capacitadores y personal del área, sean estos materiales de estudio, plantillas, material bibliográfico, material compartido por los clientes, sesiones grabadas, etc. De igual forma no cuenta con soluciones informáticas que centralicen los recursos y materiales digitales producidos y empleados para las capacitaciones, representando todo ello posibles riesgos en cuanto al control y seguridad de la información y una falta notable de la incorporación de herramientas tecnológicas orientadas al aprendizaje que permitan potenciar los procesos educacionales (Gavilanes Sagñay y otros, 2019).

Además de todo lo expuesto hasta este punto, se debe tomar en cuenta la creciente competitividad empresarial, la evolución de los negocios, la aparición de nuevas tecnologías y la búsqueda de resultados con el menor impacto en costos, que crean en las organizaciones la necesidad de mejorar sus procesos y el desempeño

de sus colaboradores. Entre los diferentes factores que intervienen, tal como lo señalan Dessler y Varela (2011) las capacitaciones en la actualidad toman un rol protagónico en la implementación de los planes estratégicos, y por lo tanto tienen también un impacto directo en el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones.

Las capacitaciones son un punto importante para mejorar la competitividad y en algunos casos para lograr la ventaja competitiva, por lo tanto, un área de capacitaciones que no esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización y que cuyos procesos no estén apoyados en herramientas tecnológicas adecuadas, no aportará valor a la organización y tampoco al negocio, lo que con el tiempo puede resultar no solo en el incumplimiento de los indicadores, sino en la pérdida de la eficiencia productiva lo que a su vez puede decantarse en la pérdida de clientes y pérdidas económicas futuras.

En tal sentido, se encuentra conveniente realizar una propuesta de mejora en el desarrollo de las capacitaciones de los asesores destinados a las áreas de Telemarketing, que permita reducir los tiempos de respuesta del área de Capacitaciones y mejorar la calidad de los resultados. Dicha propuesta se realizará desde la perspectiva de las tecnologías de la información.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejora del proceso de capacitación de asesores de GEA Perú en la ciudad de Lima.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico del proceso de capacitación de asesores en el área de Capacitaciones de GEA Perú e identificar oportunidades de mejora.
- ✓ Diseñar un plan de trabajo para la mejora del proceso capacitación de asesores en el área de Capacitaciones de GEA Perú desde la perspectiva de las TIC.
- ✓ Establecer mecanismos de seguimiento y control para el cumplimiento de la propuesta de mejora del proceso capacitación de asesores en el área de Capacitaciones de GEA Perú.
- ✓ Determinar el costo beneficio de la propuesta de mejora del proceso capacitación de asesores en el área de Capacitaciones de GEA Perú.

1.4 Metodología

1.4.1 Diagnostico

Se realizará un diagnóstico situacional, con lo cual se obtendrá un punto base desde la cual se iniciará la búsqueda de puntos de mejora.

Se empleará también técnicas como los diagramas de Ishikawa que permitirán llegar hasta las situaciones problemáticas dentro del área en estudio.

Se usará la herramienta de análisis FODA que permitirá conocer los aspectos internos y externos del área, así como identificar las oportunidades de mejora que el área necesita para cumplir con las exigencias de personal capacitado de la empresa.

1.4.2 Diseño de la Mejora

Se elaborará un plan de trabajo para el área de capacitaciones donde se especificarán los detalles para la implementación de la solución que ayude a mejorar el proceso de entrenamiento de los nuevos asesores.

Se elaborará un diagrama de Gantt, en el cual se colocará las actividades en función del tiempo estimado para su realización y en función de su interdependencia, logrando de esta manera una visión clara de los pasos que se deben seguir. Asimismo, se incluirá los recursos que serán necesarios, sean estos físicos, tecnológicos, humanos y/o financieros, para la realización satisfactoria de cada una de las actividades definidas. Se definirá también en esta parte los roles y responsabilidades para el equipo que desarrollará el plan de trabajo.

1.4.3 Mecanismos de Control

Se realizará el control del cumplimiento del cronograma establecido en el diagrama de Gantt.

Para lo cual se establece el indicador de Porcentaje de Avance del plan de trabajo. La medición del indicador se realizará mediante el uso de la siguiente fórmula

$$\% \text{ Avance} = \frac{\text{Cantidad de Actividades Avanzadas}}{\text{Cantidad de Actividades Totales}} \times 100\%$$

Indica que tanto del total de actividades establecidas en el cronograma se han realizado hasta la fecha.

Se establece también el Cumplimiento en Tiempo

$$\text{Cumplimiento} = \frac{\text{Tiempo Real Empleado}}{\text{Tiempo Establecido en Cronograma}}$$

Si el Cumplimiento es mayor que 1 indica que la actividad del cronograma se ha tardado más tiempo del planeado. Si el Cumplimiento es menor que 1, que la actividad del cronograma se ha realizado en menos tiempo del planeado. Lo cual es un buen indicador. Si el Cumplimiento es igual a 1, indica que la actividad se ha realizado en el tiempo establecido en el cronograma, lo cual representa el caso ideal.

1.5 Justificación

1.5.1 Justificación Teórica

En la actualidad existen diversos estudios que muestran la correspondencia que existe entre la productividad y las capacitaciones, como los realizados por Mejía y Saucedo (2021) en la que llegan a la conclusión de que existe relación entre la capacitación laboral y la productividad. Tenemos también a Ramírez y Dubois (2019) quienes llegan a la misma conclusión, en su investigación en el *Poder Judicial de Lima Este en el año 2018*.

Se puede hacer referencia a muchos otros trabajos que demuestran este punto, sin embargo, aun contando con esta información, existen algunas empresas que persisten el pensamiento de que capacitar a su personal es: en primer lugar, un gasto y en segundo, una actividad innecesaria, como lo señala Esan (2016).

Esta forma de pensar, contrasta con la realidad, porque aun contando con el talento humano con las mejores competencias y habilidades en un momento dado, con el paso del tiempo y sin una adecuada capacitación estas terminarán desfasándose y pudiendo terminar con conocimientos y habilidades obsoletos con el paso de los años. Un trabajador en estas condiciones no solo dejará de aportar valor a la empresa, sino que también podría reducir la productividad.

Para que las capacitaciones alcancen las metas propuestas, es necesario que se cuente con áreas de capacitaciones que estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y que procuren encontrar el equilibrio entre el costo y la pertinencia de las capacitaciones como lo señalan Cabrera y Tapia (2020). De esta forma los entrenamientos aportaran al personal el conocimiento y las competencias requeridas para los diferentes perfiles de puestos requerido. Además de contar con un plan de capacitaciones actualizado y acorde a las necesidades de la empresa, las áreas de capacitaciones también deberán tener sus procesos apoyados en herramientas informáticas actualizadas que les permitan alcanzar un alto desempeño y óptimo funcionamiento.

En las empresas del rubro de Call Center, la situación de las capacitaciones no solo no es diferente, sino que en algunos casos suele agudizarse sumado a la rotación continua de trabajadores. Por lo tanto, de todo lo anterior, se puede comprender la importancia que toma el presente trabajo de investigación que busca mejorar los procesos involucrados en el desarrollo de las capacitaciones.

El impacto de mejorar el proceso se pone de manifiesto cuando se logra cambiar, con base en los resultados, la visión de considerar las capacitaciones como un gasto, a considerarlas una inversión que retorna a la empresa en beneficios como

el incremento de la productividad, mejora de la calidad, aumento del desempeño del personal, mejoras en la rentabilidad, mejora del clima laboral, identificación de los trabajadores con la empresa, entre otros.

1.5.2 Justificación Metodológica

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación usaremos un enfoque basado en la mejora continua definido en el marco de referencia PMI.

Asimismo, también aplicaremos el enfoque basado en procesos definido por el estándar ISO 9001:2015.

1.5.3 Justificación Práctica

La mejora de los procesos de capacitación le permitirá al área de capacitaciones entregar personal debidamente capacitado en un menor tiempo. La reducción de los tiempos requeridos para las capacitaciones de asesores, resultado del uso de las TIC, tiene como consecuencia la rápida entrega de personal capacitado, esto a su vez influirá de forma positiva sobre el área de Telemarketing, que podrá subsanar rápidamente la dotación de personal faltante en cada una de sus subareas. Así mismo, en los casos de crecimiento de las sub áreas, con la subsiguiente necesidad de personal nuevo, se podrá tener mayor agilidad para responder a las necesidades de crecimiento.

Con respecto a la empresa, la reducción en los tiempos de capacitación se traducirá en la reducción de posibles incumplimientos en los indicadores especificados por los clientes. La agilidad para responder rápidamente a la rotación de personal, también se puede materializar en la satisfacción de los clientes, la mejora de las

oportunidades de establecer futuros negocios y la mejora de la imagen de la empresa frente a los clientes.

Por otra parte, menores tiempos de capacitación implican también el ahorro en el uso de los diversos recursos necesarios para el desarrollo de las capacitaciones. Por lo que la eficiencia operativa que pueda alcanzar el área con la ayuda de las TIC significa la mejora de su productividad y por lo tanto ahorros para la empresa.

La optimización del proceso de capacitación también le permitirá al área de capacitaciones incrementar la calidad de los resultados. Una mejor calidad de las capacitaciones, resultado del uso de plataformas de gestión de aprendizaje ayudará en diversos aspectos como la reducción de las curvas de adaptación al puesto de trabajo de los capacitados. El uso de materiales y programas de capacitación estandarizados y optimizados, dará como resultado asesores con un mejor entrenamiento que se adaptarán con mayor facilidad a la realización de las actividades propias del puesto.

1.6 Principales definiciones

- ✓ Rotación de Personal: Hace referencia al flujo de trabajadores que ingresan y dejan la empresa (Chiavenato, 2011).
- ✓ Capacitación: El proceso mediante el cual se realiza la transferencia de conocimientos para el desarrollo de las habilidades requeridas por un perfil de puesto (Mondy, 2010).
- ✓ Perfil de puesto de trabajo: Hace referencia al individuo que cumple con los requisitos para realizar las actividades de un puesto de trabajo (Dessler & Varela, 2011).
- ✓ Herramientas tecnológicas: Todos los programas o softwares diseñados para ayudar en la realización de actividades humanas.
- ✓ Objetivos Estratégicos: Son los objetivos que una organización desea alcanzar y tienen la característica de ser globales y definidos a largo plazo (Chiaventao, 2004).
- ✓ TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación.
- ✓ Call Center: Centro de contactos en español, hace referencia a las empresas que prestan servicios mediante comunicaciones telefónicas. Donde los principales servicios pueden ser ventas telefónicas, atención al cliente, asistencias de diversos tipos mediante la gestión telefónica, entre otros.

1.7 Alcances y limitaciones

1.7.1 Alcances

El presente trabajo de investigación se realiza en la empresa GEA Perú, filial de GEA Internacional, ubicada en la ciudad de Lima - Perú

La investigación está limitada a la subárea de Capacitaciones dentro del área Calidad y Capacitaciones de la empresa GEA Perú.

La investigación se centra únicamente en el proceso de capacitación de asesores de Call center para el área de Telemarketing que requieren un perfil específico diferente al resto de áreas de la empresa.

La investigación se realiza desde la perspectiva del uso de las TIC, cubriendo todos los procesos involucrados en el desarrollo de las capacitaciones que pueden ser mejorados mediante la incorporación de herramientas de las TIC.

La investigación se realiza el año 2022 y se toman los datos, referencias y documentaciones históricas desde el año 2019.

1.7.2 Limitaciones

La presente investigación no contempla la parte correspondiente a la implementación de las mejoras propuestas debido principalmente a la limitación del tiempo otorgado para el desarrollo de la investigación.

La investigación no abarca los temas relacionados con la mejora del contenido de los temas desarrollados en las capacitaciones, se centra únicamente en la mejora de los soportes tecnológicos que pueden ayudar en el proceso.

La investigación no cubre mejoras en las metodologías académicas de enseñanza, estas corresponden a las competencias propias del perfil de los capacitadores y queda fuera de la cobertura del presente trabajo.

La investigación no incluye el desarrollo de soluciones que correspondan a la parte de la gestión o a los procesos de mejora administrativos, sin perjuicio que las soluciones correspondientes al ámbito de las TIC que se puedan encontrar, puedan solucionarse también total o parcialmente.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptualización de tópicos clave

Desde los albores de la humanidad, el conocimiento y la transmisión del conocimiento han sido los pilares para el desarrollo de las civilizaciones; con el paso del tiempo la forma de hacerlo ha ido cambiando y evolucionando durante los diferentes periodos por los que atravesó la humanidad hasta nuestros días. La forma de aprender de las personas también ha ido cambiando a lo largo de los años y por ende también la forma de enseñanza. Se puede evidenciar cómo las generaciones actuales tienen diferentes estilos de aprendizaje con respecto a las generaciones pasadas.

En el ámbito empresarial, el proceso principal a través del cual se realiza la transferencia de conocimientos son las capacitaciones. Este proceso permite, por una parte, integrarse rápidamente a sus labores a los nuevos trabajadores y por otra, actualizar sus competencias y habilidades a los trabajadores actuales. Las inversiones que realizan las empresas en aspectos de capacitación son recuperadas en la mejora de la eficiencia y productividad de sus colaboradores y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Diversos estudios y autores muestran la relación que existen entre las capacitaciones y la productividad, la rentabilidad, el desempeño de los trabajadores, etc. Obteniendo como resultado la materialización de las metas estratégicas de las organizaciones.

Las investigaciones y estudios sobre este tema datan de muchos años atrás, y entre ellos podemos mencionar a Mendez (2005) que en su trabajo de maestría llegó

a la conclusión que las capacitaciones tienen un impacto positivo y les aportan beneficios significativos.

Otras investigaciones más recientes evidencian, por ejemplo: La relación con la productividad, como es el caso de Bohórquez et al. (2017) que en su artículo publicado en la revista *Dimensión Empresaria*, llegan a la conclusión que las capacitaciones son altamente efectivos para mejorar las habilidades de los trabajadores, y que además ayudan en la reducción de errores.

En el ámbito local, también encontramos estudios realizados por Valdivia (2018) donde se muestra la importancia de las capacitaciones dentro del ámbito de la gestión del capital humano en las organizaciones y nos recomienda llevar a cabo una buena identificación de las necesidades de capacitación a fin de realizar planes acordes a las necesidades de la organización.

2.1.1 Capacitación

La capacitación de trabajadores en una organización está comprendida dentro de la *Gestión de los Recursos Humanos* y es una parte sumamente importante en ella, como lo señalan Dessler y Varela (2011) es un punto clave para el establecimiento de planes estratégicos y el logro de las metas en las organizaciones.

La capacitación se puede definir como un proceso que involucra tres aspectos importantes, en primer lugar, tenemos, las necesidades de la empresa según el entorno actual en el que se encuentre, segundo tenemos las capacidades de aprendizaje de los trabajadores y como tercer aspecto, la consecución de conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores como resultado del proceso (Guiñazú, 2004).

Estos tres aspectos son la base para una óptima planeación de un proceso de capacitaciones. La identificación adecuada de las necesidades permite orientar y canalizar los esfuerzos de capacitación hacia los objetivos deseados. De la misma forma que comprender y tener claro las habilidades y limitaciones que tienen los trabajadores para asimilar conocimientos permite a la organización reestructurar las estrategias y metodologías de forma oportuna.

También se puede definir la capacitación, como la inducción necesaria a los nuevos trabajadores que se incorporan a la empresa y los métodos que se emplearán para desarrollar las habilidades requeridas por el puesto de trabajo (Dessler & Varela, 2011).

Otra forma de definir la capacitación la da Chiavenato (2011) que considera un componente diferente a las anteriores, el tiempo, para este autor la capacitación además de ser un proceso educativo es un conjunto ordenado y organizado de procedimientos que está acotada a un espacio de tiempo determinado en la cual un trabajador adquiere las habilidades y competencias necesarias.

Entonces, de los autores revisados, podemos concluir que existe un consenso en que las capacitaciones permiten desarrollar conocimientos, habilidades, competencias y actitudes que son necesarias para que un trabajador pueda desenvolverse en un determinado rol dentro de una organización. Del mismo modo, también podemos concluir que las capacitaciones son un proceso mediante el cual se transfieren conocimientos hacia los trabajadores. Y finalmente, que las capacitaciones generan cambios en la conducta de los trabajadores.

2.1.2 Calidad

La calidad se refiere a la medida en que un producto o servicio cumple con los requisitos y las expectativas del cliente, y se asegura de que los procesos que se utilizan para producir ese producto o servicio estén bajo control y sean continuamente mejorados. (International Organization for Standardization (ISO), 2015)

Cabe además agregar que la norma ISO 9001 establece un enfoque basado en procesos para la gestión de la calidad, lo cual significa que para alcanzar los objetivos de calidad se deben identificar y gestionar los procesos involucrados. La norma también requiere que las organizaciones establezcan y mantengan un sistema de gestión de la calidad que sea adecuado para sus necesidades y objetivos, y que se sigan un enfoque de mejora continua constante.

2.1.3 Satisfacción del cliente

La mayoría de los autores coinciden en que la satisfacción del cliente está referido a la capacidad que tienen los productos o servicios para satisfacer las necesidades y las expectativas del cliente. Sin embargo, desde nuestra perspectiva, no se está del todo de acuerdo con esta definición.

De acuerdo con Gryna et al. (2007) la satisfacción del cliente consiste en la creencia subjetiva de que se ha cubierto sus expectativas. Este enfoque se ajusta mejor a la realidad, dado que, si se toma en cuenta el concepto o idea que se hace previamente el cliente sobre la calidad del producto o servicio que espera recibir, se hace evidente que la idea preconcebida es un componente que ajusta el nivel de expectativa, lo cual influye sobre la satisfacción del cliente.

Entonces esto quiere decir que la satisfacción del cliente está vinculada tanto a la calidad del producto, es decir a las capacidades que esta posee intrínsecamente para satisfacer las necesidades del cliente, como al concepto o idea que es capaz de generar el producto o servicio en la mente del cliente.

2.1.4 Proceso de mejora continua

La mejora continua se puede conceptualizar como una estrategia empresarial cuya finalidad es la optimización constante de los procesos de una empresa, con el objetivo de realizar mejoras en la calidad, aumentar la eficiencia productiva y la reducir los costos. Según Alarcón (2017) señala que, en entornos de constantes cambios como la actualidad, la mejora continua es un componente fundamental para desarrollo empresarial, con base en la aplicación rigurosa de la mejora de los procesos tales como la calidad, productividad, así como la satisfacción del cliente, la gestión del tiempo y los costos asociados.

Los procesos de mejora continua inician con la identificación de las partes o áreas donde se puedan realizar mejoras, estos pueden ser en procesos, productos o servicios. Una vez que se tenga identificado que se debe mejorar, se establecen objetivos, estos deben ser claros y específicos para cada área de mejora. También es necesario que los objetivos sean medibles y alcanzables.

Posterior a la definición de los objetivos, se debe analizar la situación actual y comenzar con la recopilación de datos para la identificación de los problemas que deben ser abordados. Esta parte se debe complementar con la búsqueda de soluciones que sean creativas y sobre todo eficaces para resolver los problemas identificados.

Teniendo identificados los problemas, establecidos los objetivos y determinadas las soluciones, el siguiente paso dentro de la mejora continua consiste en la implementación de los cambios que sean necesarios y realizar el seguimiento de los resultados para asegurar que se hayan alcanzado los objetivos establecidos previamente.

El proceso de mejora continua concluye con la evaluación constante del proceso para identificar nuevas oportunidades de mejora y realizar los ajustes que sean necesarios. Añadido a esta última parte se debe también, fomentar la cultura de la mejora continua en toda la organización, motivando a todas las partes involucradas a participar y aportar sus ideas de mejora.

2.1.5 La Capacitación como proceso

Al desarrollar una capacitación de cualquier tipo, siempre se tendrá una misma estructura base, es decir, que se realizará siempre una misma secuencia de tareas que se repetirán cada vez que se realiza una capacitación. Esta secuencia de actividades sigue un patrón y está organizada de tal forma que podemos identificar los elementos que interactúan en ella y realizar la abstracción de la misma.

La secuencia de actividades inicia con la asignación de recursos para el desarrollo de la capacitación y con el ingreso de nuevos educandos para ser capacitados. Los recursos comprenden desde un ambiente, sillas, mesas, computadoras, material de capacitación, etc. Y ambos constituyen el primer elemento dentro de la estructura.

Luego se tiene la ejecución del programa de capacitación en sí, es decir el desarrollo de la capacitación con la consecuente transmisión de conocimiento hacia los educandos. Esto vendría a ser el segundo elemento dentro de la estructura.

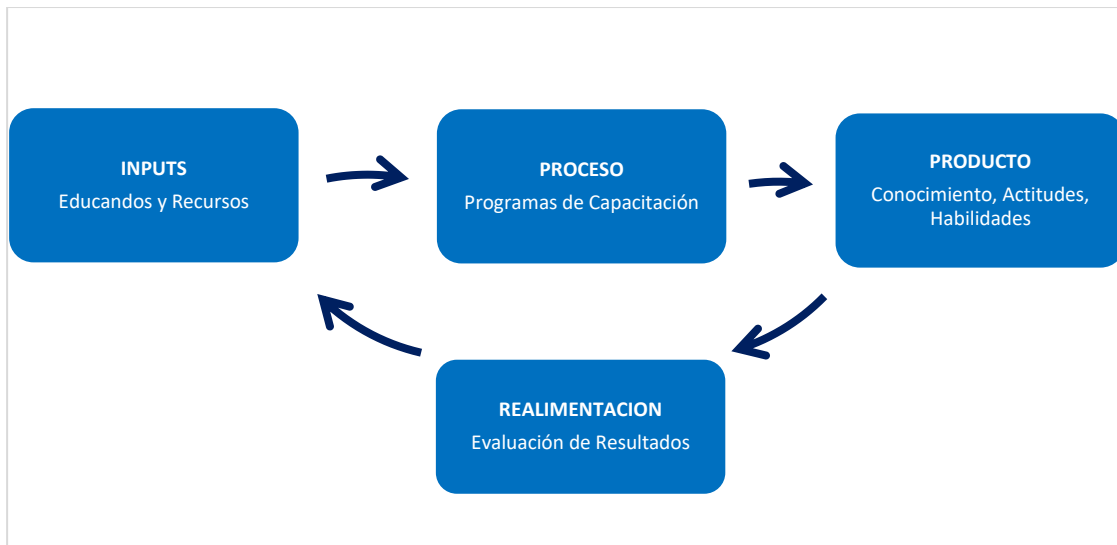
Seguidamente se obtiene el resultado de la capacitación, que conforma el tercer elemento dentro de la estructura, y consiste en la adquisición de conocimientos por parte de los educandos.

Finalmente se tiene el cuarto y último elemento que corresponde a la evaluación de los conocimientos que fueron adquiridos por los educandos y si estos conocimientos adquiridos cumplen o no con los objetivos planteados de la capacitación. En el caso que no se cumple con los objetivos, se debe repetir la secuencia de actividades.

Esta forma de trabajar, donde los educandos pasan a través del desarrollo de la capacitación para obtener nuevos conocimientos, los cuales son evaluados de acuerdo a determinados criterios que determinan si el educando está listo o requiere pasar nuevamente por la capacitación, se corresponde a un sistema de tipo abierto (Chiavenato, 2011).

Entonces, de acuerdo con el enfoque basado en procesos, los educandos y los recursos vienen a ser los **inputs o entradas** del sistema, el programa de capacitación viene a ser el **proceso central**, los conocimientos adquiridos por los educandos vienen a ser el **producto** y finalmente la validación de los resultados y posterior repetición, viene a ser la **realimentación**. Se ilustra lo descrito en la figura 1:

Figura 1
La capacitación como sistema



Nota. Chiavenato, 2011

La importancia de tener procesos definidos y documentados se encuentra en que ayuda en la identificación y eliminación cualquier obstáculo que pueda estar ralentizando el proceso, logrando una mayor eficiencia del mismo. También ayuda en el aumento de la calidad, dado que permite una mayor consistencia de los resultados. Y, por lo tanto, también ayuda en la satisfacción del cliente y en el ahorro de costes derivados de la mejora de la eficiencia y la calidad.

2.1.6 Modelos de gestión de la capacitación

El proceso de capacitación es cíclico y está compuesta por cuatro fases o etapas importantes según Chiavenato (2011). Cada una de estas fases ayuda en la estructuración de un proceso de capacitación óptimo y de acuerdo con la realidad de la organización. La figura 2 muestra estas fases:

Figura 2
Ciclo del proceso de capacitación



Nota. Chiavenato, 2011.

De acuerdo con Dolan et al. (2007) existe un consenso por parte de los especialistas en que la efectividad de la capacitación es mayor si se siguen una determinada secuencia de pasos. Por lo que define estos pasos en las fases siguientes, primero una fase de análisis donde se puedan identificar necesidades de formación y desarrollo, segundo una fase de implementación que corresponde a la ejecución de la capacitación, y tercero una fase de evaluación, que valida el grado de alcance de los objetivos previstos.

Por su parte Mondy (2010), establece también una serie de pasos que inician con la determinación de las necesidades específicas de capacitación, seguido del establecimiento de objetivos específicos para la capacitación, pasando por la selección de los métodos de capacitación y sistemas de implementación, seguido de

la implantación o implementación del programa de capacitación, para terminar con la evaluación de los programas implementados. La figura 3 ilustra mejor la idea.

Figura 3
Proceso de capacitación y desarrollo



Nota. Mondy, 2010.

De lo revisado, se puede deducir que existe una concordancia de los autores en que es necesaria una división estructurada de los pasos a seguir para llevar adelante un proceso de capacitación. Estos pasos para esta investigación vendrían a ser las siguientes:

- Identificación de la necesidad de capacitación
- Planificación de la Capacitación
- Implementación o Ejecución de la Capacitación
- Evaluación de la capacitación

2.1.1.1 Identificación de la necesidad de capacitación

Esta primera etapa del proceso de capacitación comprende la realización de un diagnóstico que permita la identificación de las necesidades de capacitación, tal como lo refiere (Chiavenato, 2011).

En esta etapa debemos considerar también los criterios para establecer los programas de capacitación que deben estar basados en el análisis de las necesidades reales de la organización. Con lo que se podrá identificar quienes, donde y sobre qué se necesitan capacitaciones (Dolan y otros, 2007)

Para realizar la identificación de necesidades Chiavenato (2011) nos sugiere considerar tres niveles de análisis, estas son:

- A nivel de toda la organización
- A nivel de los recursos humanos
- A nivel de las operaciones y tareas.

Otra forma sería el análisis del rendimiento o el análisis de aptitudes como lo señalan (Dolan y otros, 2007).

Por su parte Mondy (2010) señala que se debe identificar las necesidades **específicas** de las áreas de la organización, por lo que también sugiere realizar esta tarea en los siguientes tres niveles:

- Análisis organizacional
- Análisis de tareas
- Análisis de las personas

Analizaremos estos niveles en un cuadro comparativo posteriormente.

2.1.1.2 Planificación de la Capacitación

En palabras de Chiavenato (2011) una vez identificadas las necesidades, se sigue con la prescripción del tratamiento. Es decir, que esta etapa corresponde a preparar los tópicos o temas en los que se requiere capacitar para cubrir las necesidades identificadas.

Para la creación de un programa de capacitación acorde a las necesidades identificadas, según Dolan et al. (2007) nos resultarán útiles las respuestas a las siguientes preguntas:

¿Quién o quiénes participarán en la capacitación?

¿Quién o quiénes serán los capacitadores?

¿Qué medios se utilizarán para realizar la capacitación?

¿Cuál es el grado de aprendizaje requerido?

¿Dónde se efectuará o desarrollará el programa?

Para Dessler y Varela (2011) en esta fase, se debe también recopilar los materiales que se utilizarán para llevar a cabo la capacitación, que pueden incluir medios audiovisuales, actividades como ejercicios, ejemplos, inmersos dentro de un plan de estudios. Que las guías tanto de instructores como de los alumnos estén alineadas con los objetivos de aprendizaje previamente establecidos. Logrando obtener como resultado de esta fase un manual de capacitaciones.

2.1.1.3 Implementación o Ejecución de la Capacitación

En esta tercera etapa del proceso de capacitación, luego que se ha conseguido elaborar un programa de capacitaciones con base en las necesidades identificadas, el paso que sigue es instrumentarlo, donde entran en escena los instructores y los aprendices o educandos (Chiavenato, 2011).

Los instructores, son personas dentro de la organización que son especialistas en un determinado tema o trabajo o cuentan con un alto grado de experiencia. Los aprendices por otra parte, son personas a las cuales se les identificó que necesitan incorporar el conocimiento de los instructores o mejorar los conocimientos, habilidades o actitudes que ya poseían.

La realización exitosa de un programa de capacitación según Chiavenato (2011) guarda una dependencia con cinco factores los cuales corresponden a la idoneidad del programa de capacitación, la calidad de los materiales que se prepararon para la realización de la capacitación; el compromiso, la participación y la facilitación de recursos por parte de jefes y gerentes de la organización, el nivel de preparación de los instructores que determinará el éxito o no de la realización de la capacitación, y finalmente de la disposición, capacidades e interés de los propios aprendices.

Otro aspecto importante en la ejecución de las capacitaciones es el lugar donde se realizará las misma, con respecto a este punto Dolan et al. (2007) nos dicen que dependiendo de si la capacitación se realiza dentro de la organización o fuera de ella, se aplicarán métodos diferenciados.

Los casos donde la capacitación se lleva a cabo dentro de la organización se pueden subdividir en dos, una cuando se realiza en el puesto de trabajo y por lo general son para aquellas labores para las cuales es necesaria la explicación y demostración completa de los procedimientos que se deben seguir para realizar una determinada labor. Y la otra, cuando se realiza fuera del puesto de trabajo, este tipo de capacitaciones usualmente se realizan fuera del horario de trabajo y en conjunto con otros compañeros de trabajo fomentando la socialización interdepartamental.

En contraparte al caso anterior, tenemos las capacitaciones que se realizan fuera de la organización, estas por lo general se llevan a cabo en instalaciones externas a la organización, como pueden ser hoteles, centros de convenciones o instalaciones de entidades académicas como universidades o complejos turísticos entre otro, y entre las principales ventajas es que aleja al aprendiz de las presiones del día a día del trabajo y mejora la transferencia de conocimientos.

2.1.1.4 Evaluación de la capacitación

Esta es la etapa final del proceso de capacitación y aquí se evalúa los resultados del proceso, que deben incluir dos aspectos importantes de acuerdo con Chiavenato (2011), por un lado, se debe comprobar que existan los cambios deseados en los trabajadores capacitados y por el otro, se debe validar el impacto de las capacitaciones en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Para una evaluación más acertada que nos muestre si el programa de capacitación ha alcanzado los objetivos establecidos es necesario, como lo indican Dolan (2007), establecer criterios de evaluación. Estos criterios deben tomar en cuenta, la opinión de los capacitados sobre la capacitación, el aprendizaje logrado, los

cambios de comportamiento en los capacitados, y el efecto de la capacitación sobre la productividad.

Asimismo, Dessler y Varela (2011) nos hablan de la experimentación controlada para evaluar los resultados de un programa de capacitación. Este método consiste en tomar un primer grupo, denominado grupo de control, al cual no se le aplica el programa de capacitación y un segundo grupo al cual si se le aplica el programa de capacitación. Luego se comparan los resultados de ambos grupos y se puede medir el nivel de cambio en el desempeño del grupo capacitado. Esto nos mostrará cuan efectiva fue la realización de la capacitación.

Los métodos de evaluación, con los que la mayoría de los especialistas en el campo de la formación están de acuerdo, deben considerar los siguientes cuatro componentes indicados por Dolan et al. (2007), que corresponden a, la respuesta a la formación por parte del trabajador, el aprendizaje logrado, los cambios en el comportamiento producto de la capacitación, y los resultados sobre la productividad consecuencia de la capacitación.

2.1.7 Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) son un conjunto de tecnologías resultado de los avances de la ciencia que se ocupan de la gestión y administración de la información y la transmisión empleando diversos formatos y medios Ayala y Gonzales (2015).

En términos más simples, podemos decir que las TIC son las tecnologías que nos permiten, en primer lugar, abstraer datos e información del mundo real que nos rodea, como la voz, los sonidos, lo que vemos y aun lo que no podemos ver a simple

vista. En segundo lugar, nos permite procesar toda esa información mediante tecnologías digitales; es decir pasarlos del mundo analógico al mundo digital. Y, en tercer lugar, nos permite administrarlo, crear nuevos datos y/o informaciones, guardar la información y datos en distintos formatos, y finalmente y el más importante compartirlos con otras personas.

2.1.8 Evolución de las TIC

La evolución y desarrollo de las tecnologías han sido siempre un factor que ha marcado hitos en la historia de la humanidad y ha afectado notablemente en la sociedad, en la economía y desde luego en la educación.

Las TIC se fundamentan en tres grandes componentes. Primero, la microelectrónica, que comprende el diseño y fabricación de componentes electrónicos a base de semiconductores a escala de los micrómetros. Segundo, la informática, que se refiere a los conocimientos específicos sobre procesamiento de los datos empleando computadoras. Y tercero, las telecomunicaciones, que nos permiten la comunicación usando medios eléctricos o medios electromagnéticos, prácticamente sin límites de distancia (Cabero Almenara, 1998).

2.1.8.1 La Microelectrónica

En la actualidad los avances de la electrónica permiten la fabricación de componentes electrónicos en la escala de los nanómetros, conociéndose a esta rama de la electrónica como nanoelectrónica. Ésta emplea la nanotecnología para fabricar componentes como los transistores que se usan en los procesadores de las computadoras.

A menor tamaño de los transistores, mayor cantidad de ellos se pueden colocar en los

procesadores, y a mayor cantidad de transistores, mayor velocidad o potencia de procesamiento. Esto es uno de los aspectos que ha impulsado enormemente el desarrollo de la informática, tal y como la conocemos en nuestros tiempos.

2.1.8.2 La Informática

La informática es la ciencia que se ocupa del estudio del tratamiento automatizado de la información empleando para ello las computadoras. Como lo señala Beekman (2005), la informática comprende el conocimiento de conceptos como hardware y software, que vienen a ser como el cuerpo y la mente de un computador, uno es la parte física, tangible y la otra, la parte lógica, intangible, respectivamente.

Con respecto a la parte hardware, esta puede ser para uso intensivo en empresas, por lo que deben ser resistentes y de grandes capacidades, estas se conocen generalmente como servidores. O pueden ser para uso doméstico, que por lo general tiene menores prestaciones que su contraparte, sin embargo, son más portables y más económicas.

Con respecto a la parte software, encontramos todas las aplicaciones o programas que podemos instalar y usar en las computadoras, comenzando desde un block de notas, pasando por las aplicaciones de ofimática y navegadores web, hasta aplicaciones de ingeniería y científicas, etc. Aquí también encontramos las aplicaciones de ocio, como los juegos multimedia que en la actualidad han ganado mucho terreno y desarrollo tecnológico.

2.1.8.3 Las Telecomunicaciones

Este último componente de las TIC es uno de los que ha presentado mayores avances y ha recorrido un largo camino hasta convertirse en la tecnología que hoy conocemos.

De acuerdo con Joskowicz (2021) la evolución de las telecomunicaciones se remonta a los años 1830, con el invento del predecesor del telégrafo, por Joseph Henry, que consistía en un sistema para emitir y detectar señales eléctricas entre extremos separados. Desde este invento el transcurrir de los años nos ha dejado un rastro de magníficos inventos, como el telégrafo en 1837 que fue la primera tecnología útil para las comunicaciones, seguida del teléfono por Graham Bell en 1876, y el desarrollo de la telefonía y sus mejoras posteriores.

No fue hasta 1937, que llegó la primera computadora, con John Vincent Atanasoff. Luego de esto llegan las mejoras que comienzan a hacer las computadoras cada vez más potentes y más compactas, considerando claro, las limitaciones tecnológicas de la época. La invención del transistor en 1951, traería consigo un cambio importante para el hardware que se usaba hasta entonces, cambiando de los tubos a los semiconductores con el paso de los años y la invención de los circuitos integrados.

La digitalización llega hacia los años 1962, convirtiendo por primera vez las señales analógicas a digitales, facilitando enormemente las comunicaciones telefónicas, que podían ser multiplexadas, es decir enviar más de una llamada usando el mismo circuito.

Otro de los aspectos resaltantes de la evolución de las telecomunicaciones se da en 1969, con aparición de la primera red de computadoras, conocida como ARPANET en la Universidad de California, en los Ángeles, EE. UU. A partir de este momento, el desarrollo de las redes no se detuvo, las empresas privadas tuvieron participación y se masificó el uso, hasta lograr estandarizarse y evolucionar a las redes que hoy en día conocemos.

2.1.9 El uso de las TIC en la Educación

De acuerdo con Vidal (2006) la evolución de las tecnologías aplicadas a la educación comienza con el uso de medios audiovisuales. La masificación del uso de la radio y la televisión tuvieron un impacto significativo en diversos campos y también en la educación.

A lo largo de la evolución y el avance de la tecnología encontramos la aparición y el desarrollo de la informática que fue con certeza uno de los mayores avances tecnológicos que nos acompaña hasta nuestros días. Sumado al vertiginoso crecimiento de las telecomunicaciones han creado en conjunto una ventana de oportunidad no solo para el desarrollo de la educación sino también para su democratización.

En América latina el desarrollo de las TIC ha reducido drásticamente la brecha digital social, ha permitido el desarrollo económico y ha generado cambios en el ámbito social y empresarial. Se ha convertido en uno de los factores fundamentales de la producción de las empresas y con mayor énfasis en las pymes (Katz, 2009).

2.1.10 El uso de las TIC en la capacitación

El desarrollo tecnológico en nuestros tiempos ha alcanzado niveles jamás antes pensados, revolucionando no solo los diversos campos de estudios y disciplinas, sino también la propia forma de vivir del ser humano.

Si bien la tecnología es importante para el desarrollo, aún más importante es el acceso a ella, lo cual hoy en día se ha dado a gran escala y a diferentes niveles. Dotar a las personas con dispositivos de altas capacidades computacionales como las que se tiene hoy en día ha desatado una serie de posibilidades disruptivas, en temas como la educación, la salud, las comunicaciones, las ciencias, etc.

El ámbito empresarial no ha sido ajeno a estos cambios, donde el uso de las TIC ha generado una revolución no solo la forma de crear productos y servicios, sino también la forma de administrar y gerenciar las organizaciones, siendo uno de los ejemplos la gestión de los recursos humanos como lo señalan (Riascos Erazo & Aguilera Castro, 2011)

Las TIC en el desarrollo de las capacitaciones tiene un rol importante, porque nos permiten desde la creación de contenido multimedia para los materiales de capacitación, hasta la realización de la capacitación misma a través de servicios web. En este punto entran al escenario las herramientas TIC, que son un conjunto de programas interrelacionados que brindan servicios útiles para facilitar las labores de capacitación.

2.1.1.5 Herramientas TIC para las capacitaciones

De acuerdo con Rocha y Echavarría (2017) entre las herramientas usadas por las organizaciones tenemos el E-learning (aprendizaje electrónico) que son entornos

de enseñanza mediante un servicio web, desde donde se puede crear, gestionar y distribuir actividades de educación. Esta herramienta es una de las más significativas desde el punto de vista de las capacitaciones por todas las ventajas que brinda.

Otra herramienta que es usada en algunos entornos donde debido a los costos involucrados o a temas de seguridad no es posible el uso de un entorno real para las demostraciones o prácticas, se emplean entornos simulados, como lo señala Quintanilla (2014). Los programas de simulación son útiles para evitar los daños y errores que se pueden presentar de la manipulación directa de equipos sofisticados o que están en producción durante las 24 horas.

También encontramos herramientas del cloud computing, como servicios de almacenamiento virtual (discos duros virtuales), formularios multipropósitos, sitios de encuestas y de exámenes online, entre otros. La mayoría de estos tienen versiones de uso gratuito con algunas limitaciones, que sin embargo resultan muy útiles en algunos entornos donde no se tiene una infraestructura adecuada.

2.2 Importancia de los tópicos clave

Las capacitaciones son la clave para optimizar la realización de las actividades propias de cada puesto de trabajo en cualquier empresa u organización en general. La óptima realización de actividades da como resultado la eficiencia operativa y este a su vez permite alcanzar la eficiencia productiva. Y finalmente el logro de las metas empresariales propuestas.

Esta cadena de actividades ha sido estudiada y revisada por distintos autores, desde distintos enfoques, sobre diferentes ámbitos, distintos rubros, distintas unidades organizativas y en distintos tiempos.

Existen trabajos de investigación que abordan el tema de la importancia de mejorar los procesos de capacitación en los Call center, donde se muestran resultados favorables en la mejora de la efectividad del trabajo de los asesores, tal es el caso de la investigación realizada en Centro de Llamadas de EsSalud del departamento de Huancavelica donde se determina la relación entre las capacitaciones y la mejora del servicio al cliente, estos se materializa en un incremento de la eficiencia operativa para la apertura de citas médicas (Barrientos Ramos y otros, 2018).

Otros estudios relacionados centran su atención en los programas de capacitaciones, las cuales también guardan estrecha relación con la mejora de los procesos de capacitación. Como se mencionó previamente, la ejecución de los programas de capacitación son la parte central del proceso de capacitaciones y tienen como requisito una adecuada identificación previa de las necesidades de capacitación y como lo refiere Cruz (2015) en su investigación realizada en un Call Center colombiano dedicado a las cobranzas, un componente importante que se debe tener en cuenta es la identificación de problemas en el establecimiento adecuado de los ciclos de los programas de capacitaciones. Asimismo, afirma que la empresa obtendría mejores resultados implementando las propuestas de la investigación.

Se tiene también el trabajo de (Foronda Paucar y otros, 2016) que abordan el tema de la relación de las capacitaciones y el volumen de ventas en un Call center peruano. Los autores encontraron que existe una fuerte correlación entre los programas de capacitación desarrollados por la empresa para los asesores comerciales y el nivel o volumen de ventas que ellos pueden alcanzar como resultado.

Entonces, de acuerdo a los trabajos revisados con respecto a la relevancia de las capacitaciones dentro de las empresas de Call center podemos concluir que los

autores coinciden en que existe una relación estrecha entre el impacto que tienen las capacitaciones y capacidad de la organización para obtener resultados. Los resultados buscados pueden variar de organización a organización de acuerdo a los objetivos que cada una se haya planteado, sin embargo, sin un buen plan de capacitaciones que recoja las necesidades reales, áreas de capacitaciones que cuenten con los recursos y herramientas adecuados y que estén alineados a los objetivos estratégicos de la empresa, no podrá obtener los resultados que busca.

Por lo tanto, queda clara la importancia para las empresas de Call Center como GEA Perú y en general cualquier organización, de contar con un área de capacitaciones debidamente implementada, que cuente con procesos óptimamente establecidos y alineado con un enfoque basado en la mejora continua.

2.3 Análisis comparativo de las bases teóricas

Tabla 1
Análisis comparativo de las etapas del proceso de capacitación

AUTOR	ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACION				
	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5
	Diagnóstico de las Necesidades	Diseño Didáctico	Validación	Implementación	Evaluación
Dessler & Varela	<ul style="list-style-type: none"> Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad. Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los aprendices. Establecer los objetivos de la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Compilar objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación. Organizarlos en un plan de estudios. Materiales, guías de instructores y manuales de aprendices, se complementen entre sí, estén escritos con claridad y se fusionen en un programa de capacitación unificado alineado con los objetivos de aprendizaje establecidos. El proceso generalmente da como resultado un manual de capacitación, el cual suele contener la descripción del puesto de trabajo del aprendiz, un bosquejo del programa de capacitación y una descripción escrita de lo que se espera que aquél aprenda, así como (posiblemente) muchos autoexámenes breves. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentar y validar la capacitación frente a una audiencia representativa. Las revisiones finales se basan en los resultados piloto para garantizar la efectividad del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuando sea factible, usar un taller de "capacitar al instructor" que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación. Luego se implementa el programa de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Valorar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los aprendices.
	Detección de Necesidades de Capacitación	Planes y Programas de Capacitación	Ejecución de la Capacitación	Evaluación de los resultados de la Capacitación	
Chiavenato	<ul style="list-style-type: none"> Alcance de los objetivos de la organización Determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo Resultados de la evaluación del desempeño Análisis de problemas de producción (a priori o a posteriori) Análisis de problemas de personal Análisis de informes y otros datos 	<ul style="list-style-type: none"> A quién se capacita Cómo capacitar En qué capacitar Dónde capacitar Quién capacita Cuánto capacitar Cuándo capacitar 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de los programas por parte del consultor, el supervisor de línea o una combinación de los dos 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento Comprobación o medición Comparación de la situación actual con la anterior 	

En la tabla 1 resaltamos los conceptos clave de cada uno de los autores sobre los modelos de gestión de las capacitaciones. De la comparación encontramos que, aunque ambos autores tienen enfoques relativamente diferentes, coinciden al definir que el primer paso para realizar un proceso de capacitación es la identificación de las necesidades de capacitación.

Del mismo modo, mientras Dessler y Varela (2011) están centrados en la preparación y consolidación de materiales que se encuentren alineados a los objetivos de la capacitación, tenemos a Chiavenato (2011), que abarca un panorama más amplio que responden a las preguntas de ¿A quién?, ¿Cómo?, ¿En qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Quién? Las respuestas a estas interrogantes cubren todos los aspectos requeridos para un programa de capacitación con grandes posibilidades de éxito.

Para la fase del desarrollo de la capacitación, propiamente dicha, los autores tienen notorias diferencias, tanto que para Dessler y Varela (2011) fue necesario separar esta fase en dos etapas. Lo que podemos destacar es, la posibilidad que nos muestran para no solo preparar la capacitación, sino que también se pueden realizar pilotos, para afinar el programa y que este tenga la efectividad deseada.

Finalmente, para última etapa nuevamente ambos autores coinciden en que luego de realizada la capacitación es necesario el seguimiento y la evaluación.

Tabla 2

Análisis comparativo de los enfoques sobre la identificación de necesidades de capacitación

IDENTIFICACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION			
AUTOR	NIVELES DE ANALISIS		COMENTARIOS
Mondy	Análisis Organizacional	<p><i>Perspectiva general de toda la organización</i></p> <p><i>Revisar la misión estratégica de la organización</i></p> <p><i>Revisar las metas y planes de la organización</i></p> <p><i>Revisar resultados de la planificación estratégica de los RRHH.</i></p>	<p><i>Del análisis de los enfoques de los autores con respecto a la identificación de las necesidades de capacitación en una organización, observamos que ambos coinciden en el establecimiento de tres niveles de análisis con similares alcances en los que se debe realizar la búsqueda.</i></p> <p><i>Sin embargo, las perspectivas de cada autor en cada uno de los niveles presentan pequeñas diferencias que a su vez se complementan enriqueciendo la actividad de identificar las necesidades.</i></p> <p><i>De los niveles presentados y desarrollados por los autores, tomando en cuenta un entorno empresarial real, local y de pequeña o mediana envergadura, consideramos que el nivel más adecuado y que se elige en la práctica es el nivel del análisis de tareas.</i></p>
	Análisis de Tareas	<p><i>Acciones o tareas que se deben realizar para lograr los objetivos empresariales</i></p> <p><i>Revisión de los descriptivos de puestos</i></p>	
	Análisis de las personas	<p><i>Determinar las necesidades individuales de capacitación de los trabajadores</i></p> <p><i>Quienes lo necesitan, que tipo de capacitación requieren y en qué temas</i></p> <p><i>Revisar/Realizar las evaluaciones de desempeño.</i></p>	
Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler	Análisis a nivel de la Organización	<p><i>Análisis de los RRHH, traducir los objetivos de la organización en demanda de conocimientos y habilidades en los trabajadores.</i></p> <p><i>Análisis de los Índices de Eficiencia, costo de mano de obra, productividad, informes de calidad, gastos por reparaciones, etc.</i></p> <p><i>Análisis del Clima de la organización, impresiones, necesidades y aspiraciones de los trabajadores</i></p>	
	Análisis a Nivel de Tarea	<p><i>Información de las tareas que se efectúan en cada puesto de trabajo.</i></p> <p><i>Descriptivo del puesto</i></p> <p><i>Habilidades y nivel de rendimiento mínimo.</i></p>	
	Análisis a Nivel de Personas	<p><i>Quien necesita formación/capacitación y de que tipo</i></p> <p><i>Revisión del rendimiento actual del trabajador</i></p> <p><i>Revisión de las necesidades de capacitación a futuro</i></p>	

2.4 Análisis crítico de las bases teóricas.

De los autores revisados, identificamos que la etapa más importante de un proceso de formación o capacitación es la identificación adecuada de las necesidades de capacitación dentro de una organización. La importancia radica en brindar los cimientos sobre los que se construirán todas las demás etapas, involucrando desde los recursos financieros a emplear, la preparación de un plan de capacitación, la elaboración de material didáctico para la ejecución, hasta el seguimiento y la evaluación. Por lo tanto, si no se realiza una detallada identificación de las necesidades, la capacitación no logrará los objetivos deseados.

Consideramos que, dentro de proceso de capacitación, el establecimiento de los objetivos de la capacitación es abordado ligeramente por los autores revisados, siendo esto un aspecto muy importante, útil para la contratación y evaluación de los resultados posteriores.

Entre las observaciones que encontramos en la revisión de bibliografía es que existen muy reducidos autores han escrito sobre el uso de las tecnologías actuales aplicadas al uso en la gestión de recursos humanos y en la gestión de las capacitaciones. Finalmente, consideramos que dentro del proceso de las capacitaciones también deben abordarse los aspectos económicos. Encontramos muchos artículos que tocan el tema y muestran los beneficios de las capacitaciones y consideran que es una inversión en lugar de ser un gasto. Estamos de acuerdo con esta parte, sin embargo, se deben diseñar también las estrategias dentro un programa de capacitación para medir el retorno de la inversión.

CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1 Reseña histórica

La empresa Grupo Especializado de Asistencia del Perú (GEA Perú) es una filial del Grupo Especializado de Asistencia Internacional con sede en el país de México. GEA Perú es una empresa dedicada a la prestación de servicios de centro de llamadas dentro del rubro de las telecomunicaciones y lleva operando en el mercado peruano por más de 11 años.

Fue creada en el año 2009, e inició operaciones ese mismo año con la llegada desde México de quien en la actualidad es el gerente general de la organización. El conocimiento previo del modelo de negocio y los factores favorables del entorno peruano permitieron una implementación ágil y abrir sus puertas en poco tiempo.

Desde entonces, GEA Perú se ha convertido en aliado estratégico para sus clientes, generándoles valor y la confianza para sumarse en la ejecución de parte de sus procesos empresariales.

A lo largo de su trayectoria ha enfrentado los diversos retos del mercado y ha logrado consolidarse como empresa, logrando el año 2014 ser reconocida y premiada como empresa del año.

En la actualidad la empresa cuenta con alrededor de 1000 colaboradores y entre sus clientes se encuentran las principales empresas de telecomunicaciones tanto locales como extranjeras, así como empresas del sector retail, compañías de seguros, distribuidoras de gas, municipalidades, entre otros.

GEA Perú, está enfocada en la generación de valor para sus clientes desarrollando estrategias de negocio que le permitan obtener ventajas competitivas para sus clientes y para sí misma.

3.2 Filosofía organizacional

1.1.1 Visión

“Ser la empresa líder en servicios asistenciales y atención al cliente, con la finalidad de impulsar el crecimiento de nuestros socios, incrementar el valor de nuestra empresa y servir a nuestra comunidad con responsabilidad social” (Gea, 2009).

1.1.2 Misión

“Mantenernos como la mejor alternativa para proveer oportunidades de negocios a nuestros clientes, a través del desarrollo de múltiples productos y servicios de asistencia alineados a sus objetivos y a la medida de sus necesidades. Cambiar las pautas del mercado en calidad e innovación, apoyados en un equipo humano calificado, procesos efectivos, estandarizados y en herramientas a la vanguardia de la tecnología.” (Gea, 2009)

1.1.3 Políticas

Entre las principales políticas del Grupo Especializado de Asistencia del Perú, tenemos:

Política de Calidad que forma parte del sistema de Gestión de la Calidad y que, a su vez, está respaldada por la Certificación ISO 9001 con la cual cuenta la empresa. Garantizando de esta forma, procesos eficientes, basados en la mejora continua y que aporten valor para sus clientes.

Política de Seguridad de la información, consisten en un conjunto de normas y directrices que abarcan los tres aspectos necesarios para la gestión segura de la información dentro de la empresa.

Estos aspectos son la confidencialidad, que clasifica la información estableciendo quienes, y a qué información pueden acceder cada uno, así como establecer los mecanismos de control de acceso al mismo. La integridad, que cuida que la información sea fiable y fidedigna. Previene que la información sea modificada sin autorización. La disponibilidad, que garantiza que los sistemas informáticos dentro de la organización estén operativos y se puedan usar en el momento que se necesiten.

Política de Seguridad y Salud en el trabajo, en la que se fomenta la cultura de la prevención de riesgos laborales, tanto para los colaboradores de la empresa, así como también para proveedores, clientes, y cualquier persona que visite las instalaciones de la empresa. Así como también se establecen los lineamientos para el cumplimiento normativo exigido por las leyes peruanas.

3.3 Diseño organizacional

GEA Perú es una empresa que posee una estructura del tipo funcional, presenta una jerarquía vertical y está dividida en áreas o unidades departamentales y subáreas, de las cuales las principales tienen una dependencia directa de la gerencia general.

Cada área cuenta con un jefe o gerente de área, seguido de un coordinador y/o supervisor. Dependiendo del área se puede contar también con analistas, auxiliares y asistentes.

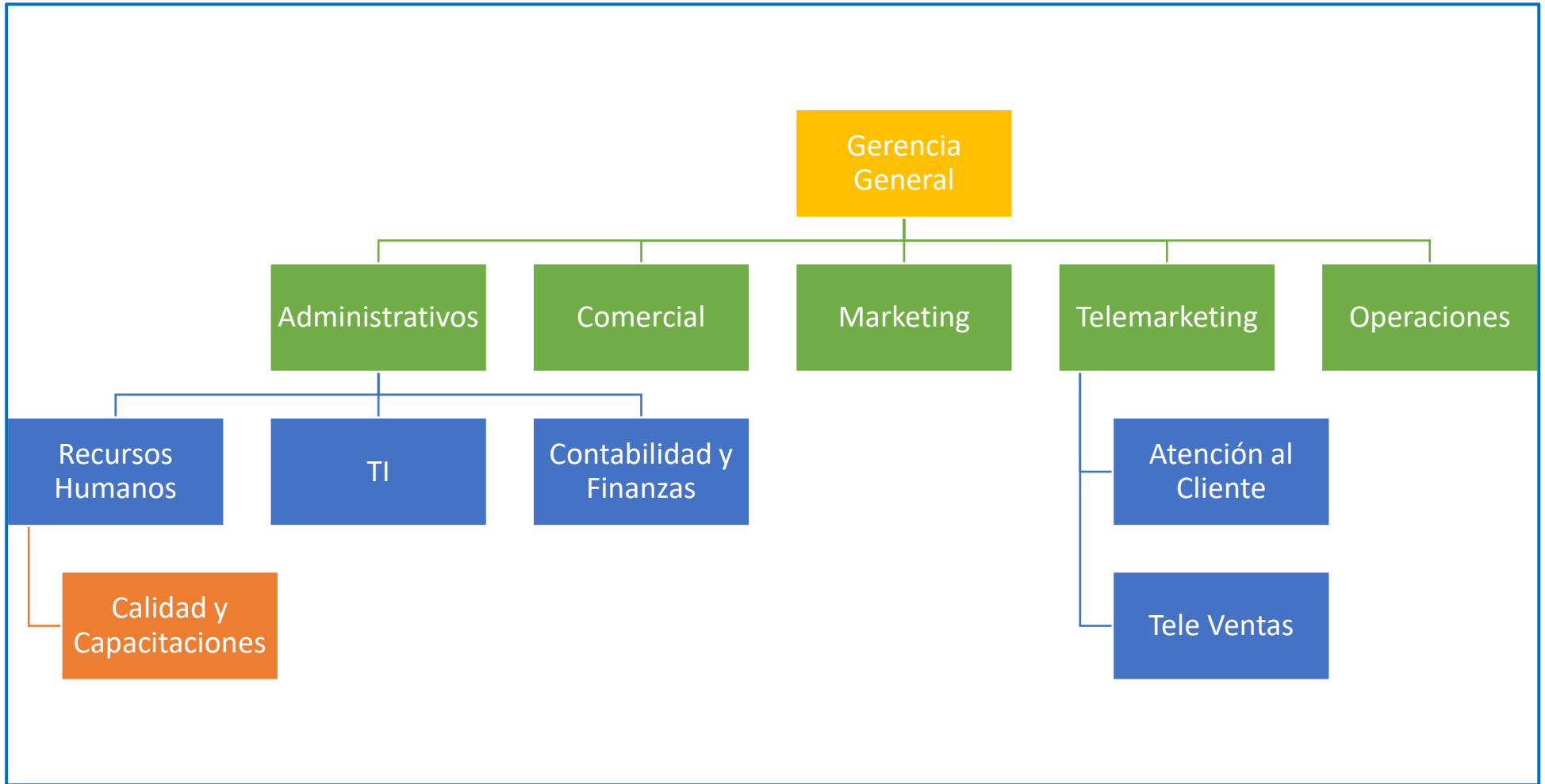
Las áreas administrativas son transversales a la organización dado que tienen interacción directa con cada una de ellas. Entre estas tenemos el área de recursos humanos que gestiona el capital humano para toda la empresa. Otra área administrativa es el área de Tecnologías de la información, que tiene interacción con todas las demás áreas de la organización, brindando recursos y servicios tecnológicos a todas las áreas y es soporte principal del modelo de negocio. También es considerada parte de las áreas administrativas el área de contabilidad y finanzas, quienes proveen de recursos económicos para el desarrollo de las diversas tareas dentro de cada una de las áreas.

En el área de telemarketing encontraremos la principal fuerza laboral de la empresa que son los asesores telefónicos, que junto con los team leaders y supervisores se encargan de desarrollo de las actividades núcleo del negocio.

Dentro del área de capacitaciones se encuentran los instructores o capacitadores quienes se encargan de realizar en entrenamiento de los nuevos trabajadores que ingresan a empresa, con particular énfasis en los asesores del área de Telemarketing que tienen una alta demanda de asesores capacitados.

A continuación, se muestra el diagrama que refleja la estructura organización de la empresa.

Figura 4
Organigrama de la empresa



Los puestos más importantes de la empresa corresponden a la dirección de la empresa y son los siguientes.

3.3.1 Gerencia general

Es el responsable de dirigir, gestionar y tomar las decisiones críticas para el éxito a largo plazo de la empresa. Entre las principales funciones se encuentran el establecimiento de la estrategia empresarial, el mantenimiento y la construcción de las relaciones comerciales con clientes, inversionistas, proveedores y otros dentro del ámbito empresarial. Así como también de la gestión financiera de la empresa.

3.3.2 Gerentes de Área

Los gerentes de área son responsables de garantizar que todas las operaciones de la empresa que corresponden a su área se lleven a cabo de manera eficiente y eficaz, lo que incluye la gestión de equipos, ventas, operaciones, finanzas y relaciones públicas.

Entre sus principales funciones se encuentran la supervisión de sus equipos directo de trabajo, así como de mantener el personal dentro de su área motivado y alineado con las políticas y procedimientos de la empresa. Así como el logro de resultados alineados con las estrategias de la empresa.

3.3.3 Jefes de Área

Los jefes de área son responsables de supervisar y coordinar las actividades diarias de sus equipos de trabajo, garantizando que se cumplan los objetivos de la empresa y que se utilicen los recursos de forma eficiente. Son responsables también

de garantizar la calidad de los servicios entregados y de colaborar con otros jefes de área para asegurar que las operaciones en la empresa sean eficientes.

Los jefes de área se encargan de planificar y coordinar las tareas y responsabilidades del equipo a su cargo, monitorizando el cumplimiento de los plazos y presupuestos. También tienen las funciones de garantizar la calidad de los servicios que se proveen dentro de sus áreas, sean estos para clientes internos o externos. Finalmente, los jefes de área evalúan el desempeño de los trabajadores de sus áreas y brindan la retroalimentación y orientación necesaria para mejorar el rendimiento.

3.3.4 Asesores telefónicos

Los asesores telefónicos, son el personal de primera línea de la empresa y constituyen el mayor número dentro de la organización. Sus funciones varían de acuerdo al sub área o campaña donde se encuentren laborando.

3.3.4.1 Asesores de atención al cliente:

Su trabajo consiste en responder las llamadas de los clientes, quienes pueden requerir la absolución de alguna consulta, la atención de una queja o reclamo, el reporte de alguna avería, la solicitud de alguna gestión o cambio, la baja o alta de servicios, etc.

Los asesores cuentan sistemas informáticos y plataformas CRM que les permiten gestionar cada uno de los casos y brindar la atención a cada uno de los clientes.

3.3.4.2 Asesores de Ventas:

Su trabajo consiste en realizar llamadas para vender algún producto o servicio o la comunicación de alguna información, promoción, notificación. Estos asesores están se encargan de explicar detalladamente las características del producto o servicio que está ofreciendo, buscando captar el interés de los clientes.

De igual forma que los asesores de atención al cliente, estos asesores, también cuentan con sistemas informáticos que les permiten tomar datos del cliente, realizar la grabación de la contratación en caso de realizarse la venta o aceptación de los términos y condiciones, entre otros.

3.3.4.3 Asesores asistenciales:

Estos asesores realizan labores más complejas que combinan parte de las labores de los asesores de atención al cliente y de ventas. Los asesores que gestionan asistencias atenderán los requerimientos de los clientes y se contactarán con proveedores partner de la empresa para completar la solicitud de los clientes.

Dentro de sus funciones se encuentran la atención de clientes, la gestión de solicitudes, la gestión de los proveedores, el seguimiento y monitorización de los casos y el cierre de la atención. En algunos casos pueden incluir una encuesta al finalizar la atención.

3.4 Productos y/o servicios

GEA Perú brinda los servicios de Atención al cliente telefónico para empresas que ya sea por el volumen de sus clientes, calidad en el servicio u otros factores requieren una atención especializada para sus clientes. Generalmente este tipo de

servicios son post evento, quiere decir que tienen lugar como consecuencia de una acción previa, por citar un ejemplo, tenemos la venta de algún producto o servicio y posterior a ello se requiere brindar a los clientes información, orientación, soporte, atención de reclamos, averías, etc.

También brinda servicios asistenciales, que consisten en la prestación de servicios de ambulancias, auxilio vial, asesoría legal, servicios hogar, como electricistas, gasfitería, vidriería, orientación médica, asesoría docente, etc. Los servicios asistenciales son ofrecidos por el cliente corporativo a sus clientes y la provisión y gestión de dichos servicios son realizados por GEA Perú. Para llevar a cabo esta gestión GEA Perú integra una amplia red de proveedores de todos los rubros asistenciales brindando a los usuarios finales servicios de calidad y acorde a sus necesidades.

Otro servicio que brinda la empresa es la venta telefónica de productos y/o servicios que el cliente corporativo requiera ofrecer a sus clientes. Este rubro además de las ventas propiamente dichas comprende también servicios de migración, ofreciéndole cambiar a otro servicio diferente o mejor al adquirido previamente, también están los servicios de upgrade, que consiste en la actualización, mejora o la venta de servicios complementarios al servicio adquirido.

Por otra parte, se brinda también el servicio de renovaciones, consiste en ofrecer nuevos productos y/o servicios a los clientes finales, generalmente cuando un producto o servicio adquirido está llegando al final de su ciclo.

3.5 Diagnóstico organizacional.

Figura 5
Matriz FODA de la empresa

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNO	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">- El respaldo de la experiencia en el negocio por parte de la casa matriz.- Contar con una robusta plataforma tecnológica y software de gestión de call center desarrollado a medida.- El reconocimiento ganado por la empresa al tener a los clientes corporativos más importantes del país.	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">- Procesos y tramites poco agiles con la casa matriz.- Debido a la cantidad de filiales existen tiempos de respuesta altos para la atención de las filiales.
EXTERNO	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">- Desarrollo del comercio del comercio electronico- El incremento de la bancarización para las transacciones online.- La creación de monederos electrónicos que facillitan los pagos virtuales.- La solidez alcanzada en los ultimos años por la moneda nacional a nivel de latinoamerica.	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">- El marco regulatorio y políticas gubenamentales cambiantes en el país.- La inestabilidad política que atraviesa el país.- Aparición de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial para la atención de clientes.

- Fortalezas

GEA Perú forma parte del Grupo Especializado del Asistencia Internacional, empresa con sede en el país de México, que cuenta con más de 30 años de experiencia en el rubro de los Call center. El conocimiento previo del modelo de negocio representa una fuerte ventaja competitiva para la empresa GEA Perú que puede desarrollar diversas alternativas de negocio para sus clientes.

GEA Perú y GEA internacional cuentan con robustas plataformas tecnológicas que brindan una alta capacidad de respuesta a las necesidades de sus clientes. Así mismo cuentan con aplicaciones que son desarrollos propios y son usados de forma estandarizada en casi todas las filiales del grupo, por lo que se ha enriquecido con la retroalimentación de cada filial, obteniendo aplicaciones optimizadas y alineadas a las necesidades de la empresa, de los clientes y del mercado actual.

Otro aspecto importante a resaltar es su amplia cartera de clientes, entre las cuales se encuentran las empresas más importantes del país y la confianza depositada por cada uno de ellos ha ido ganando una reputación favorable a lo largo de los años.

- Oportunidades

La tasa de penetración de la telefonía móvil en el Perú ha tenido un gran incremento en los últimos años, lo que implica el crecimiento de las empresas de telecomunicaciones y sus clientes. Esto genera la necesidad de servicios de Call center para la atención al cliente de las grandes operadoras de telefonía, servicios de televisión por cable, servicios de internet, etc.

Por otra parte, se tiene también el desarrollo del comercio electrónico que se encuentra en constante crecimiento, lo cual también representa también una oportunidad para el desarrollo de negocios que requieran ventas telefónicas, no solo de servicios sino también de productos. Así mismo se genera la necesidad de atención al cliente, servicios de post venta, entre otros.

La creación, masiva aceptación y uso de los monederos electrónicos, ha facilitado enormemente las transacciones comerciales en el mercado de consumo, esto representa también una oportunidad para el crecimiento de los negocios y el incremento del comercio electrónico. Aunado a esto se tiene la solidez ganada en los últimos años por la moneda peruana en Latinoamérica, que se refleja en la economía de los consumidores, como una mayor capacidad de gasto, siendo un entorno favorable para el negocio.

- Debilidades

Uno de los problemas que enfrenta GEA Perú, es que debido al tamaño del grupo empresarial al cual pertenece, se tienen tiempos de respuesta y tramites poco agiles que no permiten dar propuestas y respuestas rápidas a los posibles nuevos clientes, ocasionando a veces la pérdida de oportunidades de negocio.

- Amenazas

El marco legal cambiante en el país representa una amenaza, generándose una inestabilidad en cadena que afecta desde el consumidor final hasta las empresas proveedoras de servicios.

De la misma forma, la falta de estabilidad política en los últimos años, repercute en la inversión de capitales extranjeros en el país, como es el caso de GEA Perú.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 Diagnóstico.

4.1.1 Recopilación de información

Es importante tener en cuenta que la entrega de personal debidamente capacitado a las áreas solicitantes, no es un proceso aislado que atañe únicamente al área de capacitaciones, sino que es el resultado de la interacción con las demás áreas de la empresa. Comprender el flujo de los procesos involucrados para esta tarea, permitirá tener un mejor contexto para realizar un diagnóstico más acertado.

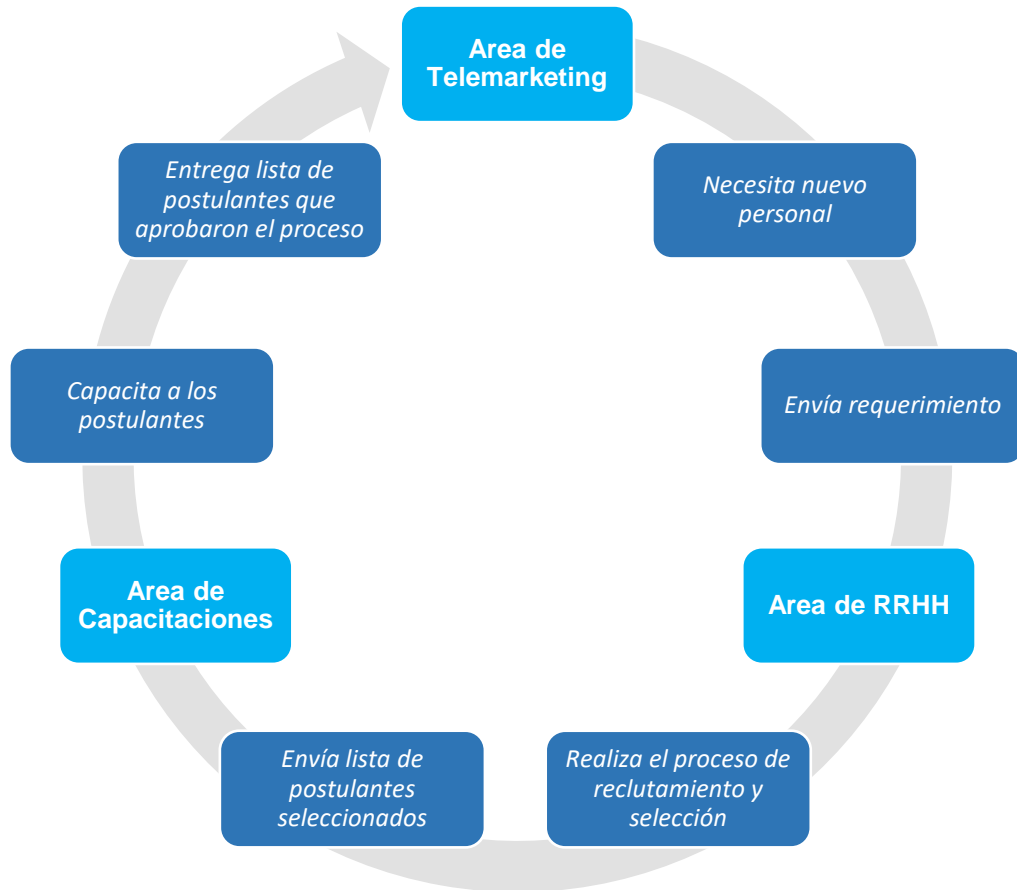
El flujo comienza con la necesidad de un nuevo asesor por parte del área de Telemarketing, ya sea porque desea reemplazar una baja o por crecimiento del área o subareas. Esta necesidad se materializa en un requerimiento al área de recursos humanos especificando el perfil de puesto y los datos relacionados.

El área de recursos humanos se encarga de publicar la oferta laboral, recepcionar los currículums vitae, seleccionar los candidatos, realizar una o varias entrevistas, y aplicar los filtros requeridos según sea necesario para cumplir con las especificaciones del requerimiento. Concluido este proceso entrega la lista de postulantes que pasaron los filtros y fueron seleccionados, al área de capacitaciones para que inicien con su proceso de inducción.

Finalmente, el área de capacitaciones realiza la inducción y luego de que los postulantes hayan superado con éxito el proceso, entrega la lista de aprobados al área de Telemarketing, completándose el ciclo.

La interrelación y el flujo completo de los pasos que se sigue para la incorporación de un nuevo asesor a la empresa, se muestran la figura 6.

Figura 6
Diagrama de flujo de requerimiento de personal



De acuerdo a lo manifestado por la coordinadora y supervisores del área Telemarketing, se pudo encontrar que la rotación de personal que presentan dicha área se puede dividir en dos grupos, la rotación de personal aleatoria y la rotación de personal estacional.

La rotación aleatoria es aquella en la que los asesores renuncian o abandonan el puesto de trabajo por motivos muy diversos. Este tipo de rotación tiene una característica muy particular, no se puede predecir y puede llegar a representar hasta el 15% de movimiento de personal.

La rotación estacional, es aquella donde los asesores renuncian o abandonan el puesto de trabajo en forma masiva, y lo hacen en rangos de fechas muy específicas como el final de la temporada de verano, ciertas fechas festivas, el inicio de clases en las universidades, institutos, etc. Este tipo de rotación es predecible y por lo tanto se puede gestionar para minimizar el impacto. Puede llegar a representar hasta el 30% del movimiento de personal.

Además de ello, el área de Telemarketing, debido a la experiencia ganada en los años de operación de la empresa, conoce y gestiona de forma proactiva el flujo requerido del personal, derivado del uso de herramientas como el forecast que permiten gestionar la demanda futura del servicio con predicciones basadas en los datos históricos.

Asimismo, de acuerdo a lo manifestado por la Jefatura de recursos humanos, se ha establecido un cronograma con un día específico dentro de la última semana de cada mes, para el ingreso de solicitudes de personal nuevo, no habiendo otros días para ingresar nuevas solicitudes. Dentro de la información proporcionada, se pudo encontrar que existe también un cronograma establecido y acordado con el área de capacitaciones para la realización de las capacitaciones, y estas se realizan en determinadas semanas de cada mes.

Las solicitudes de nuevo personal se ingresan al área de recursos humanos de acuerdo con las estimaciones realizadas por el área de Telemarketing y cumpliendo con las fechas establecidas en el cronograma. El área de recursos humanos recibe la solicitud y una vez realizado sus procesos pasan el personal seleccionado al área de capacitaciones, donde de acuerdo al perfil del puesto el tiempo de capacitación puede tomar entre 7 a 17 días aproximadamente. Sin embargo, según lo indicado por la

coordinadora de Telemarketing, estos tiempos no siempre se cumplen, generándose retrasos, lo cual genera incumplimientos en las dotaciones de personal solicitados por los clientes, la afectación de la productividad del área y el incumplimiento de los indicadores establecidos del área.

Asimismo, agregó que muchos de los nuevos asesores presentan problemas al iniciar a trabajar, requiriendo de mucha ayuda por parte de los teamleaders y supervisores de las subareas donde se encuentra el asesor. Los tiempos para que un asesor alcance la operación optima varían desde 1 día hasta los 60 días aproximadamente. Esto depende mucho del subarea al que pertenece y sobre todo del perfil del puesto. Como se indicó anteriormente, la complejidad de la operación en cada subarea del área de Telemarketing es distinta, lo cual conlleva a que los tiempos sean distintos.

4.1.2 Identificación de problemas

De la información recopilada, se pudo encontrar que el área de capacitaciones presenta los siguientes problemas principales:

- Retrasos en la entrega del personal capacitado con el correspondiente incumplimiento de los requerimientos y necesidades de las áreas solicitantes, con la consecuente afectación del cumplimiento de indicadores y metas, principalmente del área de Telemarketing.
- Baja calidad de los resultados de las capacitaciones, que se ve reflejado en un elevado tiempo de adaptación al puesto de trabajo de los nuevos asesores, así como la necesidad de tener que retornar a los asesores para reforzamientos de capacitación.

4.1.3 Análisis de las causas

Ahora que se ha encontrado los problemas que enfrenta el área de Capacitaciones, se procede con la búsqueda de las causas raíz de dichos problemas, para ello usaremos el diagrama de causa – efecto o también conocido como diagrama de Ishikawa.

El método que se empleará corresponde a las 6m, por lo que se procede con la definición de las categorías que más relevancia tienen sobre los problemas hallados y las consecuencias de las mismas.

Mano de obra o personas

Esta categoría corresponde a los aspectos relacionados con el personal o los trabajadores.

Maquinaria o capacidad de servicio

Esta categoría se considera toda la infraestructura, incluyendo herramientas y sistemas que se usan para la producción del servicio.

Métodos

Esta categoría toma en cuenta la forma en la que se realizan las operaciones dentro del área o departamento para la producción del servicio.

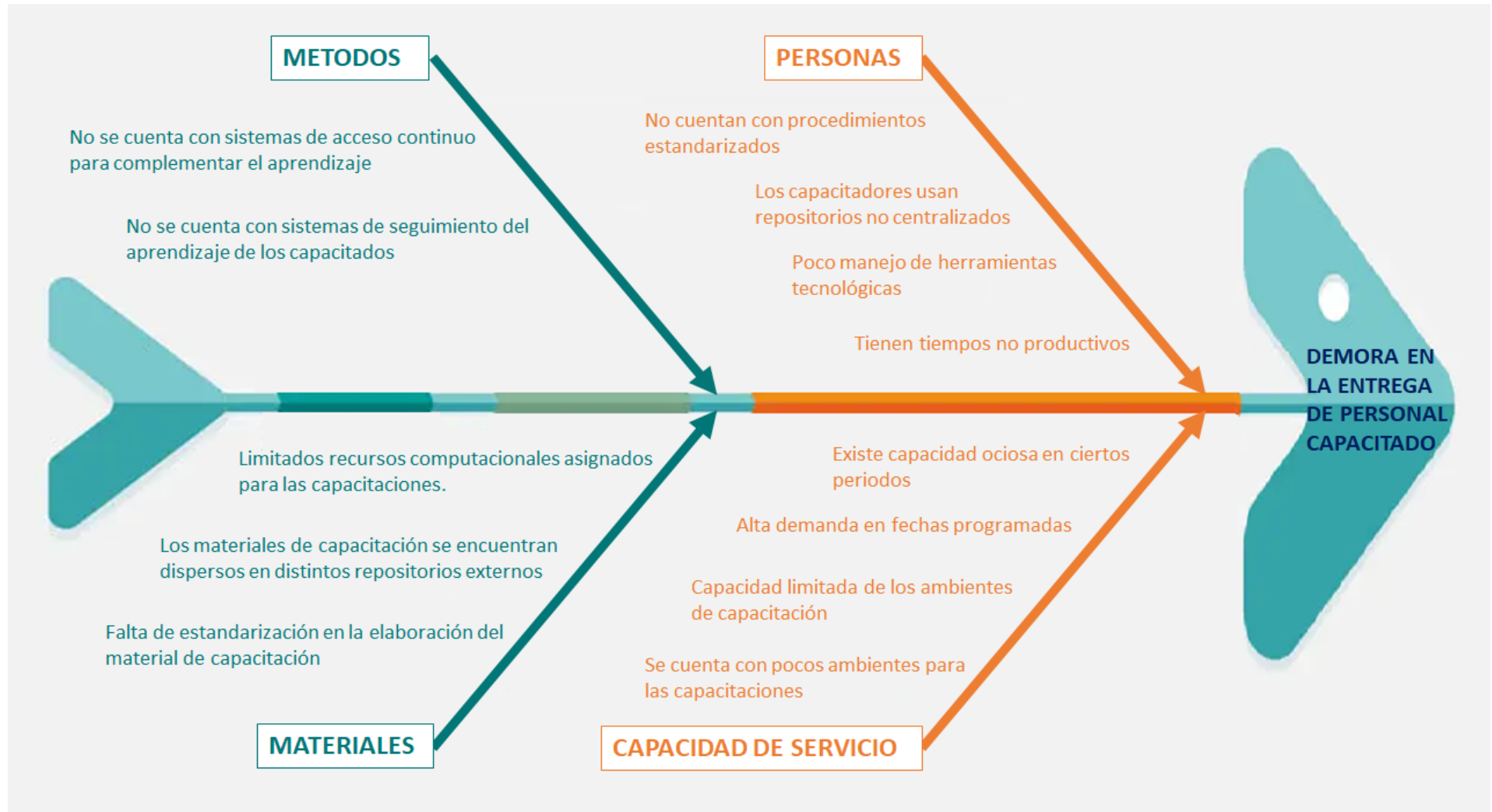
Materia prima o materiales

Esta categoría está relacionada con los insumos que se usan para la producción o realización del servicio.

4.1.3.1 Problema: Retrasos en la entrega del personal capacitado

Figura 7

Diagrama de Ishikawa para el análisis de causas de los retrasos en las capacitaciones.



4.1.3.1.1 *Personas*

¿Cómo influyen los trabajadores del área de capacitaciones sobre los retrasos en la entrega de personal capacitado?

Los capacitadores no cuentan con procedimientos estandarizados para el desarrollo de las capacitaciones, por lo que cada capacitador emplea, metodologías, y técnicas diferentes que toman tiempos diferentes y dan resultados que no se ajustan a las necesidades de la empresa, como los retrasos en la entrega.

No se cuenta con políticas que regulen el uso de las diversas herramientas gratuitas, como el almacenamiento en discos virtuales, ofimática en la nube, formularios en línea, entre otros, lo que genera silos de información, dispersión de la información y la necesidad del uso de credenciales diferentes para cada herramienta, ralentizando la agilidad y el fácil acceso a la información para el desarrollo de sus labores.

Otro aspecto que influye es el nivel de dominio en el uso de las herramientas TIC, debido a la complejidad subyacente de cada herramienta informática y multiplicada por la inmensa variedad de soluciones existentes en la actualidad, dificulta a los capacitadores obtener ventajas del uso de dichas herramientas. Lo que, a su vez limita la creación, actualización, modernización de los materiales de capacitación, así como la aplicación de nuevas técnicas y/o metodologías de enseñanza más eficientes basados en las herramientas TIC.

Los capacitadores tienen periodos baja productividad, debido al cronograma definido que establece solo determinadas fechas para el desarrollo de las

capacitaciones, los capacitadores se encuentran sobre ocupados en ciertas fechas y sin ocupación en otras.

4.1.3.1.2 Capacidad de Servicio

¿Cómo influye la capacidad de servicio del área de capacitaciones en los retrasos en la entrega de personal capacitado?

El área de capacitaciones cuenta con pocos ambientes donde desarrollar las capacitaciones, lo que limita la realización de sesiones de capacitaciones simultaneas, con el consecuente retraso en el cumplimiento de los tiempos de capacitación.

La capacidad limitada de los ambientes genera la necesidad de dividir en grupos a los asesores a capacitar, con la consecuencia de mayor ocupación de los ambientes, incremento del esfuerzo de capacitación, y el aumento en el tiempo de entrega del personal capacitado.

Alta demanda de ambientes en fechas programadas para la realización de capacitaciones que genera la falta de disponibilidad retrasando el proceso de capacitación.

Existen periodos de capacidad ociosa en el uso de los ambientes, mientras que en las fechas programadas los ambientes están saturados, en las fechas fuera de cronograma no están en uso.

4.1.3.1.3 Métodos

¿Cómo afecta la forma de trabajo actual sobre los retrasos en la entrega de personal capacitado?

No se cuenta con la planificación para el diseño de los programas de capacitación, generando que los capacitadores apliquen criterios propios para solventar esta carencia, generándose variación en los tiempos de respuesta.

No se cuenta con sistemas que permitan a los capacitadores compartir información adicional y útil a los asesores posterior a las sesiones de capacitación. La transmisión de información y conocimientos se realiza únicamente en tiempo real, sea de forma presencial o de forma virtual generando dependencia del capacitador en el proceso de aprendizaje de los asesores. Esto genera cuellos de botella en el aprendizaje retrasando los resultados.

Los exámenes son creados por cada capacitador y por lo general son aplicados usando recursos en línea gratuitos. Esta forma de trabajo limita al capacitador a realizar el seguimiento del proceso de aprendizaje de los asesores, dado que la evaluación del aprendizaje no se realiza de forma continua y no permite identificar oportunamente los temas en los que se pudiera requerir reforzamientos.

4.1.3.1.4 Materiales

¿Cómo afecta los materiales empleados sobre el retraso en la entrega del personal capacitado?

La falta de uso de métodos estandarizados para la gestión de los materiales, como pueden ser el diseño y la creación de contenido, la estructura de los temas a tratar, la creación de los exámenes, la realización de las evaluaciones, etc. Generan que el desarrollo de las capacitaciones requiera de tiempos variables.

Los capacitadores usan diversas plataformas online gratuitas para crear, almacenar, compartir sus materiales, haciendo que la información esté dispersa, no

se tenga el control de los accesos sobre ellas y no se pueda garantizar la seguridad de la información, esto complica el trabajo de los capacitadores afectando al tiempo de respuesta.

Existe una limitada capacidad de computadoras y otros equipos relacionados que son asignados a las salas de capacitaciones, que generan que se tenga que dividir en grupos, con el consiguiente retraso en el cumplimiento de los plazos.

4.1.3.2 Identificación de las causas raíz

Del diagrama de Ishikawa de la figura 7, se encuentran las siguientes causas raíz:

- No se cuenta con procedimientos estandarizados para el desarrollo de las capacitaciones.
- No se cuenta con políticas que regulen el uso de las herramientas en línea gratuitas y establezcan los controles de acceso adecuados.
- El poco dominio del uso de las múltiples herramientas informáticas que usa el área de capacitaciones.
- Periodos de baja productividad debido al cronograma.
- La limitada cantidad de ambientes de capacitación disponibles.
- Limitada capacidad de los ambientes de capacitación.
- Alta demanda de ambientes de capacitación en fechas programadas de acuerdo al cronograma.
- La existencia de periodos de capacidad ociosa en determinadas fechas según el cronograma.

- Falta de planificación para el diseño de los programas de capacitación.
- Falta de sistemas informáticos para compartir información y materiales adicionales a los asesores.
- Falta de estandarización de los métodos de evaluación y del seguimiento y control del aprendizaje de los asesores.
- Falta de métodos estandarizados para la gestión integral de los materiales de capacitación.
- Falta de sistemas informáticos para el almacenamiento, compartición, y control de acceso seguro a los materiales de capacitaciones.
- La falta de recursos e infraestructura tecnológica que den soporte a la operación del área de capacitaciones.

Resumiendo, se puede observar que el área tiene carencias tanto a nivel administrativo como de sistemas informáticos que brinden el soporte a su operación y también las facilidades para establecer procedimientos que uniformicen la forma de trabajo dentro del área.

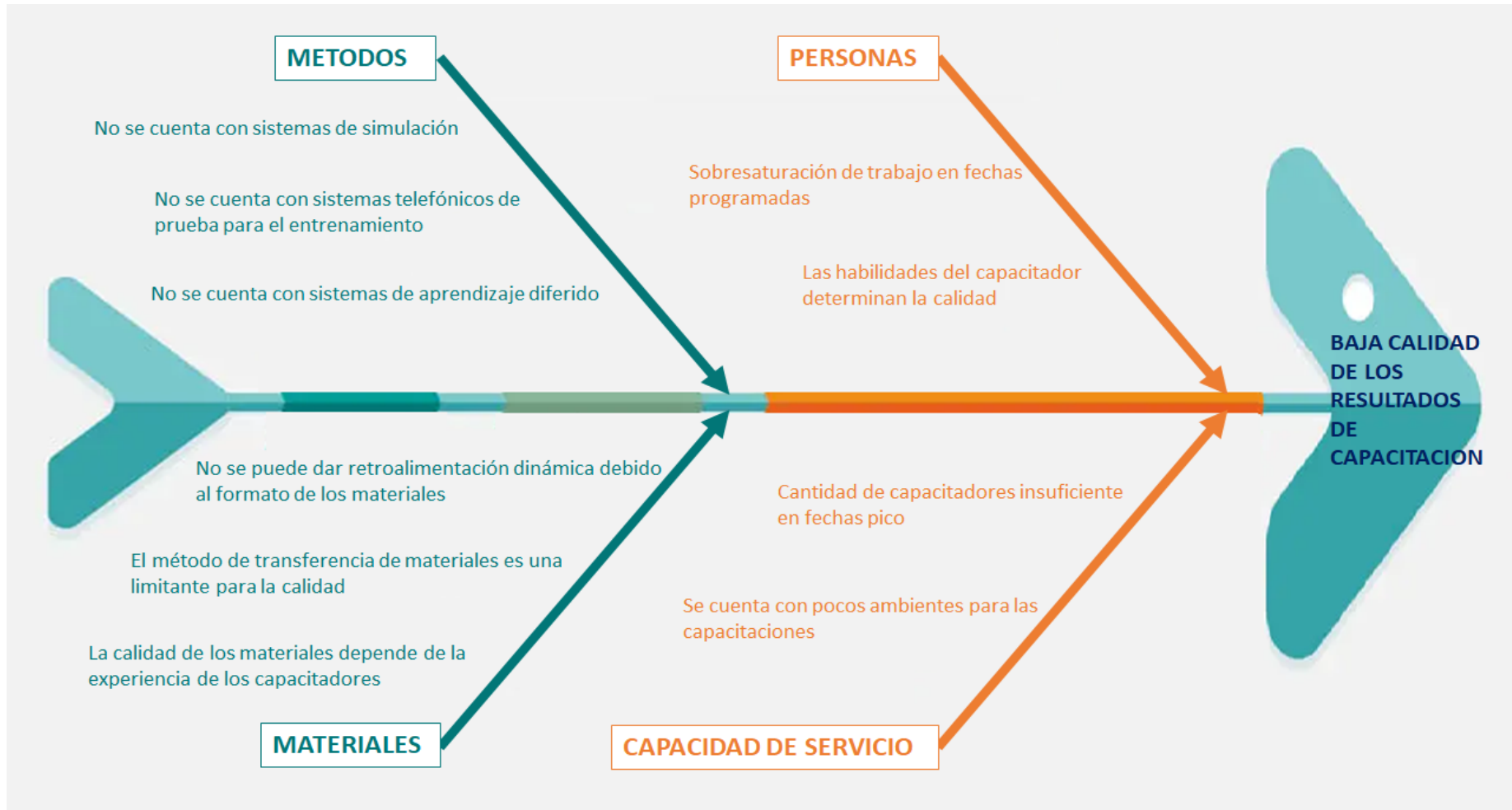
Seguidamente, aplicaremos la misma técnica para determinar las causas raíz para el segundo problema identificado en el diagnóstico. Para ello emplearemos las mismas categorías usadas en el diagrama anterior mostrado en la figura 7.

En la figura 8 mostramos el diagrama de Ishikawa para determinar las causas asociadas con la baja calidad de los resultados de las capacitaciones.

4.1.3.3 Problema: Baja calidad en el resultado de las capacitaciones

Figura 8.

Diagrama de Ishikawa para el análisis de causas de la baja calidad de las capacitaciones.



4.1.3.3.1 Personas

¿Cómo influyen los trabajadores en la baja calidad de los resultados de las capacitaciones?

Los capacitadores se encuentran sobresaturados en las fechas establecidas para la realización de las capacitaciones, lo que genera que las capacitaciones no se desarrollen adecuadamente y los resultados no sean los esperados.

Los capacitadores tienen habilidades diferenciadas, por lo que cada uno aplica una metodología de enseñanza a criterio propio. No existe un método estandarizado lo que genera variación en los resultados.

4.1.3.3.2 Capacidad de Servicio

¿Cómo influye la capacidad de servicio en la baja calidad de los resultados de las capacitaciones?

El área de capacitaciones cuenta con pocos ambientes, lo que provoca que se generen más turnos de capacitación, saturando la capacidad operativa del área, y generando sobreesfuerzo y desgaste de los capacitadores, disminuyendo la efectividad de las capacitaciones.

La cantidad de capacitadores es insuficiente en las fechas programadas para la realización de las capacitaciones. Debido a la demanda los capacitadores se encuentran saturados, y su rendimiento es afectado, influyendo sobre la calidad de las capacitaciones.

4.1.3.3.3 Método

¿Cómo afecta la forma de trabajo en la baja calidad de los resultados de las capacitaciones?

El área de capacitaciones no cuenta con sistemas de simulación de las aplicaciones que se usan en la operación diaria, lo cual influye mucho en los resultados de la capacitación. Las aplicaciones son provistas por los clientes corporativos, por lo que el control, accesos y otros relacionados están bajo control de los mismos. La falta de practica en escenarios realistas disminuye la calidad de las capacitaciones.

No se cuenta con un ambiente de pruebas del sistema telefónico para el entrenamiento de los nuevos asesores que simule un escenario más realista.

El área de capacitaciones no cuenta con sistemas de aprendizaje diferido, donde los asesores puedan aprender a su propio ritmo y repetir los temas de acuerdo a su avance, desaprovechando la oportunidad de mejorar la calidad de los resultados de las capacitaciones.

4.1.3.3.4 Materiales

¿Cómo afecta los materiales empleados en la baja calidad de los resultados de las capacitaciones?

Los capacitadores emplean materiales no estandarizados, por lo que la transferencia de conocimiento depende de la calidad del material preparado por cada capacitador.

Los materiales únicamente consisten en documentos que se comparten de forma digital o impresa, siendo las únicas fuentes de conocimiento para los capacitados. Debido a esta forma de transmitir y transferir los materiales de capacitación, no es posible brindar un feedback dinámico para atender las dudas o reforzar el aprendizaje de los capacitados.

4.1.3.4 Identificación de las causas raíz

Del diagrama de Ishikawa mostrados en la figura 8, se encuentra las siguientes causas raíz:

- Saturación de trabajo de los capacitadores en fechas programadas según cronograma.
- Falta de estandarización de los métodos empleados para el desarrollo de las capacitaciones.
- Poca cantidad de capacitadores, para las fechas de alta demanda.
- No se cuenta con sistemas de simulación para las aplicaciones provistas por los clientes corporativos.
- Falta de sistemas informáticos para brindar el servicio de aprendizaje diferido.
- El uso de materiales no estandarizados.
- Falta de medios o canales mediante a través de los cuales brindar la retroalimentación a los asesores.

En resumen, se observa que de igual modo a las causas raíz relativas al retraso o demora en las capacitaciones, existen dos componentes que resaltan en las causas, la parte administrativa y la parte tecnológica.

En la tabla 3 se resume todas las causas encontradas en relación a los problemas identificados en el diagnóstico.

Tabla 3
Resumen de las causas identificadas.

PROBLEMAS	CAUSAS IDENTIFICADAS
Demora en la entrega del personal capacitado	<p><i>No se cuenta con procedimientos estandarizados para el desarrollo de las capacitaciones.</i></p> <p><i>No se cuenta con políticas que regulen el uso de las herramientas en línea gratuitas y establezcan los controles de acceso adecuados.</i></p> <p><i>El poco dominio del uso de las múltiples herramientas informáticas que usa el área de capacitaciones.</i></p> <p><i>Periodos de baja productividad debido al cronograma.</i></p> <p><i>La limitada cantidad de ambientes de capacitación disponibles.</i></p> <p><i>Limitada capacidad de los ambientes de capacitación.</i></p> <p><i>Alta demanda de ambientes de capacitación en fechas programadas de acuerdo al cronograma.</i></p> <p><i>La existencia de periodos de capacidad ociosa en determinadas fechas según el cronograma.</i></p> <p><i>Falta de planificación para el diseño de los programas de capacitación.</i></p> <p><i>Falta de sistemas informáticos para compartir información y materiales adicionales a los asesores.</i></p> <p><i>Falta de estandarización de los métodos de evaluación y del seguimiento y control del aprendizaje de los asesores.</i></p> <p><i>Falta de métodos estandarizados para la gestión integral de los materiales de capacitación.</i></p> <p><i>Falta de sistemas informáticos para el almacenamiento, compartición, y control de acceso seguro a los materiales de capacitaciones.</i></p> <p><i>La falta de recursos e infraestructura tecnológica que den soporte a la operación del área de capacitaciones.</i></p>
Baja calidad en el resultado de las capacitaciones	<p><i>Saturación de trabajo de los capacitadores en fechas programadas según cronograma.</i></p> <p><i>Falta de estandarización de los métodos empleados para el desarrollo de las capacitaciones.</i></p> <p><i>Poca cantidad de capacitadores, para las fechas de alta demanda.</i></p> <p><i>No se cuenta con sistemas de simulación para las aplicaciones provistas por los clientes corporativos.</i></p> <p><i>Falta de sistemas informáticos para brindar el servicio de aprendizaje diferido.</i></p> <p><i>El uso de materiales no estandarizados.</i></p> <p><i>Falta de medios o canales mediante a través de los cuales brindar la retroalimentación a los asesores.</i></p>

Se observa que algunas de las causas guardan relación y son comunes a ambos problemas, así mismo algunas causas son similares entre ellas, por lo tanto, para el posterior tratamiento de estas se realiza la consolidación de las causas halladas. El resultado se muestra los resultados en la tabla 4.

Tabla 4
Consolidación de las causas identificadas.

PROBLEMAS	CAUSAS IDENTIFICADAS
Problemas identificados en el área de capacitaciones relacionados con el entrenamiento de asesores para el área de Telemarketing	<i>Falta de implementación de métodos y procedimientos estandarizados para la gestión integral de los materiales de capacitación.</i>
	<i>No se cuenta con metodologías estandarizadas para la gestión y el desarrollo de las sesiones de capacitación.</i>
	<i>Falta de políticas para la regulación del uso de herramientas en línea gratuitas.</i>
	<i>Limitaciones en el uso de herramientas TIC por parte de los capacitadores.</i>
	<i>La falta de recursos e infraestructura tecnológica que den soporte a la operación del área de capacitaciones.</i>
	<i>Limitada cantidad y capacidad de ambientes para el desarrollo de las capacitaciones.</i>
	<i>Falta de planificación para el diseño e implementación de los programas de capacitación, métodos de evaluación y de seguimiento y control del aprendizaje.</i>
	<i>Sobre y sub utilización de los ambientes de capacitación en determinados periodos.</i>
	<i>Falta de sistemas informáticos para la centralización, compartición, control de acceso, canales de comunicación para la retroalimentación y el acceso diferido y a demanda.</i>
	<i>Falta de sistemas de simulación de aplicaciones para un entrenamiento realista</i>
<i>Falta de un sistema de telefonía diseñado para el entrenamiento de los asesores</i>	
<i>Limitada cantidad de capacitadores con periodos de sobre carga y tiempos improductivos en las labores de los capacitadores.</i>	

En la siguiente sección se realizará la búsqueda de alternativas de solución para estas casusas encontradas.

4.2 Diseño de la mejora.

4.2.1 Identificación de las soluciones

A continuación, se plantean las soluciones halladas para las causas identificadas en el proceso de diagnóstico previo.

- **Falta de implementación de métodos y procedimientos estandarizados para la gestión integral de los materiales de capacitación.**

Establecer procedimientos documentados sobre las pautas que se deben seguir para el diseño y desarrollo de los materiales de capacitación y que estén alineados con los objetivos del área y de la empresa. Para conseguir la estandarización es necesario buscar en primer lugar el consenso de los capacitadores sobre las metodologías, técnicas y herramientas más importantes y, asimismo, tomar ventaja de la experiencia que cada uno posee sobre el tema.

Actualizar el proceso declarado en el sistema de gestión de la calidad para el área de capacitaciones y dar de alta el o los procedimientos (documentos) donde se especifican y detallan las directrices, lineamientos, y pasos a seguir, para el diseño y desarrollo de los materiales de capacitación. Se debe seguir los pasos definidos por el sistema de gestión de la calidad para el alta de dichos documentos.

Implementar un sistema de gestión de aprendizaje. La mayoría de estos sistemas tienen diversas estructuras estandarizadas para la creación de materiales de enseñanza, recursos didácticos, y muchos otros recursos. Junto con la implementación se debe también crear las guías, manuales, plantillas, etc. Que faciliten el uso y manejo.

- **No se cuenta con metodologías estandarizadas para la gestión y el desarrollo de las sesiones de capacitación.**

Establecer y documentar las metodologías que se hayan usado hasta el momento y que hayan tenido los mejores resultados. Esta acción requiere de la búsqueda de consensos y de la evaluación de diversas metodologías aplicables al entorno de las capacitaciones en la empresa.

Actualizar el proceso del área de capacitaciones dentro del sistema de gestión de la calidad para modificar y añadir procedimientos que especifiquen de forma detallada la o las metodologías que se deben emplear al momento de desarrollar las capacitaciones.

- **Falta de políticas para la regulación del uso de herramientas en línea gratuitas.**

Implementar un sistema de gestión de aprendizaje que sustituya la necesidad de uso de herramientas externas.

- **La falta de recursos e infraestructura tecnológica que den soporte a la operación del área de capacitaciones.**

Implementar un sistema de gestión del aprendizaje.

Asignar recursos computacionales, periféricos y demás dispositivos relacionados para el desarrollo óptimo de las capacitaciones.

Realizar el mantenimiento y renovación de los recursos asignados con averías o desperfectos.

- **Las limitaciones en el uso de herramientas TIC por parte de los capacitadores.**

Implementar programas de capacitación sobre el uso de herramientas tecnológicas. Requiere de la realización previa de la evaluación de conocimientos y manejo de las herramientas TIC a los capacitadores. Posteriormente se debe identificar las herramientas con las que los capacitadores tienen dificultades y con base en los resultados implementar un plan de capacitaciones interno para el área.

Implementar un sistema de gestión del aprendizaje. Indirectamente elimina la necesidad de que los capacitadores conozcan el uso de múltiples herramientas, reduciéndolo únicamente al conocimiento y dominio del sistema de gestión del aprendizaje. Esta acción se debe acompañar de un proceso de capacitación que permita a los capacitadores conocer y manejar el sistema con la suficiente habilidad para obtener las ventajas que ofrece el sistema.

- **Limitada cantidad y capacidad de ambientes para el desarrollo de las capacitaciones.**

La realización de capacitaciones online, mediante el uso de herramientas de clases en línea pueden ayudar a no depender de ambientes físicos para el desarrollo de las capacitaciones.

Implementar un sistema de gestión del aprendizaje, donde se puedan compartir sesiones grabadas combinadas con sesiones en vivo que pueden reducir la necesidad del uso de ambientes físicos.

- **Falta de planificación para el diseño e implementación de los programas de capacitación, métodos de evaluación y de seguimiento y control del aprendizaje.**

Establecer dentro del plan de capacitaciones del área el diseño de los programas de capacitación.

Implementar un sistema de gestión del aprendizaje para la gestión de las evaluaciones, el control de avance dinámico y el seguimiento oportuno del proceso de aprendizaje.

- **Sobre y sub utilización de los ambientes de capacitación en determinados periodos.**

Habilitar ambientes adicionales implementados para las capacitaciones.

Implementar un sistema de gestión del aprendizaje para la creación de cursos en línea que no requieran el uso de ambientes físicos para las capacitaciones.

- **Falta de sistemas de simulación de aplicaciones para un entrenamiento realista**

Solicitar a los clientes corporativos el acceso a plataformas simuladas de las aplicaciones que se usan en la gestión diaria de los asesores. La implementación por parte de la organización es inviable, la única posibilidad es que los clientes que tienen el control sobre las aplicaciones puedan brindar uno.

- **Falta de sistemas informáticos para la centralización, compartición, control de acceso, canales de comunicación para la retroalimentación y el acceso diferido y a demanda.**

Implementar un sistema de gestión del aprendizaje puede cubrir esta carencia, dado que la información contenida es accesible desde cualquier punto y está disponible las 24 horas del día. Asimismo, cuenta con diversas herramientas para la comunicación con los asesores mediante foros, mensajería instantánea, secciones de comentarios, entre otros. Además, permite centralizar la información en un único lugar facilitando el control del acceso mediante el uso de usuarios y contraseñas.

Creación de repositorios en servidores de archivos compartidos. Requiere la publicación del servicio en internet.

- **Falta de un sistema de telefonía diseñado para el entrenamiento de los asesores**

La implementación de una plataforma de telefonía que se pueda usar en un entorno de pruebas es factible, y se puede realizar coordinando los pormenores con el área de TI.

- **Limitada cantidad de capacitadores con periodos de sobre carga y tiempos improductivos en las labores de los capacitadores.**

Contratar capacitadores adicionales para cubrir la demanda.

Implementar un sistema de gestión del aprendizaje puede también ayudar en tiempos de alta demanda, estableciendo cursos con materiales de autoestudio en

combinación con sesiones virtuales en vivo, reduciendo las horas hombre de los capacitadores.

4.2.2 Evaluación de las soluciones

Para la evaluación de las soluciones previamente las agruparemos en dos grupos, las soluciones de índole administrativo o de gestión y las soluciones relativas a las TIC. Donde las soluciones administrativas hacen referencia a las acciones que el gerente o jefe de área puede tomar para mejorar el área desde el punto de vista de la administración, pudiéndose establecer por ejemplo normas, políticas, procedimientos, flujos de trabajo, etc. Y las soluciones relacionadas con las TIC, como es evidente, son las que usan algún componente tecnológico para solucionar o mejorar el área.

En la tabla 5 se muestran la agrupación o categorización de las soluciones planteadas en el ítem anterior.

Tabla 5

Categorización de las soluciones

Soluciones	Administrativas o de Gestión	Relativas a las TIC
<i>Establecer procedimientos documentados sobre las pautas que se deben seguir para el diseño y desarrollo de los materiales de capacitación y que estén alineados con los objetivos del área y de la empresa</i>	x	
<i>Actualizar el proceso declarado en el sistema de gestión de la calidad para el área de capacitaciones y dar de alta el o los procedimientos (documentos) donde se especifican y detallan las directrices, lineamientos, y pasos a seguir, para el diseño y desarrollo de los materiales de capacitación</i>	x	
<i>Implementar un sistema de gestión de aprendizaje</i>		x
<i>Establecer y documentar las metodologías con mejores resultados en procedimientos documentados para el desarrollo de las capacitaciones</i>	x	
<i>Actualizar el proceso declarado en el sistema de gestión de la calidad para el área de capacitaciones y dar de alta el o los procedimientos (documentos) donde se especifican y detallan las directrices, lineamientos, y pasos a seguir, para el diseño y desarrollo de los materiales de capacitación.</i>	x	
<i>Asignar recursos computacionales, periféricos y demás dispositivos relacionados para el desarrollo óptimo de las capacitaciones.</i>		x
<i>Realizar el mantenimiento y renovación de los recursos asignados con averías o desperfectos.</i>		x
<i>Implementar programas de capacitación sobre el uso de herramientas tecnológicas.</i>	x	
<i>Realizar capacitaciones online, mediante el uso de herramientas de clases en línea</i>		x
<i>Establecer dentro del plan de capacitaciones del área el diseño de los programas de capacitación.</i>	x	
<i>Habilitar ambientes adicionales implementados para las capacitaciones.</i>	x	
<i>Solicitar a los clientes corporativos el acceso a plataformas simuladas de las aplicaciones que se usan en la gestión diaria de los asesores.</i>	x	
<i>Creación de repositorios en servidores de archivos compartidos. Requiere la publicación del servicio en internet.</i>		x
<i>La implementación de una plataforma de telefonía que se pueda usar en un entorno de pruebas es factible, y se puede realizar coordinando los pormenores con el área de TI.</i>	x	
<i>Contratar capacitadores adicionales para cubrir la demanda.</i>	x	

De los datos de la tabla 5, se concentrarán los esfuerzos en las soluciones relacionadas con las tecnologías de la información, que corresponde a la perspectiva desde la que se realiza la investigación y corresponde al objeto de la misma.

Filtrando la información, se obtienen los datos mostrados en la tabla 6.

Tabla 6
Soluciones con base en las TIC

Soluciones	Administrativas o de Gestión	Relativas a las TIC
<i>Implementar un sistema de gestión de aprendizaje</i>		x
<i>Asignar recursos computacionales, periféricos y demás dispositivos relacionados para el desarrollo óptimo de las capacitaciones.</i>		x
<i>Realizar el mantenimiento y renovación de los recursos asignados con averías o desperfectos.</i>		x
<i>Realizar capacitaciones online, mediante el uso de herramientas de clases en línea.</i>		x
<i>Creación de repositorios en servidores de archivos compartidos. Requiere la publicación del servicio en internet.</i>		x

Las soluciones que se muestran en la tabla 6 corresponden a las **acciones** que se tomarán para responder a los problemas que se encontraron en el diagnóstico.

Ahora se debe evaluar y seleccionar las acciones más apropiadas, teniendo presente que estas deben estar orientados a cumplir con los objetivos que persigue el trabajo de investigación.

A continuación, se establecen los criterios básicos que se emplearán para la evaluación y selección de las acciones de la tabla 6:

- Relevancia

Se define como la importancia y la idoneidad de las acciones para resolver el problema. Se valorará en una escala del 1 al 5. Donde 1 es poco relevante y 5 es muy relevante.

- Viabilidad

Se define como la compatibilidad de las acciones con la infraestructura tecnológica actual de la empresa. Se valorará en una escala del 1 al 5. Donde 1 es poco viable y 5 es muy viable.

- Factibilidad

Se define como la facilidad y simplicidad de las acciones para su implementación. Se valorará en una escala del 1 al 5. Donde 1 es muy difícil de implementar y 5 es fácil de implementar.

- Impacto

Se define como el grado en que las acciones pueden ser capaces de mostrar un resultado notable en la solución del problema. Se valorará en una escala del 1 al 5. Donde 1 tiene bajo impacto y 5 tiene alto impacto.

Para una mejor visualización se elabora la tabla 7 donde se muestran la valoración de cada acción de acuerdo a los criterios que se acaban de definir.

Tabla 7
Criterios de evaluación de las acciones

	RELEVANCIA	VIABILIDAD	FACTIBILIDAD	IMPACTO	TOTAL
<i>Implementar un sistema de gestión de aprendizaje</i>	5	4	3	5	17
<i>Asignar recursos computacionales, periféricos y demás dispositivos relacionados para el desarrollo óptimo de las capacitaciones.</i>	2	5	4	1	12
<i>Realizar el mantenimiento y renovación de los recursos asignados con averías o desperfectos.</i>	1	5	4	1	11
<i>Realizar capacitaciones online, mediante el uso de herramientas de clases en línea.</i>	2	5	5	1	13
<i>Creación de repositorios en servidores de archivos compartidos.</i>	1	4	4	1	10

De acuerdo con los resultados de la tabla 7, la implementación de un sistema de gestión del aprendizaje resulta ser la más apropiada de acuerdo a los criterios de evaluación establecidos.

Esto guarda relación con las ventajas que posee y las posibilidades que ofrece en comparación a las otras acciones.

Los sistemas de gestión de aprendizaje o LMS (Learning Management System) por sus siglas en inglés, son productos software diseñados para la administración, distribución y gestión de las actividades de formación en línea. Estos sistemas contienen una variedad de herramientas y poseen diversas funcionalidades, como la creación y gestión los cursos, creación y gestión de usuarios y grupos, gestión de

horarios y calendarios, el seguimiento y control de aprendizaje y las evaluaciones, la comunicación en línea y la generación de reportes e informes.

Los sistemas LMS pueden ser implementados en la infraestructura interna de la empresa (on-premise), en la nube como un servicio administrado por la empresa, o como una solución completamente externa entregada por un proveedor. La elección dependerá de las necesidades específicas de la empresa.

Algunas de las principales funcionalidades de los sistemas LMS se listan a continuación:

- Administración de usuarios y grupos
- Administración de cursos
- Recursos de aprendizaje
- Evaluación y seguimiento
- Personalización
- Comunicación y colaboración
- Informes y estadísticas

Para una mejor visualización se resumen los detalles de cada una de estas funcionalidades en la tabla 8.

Tabla 8
Funcionalidades de un Sistema LMS

	Funcionalidades	Detalles
Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS)	Administración de usuarios	Permite la gestión de usuarios, lo que incluye la creación de cuentas de usuario, la asignación de permisos y roles, y la creación de grupos de usuarios. Esto es importante para que los jefes, supervisores y capacitadores puedan administrar y monitorear el progreso de los asesores en un solo lugar.
	Administración de cursos	Permite la creación, asignación y gestión de cursos. Los capacitadores pueden crear diversos cursos, asignarlos a los asesores o grupos de asesores y monitorear su progreso en cada curso.
	Recursos de aprendizaje	Tiene la capacidad de proporcionar recursos de aprendizaje, como videos, documentos, cuestionarios, y otras herramientas de enseñanza, para complementar la capacitación. Los recursos son fáciles de encontrar y acceder para los asesores.
	Evaluación y seguimiento	Permite la evaluación y seguimiento de los asesores. Esto incluye la capacidad de realizar cuestionarios, exámenes y evaluaciones de desempeño para medir el conocimiento adquirido y la efectividad de la capacitación.
	Personalización	Permite la personalización de los cursos para cada asesor o grupos de asesores. Los capacitadores pueden asignar cursos específicos a asesores individuales o grupos, para que los asesores puedan avanzar a su propio ritmo.
	Comunicación y colaboración	Permite la comunicación y colaboración entre los capacitadores y asesores. Esto incluye la capacidad de enviar mensajes, crear foros de discusión, y proporcionar retroalimentación en tiempo real.
	Informes y estadísticas	Proporciona informes y estadísticas sobre el progreso de los asesores y la efectividad de la capacitación. Esto puede ayudar a los capacitadores a identificar las áreas de oportunidad y mejorar la efectividad de los programas de capacitación.

Cada una de las funcionalidades de un sistema responden de forma directa o indirecta a los problemas identificados, en la tabla 9 se muestra el aporte de cada una en la solución de los problemas.

Tabla 9*Análisis del aporte de soluciones de un sistema LMS*

Funcionalidades	Aporte en la solución
Administración de usuarios	<i>Aporta en el proceso de centralización, evitando que los capacitadores manejen usuarios y contraseñas para cada herramienta que usan. Aporta una mayor agilidad para el acceso a los recursos para el desarrollo de las capacitaciones, sumando en la reducción de los tiempos de entrega de personal capacitado.</i>
Administración de cursos	<i>Aporta en la organización, estructuración y ordenamiento de cursos, facilitando la estandarización de procedimientos. Los cursos en sí mismos ofrecen también estructuras para la organización de temas, adición de recursos y opciones que pueden ser estandarizados en procedimientos. Aporta en la mejora de los tiempos de preparación y desarrollo de las capacitaciones, reduciendo los tiempos de entrega de personal capacitado. Aporta en la mejora de la calidad de las capacitaciones.</i>
Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS)	<i>Aporta en la centralización, provee diversos recursos que usualmente los capacitadores deben buscar en otras herramientas y plataformas. Aporta en la mejora de la calidad de las capacitaciones.</i>
Recursos de aprendizaje	<i>Aporta en la centralización, provee diversos recursos que usualmente los capacitadores deben buscar en otras herramientas y plataformas. Aporta en la mejora de la calidad de las capacitaciones.</i>
Evaluación y seguimiento	<i>Aporta en la estandarización de procesos, permite una mejor gestión del seguimiento y control del avance de los asesores. Aporta en la mejora de calidad de las capacitaciones.</i>
Personalización	<i>Aporta en la mejora de la calidad de las capacitaciones.</i>
Comunicación y colaboración	<i>Aporta en la centralización, facilita opciones de comunicación sin la necesidad de tener que usar herramientas externas. Aporta en la mejora de la calidad de las capacitaciones.</i>
Informes y estadísticas	<i>Aporta en la mejora de la calidad de las capacitaciones. Aporta en la identificación de problemas y en la posterior optimización de los tiempos de entrega de personal capacitado.</i>

4.2.3 Plan de trabajo para la implementación de un sistema LMS

4.2.3.1 *Recopilación y especificación de requisitos del sistema LMS*

Se establecen las siguientes actividades para la identificación de los requerimientos específicos de un sistema LMS que ayuden a mejorar los tiempos de respuesta del área de capacitaciones.

Se toma contacto con las partes interesadas, que involucran las áreas de Capacitaciones, Telemarketing, Tecnologías de Información, Recursos Humanos, Gerencia General y otros relacionados.

Se pueden aplicar reuniones, entrevistas y técnicas como el brainstorming para la recopilación de las necesidades de todas las partes interesadas. Posteriormente se procede con la clasificación, consolidación, y registro de las necesidades en el formato de requerimientos especificado en el Anexo 1.

4.2.3.2 *Evaluación de soluciones de sistemas LMS*

La evaluación de los sistemas LMS se llevará adelante considerando los requerimientos especificados previamente, así como también considerando el componente tecnológico necesario para su implementación.

Se debe conformar un comité multidisciplinario con integrantes de las áreas involucradas, con principal participación del área de Tecnologías de la Información quienes podrán aportar criterios adicionales que escapen del ámbito de las capacitaciones propiamente dicho.

Dentro de la evaluación también se consideran los costos involucrados, como el pago por licencias, costos del soporte técnico, costos de implementación, costos de capacitación, etc.

En el anexo 2, se establece una plantilla con los criterios más importantes que deben cumplir los sistemas LMS, esto permitirá una comparación más objetiva a la hora de seleccionar un sistema LMS.

4.2.3.3 Implementación del sistema LMS

Para la implementación del sistema se debe coordinar con el área de Tecnologías de la información, quienes se encargarán de la instalación, configuración y puesta en marcha del sistema LMS.

La implementación está ligado a los requisitos técnicos del sistema LMS para su instalación, como son la capacidad de procesamiento, la cantidad de memoria RAM y espacio necesario en disco, que corresponden a los requisitos físicos. Por otra parte, tenemos los requisitos de software, como el tipo de servidor web compatible, librerías, plugins, etc. Que son necesarios para el funcionamiento del sistema LMS.

Por este motivo es importante que el área de tecnologías esté involucrada en la evaluación de los sistemas LMS, dado que permitirá determinar si es posible o no implementar dicho sistema en la infraestructura tecnológica de la empresa.

4.2.3.4 Capacitación del personal del área en el uso del sistema LMS

Uno de los aspectos más importantes dentro del plan de trabajo corresponde a la capacitación tanto del personal del área de capacitaciones como del área de Tecnologías para la capacitación.

Cada área usa el sistema LMS de formas distintas y se debe tener claro este aspecto. El área de tecnologías se encarga de la administración del sistema LMS, así como del soporte, esto implica que el área de tecnologías tiene control sobre el comportamiento del sistema como elemento tecnológico, rendimiento, disponibilidad, mantenimiento, despliegue de características, actualización del sistema, entre otros.

Mientras que el área de capacitaciones se ocupa de la estructuración y creación de contenido, como cursos, evaluaciones, materiales de lectura, videos y cualquier otro recurso educativo que ayude en el desarrollo de las capacitaciones.

Para un óptimo aprovechamiento del sistema LMS, la capacitación es un aspecto que no se puede pasar por alto por lo que está establecido dentro del plan de trabajo.

La capacitación puede ser llevado a cabo por el fabricante del sistema, por el proveedor del sistema, o por terceros expertos en el sistema. La elección está vinculado al costo beneficio que la empresa esté dispuesta a asumir.

4.2.3.5 Establecimiento de procedimientos generales de uso de acuerdo con las opciones del sistema LMS

Con el conocimiento del uso del sistema los capacitadores estarán listos para crear contenido y desarrollar las capacitaciones, sin embargo, existe la necesidad del establecimiento de procedimientos únicos para el uso del sistema LMS. Si bien, los sistemas LMS ya tienen una estructura primaria estándar que uniformiza y centraliza el desarrollo de todo lo relacionado con las sesiones de aprendizaje, estos brindan también al usuario distintas formas de agrupar, ordenar y crear los cursos, sesiones, evaluaciones, etc. Esto podría llevar que cada capacitador use su propio

criterio para organizar y estructurar sus capacitaciones, pudiendo estas no ser las más eficientes o no estar alineado a las estrategias que persigue el área para solventar el problema de los tiempos de respuesta elevados.

Por esta razón es importante que el área establezca ciertos parámetros y criterios para la organización de los cursos, sesiones u otros relacionados, así como para la creación de cursos, materiales de capacitación, recursos, etc. Y otros que considere el área de capacitaciones en cumplimiento de los objetivos propios y de la empresa.

4.2.3.6 Pase a producción del sistema LMS

En esta etapa los capacitadores habrán creado, de forma consensuada y cumpliendo con los criterios establecidos en los procedimientos establecidos por el área, todos los cursos, sesiones de aprendizaje, materiales, evaluaciones y todo lo referente al desarrollo de las capacitaciones.

El siguiente paso, es justamente poner en marcha las capacitaciones propiamente dichas usando el sistema LMS. Con lo que el sistema pasará a la etapa de producción.

En este punto se pueden identificar oportunidades de mejora para ajustar el sistema LMS de acuerdo con las incidencias o problemas que se puedan presentar. Los problemas de funcionamiento del sistema se deberán escalar con el área de Tecnologías de la Información.

También se podrán realizar ajustes en los procedimientos y criterios especificados anteriormente, logrando de esta forma la optimización del uso y como consecuencia logrando la eficiencia y reducción de los tiempos de respuesta del área.

4.2.3.7 Medición de los resultados

Uno de los principales indicadores que se deberá medir es el tiempo de respuesta del área de capacitaciones. Este indicador comprende el tiempo transcurrido desde que el área de recursos humanos comunica y entrega la lista de los candidatos seleccionados que deben pasar por el proceso de capacitación, hasta que el área de capacitaciones comunica y entrega la lista de los candidatos que culminaron satisfactoriamente el proceso.

Otro de los indicadores a considerar es el tiempo de adaptación al puesto de trabajo. Este indicador mide de forma indirecta la calidad de las capacitaciones, permitiendo conocer la efectividad de las capacitaciones. Este indicador corresponde al tiempo que le toma al asesor alcanzar el nivel óptimo o aceptable establecido para el perfil del puesto.

Finalmente, el porcentaje de asesores que requieren reforzamiento es otro indicador que nos permite conocer el retrabajo del área de capacitaciones.

Los indicadores son diferentes según la subárea, grupo o sub grupo para el cual se realiza la capacitación, cada sub área requiere perfiles de asesores con una especialización diferente, por lo que los tiempos de capacitación varían. Para realizar la comparación se debe tomar en cuenta únicamente indicadores de la misma subárea, grupo o sub grupo.

Asimismo, la medición y comparativa de los indicadores se realizará en periodos mensuales.

4.3 Mecanismos de control.

4.3.1 Definición de Indicadores

Los indicadores corresponden a la medición de las acciones establecidas en el apartado correspondiente al diseño de la mejora. Entonces, centraremos la atención en la actividad de la implementación de un sistema LMS.

Los indicadores que se emplearán están definidos en el apartado 1.4.3 y estos son:

- *% Avance*
- *Cumplimiento*

4.3.2 Monitoreo

4.3.2.1 Establecimiento del cronograma de actividades

De acuerdo con el plan de trabajo desarrollado en el apartado 4.3.2, establecemos una estructura de desglose del trabajo, que contendrá las actividades que se llevarán a cabo para implementar el sistema de gestión de aprendizaje.

4.3.2.2 Establecimiento de los hitos de control

De acuerdo al cronograma establecido en el apartado anterior se establecen los hitos de control en el cronograma. Se muestra los detalles en la tabla 10.

Tabla 10
Establecimiento de los hitos de control.

Actividades	Hitos de Control
1. Recopilación y especificación de requisitos del sistema LMS	<i>Último día hábil de la semana 2</i>
2. Evaluación de soluciones de sistemas LMS	<i>Último día hábil de la semana 3</i>
3. Implementación del sistema LMS	<i>Último día hábil de la semana 6</i>
4. Capacitación del personal del área en el uso del sistema LMS	<i>Último día hábil de la semana 6</i>
5. Establecimiento de procedimientos generales de uso de acuerdo con las opciones del sistema LMS	<i>Último día hábil de la semana 8</i>
6. Pase a producción del sistema LMS	<i>Último día hábil de la semana 12</i>

CONCLUSIONES

De acuerdo a lo desarrollado en el presente trabajo de investigación se ha llegado a las conclusiones siguientes:

- Del diagnóstico aplicado en el área de capacitaciones, se encontró que existen dos grupos de problemas que afectan al área. La solución del primer grupo corresponde a la realización de gestiones administrativas y la del segundo grupo al uso de las tecnologías de la información. El trabajo de investigación abarca únicamente el grupo relacionado al ámbito de las TIC.

- Los problemas hallados en el área de capacitaciones son, primero el retraso en la entrega del personal capacitado, y segundo, la baja calidad de los resultados de las capacitaciones. Se determinó que ambos están relacionados con la falta de sistemas informáticos estratégicos alineados con los objetivos del área, que sean potenciadores del proceso de enseñanza, asimismo sean el aliado apropiado que los capacitadores necesitan para mejorar los tiempos y la calidad de los resultados.

- De los hallazgos obtenidos en la identificación de causas raíz de los problemas y con base en el análisis de alternativas de solución para las problemáticas del área de capacitaciones, se concluye que la solución más adecuada es la implementación de un Sistema de Gestión del Aprendizaje (LMS) por lo que se propone un plan de trabajo para la implementación de dicho sistema.

- Finalmente, se especifican los mecanismos de control y monitoreo para el seguimiento de la implementación. Por lo tanto, concluimos que la implementación de un Sistema de Gestión del Aprendizaje (LMS), de acuerdo al plan de trabajo sugerido, cumple con el objetivo de mejorar el proceso de capacitación de asesores

para el área de Telemarketing en la empresa GEA Perú.

RECOMENDACIONES

A continuación, se proponen algunas recomendaciones que pueden ser de utilidad en la implementación de un sistema LMS como parte de la mejora del proceso de capacitaciones:

- Tomar como referencia el plan de trabajo desarrollado en el presente trabajo de investigación y ajustarlo a las necesidades reales que correspondan al momento en que se decida la implementación. Las necesidades y requerimientos pueden variar con el tiempo o cambiar de acuerdo a los objetivos del negocio o de las circunstancias del entorno.
- Establecer objetivos claros y alcanzables. La implementación se puede componer de etapas que se pueden iterar con la finalidad de comenzar cubriendo aspectos básicos y fundamentales hasta alcanzar una implementación completamente alineada a los objetivos del área y del negocio.
- Para la selección del sistema LMS, puede considerar además el juicio experto, que consiste en consultar la opinión de terceros expertos en el tema y obtener una opinión calificada que ayude para la toma de decisiones.
- Se recomienda también que se lleve a cabo un proceso de documentación de todo el proceso de implementación para futuros ajustes, solución de incidencias, u otros y que formen parte de la base de conocimientos.
- Se sugiere también la creación de guías, manuales, tutoriales o similares que faciliten el uso del sistema LMS y que además sirvan para establecer formas estandarizadas para la creación de cursos, materiales audiovisuales, esquemas de

diseños, modelos de exámenes, encuestas, etc. Establecer un orden adecuado permitirá un fácil uso, una gestión eficiente del sistema LMS y un mantenimiento mucho más sencillo.

- Asimismo, se observa que las herramientas tecnológicas que se pueden utilizar para aportar valor dentro del proceso de las capacitaciones son solo un componente dentro del conjunto de procesos que conforman un área de capacitaciones, en este sentido, existen muchos otros aspectos como por ejemplo el uso de entornos de simulación realistas para la realización de las capacitaciones, donde el capacitado puede no solo adquirir conocimientos, sino también desarrollar experiencia práctica en un entorno muy similar al real. Estos son temas relativos al trabajo de investigación que también podría considerarse para su estudio futuro.

- Asimismo, durante el desarrollo del presente trabajo de investigación se encontró que el acelerado desarrollo tecnológico en el que actualmente se vive, crea ambientes propicios para el desarrollo de nuevas metodologías, estrategias e incluso formas completamente disruptivas que rompen por completo los esquemas tradicionales de enseñanza y que podrían ser empleados en los procesos de capacitaciones. Entre estas tecnologías se encuentran la realidad aumentada y la realidad virtual, cuya aplicación en los procesos de enseñanza y aprendizaje podría brindar grandes ventajas y beneficios, y desde nuestra perspectiva, aunque escapan del ámbito de este trabajo de investigación, se consideran de importancia para también ser investigados y estudiados.

6.1 Bibliografía

- Alarcón Gavilanes, J. C. (2017). *Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito - Ecuador*.
- Ayala Ñiquen, E., & Gonzales Sánchez, S. (2015). *Tecnologías de la Información y Comunicación*. Lima: Fondo Editorial Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Barrientos Ramos, V. H., Díaz Tito, L. P., Ledesma Cuadros, M. J., & Huamani Alhuay, E. F. (2018). Capacitación de personal: Gestión de atención en Call Center de EsSalud. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Beekman, G. (2005). *Introducción a la Informática*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Bohórquez Arévalo, L., Caro Ballestas, A. S., & Morales, N. D. (2017). Impacto De La Capacitación Del Personal En La Productividad Empresarial: Caso Hipermercado. *Revista Dimensión Empresaria*, 99-113.
- Cabero Almenara, J. (1998). *Enfoques en la organización y dirección de instituciones educativas formales y no formales*. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Cabrera Barahona, L. D., & Tapia Berzosa, D. R. (2020). *Estudio de la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral. Propuesta de un plan de capacitación para guardias de seguridad fija, de una empresa de seguridad de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil.
- Cano Pita, G. E. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

Chiaventao, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hil.

Cruz Díaz, S. L. (2015). *Aplicación de un modelo de gestión del conocimiento para mejorar el programa de capacitación del Call Center de mejorar el programa de capacitación del Call Center de Promociones y Cobranzas Beta S.A. Bogotá Promociones y Cobranzas Beta S.A. Bogotá*. Universidad de La Salle, Bogotá.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. (5ta ed.). México: PEARSON.

Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGRAW-HILL.

Elías Coelho, V. G. (2011). *Diagnóstico y propuesta de mejora al proceso de capacitación en una empresa de servicios petroleros*.

ESAN, C. (1 de Agosto de 2016). *ESAN. La importancia de la capacitación en la empresa*: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa>

Estrada, R. (2017). El costo de la rotación de personal. *Informativo Gerencial*.

Fiszbein, A., Cumsille, B., & Cueva, S. (2016). La capacitación laboral en América Latina. *The Dialogue*.

Foronda Paucar, C. V., Sandoval Zevallos, C. A., & Torres Urcia, J. O. (2016). *El Programa De Capacitación Para Los Asesores Comerciales Y El Nivel De Ventas En La Empresa De Call Center A365 Durante El Segundo Semestre Del 2016*. Univerdidad Inca Garcilaso de la Vega.

Francia, A. O. (2017). *El impacto de la capacitación*. La Loma Tlalnepantla, México.

- Gavilanes Sagñay, M. A., Yanza Chavez, W. G., Inca Falconi, A. F., Torres Guananga, G. P., & Sánchez Chávez, R. F. (2019). Las TICs en los procesos de enseñanza y aprendizaje. *Ciencia Digital*.
- Gea. (2009). *Vision Gea Perú*. Lima.
- Gryna, F., Chua, R. C., & DeFeo, J. A. (2007). *Método Juran Análisis y planeación de la calidad*. McGraw-Hill.
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*.
- Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad y productividad*. México: McGraw Hill México.
- International Organization for Standardization (ISO). (2015). *ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*.
- Joskowicz, J. (2021). *Breve Historia de las Telecomunicaciones y las Computadoras*. Uruguay.
- Katz, R. (2009). *El Papel De Las Tic En El Desarrollo*. Ariel S.A.
- La Republica. (18 de 07 de 2022).
<https://www.larepublica.co/globoeconomia/walmart-y-amazon-estan-entre-las-companias-que-mas-generan-empleo-en-el-mundo-3405144>. La Republica:
<https://www.larepublica.co>
- Mejía, A. J., & Saucedo, Y. R. (2021). *Capacitación laboral y su relación con la productividad de los colaboradores de imperios operadores logísticos s.a. Cajamarca, 2021*. Cajamarca.
- Mendez Ramirez, A. (2005). *Impacto de la capacitación en la pequeña y mediana empresa de la ciudad de San Luis Potosí, a través del programa de apoyo a la capacitación de la secretaría del trabajo y previsión social del gobierno del estado de San Luis Potosí*. Monterrey.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: PEARSON.

Quintanilla Juárez, N. A. (2014). *Herramientas Tics y la Gestión Del Conocimiento*.

Ciudadela Don Bosco.

Ramírez, J. S., & Dubois, P. V. (2019). *La capacitación laboral y productividad de los*

trabajadores del Poder Judicial de Lima Este, 2018. Lima.

Riascos Erazo, S. C., & Aguilera Castro, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a

la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración Universidad del*

Valle.

Rocha Velandia, J. T., & Echavarría Suarez, S. (1 de 1 de 2017). *Ciencia Unisalle*.

Universidad de La Salle:

https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Ruiz Bazán, G. L. (2016). *Factores de rotación del personal en el Call Center del*

Banco de Crédito del Perú - Cobtel, Trujillo 2016. Trujillo.

Valdivia Tasilla, M. E. (2018). *La Capacitación En La Gestión Del Talento Humano*.

Cajamarca.

Vidal Puga, M. (2006). *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*.

6.2 ANEXOS

Anexo A.

Formato de recopilación de necesidades de sistemas LMS

RECOPIACION DE NECESIDADES DE UN LMS			
Actividad:	Recopilación de necesidades		
Departamento:	Capacitaciones	Solicitante:	
Responsable de Actividad:			
Fecha de realización:			
Relativos a las Funcionalidades			
Relativos a la asignación de roles y permisos			
Relativos a creación de temas/cursos/materiales			
Relativos al control y seguimiento			
Otros			

Anexo B.
Criterios de selección de un sistema LMS

CRITERIOS DE SELECCION DE UN LMS					
Departamento:		Capacitaciones			
Responsable de Actividad:					
Fecha de realización:					
CRITERIOS POR DIMENSION		SOFTWARE A	SOFTWARE B	SOFTWARE C	SOFTWARE D
EMPRESA	Permite la gestión de roles y perfiles				
	Permite la extracción de reportes y estadísticas				
	Es un sistema seguro				
ACADEMICA	Permite desarrollar sesiones online				
	Permite el control de asistencia				
	Permite la gestión de calendario de actividades				
	Permite implementación de espacios de autoaprendizaje				
	Permite seguimiento y control del aprendizaje				
	Permite mensajería, foros, chats, o similares				
	Permite crear agrupaciones lógicas de estudiantes				
	Permite compartir archivos, texto, audio, etc.				
	Permite incrustar videos, subtítulos y control de velocidad				
	Es compatible con estándares como SCORM, HSP, etc.				
	Permite realizar evaluaciones automatizadas				
	Permite la importación masiva de preguntas				
Permite evaluación empleando rubricas					
TECNOLOGICA	Es un sistema en la nube				
	Permite la instalación local (En servidores propios)				
	Es compatible con sistemas Linux				
	Permite realizar copias se seguridad				
ECONOMICA	Requiere el pago de licencia				
	Requiere pago de hosting o similares				
	Requiere pago por soporte técnico				