

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



TESIS

**PLAN DE CAPACITACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE RELACIONES CON
CLIENTES (CRM) DE LOS AGENTES DEL CALL CENTER EN UNA EMPRESA
POR DEPARTAMENTOS**

PRESENTADO POR EL BACHILLER

DIEGO ARMANDO ALCÁNTARA HERRERA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

LIMA, PERU

2021

INTRODUCCIÓN

La investigación tiene por finalidad estudiar la incidencia de un Plan de Capacitación en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los agentes del Call Center en una empresa por departamentos ubicada en Lima – Perú por el año 2020. Es importante que las empresas consideren la elaboración y ejecución de un plan de capacitación para sus empleados, el cual aplicado de una manera óptima va a contribuir con el desempeño de sus colaboradores. Asimismo, el plan de capacitación debe de considerar la formación o reforzamiento de las áreas de desarrollo del ser humano: Área Cognoscitiva, Área Psicomotriz y Área Afectiva; las cuales, van a influir a los colaboradores al desenvolverse en sus cargos. De igual forma, el manejo adecuado de la Gestión de Relaciones con clientes es fundamental para brindar una atención al cliente cercana y accesible, que pueda permitir recibir información clara y analizar las impresiones o datos que los clientes proporcionan. Además, es conveniente destacar la importancia de una adecuada utilización de los medios tecnológicos (CRM) y recursos humanos lo cual va a conllevar conocer a detalle el comportamiento de los clientes y consecuentemente, fortalecer la relación entre la empresa y los mismos.

El trabajo está conformado por cinco capítulos. El **capítulo I** describe el planteamiento del estudio, conformado por la formulación del problema, objetivos generales y específicos, justificación o importancia del estudio y por último el alcance y limitaciones de la investigación. En lo que respecta al **Capítulo II**, describe el marco teórico Conceptual, conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teórico – científicas y la definición de términos básicos. En lo referente al **Capítulo III**, este describe las hipótesis y variables, el cual está comprende de las Hipótesis y/o supuestos Básicos, las Variables o unidades de análisis y la matriz de consistencia. El **Capítulo IV**, está conformado por el Tipo y método de investigación, Diseño específico de investigación, Población, Muestra o Participantes, Instrumentos de recogida de datos, Técnicas de procesamiento y análisis de datos y, el Procedimiento de ejecución del estudio. El **Capítulo V** muestra los Resultados y la Discusión, el cual, contiene los datos cuantitativos, análisis de resultados y la discusión de resultados. Finalmente, el **Capítulo VI** se conforma por las Conclusiones, Recomendaciones y anexos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	ii
ÍNDICE	iv
LISTA DE TABLAS	vi
LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE GRÁFICOS	xiii
RESUMEN	xvii
ABSTRACT.....	xviii
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	1
1.- Formulación del problema	4
2.- Objetivos, General y Específicos	5
3.- Justificación o importancia del estudio.....	5
4.- Alcance y limitaciones	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL	9
1.-Antecedentes de la investigación	9
2.- Bases teórico-científicas	13
3.- Definición de términos básicos	53
CAPÍTULO III.....	63
HIPÓTESIS Y VARIABLES	63
1.- Hipótesis y/o Supuestos básicos.....	63
2.- Identificación de variables o unidades de análisis	63
3.- Matriz lógica de consistencia	64
CAPÍTULO IV.....	68
1.-Tipo y Método de investigación.....	68

2.- Diseño específico de investigación	68
3.- Población, Muestra o participante	69
4.- Instrumentos de recogida de datos	69
5.- Técnicas de procesamiento y análisis de datos	70
6.- Procedimiento para la ejecución del estudio	70
CAPÍTULO V	71
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	71
1. Datos Cuantitativos.....	71
CAPÍTULO VI.....	132
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	132
1. Conclusiones.....	132
2. Recomendaciones	134
PLAN DE CAPACITACIÓN	136
REFERENCIAS.....	163
APÉNDICE A: MATRIZ DE CONSISTENCIA	166
APÉNDICE B: CUESTIONARIO.....	170

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Pregunta 1: Los contenidos de las capacitaciones de la empresa permitieron enriquecer sus conocimientos.	71
Tabla 2. Pregunta 2: Obtuvo mejores resultados en su trabajo al desarrollar sus aptitudes producto de la capacitación.....	72
Tabla 3. Pregunta 3: Se desarrollaron sus habilidades como resultado de las capacitaciones de la empresa.	73
Tabla 4. Pregunta 4: Se realiza de manera frecuente la encuesta de necesidades de Capacitación.....	74
Tabla 5. Pregunta 5: Se aplica de manera frecuente la prueba de entrada y salida cuando se dictan los cursos de capacitación	75
Tabla 6. Pregunta 6: En los programas de capacitación se estila de manera frecuente evaluar de 1 a 20	76
Tabla 7. Pregunta 7: En los programas de capacitación se estila evaluar de manera frecuente solo la participación.	77
Tabla 8. Pregunta 8: Los programas de capacitación logran los objetivos propuestos.....	78
Tabla 9. Pregunta 9: En los programas de capacitación los objetivos propuestos no se logran totalmente	79
Tabla 10. Pregunta 10: Las enseñanzas que se imparten en el programa de capacitación son muy útiles	80
Tabla 11. Pregunta 11: La enseñanza que se imparte en el programa de capacitación es regular.....	81

Tabla 12. Pregunta 12 Los programas de capacitación son flexibles, que permiten un rápido aprendizaje	82
Tabla 13. Pregunta 13 La metodología de los programas de capacitación permite un fácil entendimiento.....	83
Tabla 14. Pregunta 14 Tengo conocimiento de cómo fortalecer la relación con los clientes.....	84
Tabla 15. Pregunta 15 Considero importante contar con los conocimientos necesarios en materia de gestión de clientes para mantener una productividad óptima	85
Tabla 16. Pregunta 16 Es importante conocer las técnicas de atención a clientes para superar las expectativas de los mismos	86
Tabla 17. Pregunta 17 Entender el mensaje que brinda el cliente es elemental para la eficiente gestión de los mismos	87
Tabla 18. Pregunta 18 Perder la atención mientras un cliente manifiesta su necesidad es perjudicial para la gestión de los mismos	88
Tabla 19. Pregunta 19 Retener la información en la memoria es primordial para una adecuada gestión de clientes.....	89
Tabla 20. Pregunta 20 Es importante brindar una solución apropiada que cubra la necesidad del cliente cuando se da gestión de su requerimiento	90
Tabla 21. Pregunta 21 Considera importante conocer las herramientas del sistema para dar una gestión adecuada de solicitudes de clientes	91
Tabla 22. Pregunta 22 La correcta redacción de información en el sistema contribuye a la eficiente gestión de clientes	92

Tabla 23. Pregunta 23 Una comunicación verbal precisa y fluida hacia el cliente es primordial para transmitir la información necesaria del caso y se lleve a cabo una adecuada gestión.....	93
Tabla 24. Pregunta 24 Es esencial dominar a la aplicación de técnicas de escucha y navegación en el sistema de manera simultánea para la correcta gestión del cliente	94
Tabla 25. Pregunta 25 Es importante mostrar una actitud positiva hacia los clientes para la adecuada gestión de los mismos	95
Tabla 26. Pregunta 26 Considera usted importante estar instruido en materia de gestión de clientes para influir en una opinión negativa de los mismos	96
Tabla 27. Pregunta 27 Considera usted importante la información integral proporcionada por los clientes para la correcta gestión de datos en el sistema.....	97
Tabla 28. Indicador 1 Nivel de Conocimientos	98
Tabla 29. Indicador 2 Grado de Aptitudes	99
Tabla 30. Indicador 3 Nivel de habilidades	100
Tabla 31. Indicador 4 Nivel de necesidad de Capacitación.....	101
Tabla 32. Indicador 5 Magnitud de Evaluación.....	102
Tabla 33. Indicador 6 Nivel de Logro.....	103
Tabla 34. Indicador 7 Grado de Enseñanza	104
Tabla 35. Indicador 8 Grado de Aprendizaje.....	105
Tabla 36. Indicador 9 Nivel de Relación	106
Tabla 37. Indicador 10 Nivel de Productividad	107
Tabla 38. Indicador 11 Nivel de Atención.....	108

Tabla 39. Indicador 12 Grado de entendimiento de información	109
Tabla 40. Indicador 13 Nivel de Atención.....	110
Tabla 41. Indicador 14 Grado de Memoria.....	111
Tabla 42. Indicador 15 Grado de Capacidad Resolutiva	112
Tabla 43. Indicador 16 Nivel de uso del Sistema	113
Tabla 44. Indicador 17 Nivel de Redacción.....	114
Tabla 45. Indicador 18 Grado de Fluidez Verbal	115
Tabla 46. Indicador 19 Grado de Multitasking.....	116
Tabla 47. Indicador 20 Magnitud de Actitud.....	117
Tabla 48. Indicador 21 Magnitud de opinión de la gestión de clientes	118
Tabla 49. Indicador 22 Nivel de Valoración de la gestión de clientes	119
Tabla 50. Variable independiente: Plan de Capacitación	120
Tabla 51. Variable Dependiente: Gestión de Relaciones con Clientes.....	121
Tabla 52. Sub Variable Independiente 01: Área Cognoscitiva.....	122
Tabla 53. Sub Variable Independiente 02: Área Psicomotriz.....	123
Tabla 54. Sub Variable Independiente 03: Área Afectiva	124
Tabla 55. Tabla de contingencia Variable Independiente.....	125
Tabla 56. Pruebas de chi-cuadrado Variable Independiente.....	125
Tabla 57. Tabla de contingencia Sub Variable Independiente 01	126
Tabla 58. Pruebas de chi-cuadrado Sub Variable Independiente 01	126
Tabla 59. Tabla de contingencia Sub Variable Independiente 02	127

Tabla 60. Pruebas de chi-cuadrado Sub Variable Independiente 01	127
Tabla 61. Tabla de contingencia Sub Variable Independiente 03	128
Tabla 62. Pruebas de chi-cuadrado Sub Variable Independiente 03	128

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: La capacitación como un sistema abierto	14
Figura 2: Etapas de la planeación de la capacitación.....	15
Figura 3: Diferencia entre la capacitación y el desarrollo en la organización.....	16
Figura 4: Beneficios que brinda la capacitación	16
Figura 5: Proceso de detección de necesidades de capacitación	18
Figura 6: Área Cognoscitiva	19
Figura 7: Área psicomotriz	20
Figura 8: Área Afectiva	21
Figura 9: Objetivos del Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)	22
Figura 10: Las necesidades manifiestas y encubiertas.....	22
Figura 11: Necesidades del personal y de la organización	23
Figura 12: Determinación de la situación idónea.	24
Figura 13: Determinación de la situación real.	25
Figura 14: Objetivos de la capacitación.....	27
Figura 15: Grupos de Objetivos de la capacitación	27
Figura 16: Composición de una carta descriptiva.....	29
Figura 17: Formato de Carta Descriptiva.....	29
Figura 18: Técnicas de Capacitación en el trabajo	30
Figura 19: Tácticas de control de calidad de la capacitación.....	34
Figura 20: Tácticas de control de calidad de la capacitación.....	35

Figura 21: Tácticas de control de calidad de la capacitación.....	40
Figura 22: Modelo de la Escala de Likert.....	41
Figura 23: Ejemplo de evaluación de resultados	43
Figura 24: Tipos de pruebas.....	44
Figura 25: Tipos de Reactivos	46
Figura 26: Los cinco pasos en el proceso de capacitación y desarrollo.....	47
Figura 27: Curva de Aprendizaje Representativa	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Pregunta 1 Los contenidos de las capacitaciones de la empresa permitieron enriquecer sus conocimientos.	71
Gráfico 2. Pregunta 2 Obtuvo mejores resultados en su trabajo al desarrollar sus aptitudes producto de la capacitación.....	72
Gráfico 3. Pregunta 3 Se desarrollaron sus habilidades como resultado de las capacitaciones de la empresa.....	73
Gráfico 4. Pregunta 4 Se realiza de manera frecuente la encuesta de necesidades de Capacitación.....	74
Gráfico 5. Pregunta 5 Se aplica de manera frecuente la prueba de entrada y salida cuando se dictan los cursos de capacitación	75
Gráfico 6. Pregunta 6 En los programas de capacitación se estila de manera frecuente evaluar de 1 a 20	76
Gráfico 7. Pregunta 7 En los programas de capacitación se estila evaluar de manera frecuente solo la participación	77
Gráfico 8. Pregunta 8 Los programas de capacitación logran los objetivos propuestos	78
Gráfico 9. Pregunta 9 En los programas de capacitación los objetivos propuestos no se logran totalmente	79
Gráfico 10.Pregunta 10 Las enseñanzas que se imparten en el programa de capacitación son muy útiles	80
Gráfico 11.Pregunta 11 La enseñanza que se imparte en el programa de capacitación es regular.....	81

Gráfico 12. Pregunta 12 Los programas de capacitación son flexibles, que permiten un rápido aprendizaje	82
Gráfico 13.Pregunta 13 La metodología de los programas de capacitación permite un fácil entendimiento.....	83
Gráfico 14.Pregunta 14 Tengo conocimiento de cómo fortalecer la relación con los clientes.....	84
Gráfico 15.Pregunta 15 Considero importante contar con los conocimientos necesarios en materia de gestión de clientes para mantener una productividad óptima	85
Gráfico 16.Pregunta 16 Es importante conocer las técnicas de atención a clientes para superar las expectativas de los mismos	86
Gráfico 17.Pregunta 17 Entender el mensaje que brinda el cliente es elemental para la eficiente gestión de los mismos	87
Gráfico 18.Pregunta 18 Perder la atención mientras un cliente manifiesta su necesidad es perjudicial para la gestión de los mismos	88
Gráfico 19.Pregunta 19 Retener la información en la memoria es primordial para una adecuada gestión de clientes	89
Gráfico 20.Pregunta 20 Es importante brindar una solución apropiada que cubra la necesidad del cliente cuando se da gestión de su requerimiento	90
Gráfico 21.Pregunta 21 Considera importante conocer las herramientas del sistema para dar una gestión adecuada de solicitudes de clientes	91
Gráfico 22.Pregunta 22 La correcta redacción de información en el sistema contribuye a la eficiente gestión de clientes	92

Gráfico 23.Pregunta 23 Una comunicación verbal precisa y fluida hacia el cliente es primordial para transmitir la información necesaria del caso y se lleve a cabo una adecuada gestión.....	93
Gráfico 24.Pregunta 24 Es esencial dominar a la aplicación de técnicas de escucha y navegación en el sistema de manera simultánea para la correcta gestión del cliente	94
Gráfico 25.Pregunta 25 Es importante mostrar una actitud positiva hacia los clientes para la adecuada gestión de los mismos	95
Gráfico 26.Pregunta 26 Considera usted importante estar instruido en materia de gestión de clientes para influir en una opinión negativa de los mismos	96
Gráfico 27.Pregunta 27 Considera usted importante la información integral proporcionada por los clientes para la correcta gestión de datos en el sistema.....	97
Gráfico 28.Indicador 1 Nivel de Conocimientos	98
Gráfico 29.Indicador 2 Grado de Aptitudes.....	99
Gráfico 30.Indicador 3 Nivel de habilidades	100
Gráfico 31.Indicador 4 Nivel de necesidad de Capacitación.....	101
Gráfico 32.Indicador 5 Magnitud de Evaluación.....	102
Gráfico 33.Indicador 6 Nivel de Logro	103
Gráfico 34.Indicador 7 Grado de Enseñanza	104
Gráfico 35.Indicador 8 Grado de Aprendizaje.....	105
Gráfico 36.Indicador 9 Nivel de Relación	106
Gráfico 37.Indicador 10 Nivel de Productividad.....	107
Gráfico 38.Indicador 11 Nivel de Atención.....	108

Gráfico 39.Indicador 12 Grado de entendimiento de información	109
Gráfico 40.Indicador 13 Nivel de Atención.....	110
Gráfico 41.Indicador 14 Grado de Memoria	111
Gráfico 42.Indicador 15 Grado de Capacidad Resolutiva	112
Gráfico 43.Indicador 16 Nivel de uso del Sistema	113
Gráfico 44.Indicador 17 Nivel de Redacción	114
Gráfico 45.Indicador 18 Grado de Fluidez Verbal	115
Gráfico 46.Indicador 19 Grado de Multitasking.....	116
Gráfico 47.Indicador 20 Magnitud de Actitud.....	117
Gráfico 48.Indicador 21 Magnitud de opinión de la gestión de clientes	118
Gráfico 49.Indicador 22 Nivel de Valoración de la gestión de clientes	119
Gráfico 50.Variable independiente: Plan de Capacitación	120
Gráfico 51.Variable Dependiente: Gestión de Relaciones con Clientes	121
Gráfico 52.Sub Variable Independiente 01: Área Cognoscitiva.....	122
Gráfico 53.Sub Variable Independiente 02: Área Psicomotriz.....	123
Gráfico 54.Sub Variable Independiente 03: Área Afectiva	124

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo estudiar la incidencia de un plan de capacitación en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos. Es un estudio de tipo mixto, donde se van a complementar los tipos descriptivo y correlacional; en donde fueron utilizados los métodos de descripción y análisis. Asimismo, se acogió un diseño específico no experimental – longitudinal. Los análisis se realizaron en base a la variable independiente de “plan de capacitación” cuyas dimensiones están conformadas por el: área cognoscitiva, área psicomotriz y área afectiva. De igual forma, se trabajó con la variable dependiente: gestión de relaciones con clientes.

En cuanto a la recopilación de datos, se aplicó un cuestionario estructurado conformado por 27 ítems, utilizando una escala de respuestas de tipo Likert. En lo referente a la población y muestra, se establece que es una muestra censal, que quiere decir que está conformada por la totalidad de la población, es decir, los 30 colaboradores del Call Center de dicha Empresa por Departamentos. Una vez obtenida la información resultante de la aplicación de la encuesta, los datos fueron procesados por medio del software de estadística IBM SPSS Statistics Versión 1.0.0.1406. Los resultados de la investigación establecen que un plan de capacitación no incide en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos. Por consiguiente, las dimensiones de Área Cognoscitiva, Área Psicomotriz y Área Afectiva no se encuentran del todo alineadas con la hipótesis propuesta. Por lo cual, se recomienda la aplicación de un plan de capacitación que debe considerar la formación o reforzamiento de las áreas de desarrollo del ser humano: Área Cognoscitiva, Área Psicomotriz y Área Afectiva; las cuales, van a influir a los colaboradores del Call Center al desenvolverse en sus cargos.

Palabras clave: Plan de Capacitación, Gestión de Relaciones con Clientes.

ABSTRACT

This research aims to study the incidence of a training plan in customer relationship management (CRM) of Call Center employees in a Retail Company located in Lima – Peru. It is a mixed type study, where the descriptive and correlational types will be complemented; where the description and analysis methods were applied. Likewise, a specific non-experimental-longitudinal design was used. The analyzes were made based on the independent variable of "training plan" whose dimensions are conformed of: The cognitive area, psychomotor area and affective area. Similarly, the dependent variable was used: customer relationship management.

Regarding the data collection, a structured questionnaire conformed by 27 items was applied, using a Likert-type response scale. Corresponding of the population and sample, it is established that it is a census sample, which means that it is shaped by the entire population, which are the 30 employees of the Call Center of this previously mentioned Retail Company located in Lima – Peru. Once the data gathered by the survey, the information was processed using the statistical software IBM SPSS Statistics Version 1.0.0.1406. The results of the research establish that a training plan does not affect the customer relationship management (CRM) of the Call Center collaborators in a company by departments. Consequently, the dimensions of Cognitive Area, Psychomotor Area and Affective Area are not fully aligned with the proposed hypothesis. Therefore, it is recommended the application of a training plan that should consider the formation or reinforcement of the development areas of the human being: Cognitive Area, Psychomotor Area and Affective Area; which will influence the collaborators of the Call Center to develop in their positions.

Keywords: Training Plan, Customer Relationship Management.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

La capacitación y el desarrollo de personas son aspectos claves del área de gestión del talento Humano y que las organizaciones deben tomar en cuenta, porque dichos aspectos añaden valor y fortalece la dinámica de las organizaciones (Ulrich, 1997). Esto significa que, “La capacitación y el desarrollo de personas es vital, cuyo propósito establece los aprendizajes y desarrollo de capacidades de los colaboradores de una empresa para responder a las exigencias del mundo actual y el mercado”. (Werther y Davis, 2008, p.242).

La capacitación, por lo tanto; constituye una inversión relevante que está directamente relacionada con la competitividad, y es una estrategia de desarrollo y bienestar de los colaboradores de una organización.

Según Aguilar (2004) “Para lograr plenamente el objetivo de una empresa, es necesario el proceso de capacitación para tener un personal con competencias necesarias para que desempeñen bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de aprendizaje” (p.26).

Asimismo, Aguilar (2004) también afirma que:

La capacitación incide de manera esencial con los objetivos y los principios personales, profesionales y laborales (...) que conlleva a la empresa fortalecer su cultura y su estilo de vida. Los beneficios que tiene una organización con la capacitación que se le da los trabajadores es que mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, lo que eleva la moral de la fuerza de trabajo, y al mismo tiempo estimula a cada colaborador mejorando la relación líderes-colaboradores (p.27).

Por otro lado, según Customer Relationship Management – S. Arunkumar (2015) La gestión de relaciones con los clientes o CRM en inglés (Customer Relationship Management)

es una estrategia para solidificar las relaciones con los clientes que va a permitir al mismo tiempo reducir costos, mejorar la productividad y rentabilidad en las empresas. Un sistema de CRM puede ser implementado tanto en pequeñas empresas como en grandes corporaciones, en donde el objetivo principal va a ser brindar una atención eficiente a los clientes. La gestión de la relación de clientes es un procedimiento que es crucial para cada empresa o negocio, pues el cliente es la parte más importante de un negocio.

Se ha demostrado que las empresas que utilizan CRM pueden hacer mejores segmentaciones, y disponen de información completa y detallada para brindar un servicio de atención al cliente a un nivel superior.

Este estudio se va a enfocar en el área de Área de Servicio al cliente del Call Center de una empresa por departamentos situada en Lima – Perú con un nivel de servicios de cobertura nacional. En donde la cual, la capacitación se dio en un principio, por medio del método de capacitación en el trabajo, que quiere decir que se entrena al colaborador con la finalidad que aprenda a realizar sus funciones mientras ejecuta sus funciones. En este caso, se designa a un integrante experimentado del equipo para que guíe al empleado que está en proceso de inducción mientras éste realiza el trabajo de gestión de clientes.

Lo anterior, en teoría permite que el aprendiz pueda desenvolverse con más rapidez con los clientes, ya que no se simula la atención, pues, trata con ellos directamente.

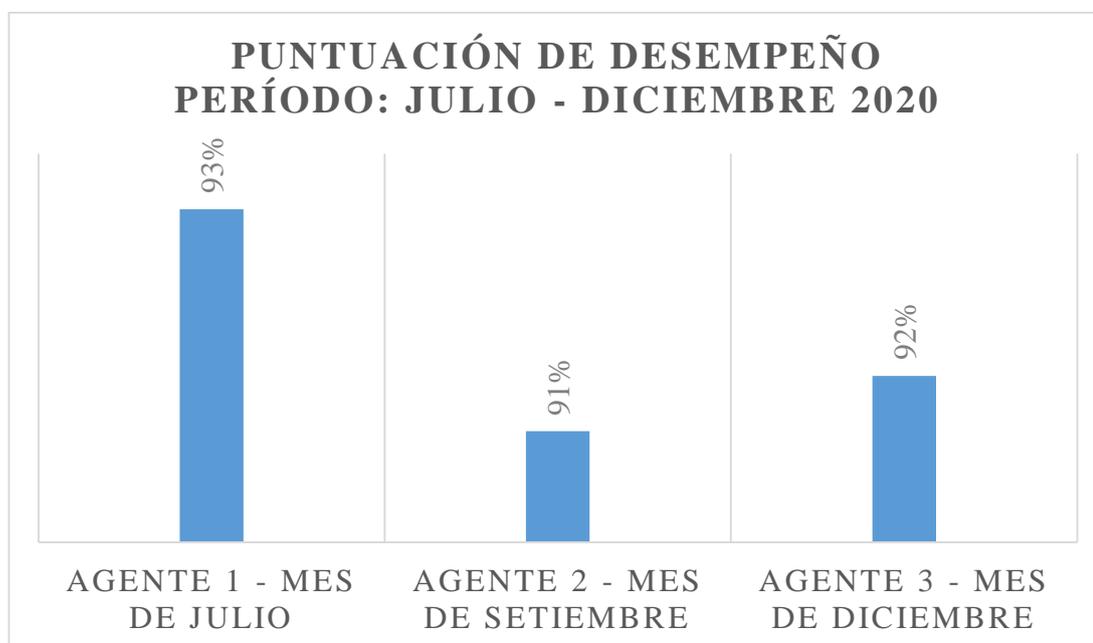
Esto trajo ciertas desventajas, como la trasmisión incompleta de conocimientos debido a que, mediante el proceso de inducción, no se dieron todas las situaciones donde se daba solución o atención a las consultas de los clientes; ni tampoco se contribuyó al conocimiento técnico del uso del sistema CRM mediante manuales, por ejemplo.

Por lo cual, se propuso de parte de los equipos de Calidad y Call center de la empresa por departamentos la elaboración de un manual que incluya los conocimientos técnicos necesarios respecto del uso del sistema y de la gestión de clientes. A esto se le llamó: “El

manual del Call Center”; el cual, se distribuyó de manera integral a los conformantes del equipo de Servicio al Cliente del Call Center de la mencionada empresa por departamentos y en función a ello, se estableció una capacitación en donde se impartían los conocimientos del mismo hacia los agentes mencionados. No obstante, no se obtuvieron los resultados esperados, ya que la diferencia en el nivel de servicio por parte de los agentes, no fue relevante en comparación a la situación previa de la capacitación en función al Manual de Call Center, puesto que en las evaluaciones de desempeño del área de calidad predominaba como resultado común el bajo rendimiento correspondiente a los puntos evaluados.

De los 30 agentes del área de Servicio al cliente del Call Center de evaluados por el área de calidad en un período de 06 meses (desde principios del mes de julio del 2020 a finales del mes de diciembre del 2020), solo 3 agentes pudieron lograr obtener una puntuación de desempeño superior al 90%; lo cual es lo mínimo exigido por la empresa por departamentos para brindar una gestión adecuada.

Figura 1: **Puntuación de desempeño período: julio – diciembre 2020**



Fuente: Elaboración propia en base a datos históricos de la empresa

Por otro lado, el número solicitudes de reclamos con el motivo de mala atención por parte de los agentes Servicio al cliente del Call Center, ascendió al número de 190 casos en dicho período.

Finalmente, la productividad no fue cubierta al 100% en el mencionado lapso de tiempo, ya que los colaboradores de Call Center atendieron individualmente un promedio entre 83% y 89% de clientes asignados al día, de un total de 30.

Por lo tanto, surge la necesidad de elaborar una investigación donde se pretenda estudiar la incidencia de un plan de capacitación en relación a la gestión de los colaboradores de esta empresa por departamentos.

1.- Formulación del problema

Problema principal

¿Cuál es la incidencia de un plan de capacitación en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos?

Problemas secundarios

- ¿Cuál es la incidencia de la capacidad del Área Cognoscitiva en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos?
- ¿Cuál es la incidencia de las destrezas aprendidas del Área Psicomotriz en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos?
- ¿Cuál es la incidencia del Área Afectiva en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos?

2.- Objetivos, General y Específicos

Objetivos General

Determinar cómo un plan de capacitación incide en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.

Objetivos específicos

- Determinar cuál es la incidencia de la capacidad del Área Cognoscitiva en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.
- Determinar cuál es la incidencia de las destrezas aprendidas del Área Psicomotriz en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.
- Determinar cuál es la incidencia del Área Afectiva en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.

3.- Justificación o importancia del estudio

Esta investigación es importante porque toma en cuenta la variable Independiente Plan de capacitación, que según M. Raúl Böhr (2000) se puede definir de la siguiente manera:

La capacitación permite orientar los mejores recursos para obtener el mejor producto final o el más alto nivel de servicio efectivamente prestado. Esto significa contar, en la dotación, con empleados formados adecuadamente para responder a las necesidades de la empresa y las demandas del mercado (p,124).

Asimismo, según los autores Parra-Penagos, C. & Rodríguez-Fonseca, F. (2015). Mencionan que:

Un programa de capacitación debe dar a los individuos la oportunidad de practicar conductas que están de acuerdo con puntos críticos para alcanzar la excelencia en su organización. Además, debe dar a los empleados la oportunidad de practicar las nuevas

conductas en situaciones que ocurren con regularidad en su día a día. Es necesario aumentar la flexibilidad para comunicar el mensaje de calidad, así como solicitar la opinión de los empleados y las sugerencias y dar a los empleados una oportunidad de escuchar a otras personas fuera de sus grupos de trabajo (p.139).

Por lo cual, según las afirmaciones de los autores mencionados, podemos concluir que la justificación de este estudio se da a partir de la variable Independiente: “Plan de capacitación”, en donde se busca que los colaboradores obtengan la formación necesaria para poder cubrir la necesidad de la empresa en función a los Índices de Eficiencia, conformados por Evaluaciones de Calidad, Nivel de quejas de clientes y Productividad. Por consiguiente, a través de la capacitación se pretende agregar valor en los aspectos las áreas de Desarrollo Humano: Área Cognoscitiva, Área Psicomotriz y Área Afectiva. Lo anterior en cuanto a la importancia orientada hacia el ámbito empresarial.

En lo que respecta a la variable dependiente gestión de relaciones con clientes (CRM) para los autores Kotler & Keller (2016) la Gestión de relaciones con clientes o Customer Relationship Management (CRM) se define como:

Es el proceso de gestionar cuidadosa y detalladamente información de los clientes de la empresa para maximizar la lealtad”. También destaca que la Gestión de relaciones con clientes es clave porque “Un conductor importante de la rentabilidad de la empresa es agregar valor a la a la base de clientes de la misma” (p.169).

Por lo cual, es importante recalcar en cuanto a la variable dependiente que, una adecuada “gestión de relaciones con clientes” conllevará no solamente a dar gestión adecuada a la información proporcionada por los clientes y generar lealtad o fidelizarlos, sino que también,

beneficiará a los clientes al obtener un mejor servicio brindado por los colaboradores de la empresa, siendo esto logrado por la implementación de un plan de capacitación de manera adecuada. Lo anterior en cuanto al aspecto social de este estudio.

El aporte del estudio en su aplicación práctica pretende contribuir desde la propuesta de un Plan de capacitación a los colaboradores de Call Center y la consideración de su implementación por parte de la empresa por departamentos con la finalidad de contribuir en la capacitación los colaboradores de Call Center en cuanto a las áreas de desarrollo del ser humano con relación la gestión de relaciones con clientes (CRM).

De igual forma, se considera el aporte de Grados (2009), quien clasifica el planeamiento de la capacitación de la siguiente forma: Detección de capacidades de capacitación, diagnóstico, programación y presupuesto, establecimiento de objetivos, proceso de enseñanza y aprendizaje y evaluación del proceso de enseñanza – aprendizaje.

Los pasos anteriormente mencionados servirán para estructurar la capacitación acorde a la necesidad del estudio y la información disponible.

La estrategia bibliográfica aporta las definiciones necesarias más relevantes para comprender la teoría en torno al estudio que se plantea.

4.- Alcance y limitaciones

Alcance

En lo referente a la delimitación temporal, es estudio se desarrolla entre Julio del año 2020 hasta marzo del año 2021; y en lo correspondiente a la delimitación espacial, la presente investigación se va a desarrollar específicamente en una Empresa por Departamentos. Sobre la delimitación social, los sujetos informantes son conformados por los Agentes del Call Center de la Empresa por Departamentos; con respecto al tamaño de la muestra se tuvo que gestionar el acceso a los datos de los agentes del Call Center en cuanto a sus evaluaciones mensuales de Calidad respecto del período 01 de julio al 31 de diciembre del 2020, así como también el nivel de Reclamos por mala atención de los mismos correspondiente al período mencionado. En cuanto a la delimitación conceptual, esta investigación busca desenvolver un medio teórico necesario que nos permita establecer su propio alcance, lo que nos lleva a reflexionar sobre la incidencia que tiene un Plan de Capacitación en la Gestión de relaciones con clientes (CRM) de los Agentes del Call Center en esta Empresa por Departamentos.

En cuanto a las limitaciones del estudio:

A pesar de actualmente encontrarnos en medio de una Pandemia, se tendrá acceso a los sujetos informantes de manera virtual y remota, que representan la unidad muestral (o universo) en el orden de treinta informantes. Este proceso se realizó con un esfuerzo para tener los datos fidedignos para el presente estudio.

Se tiene acceso a los datos reales lo que hace que sean confiables y lo que permitirá resolver esta limitante para realizar el análisis de acuerdo al estudio de campo. Se estableció la búsqueda de estudios previos que constituye la base de la revisión bibliográfica que permite comprender el problema de la presente investigación.

En cuanto a las limitaciones del investigador, el presente trabajo se desarrolló en el año 2020 y parte del 2021, época donde se extiende la pandemia por el COVID – 19.

La Covid-19 es una enfermedad de tipo infecciosa que es causada por el coronavirus.

Este virus así como la enfermedad que desarrolla era desconocidos hasta el brote en la ciudad de Tanto Wuhan (China) en diciembre de 2019. En la actualidad, el COVID-19 se ha extendido por todo el mundo, causando una pandemia que afecta a todos. (OMS, 2020)

Debido a esta limitación, los trabajos que tengan un tipo de contacto físico deben ser tratados con protocolos estrictos de desinfección y distanciamiento social. Lo que dificulta recoger información de manera física.

Respecto de la información de la empresa, se van a mencionar datos precisos que no sobrepasen los estatutos de confidencialidad interna, de acuerdo al protocolo de la empresa y al marco ético del investigador. No se mencionará el nombre de la Empresa por motivos de privacidad. Asimismo, se obtuvo la libertad de acceder a los datos necesarios para la elaboración de esta investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

1.-Antecedentes de la investigación

Nacionales

Umiña B. (2017) Tesis “Plan de Capacitación y el Desempeño Laboral en la Empresa Serpetbol Perú S.A.C. – San Borja 2016”. Facultad de Ciencias de Gestión – Universidad Autónoma del Perú. La investigación examinada tuvo como objetivo principal Determinar la relación que existe entre el Plan de capacitación y el desempeño laboral en la empresa Serpetbol Perú S.A.C. San Borja -2016. El diseño de la investigación fue no experimental y su tipo fue Descriptivo – Correlacional. Asimismo, se utilizó una encuesta como método de recolección

de datos y como instrumento de cuestionario la escala tipo Likert; lo cual fue enfocado en una muestra conformada por la totalidad de la población de 36 colaboradores de la empresa Serpetbol Perú S.A.C. La investigación dio como resultado respecto del objetivo general donde se concluyó que existe una relación positiva moderada con un valor de Pearson de 0.796, a un nivel de significancia de 750,000, el que demuestra que, a mayor capacitación del personal, mayor sería el desempeño laboral de la empresa Serpetbol Perú S.A.C. y de acuerdo a ello, se realiza la propuesta de que la empresa realice un plan, el cual se denominada “Plan de Capacitación” que será dirigido a los colaboradores de dicha Institución.

Baldini, F (2018) Tesis “Capacitación y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos Nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016” de la Escuela de post grado de la Universidad Nacional de Tumbes. En donde en este caso, el mencionado trabajo tuvo como objetivo principal determinar en qué medida la capacitación incide en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016. El método de investigación es de tipo descriptiva, correlacional; así como también el instrumento de recolección de datos fue la encuesta, que, permitió determinar el objetivo de la investigación, siendo en este caso la demostración que la capacitación tiene incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la UNTUMBES en un nivel alto con el 46,9% de respuestas, confirmado por el coeficiente Rho de Spearman de 0,7290, en cuanto a las variables de estudio. Por lo cual, se recomendó la fomentación y potenciamiento de la capacitación de los trabajadores administrativos de la UNTUMBES con la finalidad de lograr un mejor desempeño en sus funciones.

Ruiz V. y Palma S. (2018) Tesis “Propuesta de un plan de capacitación para el desarrollo organizacional en la municipalidad distrital de Tuman – 2016”. Escuela Académico profesional de Administración. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad de Señor de Sipán. La mencionada investigación tuvo como objetivo principal Proponer un plan de capacitación para el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Tuman – 2016. Los métodos científicos utilizados en la investigación fueron el método deductivo propositivo. A su vez, se utilizaron encuestas como instrumentos de recolección de datos con la finalidad de lograr el propósito de la investigación. Este instrumento se enfocó en una muestra de 50 colaboradores de dicha institución. La investigación dio como resultado que la implementación de un programa de capacitación va a ayudar a la entidad a cumplir con los objetivos propuestos en el corto plazo, generando a los trabajadores mayor motivación y desenvolvimiento en sus labores, así como el aporte de un mejor servicio al usuario, cubriendo sus necesidades de una manera satisfactoria.

Internacionales

El Salvador: Castillo, D; García E; y Rodríguez K. (2012) Tesis “Plan de capacitación para el personal gerencial y operativo de los “call center” del municipio de san salvador. Caso ilustrativo” Escuela de Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador. La investigación mencionada tuvo como principal objetivo Obtener información sobre el área de capacitación de los diferentes Call Centers del Municipio de San Salvador que sirva como base para la elaboración del plan de capacitación. Las metodologías que se utilizó en este trabajo fue el método analítico - deductivo. Los métodos de recolección de datos se basaron en la aplicación de encuestas y de entrevistas por medio de cuestionarios con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio. Los instrumentos de recolección de datos apuntaron al universo de estudio, es decir, a la totalidad de los colaboradores del Municipio, ya que es un estudio integral. Esta investigación tuvo como

resultado que, los Call center del Municipio de San Salvador no realizan de manera total un diagnóstico de necesidades de capacitación, que les permita identificar los conocimientos, destrezas y habilidades que necesitan sus colaboradores para un desempeño óptimo en sus labores.

Uganda: Nassazi A (2013) Tesis “Efectos de la capacitación en el desempeño de los empleados – Evidencia de Uganda” Escuela de Negocios Internacionales. Facultad de Negocios, Economía y Turismo. Universidad de Ciencias Aplicadas “VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU” Esta investigación tuvo como objetivo principal examinar los efectos de la capacitación sobre el desempeño de los colaboradores pertenecientes a la industria de las telecomunicaciones en Uganda. El método científico utilizado fue el deductivo, utilizando métodos de recolección de datos como entrevistas a los empleados, la cual se aplicó a una muestra de 120 empleados que pertenecieron a las empresas Mobile Telephone Network (MTN), Warid y Uganda TeleCom (UTL). Los hallazgos realizados por este estudio siguieron que la capacitación y el desarrollo tienen un impacto directo en el desempeño de los empleados con respecto a sus labores en el trabajo. Además, muestra también que las compañías tienen, desde el punto de vista de la muestra analizada, políticas sólidas y claras respecto de la capacitación y desarrollo en el trabajo, ya que la mayoría de ellos tuvieron oportunidades de capacitación.

Kenia: Amadi (2014) Tesis “Los efectos de la capacitación y desarrollo en el desempeño de los empleados; en Safaricom Limited Call Center”. Escuela de Negocios. Universidad de Nairobi. La investigación mencionada tuvo como objetivo establecer la relación entre capacitación y desarrollo, y el desempeño de los agentes de atención al cliente en el centro de atención telefónica Safaricom Limited. El método científico utilizado fue el método descriptivo por el cual, se utilizaron encuestas para la recolección de datos. La muestra para este estudio estuvo conformada por 346 colaboradores de call center de la empresa

Safaricom Limited. Esta investigación tuvo como resultado la conclusión de que como la industria de telecomunicaciones es de naturaleza cambiante y dinámica, los productos y servicios que se ofrecen son variados, por lo tanto, los colaboradores de dicho rubro deben tener un desarrollo de conocimientos de manera continua, acorde a las tendencias de este nicho, para así satisfacer las exigencias de los clientes.

2.- Bases teórico-científicas

La planeación

La planeación constituye el elemento base del proceso administrativo que permite construir un escenario futuro, por ello, es relevante tener en cuenta un objetivo. Para Bateman & Snell, (2009) la planeación “es el proceso consciente y sistemático de toma de decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, un grupo, una unidad de trabajo o una organización perseguirán en el futuro”. (p.132)

Capacitación

La capacitación es un elemento fundamental del componente humano en las empresas, ya que va a permitir desarrollar y aplicar los elementos necesarios para que los colaboradores desempeñen sus labores adecuadamente de acuerdo a las funciones que correspondan en su puesto de trabajo.

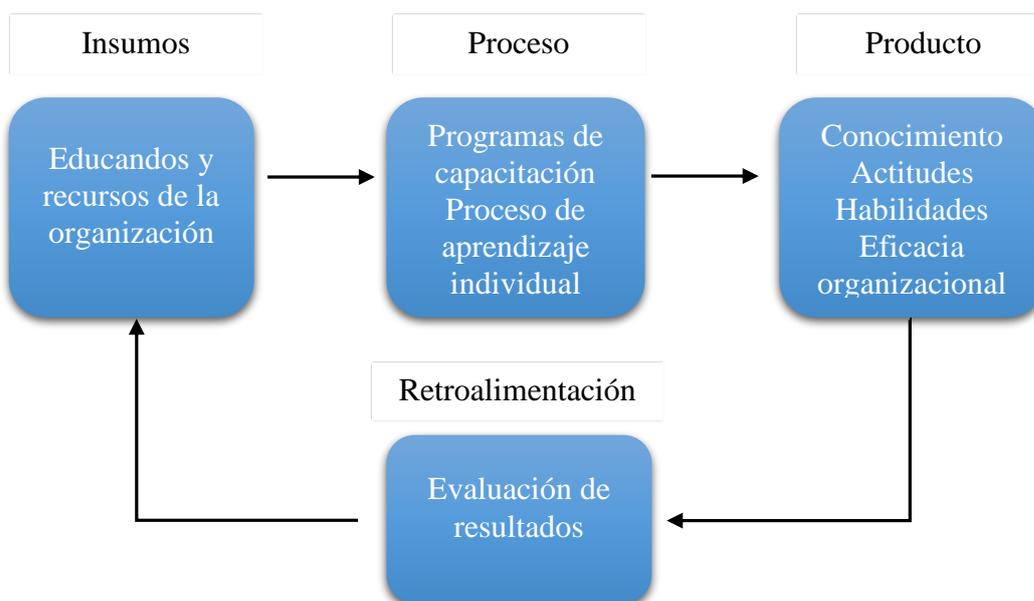
Para los autores Sherman, Bohlander, & Snell, (1999) la capacitación se puede definir como un esfuerzo generalizado para mejorar las destrezas y conocimientos disponibles en la empresa. En donde las acciones deben tener como base el acercamiento entre el área de recursos humanos y la línea. La capacitación también debe ser la respuesta a la difusión de las prácticas de la empresa, para pertenecer a ella y representarla.

Según Chiavenato (2011) la capacitación es el “Proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p.322). Por lo cual, debe ser de suma importancia para las organizaciones darle prioridad para el correcto desempeño de los trabajadores en sus puestos de labor.

La capacitación como un sistema

Para Chiavenato (2011), la capacitación puede asemejarse a un modelo de sistema abierto, el cual comprende insumos, proceso, producto y retroalimentación.

Figura 2: **La capacitación como un sistema abierto**



Fuente: Elaboración propia en base al aporte de Chiavenato

En donde se entiende por:

- **Insumos** (entradas o inputs): Como los colaboradores a capacitar o educandos, los recursos con los que cuenta la organización, conocimientos, información, etc.
- **Proceso** (throughputs): Como los procesos de transmisión de conocimientos, enseñanza, aprendizaje individual, programas de capacitación, etc.

- **Producto** (Salidas u outputs): Como el personal ya capacitado, los conocimientos adquiridos, las competencias, éxito o eficacia organizacional, etc.
- **Retroalimentación** (Feedback): Como la evaluación de los procedimientos y los resultados de la capacitación de manera informal o sistematizada.

La planeación de la capacitación

En base al autor Grados (2009), en el contexto de capacitación, planear es determinar qué hacer e implica seis momentos o etapas:

Figura 3: **Etapas de la planeación de la capacitación**

ETAPAS	ETAPAS DE LA PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	
1	Detección de necesidades de capacitación	Se lleva a cabo un análisis de las condiciones en las que se desarrolla la organización con la finalidad de determinar los aspectos de inestabilidad.
2	Diagnóstico	Se determina las causas que definen un buen y mal desempeño en la organización.
3	Programación y presupuesto	Se realiza un plan estratégico en donde se detalla "cómo" y en "cuánto tiempo" se realizarán las actividades correspondientes, además de los costos que incurren.
4	Establecimiento de objetivos.	Se plantean las metas que se quieren alcanzar.
5	Proceso enseñanza-aprendizaje	El proceso de enseñanza aprendizaje se establece en base a los objetivos previamente planteados.
6	Evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje	Cuando se ejecutan las anteriores etapas, se procede a evaluar de forma sucesiva los resultados que se obtengan con la finalidad de verificar que sean los resultados que se requieren, o caso contrario, de hacer las correcciones correspondientes al procedimiento.

Fuente: Elaboración propia del estudio en base al aporte de Grados

Desarrollo

Desarrollo para Bateman & Snell, (2009) “Se refiere a la enseñanza a nivel gerencial y de profesionistas de mayores habilidades que pueden resultar necesarias para sus trabajos presentes y futuros”. (p.372)

Complementariamente, los autores Werther y Davis, (2008) afirman en cuanto al desarrollo, que: “muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de intermedio, o incluso de nivel ejecutivo”. (p.252)

Diferencia entre Capacitación y desarrollo

En base al cuadro podemos diferenciar la capacitación y el desarrollo en base a: lo que responde, su definición, objetivo, nivel, plazo y tipo de educación.

Figura 4: **Diferencia entre la capacitación y el desarrollo en la organización**

	CAPACITACIÓN	DESARROLLO
Responde a	Cómo hacer	Qué hacer, qué dirigir
Definición	Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas.	Educación que busca el crecimiento profesional.
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo	Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional
Nivel	Trabajadores en general	Ejecutivos
Plazo	Corto plazo	Largo plazo
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro

Fuente: Werther y Davis. Administración de Recursos Humanos (p.253)

Beneficios de la capacitación para: el individuo, organización y en las relaciones humanas

Los beneficios de la capacitación pueden darse en tres dimensiones importantes: para el individuo, para la organización y en las relaciones humanas.

Figura 5: **Beneficios que brinda la capacitación**

BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO
<ul style="list-style-type: none"> • Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas • Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo

<ul style="list-style-type: none"> • Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones • Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas • Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto • Permite el logro de metas individuales • Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual
BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene la competitividad de la organización • Incrementa la rentabilidad • Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles • Eleva la moral • Promueve la identificación con los objetivos de la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Crea mejor imagen • Mejora la relación jefes-subordinados • Ayuda en la preparación de guías para el trabajo • Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas • Proporciona información con respecto a necesidades futuras • Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas • Promueve el desarrollo del personal • Contribuye a la formación de líderes y dirigentes • Incrementa la productividad y la calidad del trabajo • Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas • Promueve la comunicación en toda la organización • Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto
BENEFICIOS EN LAS RELACIONES HUMANAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos • Ayuda en la orientación de nuevos empleados • Hace viables las políticas de la organización • Alienta la cohesión de los grupos • Fomenta una atmósfera de aprendizaje • Mejora la calidad del hábitat en la empresa

Fuente: Werther y Davis. Administración de Recursos Humanos (p.254)

Adiestramiento

Según Grados (2009) se puede definir adiestramiento como la acción que va a tener como objetivo desarrollar las destrezas y habilidades de los colaboradores, con la finalidad de aumentar la eficiencia al realizar sus labores en su puesto de trabajo.

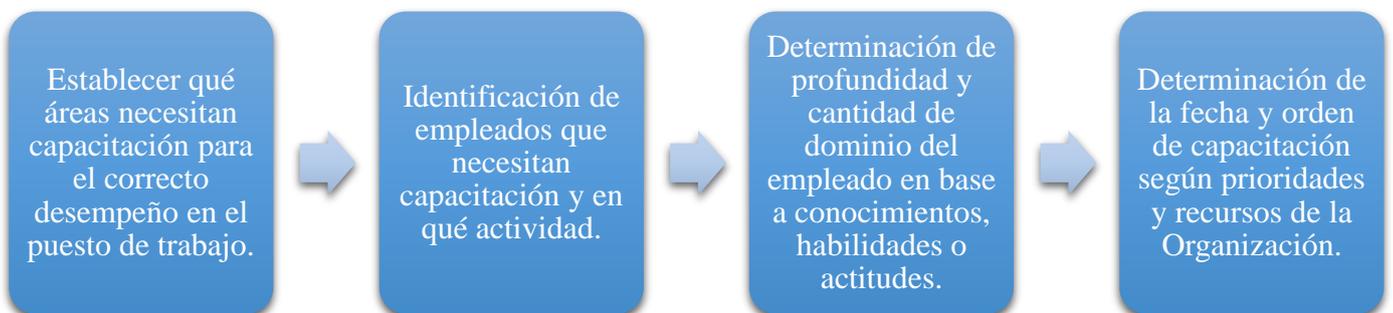
Desarrollo de las etapas del plan de capacitación

El desarrollo de las etapas de la planeación de la capacitación se detalla de la siguiente manera:

Primera etapa: Proceso de detección de necesidades de capacitación

Es la parte central en cuanto la planeación. Se divide en cuatro pasos:

Figura 6: **Proceso de detección de necesidades de capacitación**



Fuente: Elaboración propia en base al aporte de Grados.

Grados, (2009) sostiene lo siguiente:

Sería muy difícil encontrar a una persona que ajuste exactamente a las necesidades, los requerimientos, o el perfil del puesto de trabajo, y que tenga la experiencia, los conocimientos, las habilidades y las actitudes que en cantidad y calidad dicho puesto requiere. (...), es justamente de esa premisa de donde surge la necesidad de adecuar o complementar, en pequeña o gran escala, los conocimientos, las habilidades, y las actitudes que una persona posee para desarrollar de manera eficiente y productiva el puesto de trabajo que se le asigne en una organización. (p.230).

Áreas de desarrollo del ser humano

El autor Grados, (2009) señala que una de las formas de estudiar de manera científica la forma en que el aprendizaje influye en las distintas manifestaciones del comportamiento es comprendiendo tres aspectos que conforman las áreas de desarrollo, las cuales son las siguientes:

Área Cognoscitiva

Acorde a la definición de Grados, (2009) esta área está compuesta por procesos de tipo intelectual que tienen influencia en el desempeño de los procesos de atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Asimismo, el área cognitiva propicia el pensamiento crítico del mundo que rodea al individuo, así como la información y las relaciones que se deben dominar.

Por lo tanto, cuando una persona recibe cursos de capacitación, el área cognoscitiva se modifica y resulta en más conocimientos.

Figura 7: **Área Cognoscitiva**



Fuente: Elaboración propia en base al aporte de Grados

Área Psicomotriz

El autor Grados (2009), define al área psicomotriz como “el dominio de habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales, verbales y de movimientos que las personas deben adquirir y desarrollar.” (p.232)

Por lo tanto, cuando el individuo recibe cursos de adiestramiento, el área psicomotriz se modifica y resulta en un incremento en las habilidades.

Figura 8: **Área psicomotriz**



Fuente: Elaboración propia en base al aporte de Grados

Área Afectiva

Según Grados (2009), El área afectiva está conformada por las actitudes, opiniones y valores del individuo que van a generar acciones de que resultarán a favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras; y, a su vez, dichas acciones van a tener repercusiones en el trabajo del mismo. El área afectiva conforma el conocimiento del propio individuo como los valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que se deben desarrollar e integrar a su personalidad hasta que resulte en una representación plena.

Por lo tanto, cuando el individuo recibe cursos de desarrollo, el área afectiva se modifica y resulta en cambios de actitud.

Figura 9: **Área Afectiva**

Fuente: Elaboración propia en base al aporte de Grados

Estas tres áreas que conforman el desarrollo son importantes porque cuando se logra que el individuo quiera hacer las cosas, sepa cómo hacerlas y ejecutarlas con eficiencia, se habrá logrado el fin de la capacitación, que, a su vez, se traduce en el éxito de la realización de la labor.

Segunda etapa: El diagnóstico de necesidades de capacitación

El objetivo del diagnóstico de necesidades de capacitación es identificar las discrepancias entre lo que es y lo que debería de ser.

El autor Grados (2009), define a la empresa como:

Un sistema, de tal manera que todos sus subsistemas tienen que funcionar en forma óptima para que la organización se desarrolle como se espera. Cuando la empresa presenta problemas, se solicita la presencia de un consultor para evaluar qué es lo que está sucediendo. (p.234).

Es ideal detectar las necesidades con eficacia, ya que, al compararlo con lo que es real, los resultados serán congruentes.

Objetivos del Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC):

Acorde al autor Grados (2009), el diagnóstico de necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo pretende alcanzar los objetivos específicos siguientes:

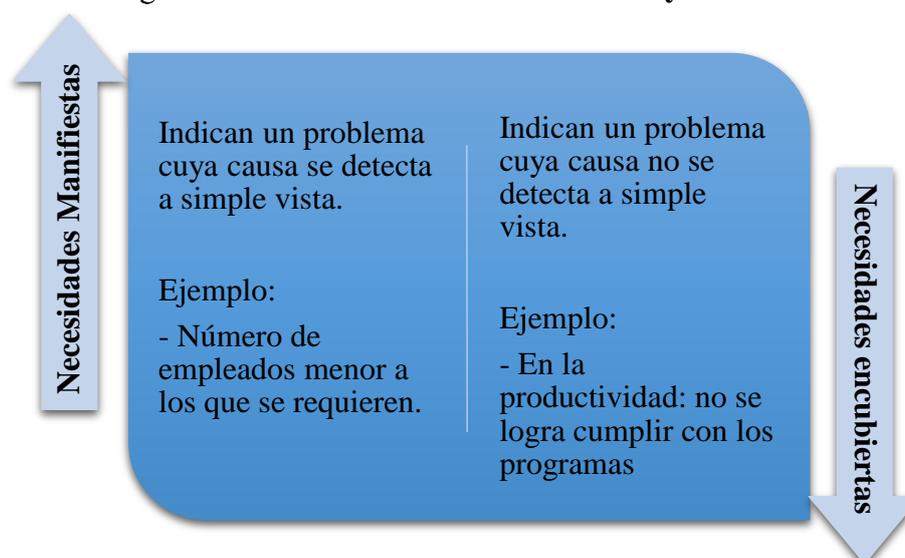
Figura 10: **Objetivos del Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)**

N° Objetivo	Objetivos del Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)
1	Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron.
2	Determinar lo que debería hacerse en la empresa.
3	Determinar lo que en realidad de hace.
4	Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
5	Clasificar las necesidades detectadas en: financieras, materiales, tecnológicas y de los recursos humanos.
6	Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con cursos de capacitación, adiestramiento o desarrollo.
7	Definir y describir quiénes necesitan capacitación, en qué áreas y cuándo.
8	Determinar el número de participantes para cada proyecto, curso o programa.
9	Describir detalladamente las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que va a llevarse a cabo.
10	Establecer los planes y programas para efectuar las actividades de acuerdo con las prioridades asignadas.

Fuente: Elaboración propia en base al aporte de Grados

Clasificación de las necesidades de capacitación:

Según Grados (2009), existen dos tipos de necesidades de capacitación. Las Necesidades manifiestas y las encubiertas.

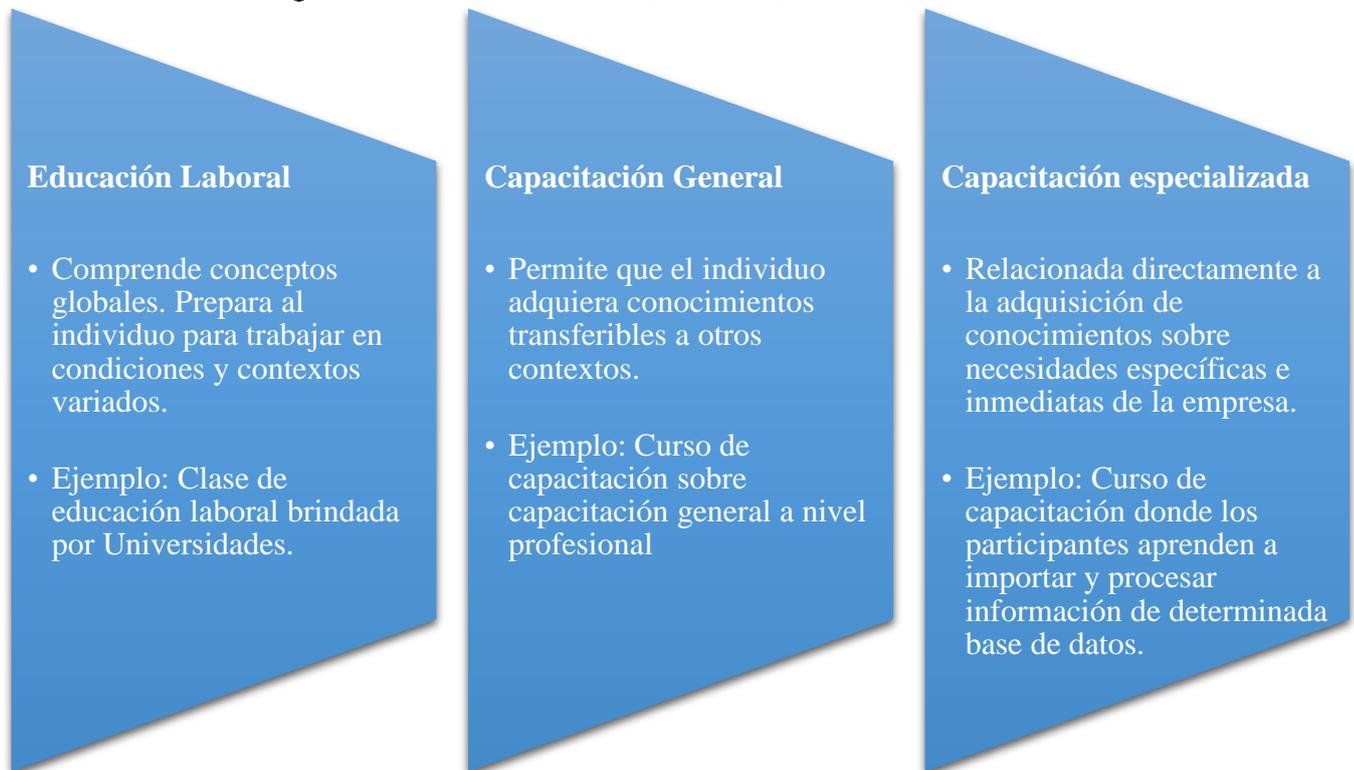
Figura 11: **Las necesidades manifiestas y encubiertas**

Fuente: Elaboración propia en base al aporte de Grados

Necesidades del personal y de la organización:

Para Werther y Davis (2008), la transmisión y generación de conocimientos en el entorno laboral se divide en tres categorías:

Figura 12: **Necesidades del personal y de la organización**



Fuente: Elaboración propia en base al aporte de Werther y Davis

Según los autores mencionados la capacitación especializada es la preferida por las empresas por las siguientes razones:

- Incide directamente en las labores que se llevan a cabo, incrementando la productividad.
- Puede agilizar procesos que ya se están poniendo en práctica.
- Las inversiones que conlleva se justifican con mayor facilidad.
- Permite mejor aprovechamiento de los recursos de la organización. (p.257).

Procedimiento para el diagnóstico de necesidades de capacitación (dnc):

En base a las afirmaciones de Grados (2009), se debe dar importancia a las necesidades manifiestas y encubiertas para descubrir las diferencias entre lo que se debe hacer y lo que realmente se hace mediante un método especial.

Este procedimiento se resume dos fases:

Fase 1: Determinación de la situación idónea

Figura 13: **Determinación de la situación idónea.**

Determinación de la situación idónea	
Se determina qué es lo que debe hacerse en la organización. Se parte por los manuales administrativos que van a ser tomados para la detección de necesidades teniéndolos en cuenta como una situación idónea. Donde los recursos deben ser usados de manera óptima.	
Factores a tener en cuenta	Definición
Recursos materiales	Determinación de recursos materiales en términos de clase y cantidad para que los trabajadores desempeñen sus labores eficientemente.
Actividades	Describe cada una de las acciones que se desarrollan en la organización concerniente al proceso productivo. Se pueden agrupar para elaborar un manual de funciones y procedimientos.
Requerimientos	Determina los requisitos mínimos que exigen los puestos para su desempeño óptimo.
Índice de eficiencia	Resultados cualitativos o cuantitativos relacionados con el estándar de eficiencia de la empresa.
Ambiente laboral físico	Se conforma por todos los elementos ambientales que son necesarios para la ejecución óptima de las labores.
Medidas de seguridad	Se conforma por las instrucciones y equipos establecidos para a la previsión de accidentes, acorde al Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Fuente: Elaboración propia en base al aporte de Grados (2009)

Fase 2: determinación de la situación real

Figura 14: **Determinación de la situación real.**

Determinación de la situación real	
Se va a investigar lo que es y lo que se hace actualmente en la organización. Las técnicas aplicables son susceptibles a cambios a razón de adaptarse a las diferentes circunstancias de la organización.	
Técnicas aplicables	Definición
Quejas y sugerencias	Consta de un procedimiento formal donde se dan a conocer por escrito inquietudes o insatisfacciones de acuerdo a procesos internos, o políticas con la finalidad de detectar las necesidades de los trabajadores y de la empresa.
Análisis de puestos	Es el procedimiento que estudia el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del trabajador, para conocer qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.
Observación	La observación se lleva a cabo en el lugar en que se desarrolla el trabajo y es conveniente tomar datos por escrito. La información debe ser objetiva y veraz, debe ser detallada y fácil de verificar.
Entrevista	Consiste en obtener información sobre los elementos relacionados al trabajo que se pretende analizar, por medio de contacto verbal con la persona que efectúa el trabajo, con sus jefes directos o con ambos. Se pueden obtener detalles que no se reflejan en la observación.
Encuesta	Consiste en obtener datos por medio de un cuestionario. Va dirigido a un número significativo de empleados. Puede utilizarse para inventariar operaciones, medir la actitud de los empleados, etc.
Inventario de Recursos Humanos	Identifica a todos y cada uno de los integrantes de la empresa, sus conocimientos, experiencias, habilidades, intereses y actualización en el trabajo, con la finalidad que se puedan planear los cursos de entrenamiento requeridos.

Fuente: Elaboración propia en base al aporte de Grados (2009)

Tercera etapa: Programación y presupuesto

Para Grados (2009), la capacitación en la empresa privada debe tener un diseño adaptable, que funcione bajo el concepto de costo – beneficio.

Así mismo, Grados (2009) comenta que:

El área de capacitación que tiene a su cargo la planeación debe determinar qué es lo que hay disponible en el mercado, cuáles son las instituciones, quiénes son los instructores que imparten la capacitación los temas que les interesan, cuál es su nivel de competencia, las técnicas de enseñanza – aprendizaje que utilizan y, desde luego, los honorarios. (p.260).

Además, en cuanto a la programación, Grados (2009), señala lo siguiente:

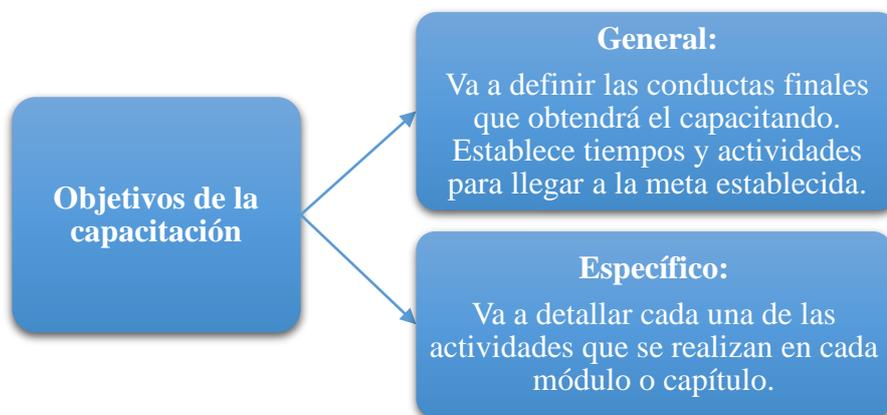
Para estructurar cada programa, se combinan criterios que determinan su orientación. En el programa se especifica el instructor que impartirá determinado curso y el área en que se desarrollará y se incluye una carta descriptiva para cada curso. Los programas a su vez, se componen de los cursos resultantes del ordenamiento de la información recabada en el DNC. (p.260).

Cuarta Etapa: Establecimiento de objetivos

Se va a referir al propósito o meta a la cual se quiere llegar. Grados (2009), comenta que los objetivos deben partir en relación a la solución de problemas y de la satisfacción de las necesidades detectadas previamente en la fase de DNC. Sugiere también que estos se establezcan con la línea de mando de la empresa o las áreas a capacitar.

Según Grados (2009), los objetivos de capacitación son importantes porque: “representan la base y la razón de capacitar y nunca deben perderse de vista”. (p.267)

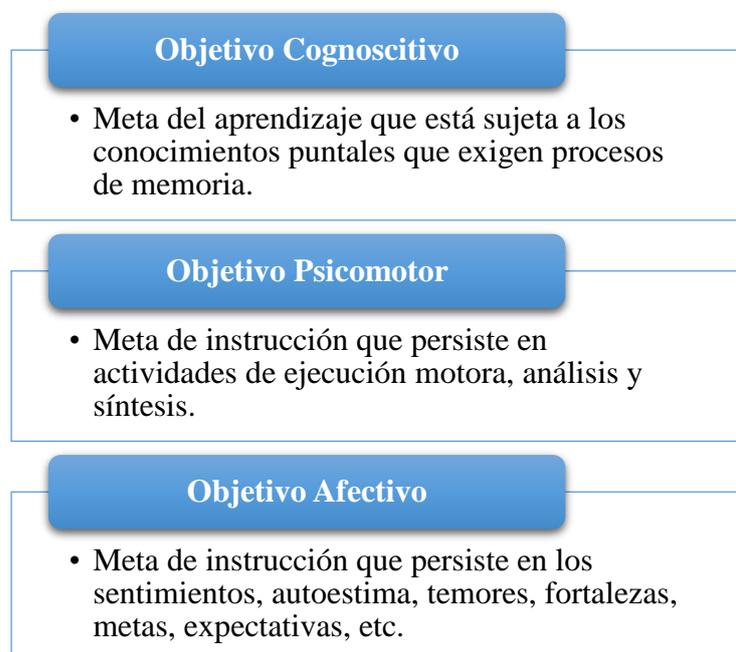
Los objetivos se dividen en generales y específicos, se resumen a continuación:

Figura 15: **Objetivos de la capacitación**

Fuente: Elaboración propia en base al aporte de Grados

Grupo de Objetivos:

Para Grados (2009), los objetivos se pueden, además, agrupar de la siguiente forma:

Figura 16: **Grupos de Objetivos de la capacitación**

Fuente: Elaboración propia en base al aporte de Grados

Quita Etapa: Proceso de enseñanza – aprendizaje

Carta descriptiva

Grados (2009), menciona la carta descriptiva como el formato que permite programar los cursos de capacitación en función a la enseñanza – aprendizaje. Esta matriz puede ser adaptable dependiendo de la institución en la que se aplique y va a tener como objetivo detallar lo que va a suceder en cada sesión, hora de los cursos a realizar y tiempos de cada una de las actividades.

Según Grados (2009), se recomienda considerar los siguientes criterios en la elaboración del encabezado de la carta descriptiva:

- Nombre del curso
- Tema
- Duración y distribución del tiempo
- Objetivo general
- A quién se dirige (nivel o institución)
- Nombre del instructor (p.268)

Composición de una carta descriptiva

Acorde a Grados (2009), la información de la carta descriptiva puede detallar la siguiente información:

Figura 17: **Composición de una carta descriptiva.**

Composición de una carta descriptiva	
Componentes	Definición
Tema	Va a permitir al instructor planear la forma en que va a desarrollar el contenido, priorizando los temas y subtemas que se tratarán, en el tiempo predeterminado.
Objetivo específico del tema	Se coloca lo que se desea que el participante logre en la culminación de un tema específico.
Técnicas.	Detalla las técnicas didácticas que se emplearán acorde al tema y al objetivo.
Apoyos didácticos	Va a permitir prever el momento en que se van a necesitar ciertos apoyos como: retroproyector, manual, videos, pizarrón, rota-folio, marcadores, plastilina, hojas blancas, tarjetas, grabadora, casetes, etcétera.
Tiempo	Permite especificar el tiempo específico para brindar los contenidos del curso con la finalidad de administrarlo eficientemente.
Evaluación	Indica cómo se registrará el aprovechamiento del curso. Además, especifica si la evaluación se ejecutará en forma oral, escrita o práctica

Fuente: Elaboración propia en base al aporte de Grados

Ejemplo de formato de carta descriptiva:

Figura 18: **Formato de Carta Descriptiva**

TEMA	OBJETIVO	TÉCNICA	APOYOS	TIEMPO	EVALUACIÓN	COMENTARIOS

Curso: _____

Objetivo: _____

Dirigido a: _____

Duración: _____

Fuente: Jaime A. Grados. Capacitación y Desarrollo de personal (P.273)

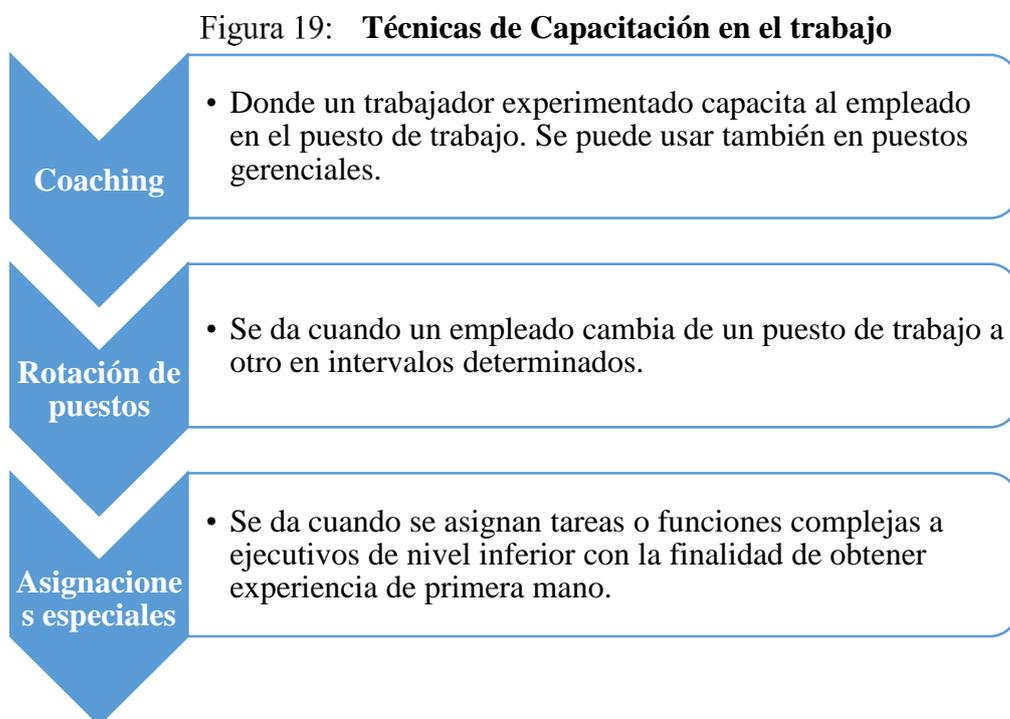
Técnicas de capacitación

En base a lo afirmado por los autores Dessler & Valera (2011), describen las siguientes técnicas de capacitación:

Capacitación en el trabajo (CET)

Según Dessler & Valera (2011), la capacitación en el trabajo consiste en “Entrenar a un individuo para que aprenda cómo se desempeña un puesto mientras trabaja en él”. (p.500).

Puede dividirse en tres técnicas distintas:



Fuente: Elaboración propia en base al aporte de Gary Dessler & Ricardo Varela.
Aprendizaje informal

Acorde a Dessler & Valera (2011), el aprendizaje informal se da cuando los aprendices realizan sus labores junto con sus colegas. Asimismo, los autores afirman lo siguiente:

Los gerentes no regulan el aprendizaje informal, pero hay mucho que pueden hacer para asegurarse de que ocurra, como, por ejemplo: colocar herramientas en las áreas de cafetería para sacar ventaja de las discusiones relacionadas con el trabajo que se

presenten. Incluso cuestiones simples, como instalar pizarras y mantenerlas abastecidas con marcadores de colores lo cual facilitaría el aprendizaje informal. (p.191).

Capacitación con simuladores

Según Dessler & Valera (2011), “La capacitación con simuladores es una técnica donde los educandos o capacitandos aprenden acerca del equipo real o simulado que usarán en el puesto de trabajo, pero reciben su capacitación fuera de éste.” (p.192). Es una forma eficiente de transmitir los conocimientos en una situación simulada, pero aplicando los mismos criterios que se usarían en la práctica.

Los autores Dessler & Valera (2011) recomiendan aplicar este tipo de capacitación cuando resulta muy costoso o peligroso capacitar a los empleados en una situación laboral real.

Por lo tanto, concluyen que “el hecho de trabajar con modelos representa una gran ayuda para el individuo, ya que en su inicio la toma de decisiones requiere procesos de pensamiento de nivel alto, aunque posteriormente suelen volverse sencillos” (p.192). Con lo cual, se contribuye a la formación del capacitando ayudándolo a resolver situaciones en base a los hechos.

Actuación o sociodrama

Según los autores Werther y Davis (2008), “La técnica de la actuación o sociodrama obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades” (p.269). Esto ayuda a entender al individuo las posibles situaciones en las que se ven envueltos los trabajadores en la organización de una manera directa. Por ejemplo, se puede pedir a un ejecutivo de ventas que haga el papel de un representante de servicio de atención al cliente, y al ejecutivo de ventas que actúe como un representante de atención al cliente.

Para los autores Werther y Davis (2008), el beneficio de este tipo de técnica puede ser “que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo”. En donde también, puede relacionar mejor a las personas, creando vínculos amicales. (p.269).

Capacitación en laboratorios

Acorde con los autores Werther y Davis (2008), “La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales y para desarrollar conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales”. (p.270).

Esta técnica es importante ya va a permitir a los capacitandos intercambiar experiencias y analizar conductas, sentimientos, percepciones y reacciones que van a ser provocadas por esta experiencia (Werther y Davis, 2008).

Capacitación por medios tecnológicos

Según Dessler & Valera (2011), estas técnicas se pueden clasificar de la siguiente forma:

Aprendizaje a distancia mediante conferencias en video

Es una manera de capacitación que se brinda a los trabajadores que se encuentran separados geográficamente bien sea entre ellos, o también del instructor. Este medio va a permitir la unión de dos o más grupos físicamente distantes mediante una combinación de equipos audiovisuales. (Dessler & Valera, 2011).

Consecuentemente, los autores Dessler & Valera (2011), afirman que “con frecuencia, la comunicación requiere que se envíen señales de audio y video comprimidas, a través de líneas de cable de banda ancha, Internet o vía satélite”. (p.193).

Capacitación basada en computadora

En esta técnica, el capacitando utiliza un sistema computarizado para mejorar sus conocimientos y habilidades de manera interactiva. Esto va a resultar en proveer a los capacitandos simulaciones por computadora utilizando multimedia, donde se van a incluir discos de video que van a ayudar al individuo a aprender la realización óptima del trabajo (Dessler & Valera, 2011).

Capacitación vía Internet y portales de aprendizaje

Los autores Dessler & Valera (2011), afirman que “el aprendizaje basado en Internet está sustituyendo rápidamente a muchos otros tipos de capacitación. Muchas firmas simplemente dejan que sus empleados tomen cursos en línea que ofrecen proveedores como Click2Learn.com” (p.195).

Otras organizaciones utilizan su propia intranet para dar facilidad a la capacitación basada en computadora, siendo, una vez implementada, una manera muy eficiente de impartirla respecto de costos de distribución, ya que son de costo cero y los cambios en el programa se pueden hacer, también, de manera remota, desde una ubicación central (Dessler & Valera, 2011).

Portales de aprendizaje

Todas las categorías de empleados de una organización van a poder tener acceso a una capacitación por medio de portales de aprendizaje o aplicaciones corporativas; las cuales les va a permitir analizar datos fuera y dentro de su compañía, así como también; tener acceso a un contenido personalizado como noticias y datos de competitividad (Dessler & Valera, 2011).

Entre las ventajas de los portales de aprendizaje, los autores Dessler & Valera (2011), mencionan que “En vez de limitar las oportunidades de capacitación a las clases convencionales dirigidas por instructores o a sesiones periódicas de entrenamiento, la

capacitación está disponible 24 horas los 7 días”. (p.195), y, por lo tanto, los trabajadores pueden llevar un aprendizaje a su ritmo.

Sexta Etapa: Evaluación y seguimiento de la capacitación

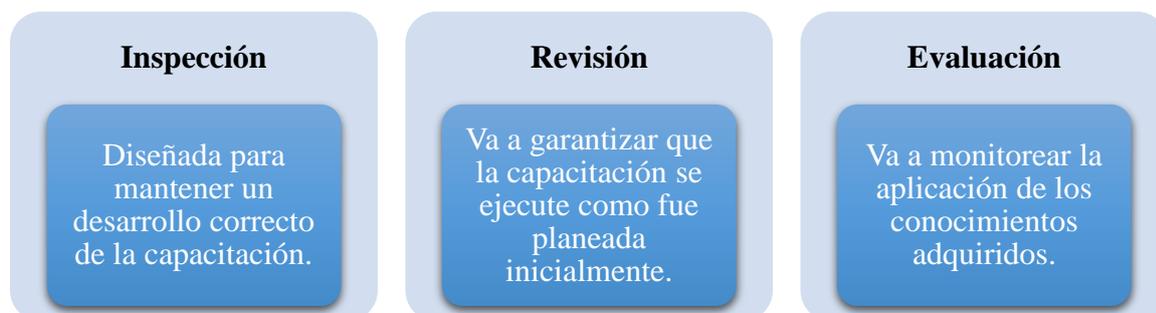
Evaluación

El autor Grados (2009), afirma lo siguiente:

La capacitación y el adiestramiento del personal no terminan con la clausura del curso (...) si no que, es necesario establecer mecanismos de control de calidad, que deben formar parte integral de un proceso completo de capacitación. Cualquier empresa o persona que se dedique a la capacitación, debe lograr una confianza basada en la calidad con la que se imparta un curso, y en prácticas funcionales que establezcan estándares predeterminados para la realización de un trabajo. Además del establecimiento de prácticas, éstas deben ser monitoreadas introduciendo tácticas de control de calidad (p.279).

Por consiguiente, para que la evaluación sea óptima, el capacitador debe de cumplir la función de vigilar el correcto cumplimiento de tres tácticas de control de calidad de la capacitación Grados (2009):

Figura 20: **Tácticas de control de calidad de la capacitación**



Fuente: Elaboración propia en base al aporte de Grados

Formas de evaluación

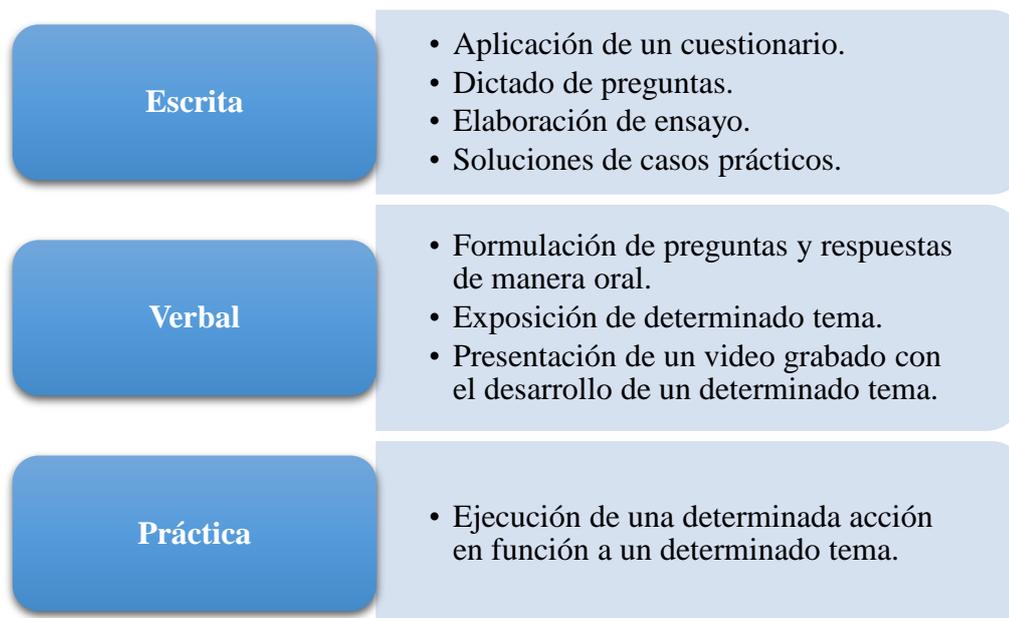
Se van a clasificar en tres fases: Pretest, Interfase y Postest (Grados, 2009), las cuales se detallan a continuación:

Pretest

Su propósito es averiguar el nivel de conocimiento o información que tienen los capacitandos en concordancia con el tema de revisión. Lo anterior, para que el instructor pueda realizar una valoración del grupo y le permita amoldar los objetivos instruccionales iniciales, acorde a las necesidades de dicho grupo (Grados, 2009).

Para Grados (2009), El pretest se puede dar en las siguientes modalidades:

Figura 21: **Tácticas de control de calidad de la capacitación**



Fuente: Elaboración propia en base al aporte de Grados

Asimismo, según Grados (2009), es importante “contar con instrumentos de evaluación que arrojen datos cuantitativos previos a la capacitación, con el fin de controlar objetivamente el nivel de avance que tendrán los capacitandos” (p.280).

Interfase o evaluación durante el proceso

La interfase o evaluación durante el proceso se ejecuta durante el proceso de capacitación y va a tener como propósito revelar el nivel de conocimientos que están alcanzando los capacitandos, además, de ser necesario, va permitir realizar un ajuste del contenido temático, el ritmo del desarrollo de los temas y el clima que se da en el grupo. (Grados, 2009).

Grados (2009), resalta que “Lo primordial de esta forma de evaluar es que ofrece información sobre errores cuando aún es posible corregirlos” (p.280). Lo que nos lleva a la conclusión que nos encontramos en una etapa flexible del proceso.

Finalmente, Grados (2009) recomienda llevar a cabo esta evaluación a base de cuestionarios, técnicas interrogativas y conversaciones informales con participantes.

Postest

Consiste en la evaluación final, en donde se evalúan los conocimientos y las actitudes con el propósito de comprobar el nivel alcanzado. Se puede anexar un cuestionario de reacción, con la finalidad de saber la opinión de los participantes. (Grados, 2009).

Para Grados (2009), las ventajas del postest pueden ser:

- Se obtienen datos cuantitativos acerca del aprovechamiento de los participantes.
- Permite conocer el nivel que fue alcanzado en relación con el objetivo instruccional.
- Ayuda a evaluar el rendimiento del instructor.
- Permite medir el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y económicos, de tal manen que es posible establecer un balance costo-beneficio.
- Permite conocer la opinión acerca de los conocimientos obtenidos.
- Mide la memoria de corto plazo.

- Contribuye a subsanar errores en coordinación y servicios (p.281).

Seguimiento

El seguimiento es la fase en la que “Se evalúa de forma integral el sistema de capacitación implantado y se puede evaluar el impacto del curso en el escenario laboral” (Grados, 2009, p.282). Y va a ser donde se lleva a cabo la valoración de costo – beneficio del curso en base a la aplicación de los conocimientos de parte de los capacitandos.

Grados (2009) recomienda que esta evaluación se ejecute a los tres meses de finalizado un curso.

Técnicas de seguimiento

Las técnicas de seguimiento son herramientas que ayudan a evaluar los cambios de conducta de los capacitandos. Deben practicarse permanente mente con el fin de que se conviertan en una actividad diaria. Según Grados (2009), estas son las más importantes:

Tutorías

Según Grados (2009) para esta técnica se designa a diferentes personas con la finalidad de supervisar la aplicación correcta de los conocimientos adquiridos en la capacitación. Estos mismos no deben influir en la iniciativa y creatividad de los capacitandos.

Es importante remarcar que los facilitadores deben informar a los capacitandos sobre la tutoría que van a recibir luego del curso, y que así mismo, deben ser seleccionados cuidadosamente por parte de los jefes o dueños de la organización con la finalidad de una correcta ejecución de la tutoría (Grados, 2009).

Reuniones de seguimiento programadas

La finalidad de reuniones de seguimiento programadas es que los participantes del curso intercambien de manera verbal sus experiencias y conocimientos aplicados. Para ello, se les debe comunicar los temas a tratar en la reunión con el objetivo de que sean más productivas. Así mismo, se recomienda que los facilitadores se presenten frecuentemente a este tipo de reuniones para poder orientar a los participantes con conceptos y también para servir como moderadores, aunque, posteriormente, es ideal que un miembro de la empresa lleve a cabo la moderación (Grados, 2009).

Entrevistas individuales o colectivas

Pueden ser de tipo formal o informal en donde se va a considerar la percepción personal de los participantes en relación a los temas tratados en la capacitación, así como la aplicación de conocimientos adquiridos, y, también se consideran los temas que podrían incluirse en capacitaciones futuras. Al llevarlas a cabo, se recomienda informar a los participantes sobre los temas a tratar, así como los objetivos de la misma. Por consiguiente, la información que se obtiene de las entrevistas va a ser valiosa para adecuar nuevas capacitaciones (Grados, 2009).

Revisión de estándares de desempeño pre-entrenamiento y post-entrenamiento

Es una de las técnicas más populares para dar seguimiento a la capacitación debido a que su ejecución en puestos operativos permite medir con exactitud los estándares de tiempos y movimientos determinados en función a los indicadores propios del puesto. Esta técnica es importante porque va a permitirnos conocer si en la capacitación los parámetros para el desarrollo de las habilidades estaban correctamente establecidos o no (Grados, 2009).

Entrevistas y cuestionarios con jefes inmediatos

Esta técnica se basa en la realización de entrevistas formales e informales o con cuestionarios para tener feedback de los jefes o supervisores sobre la calidad y oportunidad del trabajo del personal a su mando luego de haber tomado los cursos de capacitación. Se considera importante informarlos acerca de los cursos tomados por el personal a su mando, así como los temas tratados y su desempeño individual, esto, con la finalidad que se vea involucrado directamente y posea más elementos en cuanto a las evaluaciones que deba realizar (Grados, 2009).

Control de calidad en la participación

El autor Grados (2009), comenta que “Directores y gerentes de las empresas que requieren o solicitan capacitación, desean conocer el alcance de la misma y lo que se puede lograr con ella; es decir, sus resultados reflejados en productividad” (p.286) Por ello, se entiende que se debe generar la confianza y seguridad que los capacitados ejecuten de manera óptima en sus puestos de trabajo los conocimientos adquiridos en el programa.

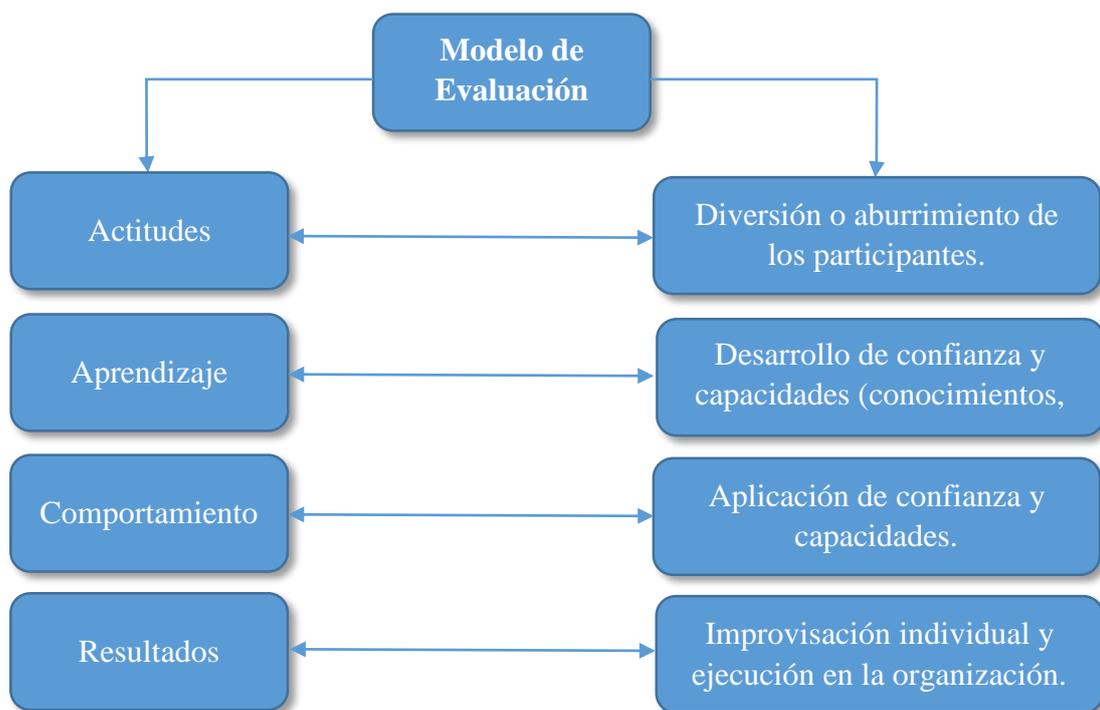
Se concluye entonces, que, es indispensable que las organizaciones desarrollen un modelo de evaluación y seguimiento de la capacitación con la finalidad de recibir una adecuada retroalimentación (Grados, 2009).

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La evaluación de la capacitación debe ser sujeta a medición y se debe centrar en la recopilación de información de diferentes escenarios laborales donde se hayan implantado programas de capacitación y en donde los objetivos establecidos ya se hayan ejecutado por los empleados en sus puestos de trabajo (Grados, 2009).

Acorde al autor Grados (2009), podemos seguir el siguiente modelo de: “Evaluación de capacitación”.

Figura 22: **Tácticas de control de calidad de la capacitación**



Fuente: Grados (2009). Capacitación y desarrollo del personal (p.290)

Elaboración de un modelo de evaluación de capacitación

Para la elaboración de un modelo de evaluación se debe determinar qué es lo que se va a evaluar, así como también, determinar su importancia. La secuencia está conformada por: actitudes, aprendizaje, comportamiento y resultados.

Evaluación de las actitudes

Este tipo de evaluación proporciona retroalimentación considerable debido a que tiene el propósito de identificar el grado de diversión o aburrimiento de los empleados respecto del programa de capacitación. A su vez, este modelo de evaluación debe implicar oportunidades de retroalimentación para los capacitados en cuanto a sus percepciones, referente a que ellos también adquirieron conocimientos, capacidades, seguridad y confianza para óptima ejecución de sus labores. Es importante porque va a reflejar el sentir y pensar de los participantes acerca del programa de capacitación. (Grados, 2009).

Para Grados (2009) es recomendable que se diseñe este programa de tal forma que arroje resultados para ser analizados de manera cuantitativa, como, por ejemplo, registrando las respuestas con una escala de Likert; donde se miden las respuestas de los participantes en una escala del 1 al 5, teniendo cada escala un valor. También, es importante remarcar que las preguntas deben ser formuladas en un lenguaje sencillo para su mejor entendimiento y las preguntas específicas deben inducir a dar una respuesta detallada.

Ejemplo de la escala de Likert:

Figura 23: **Modelo de la Escala de Likert**

1	2	3	4	5
Deficiente	Malo	Regular	Muy bueno	Excelente

Fuente: Jaime A. Grados. Capacitación y Desarrollo de personal (p.290)

Evaluación del aprendizaje

La evaluación del aprendizaje va a ser importante porque va a permitir identificar las habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes que los participantes van a adquirir en el proceso de enseñanza – aprendizaje. El autor Grados (2009) recomienda identificar las

habilidades de entrada de cada participante por medio de un pretest, que va a permitir establecer un nivel de comparación respecto luego de haber sido impartido el programa de capacitación, por medio de un posttest. Los posttest no se aplica solamente al finalizar el curso de capacitación, sino que también se recomienda aplicarlos cuando el trabajador está desempeñando sus labores.

Evaluación del comportamiento

En la evaluación del comportamiento, se va a tomar en cuenta los conocimientos, la seguridad y las capacidades que fueron desarrolladas por los participantes por medio del programa de capacitación. Este tipo de evaluación va a permitir dar seguimiento a la responsabilidad y buena voluntad de los participantes en la aplicación de los comportamientos adquiridos en su puesto de trabajo. Es recomendable elaborar un plan de incentivos para recompensar el progreso de desempeño del grupo. (Grados, 2009).

Evaluación de resultados

El autor Grados (2009), sostiene que “la capacitación tiene el compromiso de subsanar algunas deficiencias que impiden que las organizaciones funcionen efectiva y eficientemente. A su vez, resume la evaluación de resultados en cuatro fases” (p.299). A continuación, se muestra un ejemplo:

Figura 24: Ejemplo de evaluación de resultados

Ejemplo de evaluación de resultados		
Fase 1	Identificación del problema (una necesidad específica) Solución del problema	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el problema en términos de un objetivo estratégico • Definir la solución en objetivos operacionales
Fase 2	Objetivo Estratégico (una necesidad específica) Objetivo Operacional (desarrollo del programa)	<ul style="list-style-type: none"> • Definir un objetivo específico basado en lo que se debe realizar o efectuar • Enumerar todos los pasos necesarios para diseñar, desarrollar, dirigir y evaluar el programa de capacitación
Fase 3	Objetivo estratégico Objetivos operacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Definir cada objetivo estratégico en indicadores de desempeño • Definir cada objetivo operacional en términos de indicadores de desempeño
Fase 4 (análisis del desempeño)	Indicador del desempeño Evaluación del desempeño Barreras para desempeñarse productivamente Acción para mejorar el desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Enumerar cada indicador de desempeño • Describir cada desempeño en términos de evaluación • Determinar los posibles problemas • Realizar propuestas

Fuente: Jaime A. Grados. Capacitación y Desarrollo de personal (p.299)

Es recomendable que el proceso se complete de acuerdo a la sucesión real de los eventos y actividades con el propósito de obtener una información acorde a la realidad.

TIPOS DE PRUEBAS

Según el autor Grados (2009), “las pruebas son un instrumento clave en el proceso de evaluación, ya que la objetividad que se consiga dependerá del instrumento utilizado” (p.300).

Los tipos de pruebas se resumen en la siguiente tabla:

Figura 25: Tipos de pruebas

Tipos de pruebas				
Tipo	Concepto	Ventajas	Desventajas	Sugerencias
Orales	<p>Donde el capacitando verbaliza sus conocimientos acerca de un tema determinado.</p> <p>Puede constar de preguntas de identificación, conceptualización o de opinión.</p> <p>Las técnicas pueden ser interrogativa, entrevista o expositiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se dan en grupo. -Retroalimentan al grupo y al participante. -No representan costo material. 	<ul style="list-style-type: none"> -No arrojan resultados cuantitativos. -Generan resistencia por parte de los participantes al expresarse frente a un grupo. -No es recomendable aplicarla en grupos de más de 25 personas. -No puede evaluar temas como desarrollo de fórmulas matemáticas, elaboración de planos o manejo de maquinarias. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aplicación en grupos de máximo 20 personas. -Descentralizar la atención a todos los participantes. -Se pueden utilizar en temas de conceptualización o análisis de actitudes.
Prácticas	<p>Donde el capacitando ejecuta una determinada tarea de acuerdo a los perfiles del curso en el plano real; como la manipulación de objetos tridimensionales, operación de una computadora o interpretación de planos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Se verifica en forma instantánea el nivel de conocimientos. -Para el capacitando resulta atractivo poder demostrar sus habilidades. -Se puede evaluar con las herramientas reales en su sitio de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Requiere tiempo verificar el rendimiento persona por persona. -En ocasiones resulta costoso. Se debe contar con espacio suficiente. -No todos los temas pueden ser evaluados de esta manera. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aplicación en grupos de máximo 15 personas. -Tener una lista de las habilidades que se deben presentar. -Se recomienda para temas técnicos.

Escritas	Donde el capacitando expresa sus conocimientos en un formato de preguntas abiertas, que consiste en ensayos, síntesis, crítica o resumen; o cerradas, que consta de cuestionarios.	<ul style="list-style-type: none"> -Los datos quedan registrados. -Es reutilizable y económica -Se puede modificar, para actualizarla o hacerla más compleja. -Ahorra tiempo de aplicación en grupos grandes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Su elaboración exige tiempo y conocimiento del tipo de reactivos que serán utilizados. -En las pruebas abiertas, se dificulta el análisis de contenido. 	<ul style="list-style-type: none"> -Conocer los alcances y las limitaciones de cada tipo de reactivo. -Diseñar la prueba con tiempo suficiente, para poder comprobar la validez y confiabilidad del instrumento.
-----------------	--	---	---	--

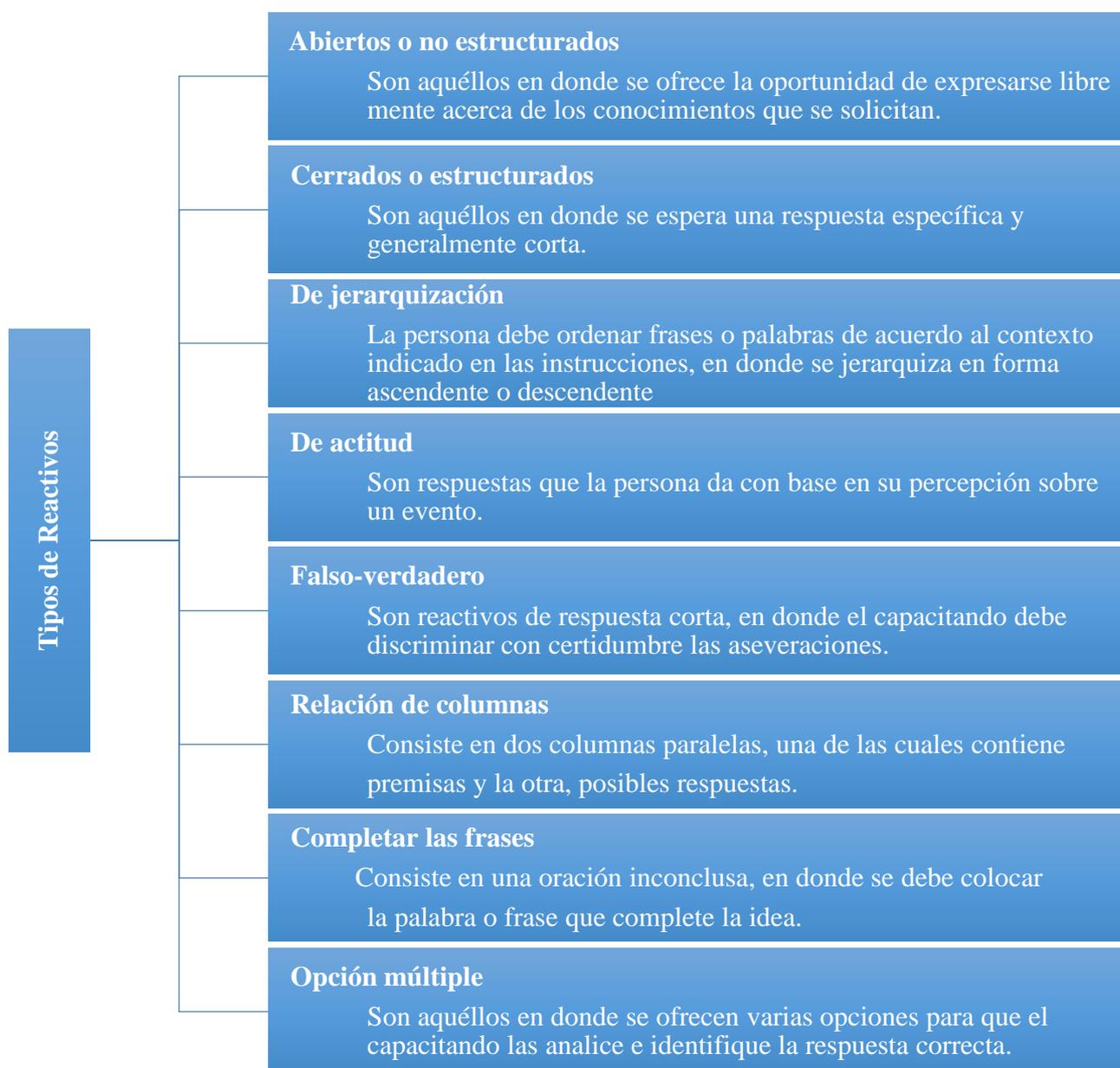
Fuente: Elaboración propia en base al aporte de Grados

Reactivos de Evaluación

Los reactivos de evaluación son preguntas a contestar, afirmaciones a valorar, un problema a resolver, o una acción a realizar, en este caso por parte de los capacitandos, para poder identificar la manifestación de alguna respuesta.

Según el autor Grados (2009), los reactivos pueden ser:

Figura 26: **Tipos de Reactivos**



Fuente: Elaboración propia en base al aporte de Grados

Los cinco pasos en el proceso de capacitación y desarrollo:

Según los autores Dessler & Valera (2011), se recomienda dividir el proceso de capacitación y desarrollo en cinco pasos, descritos a continuación en la siguiente tabla:

Figura 27: **Los cinco pasos en el proceso de capacitación y desarrollo**

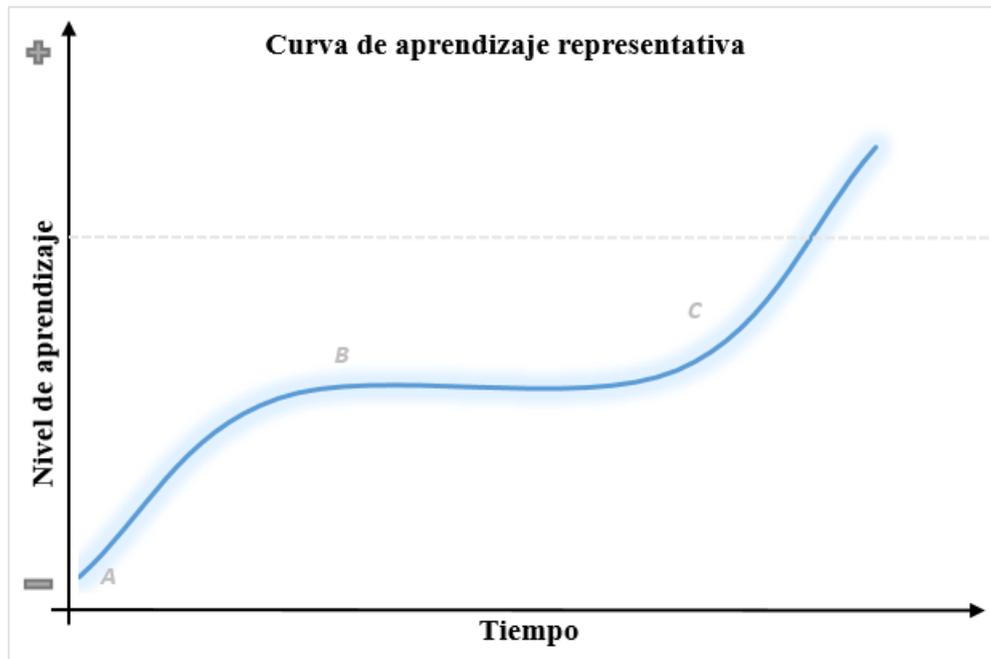
<p>1. Diagnóstico de necesidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad. • Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los aprendices. • Establecer los objetivos de la capacitación.
<p>2. Diseño didáctico:</p> <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. • Asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los instructores y los manuales de los aprendices, se complementen entre sí, estén escritos con claridad y se fusionen en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en términos de 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.
<p>3. Validación:</p> <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.
<p>4. Implementación:</p> <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.
<p>5. Evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los aprendices.

Fuente: Gary Dessler y Ricardo Valera. Administración de recursos humanos (p.187)

Principios de aprendizaje:

Los autores Werther y Davis (2008), Comentan que, una de las mejores maneras de entender el aprendizaje es mediante la curva de aprendizaje. La cual se representa de la siguiente manera:

Figura 28: **Curva de Aprendizaje Representativa**



Fuente: Werther y Davis. Administración de Recursos Humanos (p.262)

Como se aprecia en el gráfico, esta denominada “curva de aprendizaje” presenta las etapas de progresión (como la del punto A al punto B) y etapas de estabilización (como la del punto B al C). El facilitador de conocimientos va a encargarse de que la curva pueda llegar un nivel de desempeño satisfactorio, representado con la línea punteada, así como también se encargará de hacerlo en el menor tiempo que sea posible. (Werther y Davis, 2008)

Los principios pedagógicos

Los principios pedagógicos o también denominados Los principios del aprendizaje humano, van a constituir una guía por la cual los individuos van a aprender de una manera más efectiva. Werther y Davis (2008) aseguran que “Mientras más y mejor se utilicen estos

principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva” (p.261). A continuación, se describen de manera detallada:

Participación

La participación va a incitar al aprendiz a participar de en determinada tarea de manera activa y directa, por lo cual el aprendizaje puede ser más veloz y la persona que recibe la instrucción puede recordarlo durante más tiempo (Werther y Davis, 2008). Por ejemplo, la mayoría de personas que aprendió a cómo manejar una bicicleta va a recordarlo porque participaron activamente en el proceso de aprendizaje.

Repetición

El aprendizaje por medio de la repetición consta en repetir ideas clave con la finalidad de retenerlas en la memoria. Para Werther y Davis (2008) el aprendizaje por medio de la repetición va a dejar trazos permanentes en la memoria, aunque no sea considerada por los individuos entretenida en el proceso. Es posible lograr recordar lo que se aprendió por medio de este método a largo plazo por ejemplo la tabla de multiplicar, o el abecedario.

Relevancia

El aprendizaje por medio de la relevancia va a tener un impacto significativo en el individuo, ya que, al recibir tal conocimiento, va a tener presente que tiene un sentido o una relevancia. (Werther y Davis, 2008). Por ejemplo, cuando se brinda una capacitación de bioseguridad en el trabajo a un colaborador o a un grupo de colaboradores, la explicación de la misma permite que los individuos perciban la relevancia del tema y la importancia de aplicar los conocimientos en su labor de una manera correcta.

Transferencia

Los autores Werther y Davis (2008) afirman que “A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva” (p.262). Lo que quiere decir que mientras más

similitud tenga una capacitación con un escenario real laboral, el individuo va a aprender con mayor rapidez. Esto se puede notar por ejemplo cuando se brinda capacitaciones a pilotos por medio de simuladores con todas las características de una aeronave, se va a permitir que los conocimientos se transmitan más rápido a diferencia de otras formas de aprendizaje y lo apliquen de una manera más efectiva.

Realimentación

La retroalimentación va a consistir en brindar información al capacitando sobre su progreso en la capacitación. Para Werther y Davis (2008) “Contando con realimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que logren alcanzar la curva de aprendizaje más alta posible. Sin realimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés” (p.262). Con lo cual se va a permitir que la persona que recibe la capacitación pueda adaptarse al ritmo de la misma, ajustándose al objetivo de aprendizaje en base al ritmo que va llevando.

La gestión de relación con el cliente customer relationship management (CRM)

Acorde a la definición de los autores Pérez y Pérez (2006), el CRM va a ser el proceso por el cual la empresa va a establecer los mecanismos necesarios para brindar una atención al cliente cercana y accesible que, a su vez, va a recibir y analizar las impresiones y datos que los clientes ofrecen. El objetivo del CRM va a ser la utilización de los recursos tecnológicos y recursos humanos para dar a conocer a profundidad el comportamiento de los clientes y fortalecer dicha relación, con lo cual resulta, un mejor servicio al cliente por medio de tecnologías nuevas.

Beneficios del CRM

Para Navarro (2009) los beneficios del CRM pueden ser los siguientes:

- Se tiene un mejor conocimiento de los clientes actuales y potenciales. Esto se consigue a través de un proceso de segmentación especial donde se van a identificar los diferentes comportamientos, necesidades y características típicas de cada uno de los grupos de clientes. Por lo tanto, si se establecen los canales adecuados de interacción como correo, mensajes, o llamadas de teléfono, sumado a una estrategia concisa de recojo de información, se va a poder obtener un conocimiento pleno del mercado objetivo.
- Va a permitir conocer el ciclo de vida de los clientes, lo cual va a servir para la identificación de los puntos de interacción con los clientes y mejorar los procesos en dichos puntos.
- Va a ayudar a identificar los grupos de clientes o clientes más rentables, pues la aplicación de una herramienta CRM permite conocer en detalle el comportamiento de los clientes y cuáles son aquellos que son de más interés para la empresa.
- El CRM va a permitir producir experiencias positivas en los contactos que tenga la empresa con sus clientes. Estos procesos de interacción y contacto deben ser definidos de manera óptima para la generación de este tipo de experiencias que tienen la intención de satisfacer a los clientes en ese sentido y, a su vez, generar lealtad. La creación de experiencias positivas y diferenciadoras va a ser importante para generar clientes leales a la marca o la empresa.
- Con el uso de una herramienta de CRM se va a poder optimizar el uso de canales de interacción con los clientes, logrando eficiencia en el tipo de contacto. Estos pueden ser vía telefónica, web, mensajes de texto o correos electrónicos. Es importante buscar una estrategia de canales óptima para cada tipo de cliente de la empresa.
- Las holguras y las mermas en los procesos de cara al cliente se eliminan ya que dichos procesos van a optimizarse en base a un estudio de los puntos de interacción y el uso

óptimo de los múltiples canales de atención. Por lo cual, se traducirá en reducción de recursos desperdiciados como tiempo, materiales, dinero, personas, etc).

- Va a ayudar a utilizar estrategias de contacto como portales de auto servicio, centros de contacto, de manera más efectiva con los clientes, con una relación de costo – beneficio mayor, traduciéndose en experiencias más positivas con los clientes.
- Va a ayudar a prepararse ante una situación de contracción de demanda. Ya que al tener un conocimiento detallado de los clientes y adicionalmente haber generado experiencias positivas en ellos, la dependencia de obtener nuevos clientes puede verse reducida. Ante esta situación, se puede obtener un equilibrio de los recursos que va a ayudar a sobrellevar tiempos difíciles en el contexto económico.

Datos necesarios para conocer al cliente

Según Pérez y Pérez (2006), antes de llevar a cabo una acción de recopilación de datos, es necesario planificar detalladamente qué datos se necesitan. Eso significa que hay que definir tanto los datos necesarios como la información que se pretende extraer de ellos, con el fin de establecer los posteriores cruces de datos que se van a realizar.

Para Pérez y Pérez (2006), es necesario llevar a cabo un proceso detallado para saber qué datos de los clientes necesita la empresa. Por lo tanto, es necesario definir los datos necesarios, así como la información que se pretende saber de ellos, con la finalidad de determinar los cruces de datos que se realizarán posteriormente para su adecuado análisis. Para ello, será necesaria la definición de los siguientes puntos:

- Qué datos deben pedirse al cliente
- Qué datos no deben pedirse al cliente
- Qué información se quiere extraer de los datos solicitados
- Cómo van a pedirse los datos (formato, soporte físico, lugar, etc.)

Luego que se obtengan los datos necesarios, se deben guardar y almacenar de manera adecuada.

La fidelización de los clientes

Acorde a la definición de los autores Pérez y Pérez (2006), se trata de conseguir que un cliente regrese y compre nuestros productos sin compararnos siquiera con la competencia, porque confía plenamente en que le ofrecemos lo mejor en todos los sentidos.

La fidelización de los clientes trata en conseguir que un cliente compre frecuentemente productos de la empresa confiando plenamente en que se le ofrece lo mejor, en todos los sentidos. Lo cual, va a significar, aplicado al contexto de CRM, que va a consistir en desarrollar adecuadamente las estrategias de CRM que permitan satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas, con la finalidad que no recurran a productos o servicios de otras empresas. Si se ponen en marcha correctamente las acciones de personalización, los clientes van a tener un vínculo fuerte con la empresa, que va a servir para seguir manteniendo esa relación.

3.- Definición de términos básicos

Planeación

Se define planeación como “el proceso consciente y sistemático de toma de decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, un grupo, una unidad de trabajo o una organización perseguirán en el futuro”. (Bateman & Snell, 2009, p.132)

Capacitación

Se define capacitación como la actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas con la finalidad de integrar al personal en el proceso productivo. (Werther y Davis, 2008).

Desarrollo

Se define como la educación a largo plazo dirigida a ejecutivos que busca el crecimiento profesional con la finalidad de acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional. (Werther y Davis, 2008).

Adiestramiento

El adiestramiento se define como el proceso del desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos con la finalidad de que sean más productivos y puedan contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales. El adiestramiento busca aumentar la productividad de los colaboradores influyendo en su comportamiento. (Chiavenato, 2002).

Entrenamiento

Se define como el proceso de educación a corto plazo que se aplica para cambios de puestos, ascensos o promociones con la finalidad de desarrollar destrezas y habilidades, así como también, busca adquirir las aptitudes y actitudes necesarias para el nuevo puesto a desempeñar. (García, 2016).

Plan de capacitación

Se define como un programa, o una planificación mediante el cual los individuos de la organización adquieren conocimientos, aptitudes y habilidades para la aplicación de los mismos en sus puestos de trabajo. Implica seis pasos fundamentales que son: detección de necesidades de capacitación, diagnóstico, programación y presupuesto, establecimiento de objetivos, proceso de enseñanza aprendizaje y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje. (Grados, 2009).

Área Cognoscitiva

Se trata de un área del desarrollo del ser humano que está compuesta por procesos de tipo intelectual que tienen influencia en el desempeño de los procesos de atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Asimismo, el área cognitiva propicia el pensamiento crítico

del mundo que rodea al individuo, así como la información y las relaciones que se deben dominar. (Grados, 2009).

Área Psicomotriz o de destrezas

Es un área del desarrollo del ser humano que está conformada por “el dominio de habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales, verbales y de movimientos que las personas deben adquirir y desarrollar” (Grados, 2009, p.232).

Área Afectiva o de Actitudes

Se trata de un área del desarrollo del ser humano que está compuesta por las actitudes, opiniones y valores del individuo que van a generar acciones de que resultarán a favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras; y que, a su vez, dichas acciones van a tener repercusiones en el trabajo del mismo. El área afectiva conforma el conocimiento del propio individuo como los valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que se deben desarrollar e integrar a su personalidad hasta que resulte en una representación plena (Grados, 2009).

Destrezas

Se denomina destreza a la capacidad con la que un individuo lleva a cabo un trabajo o una tarea de manera satisfactoria, generalmente vinculado con el cuerpo y oficios manuales (Raffino, 2020).

Habilidades

Se denomina habilidades al talento innato que un individuo posee en una actividad o área determinada; ya sea física, social o mental. Son el conjunto de características que le permite a una persona desempeñarse de manera notoria en una actividad determinada (Raffino, 2020).

Capacidades

Son el conjunto de las dimensiones de profesionalidad necesarias para el desarrollo óptimo de una ocupación. Expresa las capacidades más características de la profesión. Las dimensiones de profesionalidad pueden ser: la capacidad técnica, organizativa, de relación con el entorno y de respuesta a contingencias. (Servicio Regional de Empleo y Formación, 2010).

Competencias profesionales

La competencia es una aptitud que un individuo posee en conjunto con sus capacidades, habilidades y destrezas las que le van a permitir realizar una determinada actividad de una manera óptima acorde a los requerimientos (Raffino, 2020).

Necesidades Manifiestas

Son aquellos tipos de necesidades en la organización que pueden ser identificadas a simple vista. (Grados, 2009).

Necesidades encubiertas

Son aquellos tipos de necesidades en la organización que requieren de un análisis profundo para poder identificarlas. (Grados, 2009).

Situación idónea

Etapas donde se determina qué es lo que debe hacerse en la organización. Se parte por los manuales administrativos que van a ser tomados para la detección de necesidades teniendo en cuenta como una situación idónea. Donde los recursos deben ser usados de manera óptima. (Grados, 2009).

Situación real

Etapas donde se va a investigar lo que es y lo que se hace actualmente en la organización. Las técnicas aplicables son susceptibles a cambios a razón de adaptarse a las diferentes circunstancias de la organización. (Grados, 2009).

Objetivos de la capacitación

Se refiere al propósito o meta a la cual se quiere llegar en determinada situación en un plazo determinado de tiempo. Deben partir en relación a la solución de problemas y de la satisfacción de las necesidades detectadas previamente en la fase de detección de necesidades de capacitación. Se dividen en objetivos generales y específicos Grados, 2009).

Carta descriptiva

Se trata de un formato que permite programar de manera detallada los cursos de capacitación en función a la enseñanza – aprendizaje.

Capacitación en el trabajo (CET)

La capacitación en el trabajo consiste en “Entrenar a un individuo para que aprenda cómo se desempeña un puesto mientras trabaja en él” (Dessler & Valera, 2011, p.500).

Aprendizaje informal

Es un tipo de aprendizaje en donde los aprendices realizan sus labores junto con sus colegas. (Dessler & Valera, 2011).

Capacitación con simuladores

Se define como una técnica donde “los educandos aprenden acerca del equipo real o simulado que usarán en el puesto de trabajo, pero reciben su capacitación fuera de éste.” (Dessler & Valera, 2011, p.192).

Actuación o sociodrama

Se define como una técnica donde los educandos van a desempeñar diversas identidades en un ambiente simulado con la finalidad de hacer entender al individuo las posibles situaciones en las que se ven envueltos los trabajadores en la organización de una manera directa. (Dessler & Valera, 2011).

Capacitación en laboratorios

La capacitación en laboratorios se puede definir como modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para “desarrollar las habilidades interpersonales y para desarrollar conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales” (Werther y Davis, 2008).

Aprendizaje a distancia mediante conferencias en video

Es una manera de capacitación que se brinda a los trabajadores que se encuentran separados geográficamente bien sea entre ellos, o también del instructor por el cual, se va a permitir la unión de dos o más grupos físicamente distantes mediante una combinación de equipos audiovisuales. (Dessler & Valera, 2011).

Capacitación basada en computadora

Es una herramienta donde el capacitando utiliza un sistema computarizado para mejorar sus conocimientos y habilidades de manera interactiva. Esto va a resultar en proveer a los capacitandos simulaciones por computadora utilizando multimedia (Dessler & Valera, 2011).

Capacitación vía Internet

Es un tipo de capacitación que va a ser adoptada por los capacitandos mediante dispositivos electrónicos que tengan acceso a internet los cuales van a permitir acceder a la información de manera remota y práctica. (Dessler & Valera, 2011).

Pretest

Es un tipo de evaluación cuyo propósito es averiguar el nivel de conocimiento o información que tienen los capacitandos en concordancia con el tema de revisión. (Grados, 2009).

Interfase o evaluación durante el proceso

Es un tipo de evaluación que se ejecuta durante el proceso de capacitación y tiene como propósito revelar el nivel de conocimientos que están alcanzando los capacitandos (Grados, 2009).

Postest

Consiste en la evaluación final, en donde se evalúan los conocimientos y las actitudes con el propósito de comprobar el nivel alcanzado (Grados, 2009).

Seguimiento

El seguimiento es la fase en la que “Se evalúa de forma integral el sistema de capacitación implantado y se puede evaluar el impacto del curso en el escenario laboral” (Grados, 2009, p.282).

Técnicas de seguimiento

Las técnicas de seguimiento son herramientas que ayudan a evaluar los cambios de conducta de los capacitandos. Deben practicarse permanente mente con el fin de que se conviertan en una actividad diaria. (Grados, 2009).

Tutorías

Es una técnica de seguimiento donde se designa a diferentes personas con la finalidad de supervisar la aplicación correcta de los conocimientos adquiridos en la capacitación (Grados, 2009).

Reuniones de seguimiento programadas

Es una técnica de seguimiento cuyo propósito es que los participantes del curso intercambien de manera verbal sus experiencias y conocimientos aplicados (Grados, 2009).

Entrevistas individuales o colectivas

Es una técnica de seguimiento conformada por entrevistas formales o informales, donde se va a considerar la percepción personal de los participantes en relación a los temas tratados en la capacitación, así como la aplicación de conocimientos adquiridos (Grados, 2009).

Entrevistas y cuestionarios con jefes inmediatos

Esta técnica se basa en la realización de entrevistas formales e informales o con cuestionarios para tener feedback de los jefes o supervisores sobre la calidad y oportunidad del trabajo del personal a su mando luego de haber tomado los cursos de capacitación (Grados, 2009).

Evaluación de las actitudes

Este tipo de evaluación proporciona retroalimentación considerable debido a que tiene el propósito de identificar el grado de diversión o aburrimiento de los empleados respecto del programa de capacitación. (Grados, 2009).

Evaluación del aprendizaje

Va a permitir identificar las habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes que los participantes van a adquirir en el proceso de enseñanza – aprendizaje (Grados, 2009).

Evaluación del comportamiento

En la evaluación del comportamiento, se va a tomar en cuenta los conocimientos, la seguridad y las capacidades que fueron desarrolladas por los participantes por medio del programa de capacitación. (Grados, 2009).

Reactivos de Evaluación

Son preguntas a contestar, afirmaciones a valorar, un problema a resolver, o una acción a realizar, en este caso por parte de los capacitandos, para poder identificar la manifestación de alguna respuesta. (Grados, 2009).

Participación

La participación va a incitar al aprendiz a participar de en determinada tarea de manera activa y directa, por lo cual el aprendizaje puede ser más veloz y la persona que recibe la instrucción puede recordarlo durante más tiempo (Werther y Davis, 2008).

Repetición

El aprendizaje por medio de la repetición consta en repetir ideas clave con la finalidad de retenerlas en la memoria. La repetición va a dejar trazos permanentes en la memoria, aunque no sea considerada por los individuos entretenida en el proceso. (Werther y Davis, 2008).

Relevancia

El aprendizaje por medio de la relevancia va a tener un impacto significativo en el individuo, ya que, al recibir tal conocimiento, va a tener presente que tiene un sentido o una relevancia. (Werther y Davis, 2008).

Transferencia

Tipo de aprendizaje por el cual se entiende que a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto va a corresponder mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva de parte del individuo. (Werther y Davis, 2008).

Realimentación

La retroalimentación va a consistir en brindar información al capacitando sobre su progreso en la capacitación. (Werther y Davis, 2008).

Customer relationship management (CRM)

Es el proceso por el cual la empresa va a establecer los mecanismos necesarios para brindar una atención al cliente cercana y accesible que, a su vez, va a recibir y analizar las impresiones y datos que los clientes ofrecen. (Pérez y Pérez, 2006).

La fidelización de los clientes

La fidelización de los clientes trata en conseguir que un cliente compre frecuentemente productos de la empresa confiando plenamente en que se le ofrece lo mejor, en todos los sentidos (Pérez y Pérez, 2006).

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

1.- Hipótesis y/o Supuestos básicos

Hipótesis principal

Un plan de capacitación incide en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.

Hipótesis secundarias

- La capacidad del Área Cognoscitiva incide en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.
- Las destrezas aprendidas del Área Psicomotriz inciden en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.
- El Área Afectiva incide en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.

2.- Identificación de variables o unidades de análisis

Variable Independiente

Plan de Capacitación (X)

Variable Dependiente

Gestión de relaciones con clientes (Y)

3.- Matriz lógica de consistencia

Formulación de problemas	Objetivos	Hipótesis	Dimensiones	Indicadores	Diseño de la Investigación	
Problema principal	Objetivo general	Hipótesis General	Variables			
¿Cuál es la incidencia de un plan de capacitación en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos?	Determinar cómo un plan de capacitación incide en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.	Un plan de capacitación incide en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.	<p>Variable Independiente: Plan de capacitación</p> <p>Se define como un programa, o una planificación mediante el cual los individuos de la organización adquieren <u>conocimientos</u>, <u>aptitudes</u> y <u>habilidades</u> para la aplicación de los mismos en sus puestos de trabajo. Implica seis pasos fundamentales que son: <u>detección de necesidades de capacitación</u>, <u>diagnóstico</u>, <u>programación</u> y <u>presupuesto</u>, <u>establecimiento de objetivos</u>, <u>proceso de enseñanza aprendizaje</u> y <u>evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje</u>. (Grados, 2009).</p>	Nivel de conocimientos	Tipo de investigación Mixto (descriptivo correlacional).	
				Grado de aptitudes		
				Nivel de habilidades		
				Nivel de necesidad de Capacitación	Método Encuesta - Cuantitativo.	
				Magnitud de Evaluación		Diseño No experimental - Longitudinal.
				Nivel de logro		
				Grado de enseñanza	Población Treinta colaboradores del Call Center de Servicio de Atención al Cliente de la empresa por departamentos (finita).	
Grado de aprendizaje	Muestra Treinta colaboradores del Call Center de Servicio de Atención al Cliente de la empresa por departamentos (Censal).					

			<p>Variable Dependiente: <i>Gestión de relaciones con clientes</i></p> <p>La gestión de relaciones con los clientes o CRM en inglés (Customer Relationship Management) es una estrategia para solidificar las relaciones con los <u>clientes</u> que va a permitir al mismo tiempo <u>reducir costos</u>, <u>mejorar la productividad</u> y <u>rentabilidad</u> en las empresas. Un sistema de CRM puede ser implementado tanto en pequeñas empresas como en grandes corporaciones, en donde el objetivo principal va a ser <u>brindar una atención eficiente a los clientes</u>. La gestión de la relación de clientes es un procedimiento que es crucial para cada empresa o negocio, pues el cliente es la parte más importante de un negocio. S. Arunkumar (2015).</p>	<p>Nivel de relación</p> <p>Nivel de Productividad</p> <p>Nivel de atención</p>	<p>Instrumentos de recogida de datos Cuestionario de 27 preguntas basadas en la escala Likert.</p> <p>Técnicas de procesamiento y análisis de datos IBM SPSS Statistics Versión 1.0.0.1406.</p>
Problemas secundarios	Objetivo específicos	Hipótesis específicas	Sub variables	Indicadores	
¿Cuál es la incidencia de la capacidad del área cognoscitiva en la	Determinar cuál es la incidencia de la capacidad del área cognoscitiva en la	La capacidad del área cognoscitiva incide en la gestión de	<p>Sub Variable Independiente 1 Área Cognoscitiva Esta área está compuesta por</p>	Grado de entendimiento de información	

<p>gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos?</p>	<p>gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.</p>	<p>relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.</p>	<p>procesos de tipo intelectual que tienen influencia en el desempeño de los <u>procesos de atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión</u>. Asimismo, el área cognitiva propicia el pensamiento crítico del mundo que rodea al individuo, así como la información y las relaciones que se deben dominar. (Gracos, 2009)</p>	<p>Nivel de atención</p> <hr/> <p>Grado de memoria</p> <hr/> <p>Grado de capacidad resolutive</p>
<p>¿Cuál es la incidencia de las destrezas aprendidas del Área Psicomotriz en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos?</p>	<p>Determinar cuál es la incidencia de las destrezas aprendidas del Área Psicomotriz en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos</p>	<p>Las destrezas aprendidas del Área Psicomotriz inciden en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.</p>	<p>Sub Variable Independiente 2 Área Psicomotriz El autor Gracos (2009), define al área psicomotriz como “el <u>dominio de habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales, verbales</u> y de movimientos que las personas deben <u>adquirir y desarrollar</u>.” (p.232)</p>	<p>Nivel de uso del sistema</p> <hr/> <p>Nivel de redacción</p> <hr/> <p>Grado de fluidez verbal</p> <hr/> <p>Grado de multitasking</p>

<p>¿Cuál es la incidencia del Área Afectiva en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos?</p>	<p>Determinar cuál es la incidencia del Área Afectiva en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos</p>	<p>El Área Afectiva incide en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.</p>	<p>Sub Variable Independiente 3 Área Afectiva Según Grados (2009), El área afectiva está conformada por las <u>actitudes</u>, <u>opiniones</u> y <u>valores</u> del individuo que van a generar acciones de que resultarán a favor o en contra de las <u>personas</u>, los <u>hechos</u> y las <u>estructuras</u>; y, a su vez, dichas acciones van a tener repercusiones en el <u>trabajo del mismo</u>. El área afectiva conforma el conocimiento del propio individuo como los valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que se deben desarrollar e integrar a su personalidad hasta que resulte en una representación plena.</p>	<p>Magnitud de Actitud</p>
				<p>Grado de tipo de opinión de la gestión de clientes</p>
				<p>Nivel de Valoración de la gestión de clientes</p>

CAPÍTULO IV

1.-Tipo y Método de investigación

El presente estudio es de tipo mixto, donde se complementan el tipo descriptivo y correlacional que, según los autores Hernández, Fernández, y Baptista (2006), definen el tipo de estudio descriptivo como aquel que se encarga de “medir, evaluar o recolectar datos de diferentes variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (p.102). Y el tipo correlacional que, según Hernández, Fernández, y Baptista (2006) se encarga de “conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p.104). Se va a tener en cuenta la encuesta para data cuantitativa, lo que implicará la respectiva recolección, análisis y síntesis de datos que muestren información auténtica de la realidad con el propósito de obtener un enfoque profundo y extenso del problema sujeto al estudio y así obtener una explicación al problema hallado.

2.- Diseño específico de investigación

La presente investigación es no experimental, que se define según Hernández, Fernández, y Baptista (2006) como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables” (p.205). Es decir que, no se va a variar de forma premeditada las variables independientes para poder observar su efecto sobre otras variables. Y en cuanto al diseño es de tipo longitudinal, que acorde a la definición de Hernández, Fernández, y Baptista (2006) se tratan de “Estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo para realizar deducciones acerca del cambio, sus causas y sus efectos” (p.216). Es decir que se da en el proceso de manera histórica, recopilando los datos en el tiempo.

3.- Población, Muestra o participante

La población es, según Fernández y Díaz (2001), “La representación del conjunto grande de individuos que deseamos estudiar (...) siendo un colectivo homogéneo que reúne características determinadas” en donde esta puede ser finita o infinita. La cual, para el presente estudio, de acuerdo a la definición de Arias (2012), será considerada como población finita, debido a que va a estar conformada por una agrupación de la que se tiene conocimiento de la cantidad de individuos que la conforman así como también un registro de los mismos. Por lo tanto, en este estudio la población de tipo finita, estará conformada por los 30 colaboradores del Call Center de Servicio de Atención al Cliente de la empresa por departamentos.

Respecto a la muestra, Ramírez (1997) define a la muestra censal como aquella que considera todas las unidades de investigación como muestra. La muestra considerada para el presente trabajo será de tipo censal. Se ha tomado como muestra el total de la población. Es decir, los 30 colaboradores del Call Center de Servicio de Atención al Cliente esta empresa por departamentos.

4.- Instrumentos de recogida de datos

Para el desarrollo de la investigación y la obtención de datos se utilizará un cuestionario Compuesto por 27 preguntas basadas en la escala Likert, distribuidas por los indicadores de cada variable a investigar. Esta actividad permite la recolección de datos que debe representar la veracidad de las variables investigadas, teniendo en cuenta la confiabilidad, validez y objetividad.

5.- Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el análisis de la información obtenida, se utilizará como software de procesamiento de datos el programa IBM SPSS Statistics Versión 1.0.0.1406, para realizar tabulaciones respectivas de los datos recaudados, el conteo respectivo, y añadir los gráficos correspondientes de la muestra y la población.

6.- Procedimiento para la ejecución del estudio

Se va a proceder con aplicar la encuesta a la totalidad de la muestra o universo, conformado por los 30 colaboradores del Call Center de Servicio de Atención al Cliente de la empresa por departamentos, en donde antes de empezar, se hará de su conocimiento sobre el estudio de campo, comunicándoles que será una encuesta anónima en la cual deberán de responder con total sinceridad.

Posteriormente se sistematizará la información apoyado con una base de datos en SPSS y con los resultados obtenidos se realizará un análisis para llegar a las conclusiones y recomendaciones correspondientes del estudio.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Datos Cuantitativos

1. Pregunta 1: Los contenidos de las capacitaciones de la empresa permitieron enriquecer sus conocimientos.

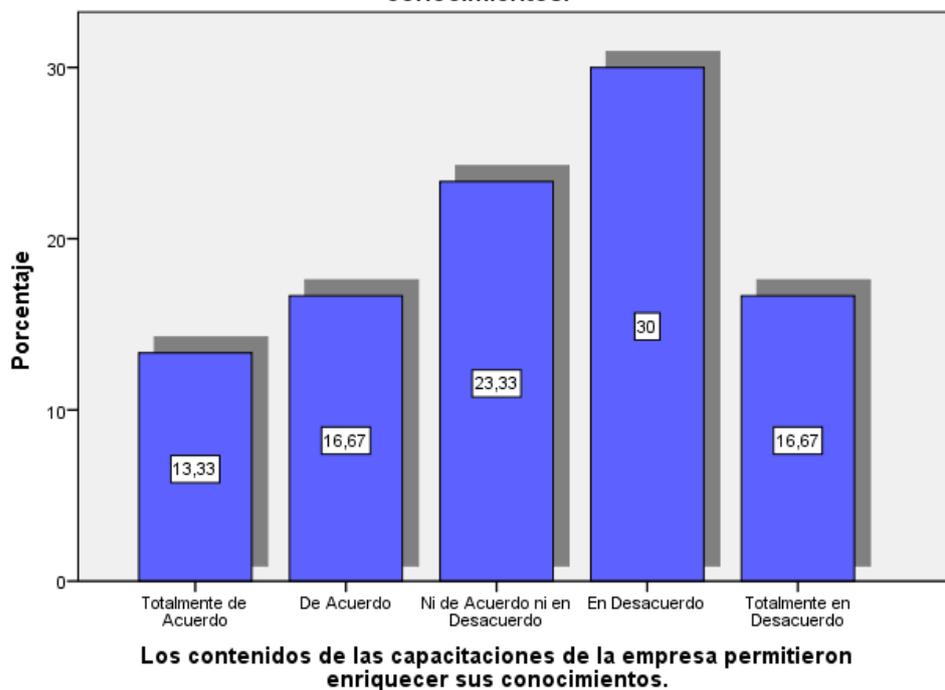
Tabla 1. Pregunta 1

Los contenidos de las capacitaciones de la empresa permitieron enriquecer sus conocimientos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	4	13,3	13,3	13,3
De Acuerdo	5	16,7	16,7	30,0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	23,3	23,3	53,3
En Desacuerdo	9	30,0	30,0	83,3
Totalmente en Desacuerdo	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 1. Pregunta 1

Los contenidos de las capacitaciones de la empresa permitieron enriquecer sus conocimientos.



Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 1 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 13,33% está totalmente de acuerdo, el 16,67% de acuerdo, el

23,33% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 30% en desacuerdo y 16,67% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 13.3% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 16.7% de acuerdo en que los contenidos de las capacitaciones de la empresa permitieron enriquecer sus conocimientos, mientras que el 23.3% se muestran indecisos. El 30.0% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 16.7% totalmente en desacuerdo.

Pregunta 2: Obtuvo mejores resultados en su trabajo al desarrollar sus aptitudes producto de la capacitación.

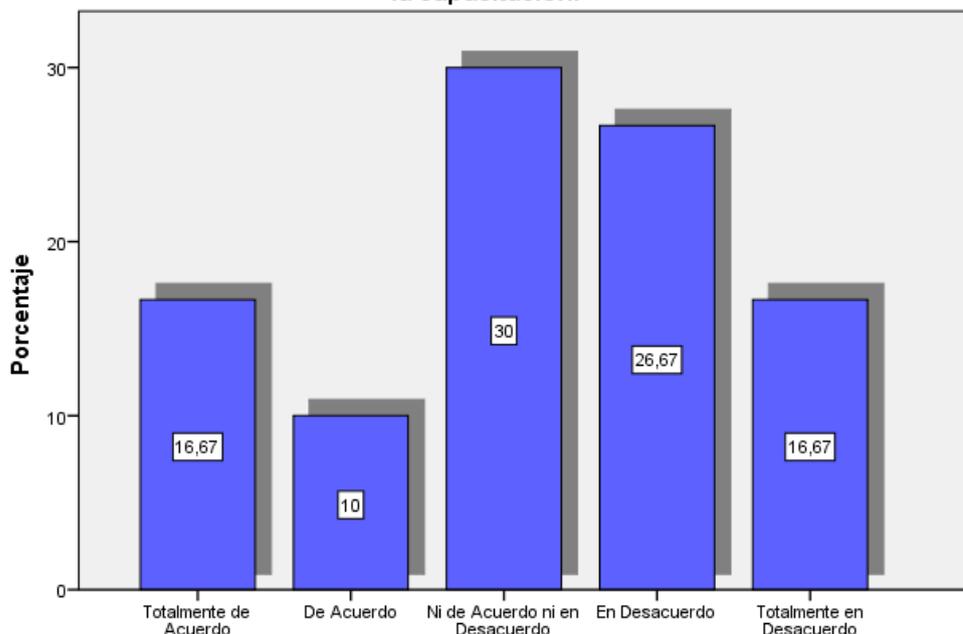
Tabla 2. Pregunta 2

Obtuvo mejores resultados en su trabajo al desarrollar sus aptitudes producto de la capacitación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	5	16,7	16,7	16,7
De Acuerdo	3	10,0	10,0	26,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	9	30,0	30,0	56,7
En Desacuerdo	8	26,7	26,7	83,3
Totalmente en Desacuerdo	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 2. Pregunta 2

Obtuvo mejores resultados en su trabajo al desarrollar sus aptitudes producto de la capacitación.



Obtuvo mejores resultados en su trabajo al desarrollar sus aptitudes producto de la capacitación.

Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 2 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 16,67% está totalmente de acuerdo, el 10% de acuerdo, el 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 26,67% en desacuerdo y 16,67% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 16.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 10.0% de acuerdo en que se obtuvieron mejores resultados en el trabajo al desarrollar aptitudes producto de la capacitación, mientras que el 30.0% se muestran indecisos. El 26.7% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 16.7% totalmente en desacuerdo.

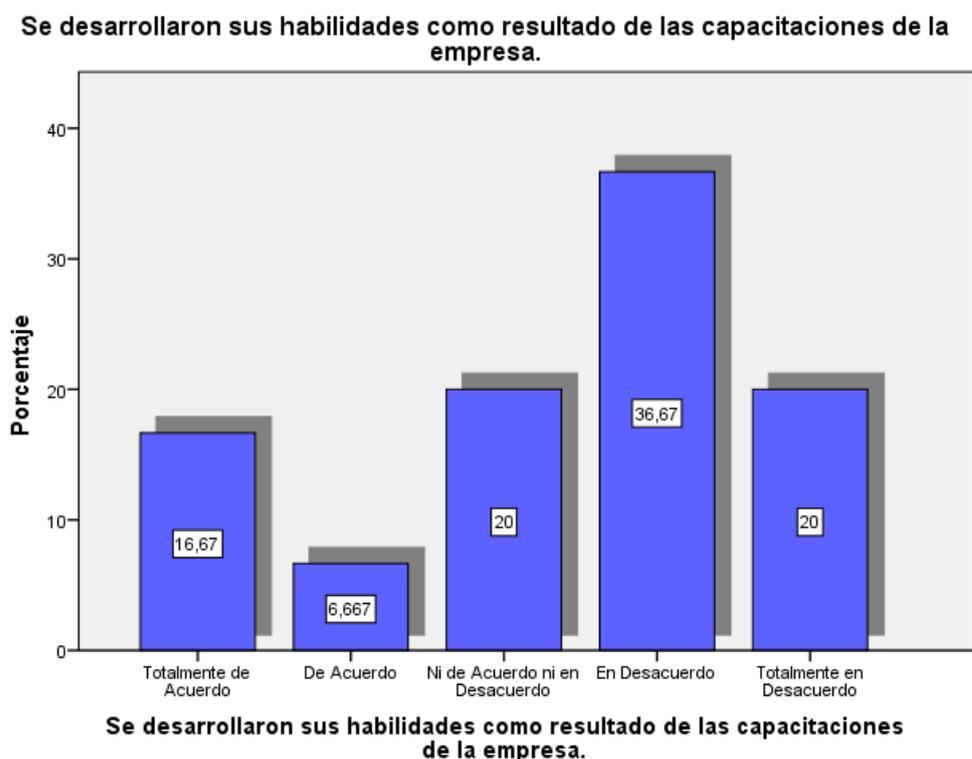
Pregunta 03: Se desarrollaron sus habilidades como resultado de las capacitaciones de la empresa.

Tabla 3. Pregunta 3

Se desarrollaron sus habilidades como resultado de las capacitaciones de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	5	16,7	16,7	16,7
De Acuerdo	2	6,7	6,7	23,3
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	20,0	20,0	43,3
En Desacuerdo	11	36,7	36,7	80,0
Totalmente en Desacuerdo	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 3. Pregunta 3



Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 3 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 16,67% está totalmente de acuerdo, el 6,667% de acuerdo, el 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 36,67% en desacuerdo y 20% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 16.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 6.7% de acuerdo en que se desarrollaron habilidades como resultado de las capacitaciones de la empresa, mientras que el 20.0% se muestran indecisos. El 36.7% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 20.0% totalmente en desacuerdo.

Pregunta 04: Se realiza de manera frecuente la encuesta de necesidades de Capacitación.

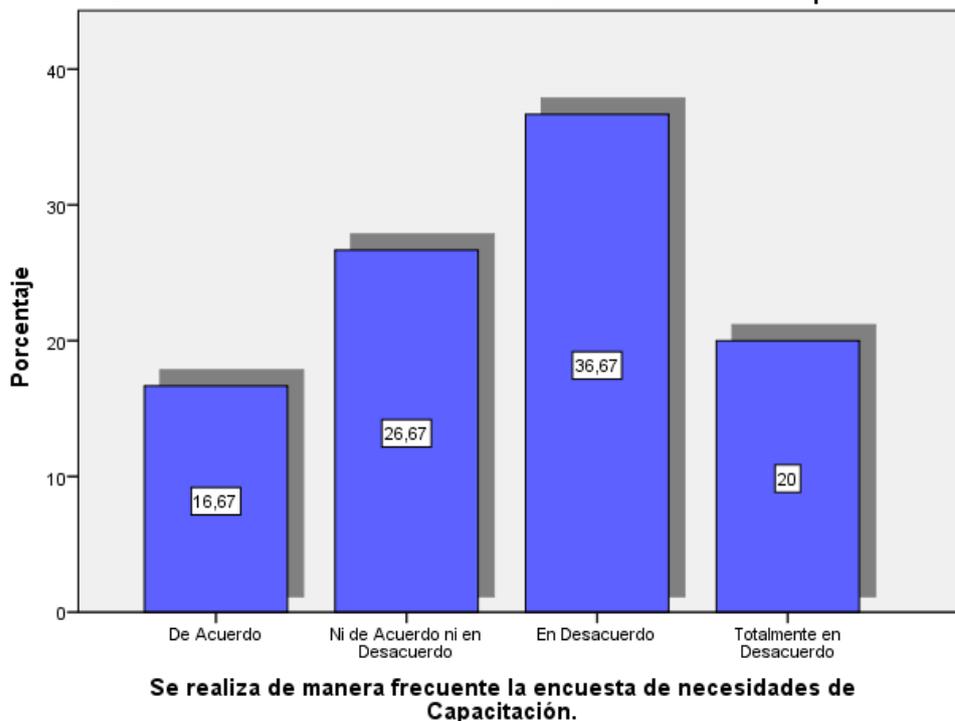
Tabla 4. Pregunta 4

Se realiza de manera frecuente la encuesta de necesidades de Capacitación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De Acuerdo	5	16,7	16,7	16,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	8	26,7	26,7	43,3
En Desacuerdo	11	36,7	36,7	80,0
Totalmente en Desacuerdo	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 4. Pregunta 4

Se realiza de manera frecuente la encuesta de necesidades de Capacitación.



Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 4 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 16,67% está totalmente de acuerdo, el 26,67% de acuerdo, el 36,67% en desacuerdo y 20% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 16.7% de los colaboradores se muestran de acuerdo en que se realiza de manera frecuente la encuesta de necesidades de capacitación, mientras que el 26.7% se muestran indecisos. El 36.7% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 20.0% totalmente en desacuerdo.

Pregunta 05: Se aplica de manera frecuente la prueba de entrada y salida cuando se dictan los cursos de capacitación.

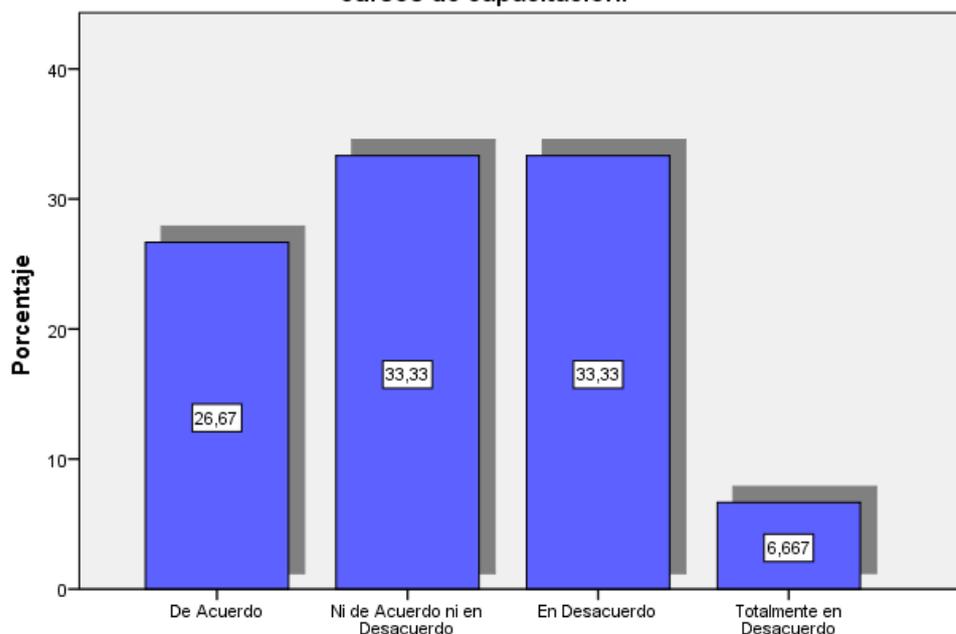
Tabla 5. Pregunta 5

Se aplica de manera frecuente la prueba de entrada y salida cuando se dictan los cursos de capacitación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De Acuerdo	8	26,7	26,7	26,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	10	33,3	33,3	60,0
En Desacuerdo	10	33,3	33,3	93,3
Totalmente en Desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 5. Pregunta 5

Se aplica de manera frecuente la prueba de entrada y salida cuando se dictan los cursos de capacitación.



Se aplica de manera frecuente la prueba de entrada y salida cuando se dictan los cursos de capacitación.

Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 5 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 26,67% está de acuerdo, el 33,33% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 33,33% en desacuerdo y 6,667% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 26.7% de los colaboradores se muestran de acuerdo en que se aplica de manera frecuente la prueba de entrada y salida cuando se dictan los cursos de capacitación, mientras que el 33.3% se muestran indecisos. Un 33.3% también de los colaboradores están en desacuerdo, y el 6.7% totalmente en desacuerdo.

Pregunta 06: En los programas de capacitación se estila de manera frecuente evaluar de 1 a 20.

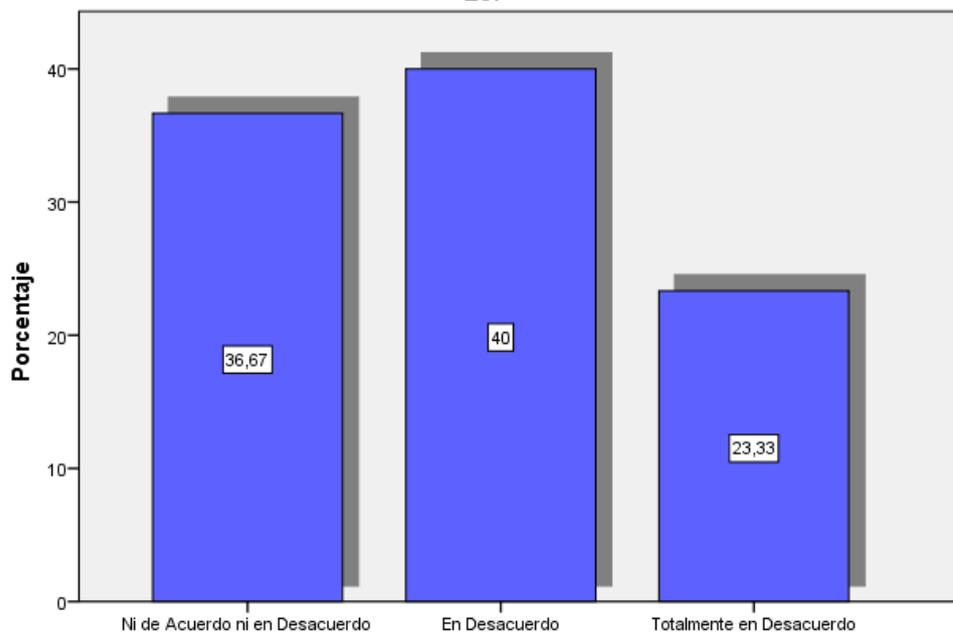
Tabla 6. Pregunta 6

En los programas de capacitación se estila de manera frecuente evaluar de 1 a 20.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	11	36,7	36,7	36,7
En Desacuerdo	12	40,0	40,0	76,7
Totalmente en Desacuerdo	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 6. Pregunta 6

En los programas de capacitación se estila de manera frecuente evaluar de 1 a 20.



En los programas de capacitación se estila de manera frecuente evaluar de 1 a 20.

Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 6 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 36,67% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 40% en desacuerdo y 23,33% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Lo cual demuestra que, el 36.7% de los colaboradores se muestran indecisos con respecto de que en los programas de capacitación se estila de manera frecuente evaluar de 1 a 20. El 40.0% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 23.3% totalmente en desacuerdo.

Pregunta 07: En los programas de capacitación se estila evaluar de manera frecuente solo la participación.

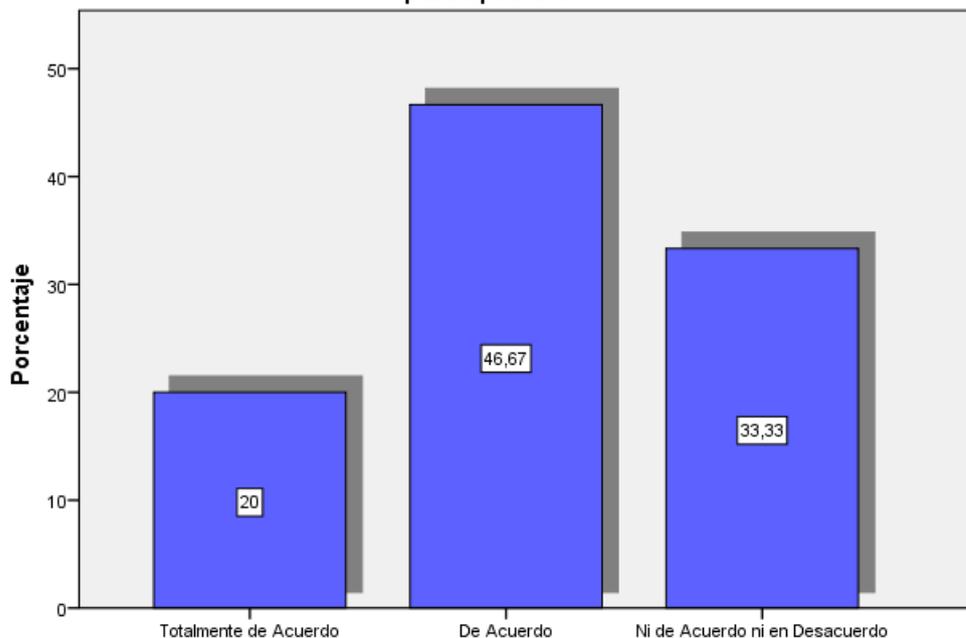
Tabla 7. Pregunta 7

En los programas de capacitación se estila evaluar de manera frecuente solo la participación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	6	20,0	20,0	20,0
De Acuerdo	14	46,7	46,7	66,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 7. Pregunta 7

En los programas de capacitación se estila evaluar de manera frecuente solo la participación.



En los programas de capacitación se estila evaluar de manera frecuente solo la participación.

Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 7 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 20% está totalmente de acuerdo, el 46,67% de acuerdo, el 33,33% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 20.0% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 46.7% de acuerdo que en los programas de capacitación se estila evaluar de manera frecuente solo la participación, mientras que el 33.3% se muestran indecisos.

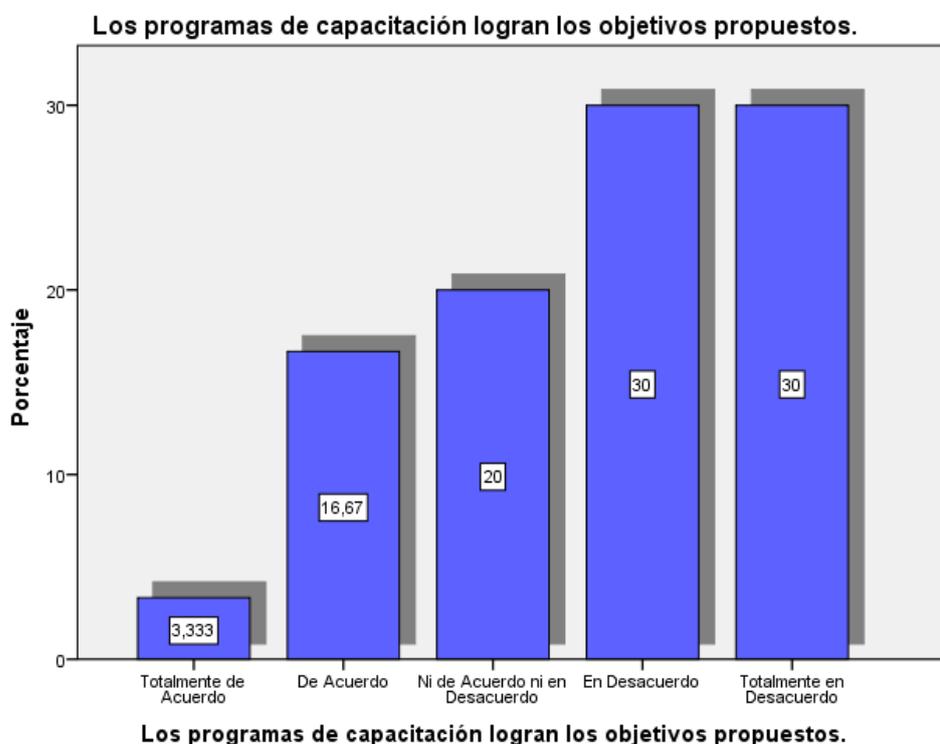
Pregunta 08: Los programas de capacitación logran los objetivos propuestos.

Tabla 8. Pregunta 8

Los programas de capacitación logran los objetivos propuestos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	1	3,3	3,3	3,3
De Acuerdo	5	16,7	16,7	20,0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	20,0	20,0	40,0
En Desacuerdo	9	30,0	30,0	70,0
Totalmente en Desacuerdo	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 8. Pregunta 8



Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 8 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 3,33% está totalmente de acuerdo, el 16,67% de acuerdo, el 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 30% en desacuerdo y 30% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Lo cual demuestra que el 3.3% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 16.7% de acuerdo en que los programas de capacitación logran los objetivos propuestos, mientras que el 20.0% se muestran indecisos. El 30.0% de los colaboradores están en desacuerdo, así como el otro 30% restante también se muestra en desacuerdo.

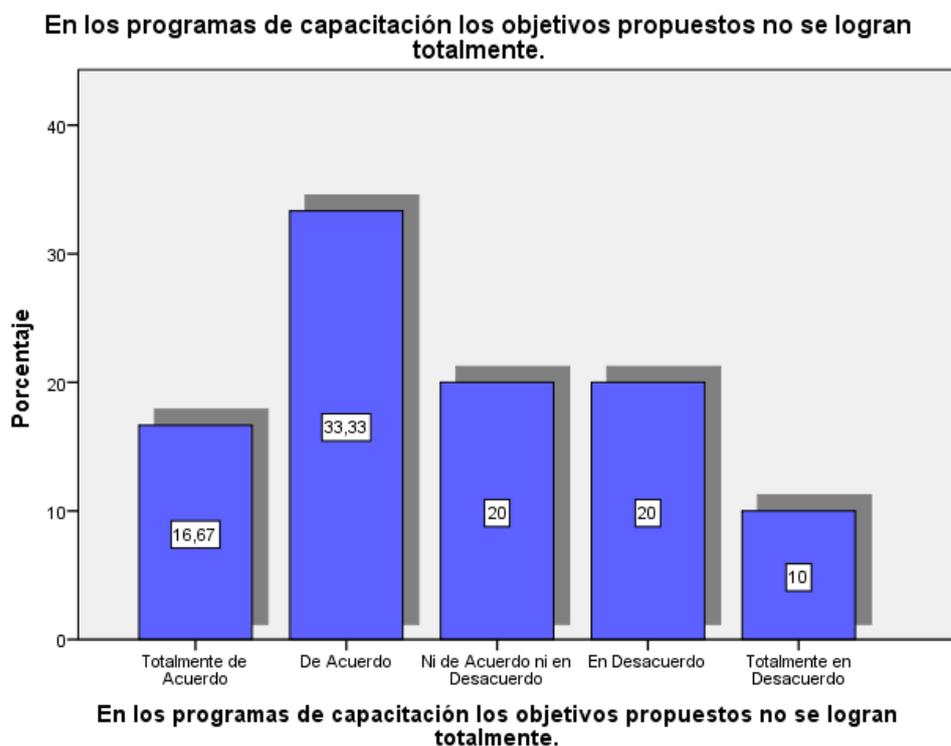
Pregunta 09: En los programas de capacitación los objetivos propuestos no se logran totalmente.

Tabla 9. Pregunta 9

En los programas de capacitación los objetivos propuestos no se logran totalmente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	5	16,7	16,7	16,7
De Acuerdo	10	33,3	33,3	50,0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	20,0	20,0	70,0
En Desacuerdo	6	20,0	20,0	90,0
Totalmente en Desacuerdo	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 9. Pregunta 9



Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 9 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 16,67% está totalmente de acuerdo, el 33,33% de acuerdo, el 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 20% en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 16.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 33.3% de acuerdo que en los programas de capacitación los objetivos propuestos no se logran totalmente, mientras que el 20.0% se muestran indecisos. El otro 20.0% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 10.0% totalmente en desacuerdo.

Pregunta 10: Las enseñanzas que se imparten en el programa de capacitación son muy útiles.

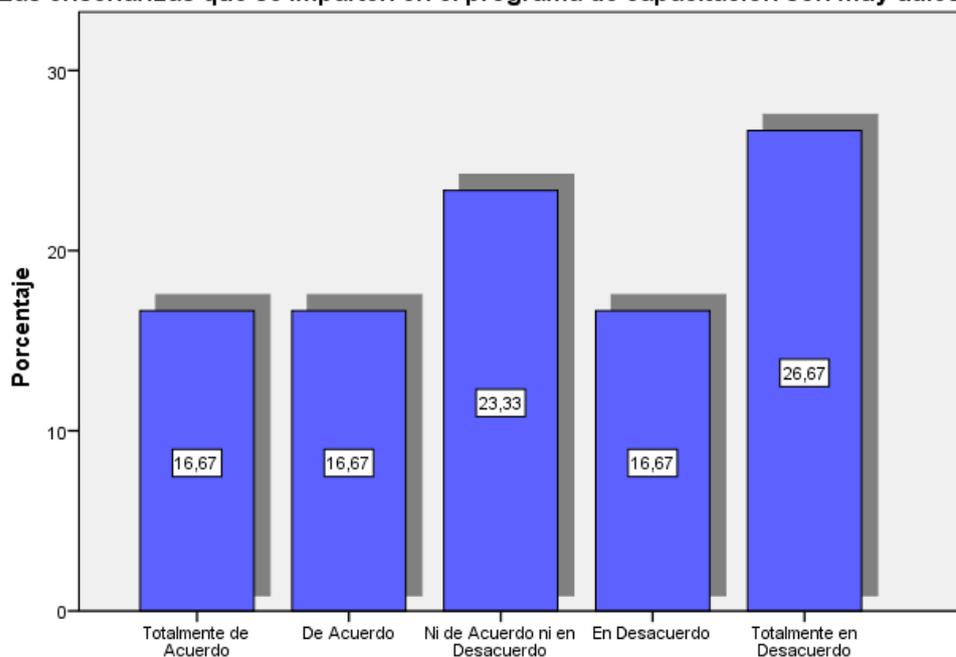
Tabla 10. Pregunta 10

Las enseñanzas que se imparten en el programa de capacitación son muy útiles.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	5	16,7	16,7	16,7
De Acuerdo	5	16,7	16,7	33,3
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	23,3	23,3	56,7
En Desacuerdo	5	16,7	16,7	73,3
Totalmente en Desacuerdo	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 10. Pregunta 10

Las enseñanzas que se imparten en el programa de capacitación son muy útiles.



Las enseñanzas que se imparten en el programa de capacitación son muy útiles.

Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 10 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 16,67% está totalmente de acuerdo, el 16,67% de acuerdo, el 23,33% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 16,67% en desacuerdo y 26,67% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 16.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando otro 16.7% de acuerdo que las enseñanzas que se imparten en el programa de capacitación son muy útiles, mientras que el 23.33% se muestran indecisos. El 16.7% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 26.7% totalmente en desacuerdo.

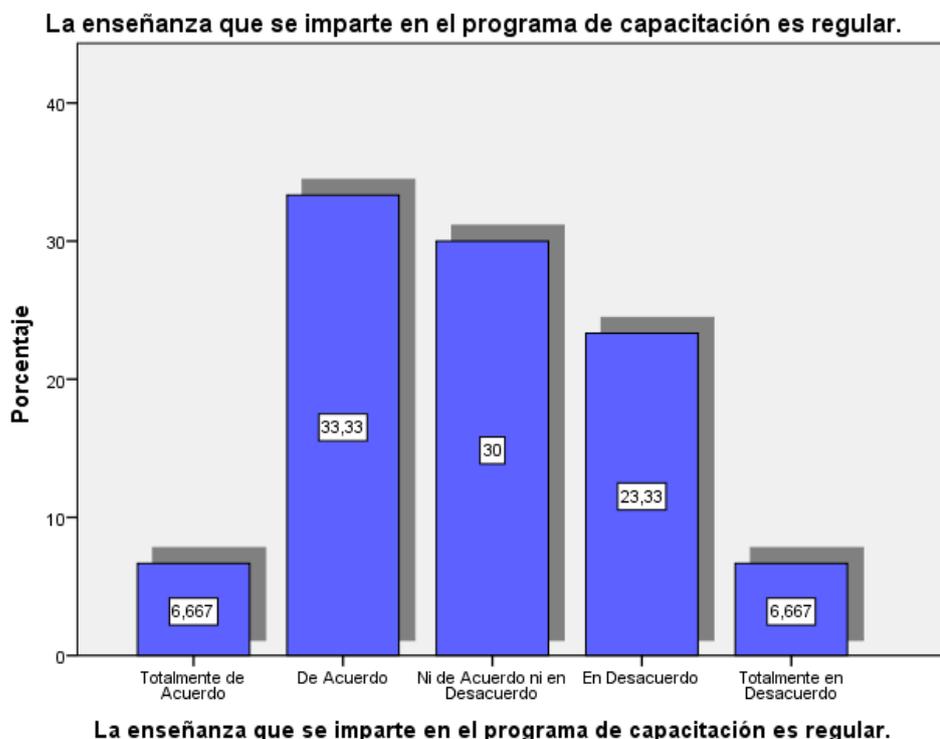
Pregunta 11: La enseñanza que se imparte en el programa de capacitación es regular.

Tabla 11. Pregunta 11

La enseñanza que se imparte en el programa de capacitación es regular.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	2	6,7	6,7	6,7
De Acuerdo	10	33,3	33,3	40,0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	9	30,0	30,0	70,0
En Desacuerdo	7	23,3	23,3	93,3
Totalmente en Desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 11. Pregunta 11



Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 11 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 6,667% está totalmente de acuerdo, el 33,33% de acuerdo, el 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 23,33% en desacuerdo y 6,667% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 6.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 33.3% de acuerdo en que la enseñanza que se imparte en los programas de capacitación es regular, mientras que el 30.0% se muestran indecisos. El 23.3% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 6.7% totalmente en desacuerdo.

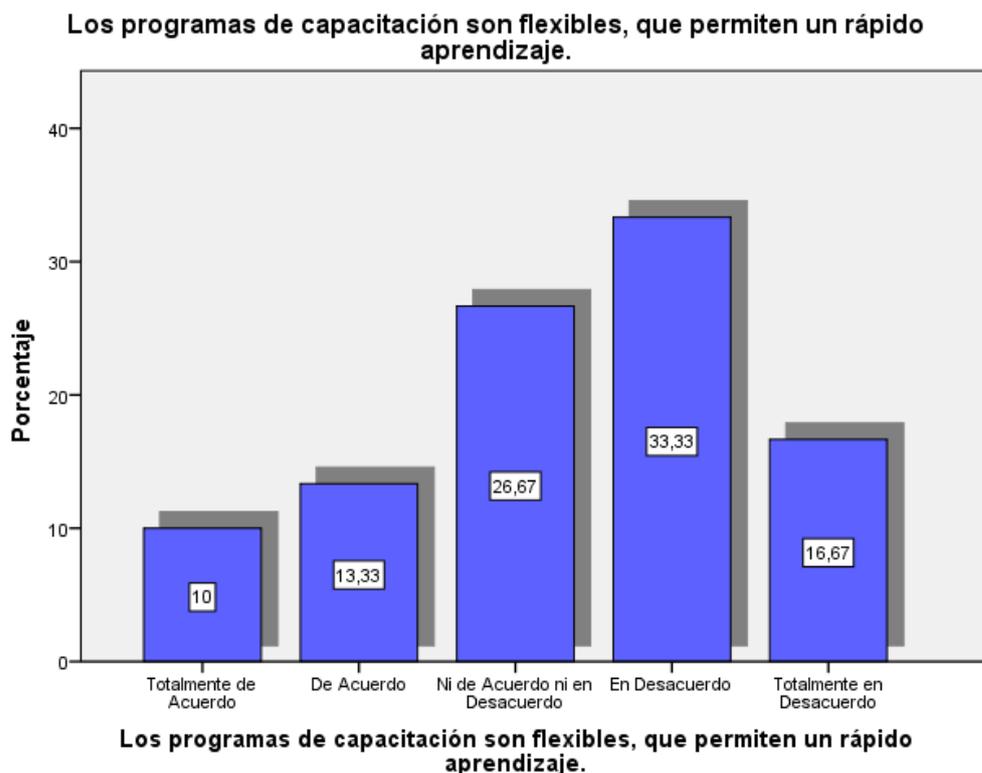
Pregunta 12: Los programas de capacitación son flexibles, que permiten un rápido aprendizaje.

Tabla 12. Pregunta 12

Los programas de capacitación son flexibles, que permiten un rápido aprendizaje.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	De Acuerdo	4	13,3	13,3	23,3
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	8	26,7	26,7	50,0
	En Desacuerdo	10	33,3	33,3	83,3
	Totalmente en Desacuerdo	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 12. Pregunta 12



Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 12 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 10% está totalmente de acuerdo, el 13.33% de acuerdo, el 26,67% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 33,33% en desacuerdo y 16,67% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 10.0% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 13.3% de acuerdo en que los programas de capacitación son flexibles y que permiten un rápido aprendizaje, mientras que el 26.7% se muestran indecisos. El 33.3% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 16.7% totalmente en desacuerdo.

Pregunta 13: La metodología de los programas de capacitación permite un fácil entendimiento.

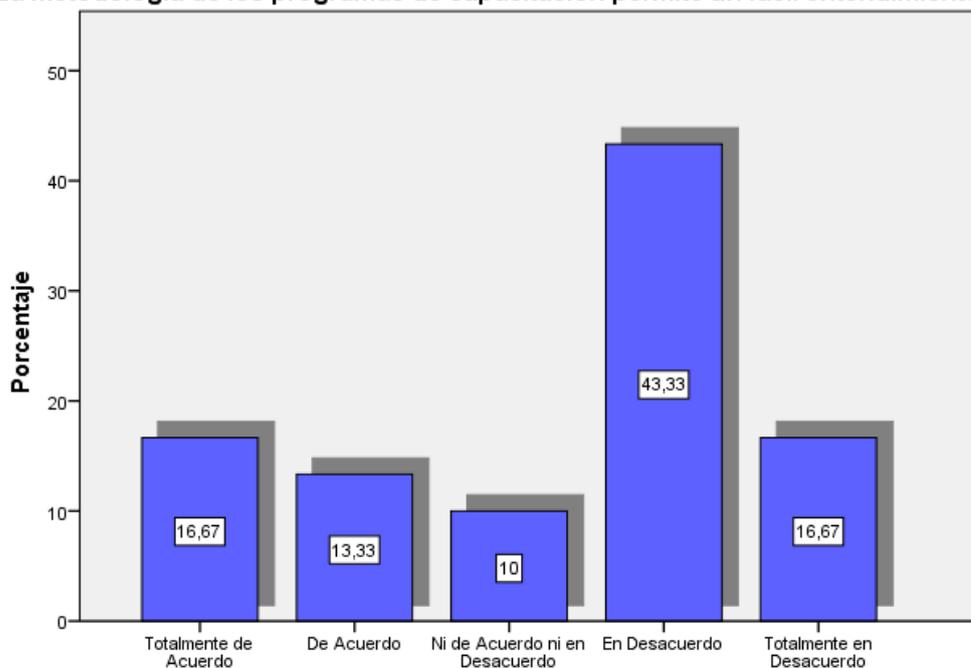
Tabla 13. Pregunta 13

La metodología de los programas de capacitación permite un fácil entendimiento.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	5	16,7	16,7	16,7
De Acuerdo	4	13,3	13,3	30,0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	10,0	10,0	40,0
En Desacuerdo	13	43,3	43,3	83,3
Totalmente en Desacuerdo	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 13. Pregunta 13

La metodología de los programas de capacitación permite un fácil entendimiento.



La metodología de los programas de capacitación permite un fácil entendimiento.

Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 13 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 16,67% está totalmente de acuerdo, el 13,33% de acuerdo, el 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 43,33% en desacuerdo y 16,67% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

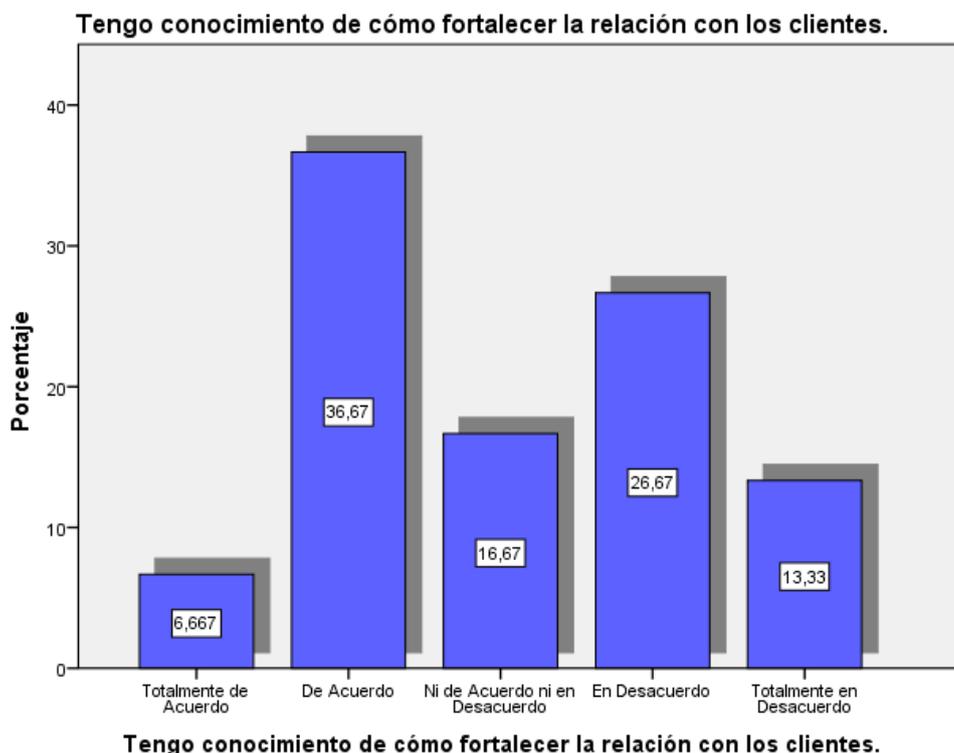
Lo que demuestra que el 16.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 13.3% de acuerdo en que la metodología de los programas de capacitación permiten un fácil entendimiento, mientras que el 10.0% se muestran indecisos. El 43.3% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 16.7% totalmente en desacuerdo.

Pregunta 14: Tengo conocimiento de cómo fortalecer la relación con los clientes.

Tabla 14. Pregunta 14

Tengo conocimiento de cómo fortalecer la relación con los clientes.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	2	6,7	6,7	6,7
De Acuerdo	11	36,7	36,7	43,3
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	16,7	16,7	60,0
En Desacuerdo	8	26,7	26,7	86,7
Totalmente en Desacuerdo	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 14. Pregunta 14



Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 14 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 6,667% está totalmente de acuerdo, el 36,67% de acuerdo, el 16,67% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 26,67% en desacuerdo y 13,33% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Lo cual demuestra que el 6.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 36.7% de acuerdo en que tienen conocimiento de cómo fortalecer la relación con los clientes, mientras que el 16.7% se muestran indecisos. El 26.7% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 13.3% totalmente en desacuerdo.

Pregunta 15: Considero importante contar con los conocimientos necesarios en materia de gestión de clientes para mantener una productividad óptima.

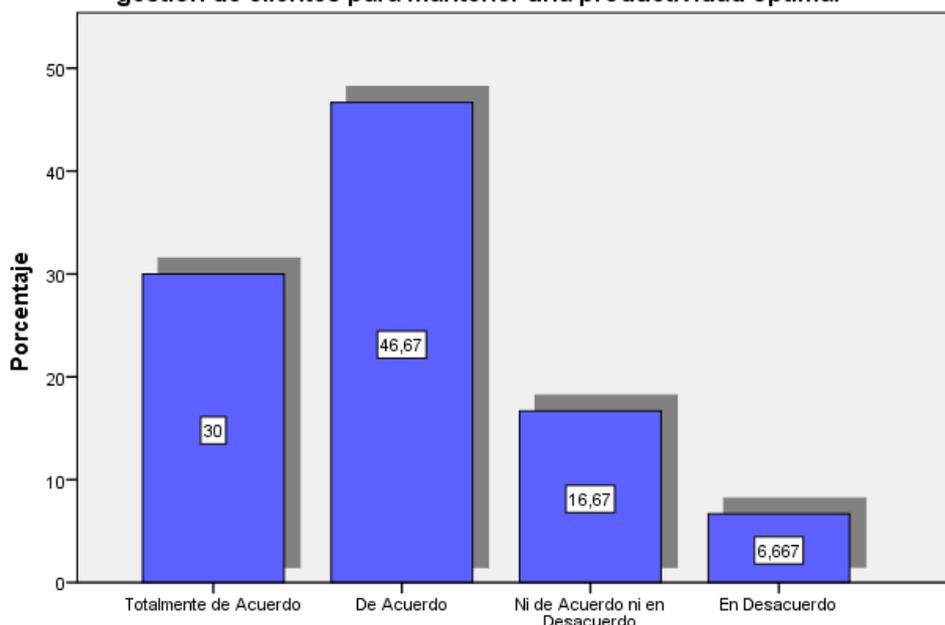
Tabla 15. Pregunta 15

Considero importante contar con los conocimientos necesarios en materia de gestión de clientes para mantener una productividad óptima.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	9	30,0	30,0	30,0
De Acuerdo	14	46,7	46,7	76,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	16,7	16,7	93,3
En Desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 15. Pregunta 15

Considero importante contar con los conocimientos necesarios en materia de gestión de clientes para mantener una productividad óptima.



Considero importante contar con los conocimientos necesarios en materia de gestión de clientes para mantener una productividad óptima.

Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 15 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 30% está totalmente de acuerdo, el 46,67% de acuerdo, el 16,67% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 6,667% en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 30.0% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 46.7% de acuerdo en que consideran importante contar con los conocimientos necesarios en materia de gestión de clientes para mantener una productividad óptima, mientras que el 16.7% se muestran indecisos. El 6.7% de los colaboradores están en desacuerdo.

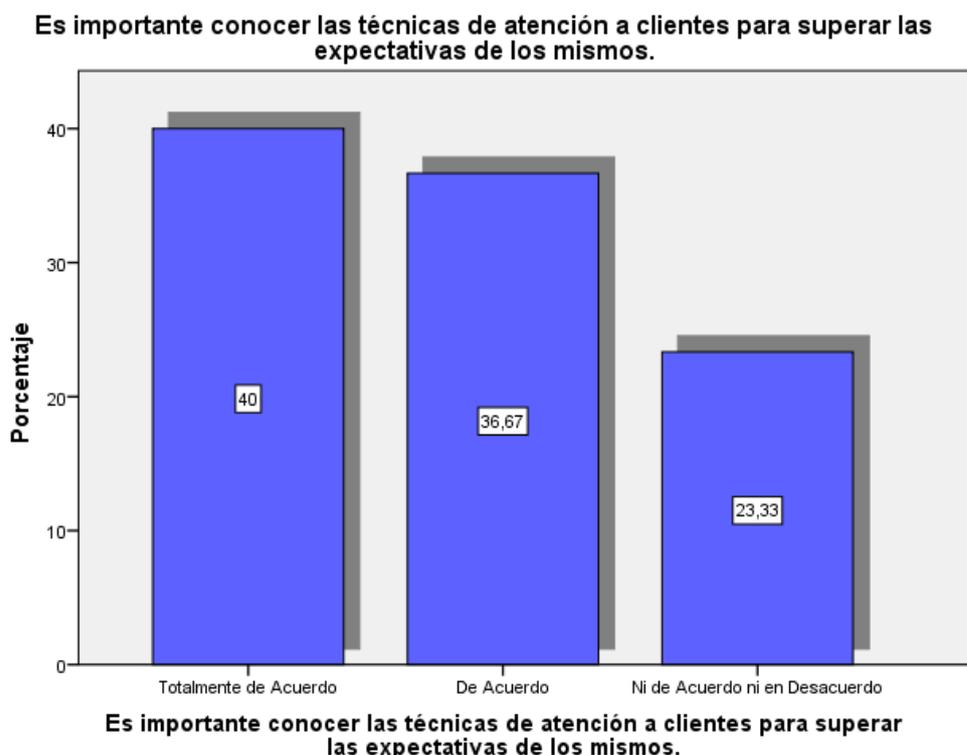
Pregunta 16: Es importante conocer las técnicas de atención a clientes para superar las expectativas de los mismos.

Tabla 16. Pregunta 16

Es importante conocer las técnicas de atención a clientes para superar las expectativas de los mismos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	12	40,0	40,0	40,0
De Acuerdo	11	36,7	36,7	76,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 16. Pregunta 16



Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 16 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 40% está totalmente de acuerdo, el 36,67% de acuerdo y el 23,33% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Lo cual demuestra que el 40.0% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 36.7% de acuerdo en que es importante conocer las técnicas de atención a clientes para superar las expectativas de los mismos, mientras que el 23.3% se muestran indecisos.

Pregunta 17: Entender el mensaje que brinda el cliente es elemental para la eficiente gestión de los mismos.

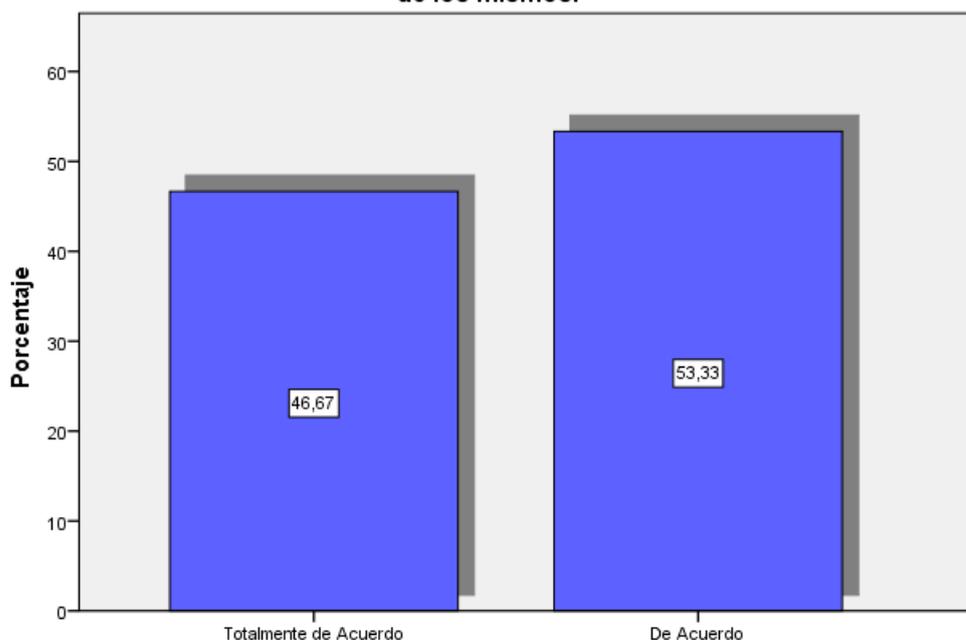
Tabla 17. Pregunta 17

Entender el mensaje que brinda el cliente es elemental para la eficiente gestión de los mismos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	14	46,7	46,7	46,7
De Acuerdo	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 17. Pregunta 17

Entender el mensaje que brinda el cliente es elemental para la eficiente gestión de los mismos.



Entender el mensaje que brinda el cliente es elemental para la eficiente gestión de los mismos.

Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 17 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 46,67% está totalmente de acuerdo y el 53,33% de acuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 46.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 53.3% de acuerdo en que entender el mensaje que brinda el cliente es elemental para la eficiente gestión de los mismos.

Pregunta 18: Perder la atención mientras un cliente manifiesta su necesidad es perjudicial para la gestión de los mismos.

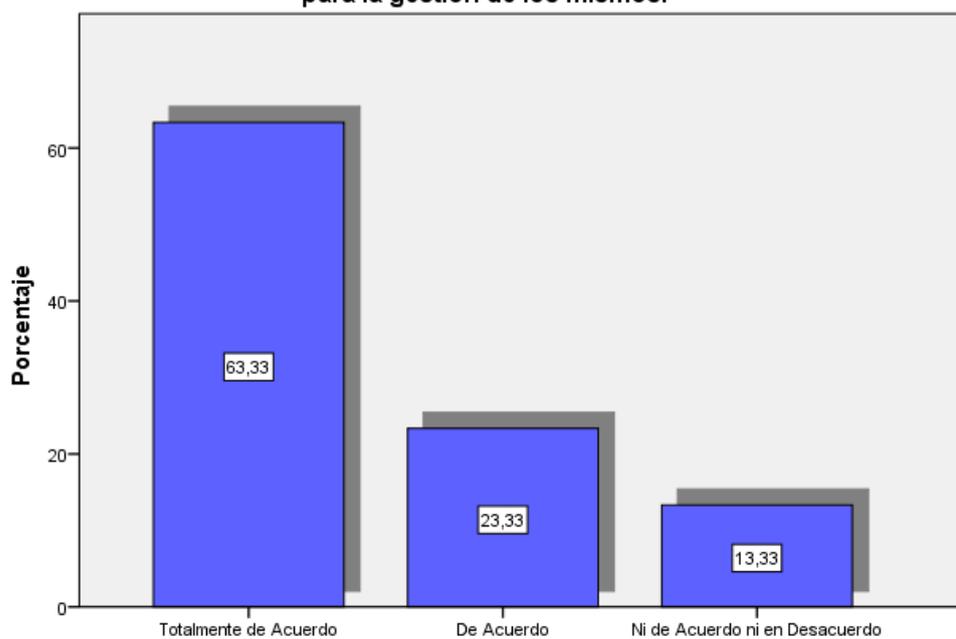
Tabla 18. Pregunta 18

Perder la atención mientras un cliente manifiesta su necesidad es perjudicial para la gestión de los mismos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	19	63,3	63,3	63,3
De Acuerdo	7	23,3	23,3	86,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 18. Pregunta 18

Perder la atención mientras un cliente manifiesta su necesidad es perjudicial para la gestión de los mismos.



Perder la atención mientras un cliente manifiesta su necesidad es perjudicial para la gestión de los mismos.

Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 18 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 63,33% está totalmente de acuerdo, el 23,33% de acuerdo y el 13,33% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 63.3% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 23.3% de acuerdo en que perder la atención mientras un cliente manifiesta su necesidad es perjudicial para la gestión de los mismos, mientras que el 13.3% se muestran indecisos.

Pregunta 19: Retener la información en la memoria es primordial para una adecuada gestión de clientes.

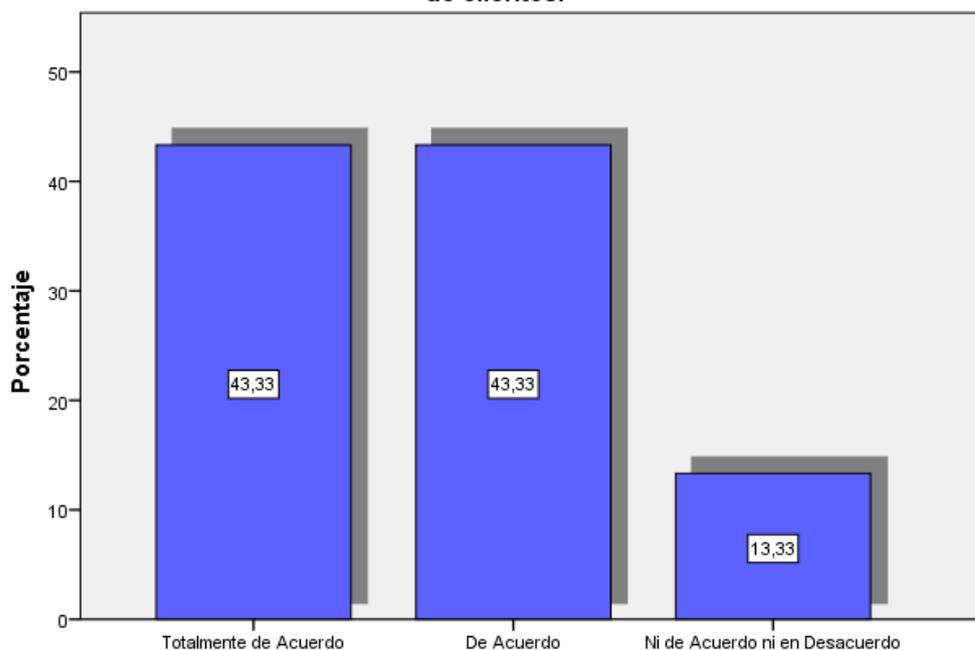
Tabla 19. Pregunta 19

Retener la información en la memoria es primordial para una adecuada gestión de clientes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	13	43,3	43,3	43,3
De Acuerdo	13	43,3	43,3	86,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 19. Pregunta 19

Retener la información en la memoria es primordial para una adecuada gestión de clientes.



Retener la información en la memoria es primordial para una adecuada gestión de clientes.

Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 19 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 43,33% está totalmente de acuerdo, el 43,33% de acuerdo y el 13,33% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 43.3% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando otro 43.3% de acuerdo en que retener la información en la memoria es primordial para una adecuada gestión de clientes, mientras que el 13.3% se muestran indecisos.

Pregunta 20: Es importante brindar una solución apropiada que cubra la necesidad del cliente cuando se da gestión de su requerimiento.

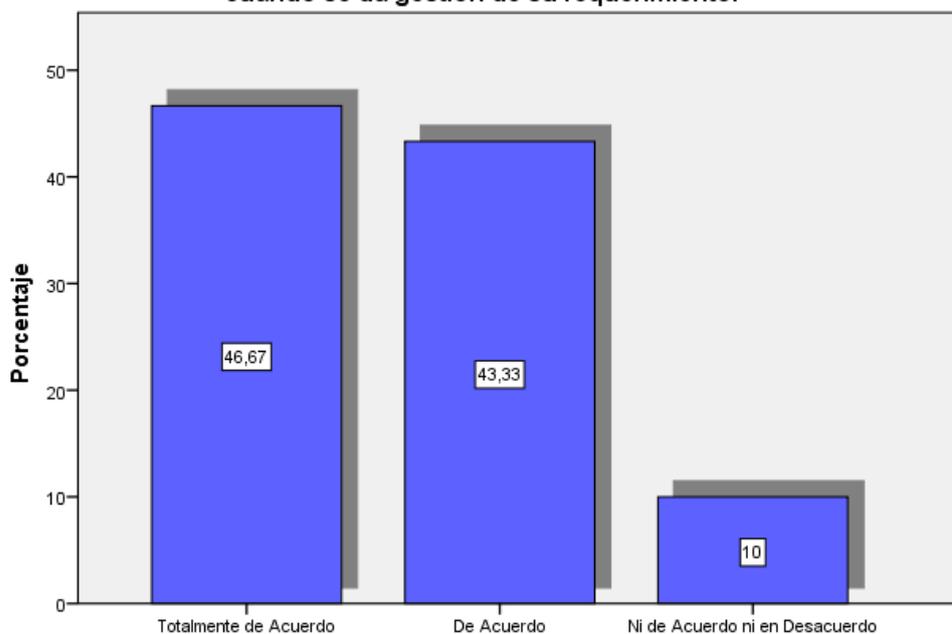
Tabla 20. Pregunta 20

Es importante brindar una solución apropiada que cubra la necesidad del cliente cuando se da gestión de su requerimiento.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	14	46,7	46,7	46,7
De Acuerdo	13	43,3	43,3	90,0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 20. Pregunta 20

Es importante brindar una solución apropiada que cubra la necesidad del cliente cuando se da gestión de su requerimiento.



Es importante brindar una solución apropiada que cubra la necesidad del cliente cuando se da gestión de su requerimiento.

Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 20 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 46,67% está totalmente de acuerdo, el 43,33% de acuerdo y el 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 46.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 43.3% de acuerdo en que es importante brindar una solución apropiada que cubra la necesidad del cliente cuando se da gestión de su requerimiento, mientras que el 10.0% se muestran indecisos.

Pregunta 21: Considera importante conocer las herramientas del sistema para dar una gestión adecuada de solicitudes de clientes.

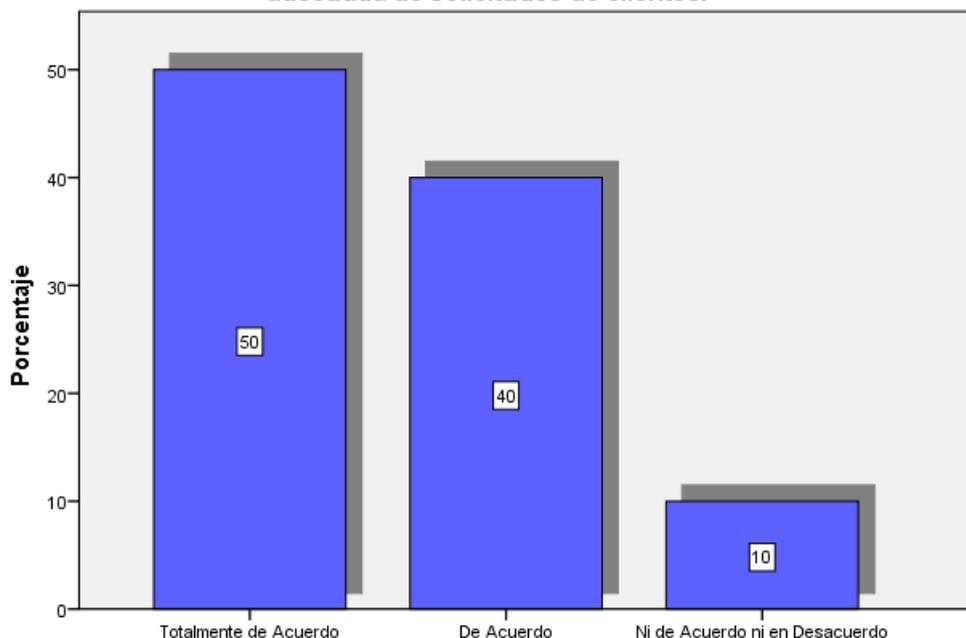
Tabla 21. Pregunta 21

Considera importante conocer las herramientas del sistema para dar una gestión adecuada de solicitudes de clientes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	15	50,0	50,0	50,0
De Acuerdo	12	40,0	40,0	90,0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 21. Pregunta 21

Considera importante conocer las herramientas del sistema para dar una gestión adecuada de solicitudes de clientes.



Considera importante conocer las herramientas del sistema para dar una gestión adecuada de solicitudes de clientes.

Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 21 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 50% está totalmente de acuerdo, el 40% de acuerdo y el 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 50.0% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 40.0% de acuerdo en que consideran importante conocer las herramientas del sistema para dar una gestión adecuada de solicitudes de clientes, mientras que el 10.0% se muestran indecisos.

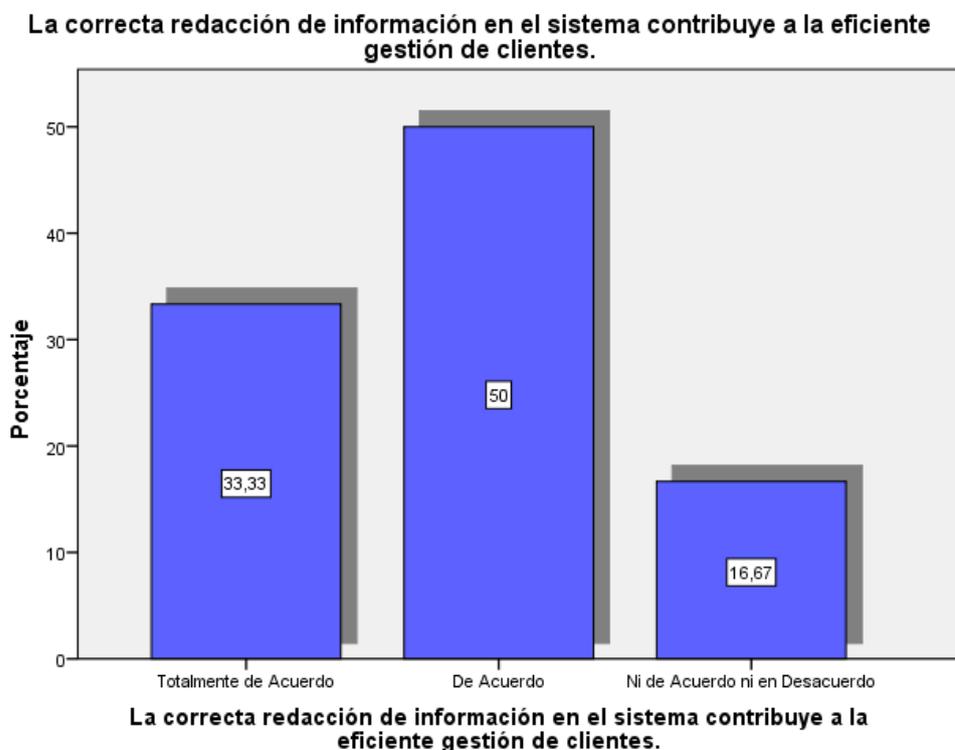
Pregunta 22: La correcta redacción de información en el sistema contribuye a la eficiente gestión de clientes.

Tabla 22. Pregunta 22

La correcta redacción de información en el sistema contribuye a la eficiente gestión de clientes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	10	33,3	33,3	33,3
De Acuerdo	15	50,0	50,0	83,3
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 22. Pregunta 22



Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 22 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 33,33% está totalmente de acuerdo, el 50% de acuerdo y el 16,67% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 33.3% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 50.0% de acuerdo en que la correcta redacción de información en el sistema contribuye a la eficiente gestión de clientes, mientras que el 16.7% se muestran indecisos.

Pregunta 23: Una comunicación verbal precisa y fluida hacia el cliente es primordial para transmitir la información necesaria del caso y se lleve a cabo una adecuada gestión.

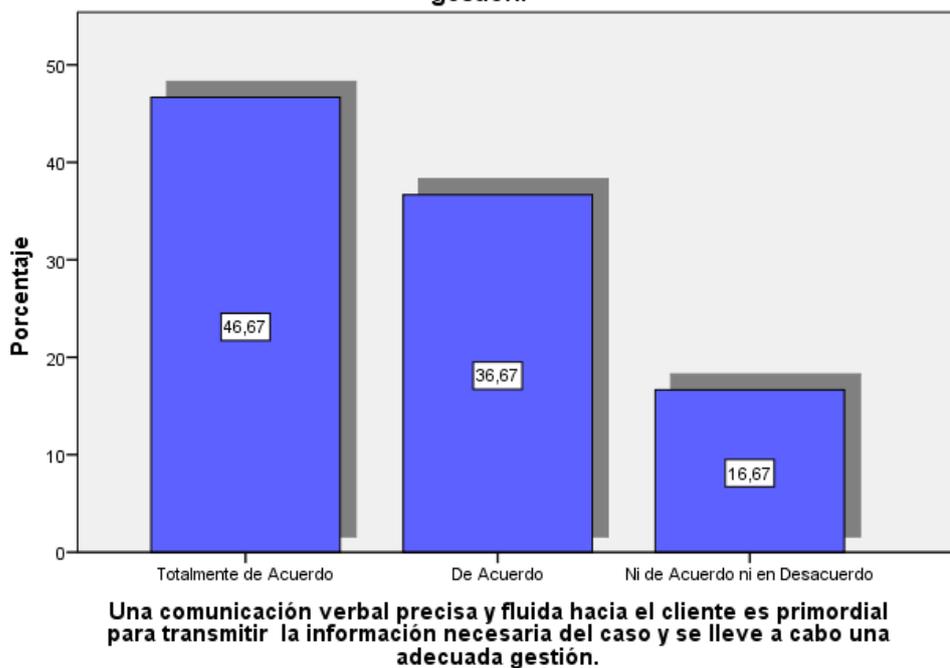
Tabla 23. Pregunta 23

Una comunicación verbal precisa y fluida hacia el cliente es primordial para transmitir la información necesaria del caso y se lleve a cabo una adecuada gestión.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	14	46,7	46,7	46,7
De Acuerdo	11	36,7	36,7	83,3
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 23. Pregunta 23

Una comunicación verbal precisa y fluida hacia el cliente es primordial para transmitir la información necesaria del caso y se lleve a cabo una adecuada gestión.



Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 23 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 46,67% está totalmente de acuerdo, el 36,67% de acuerdo y el 16,67% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 46.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 36.7% de acuerdo en que una comunicación verbal precisa y fluida hacia el cliente es primordial para transmitir la información necesaria del caso y se lleve a cabo una adecuada gestión, mientras que el 16.7% se muestran indecisos.

Pregunta 24: Es esencial dominar a la aplicación de técnicas de escucha y navegación en el sistema de manera simultánea para la correcta gestión del cliente.

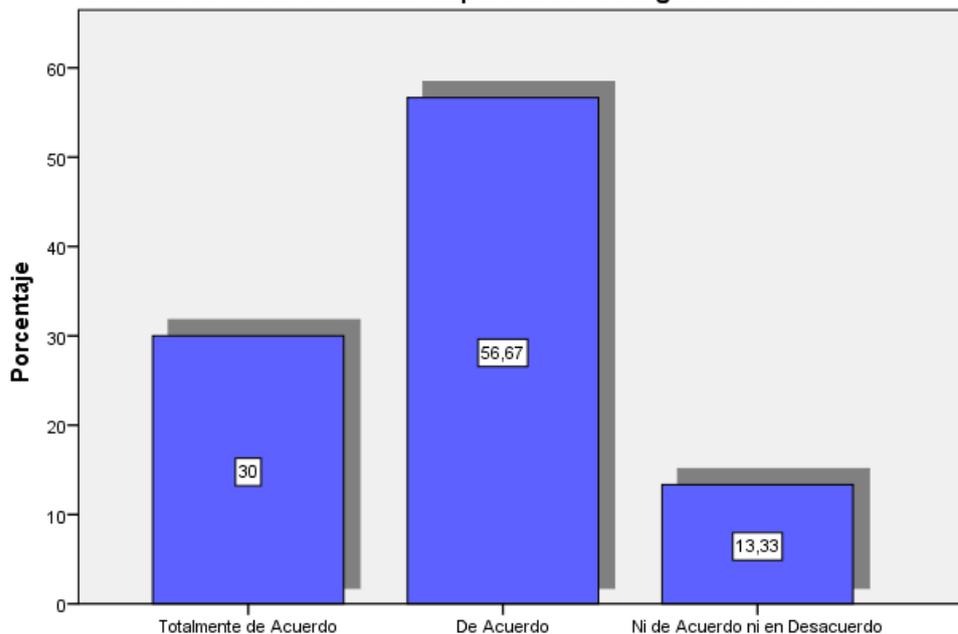
Tabla 24. Pregunta 24

Es esencial dominar la aplicación de técnicas de escucha y navegación en el sistema de manera simultánea para la correcta gestión del cliente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	9	30,0	30,0	30,0
De Acuerdo	17	56,7	56,7	86,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 24. Pregunta 24

Es esencial dominar la aplicación de técnicas de escucha y navegación en el sistema de manera simultánea para la correcta gestión del cliente.



Es esencial dominar la aplicación de técnicas de escucha y navegación en el sistema de manera simultánea para la correcta gestión del cliente.

Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 24 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 30% está totalmente de acuerdo, el 56,67% de acuerdo y el 13,33% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 30.0% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 56.7% de acuerdo en que es esencial dominar la aplicación de técnicas de escucha y navegación en el sistema de manera simultánea para la correcta gestión del cliente, mientras que el 13.3% se muestran indecisos.

Pregunta 25: Es importante mostrar una actitud positiva hacia los clientes para la adecuada gestión de los mismos.

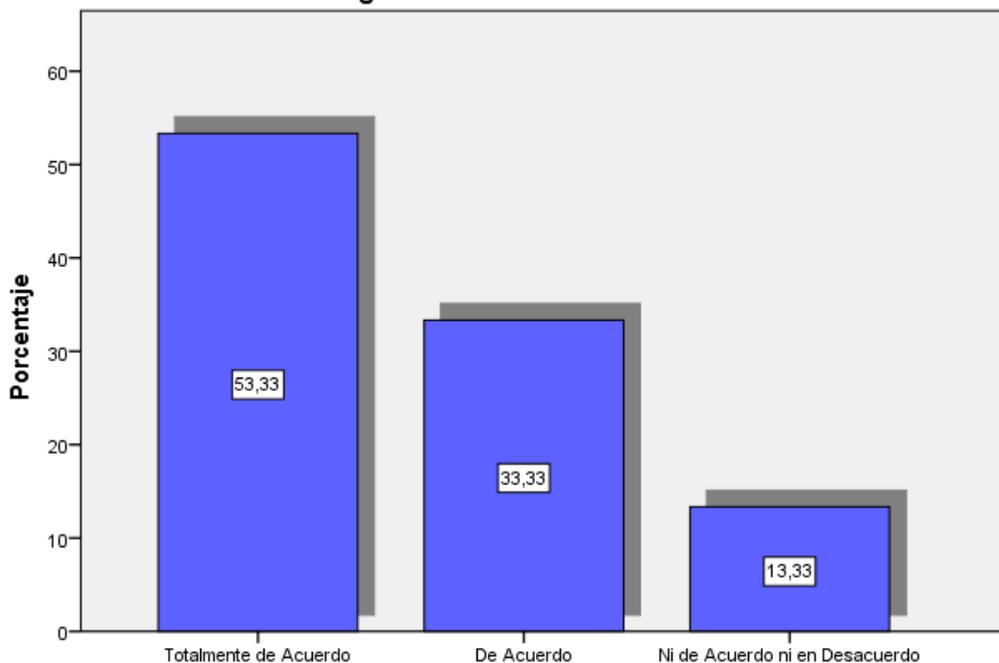
Tabla 25. Pregunta 25

Es importante mostrar una actitud positiva hacia los clientes para la adecuada gestión de los mismos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	16	53,3	53,3	53,3
De Acuerdo	10	33,3	33,3	86,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 25. Pregunta 25

Es importante mostrar una actitud positiva hacia los clientes para la adecuada gestión de los mismos.



Es importante mostrar una actitud positiva hacia los clientes para la adecuada gestión de los mismos.

Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 25 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 53,33% está totalmente de acuerdo, el 33,33% de acuerdo y el 13,33% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 53.3% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 33.3% de acuerdo en que es importante mostrar una actitud positiva hacia los clientes para la adecuada gestión de los mismos, mientras que el 13.3% se muestran indecisos.

Pregunta 26: Considera usted importante estar instruido en materia de gestión de clientes para influir en una opinión negativa de los mismos.

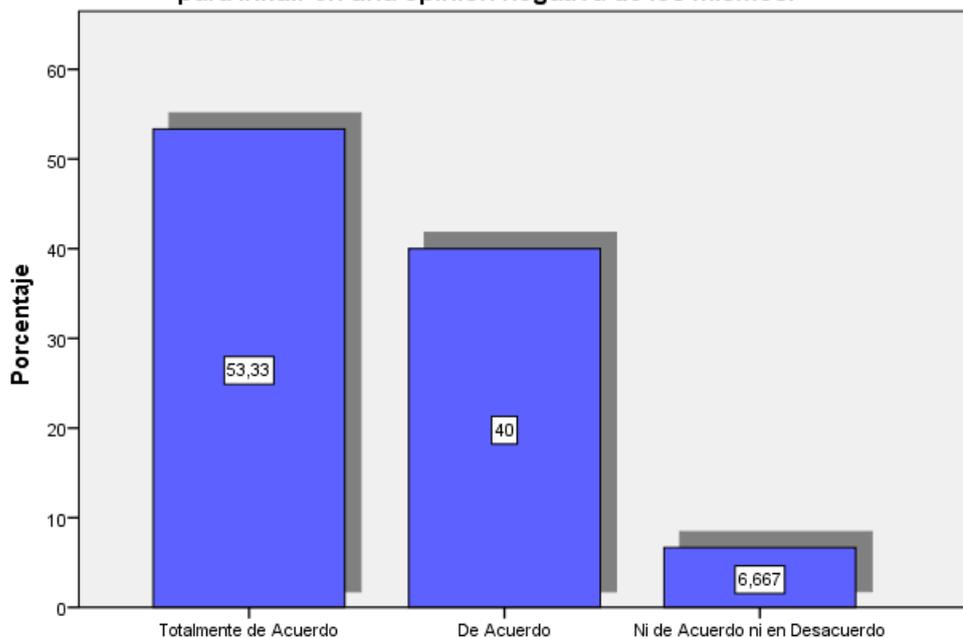
Tabla 26. Pregunta 26

Considera usted importante estar instruido en materia de gestión de clientes para influir en una opinión negativa de los mismos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	16	53,3	53,3	53,3
De Acuerdo	12	40,0	40,0	93,3
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 26. Pregunta 26

Considera usted importante estar instruido en materia de gestión de clientes para influir en una opinión negativa de los mismos.



Considera usted importante estar instruido en materia de gestión de clientes para influir en una opinión negativa de los mismos.

Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 26 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 53,33% está totalmente de acuerdo, el 40% de acuerdo y el 6,667% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 53.3% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 40.0% de acuerdo en que consideran importante estar instruidos en materia de gestión de clientes para influir en una opinión negativa de los mismos, mientras que el 6.7% se muestran indecisos.

Pregunta 27: Considera usted importante la información integral proporcionada por los clientes para la correcta gestión de datos en el sistema.

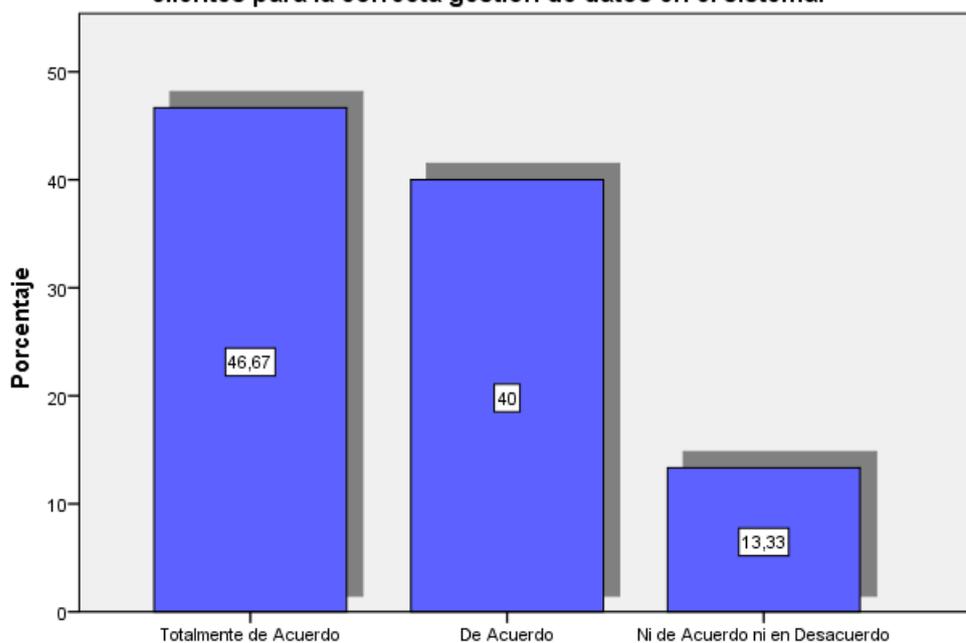
Tabla 27. Pregunta 27

Considera usted importante la información integral proporcionada por los clientes para la correcta gestión de datos en el sistema.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	14	46,7	46,7	46,7
De Acuerdo	12	40,0	40,0	86,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 27. Pregunta 27

Considera usted importante la información integral proporcionada por los clientes para la correcta gestión de datos en el sistema.



Considera usted importante la información integral proporcionada por los clientes para la correcta gestión de datos en el sistema.

Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 27 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 46,67% está totalmente de acuerdo, el 40% de acuerdo y el 13,33% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Lo cual demuestra que el 46.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 40.0% de acuerdo en que consideran importante la información integral proporcionada por los clientes para la correcta gestión de datos en el sistema, mientras que el 13.3% se muestran indecisos.

INDICADORES

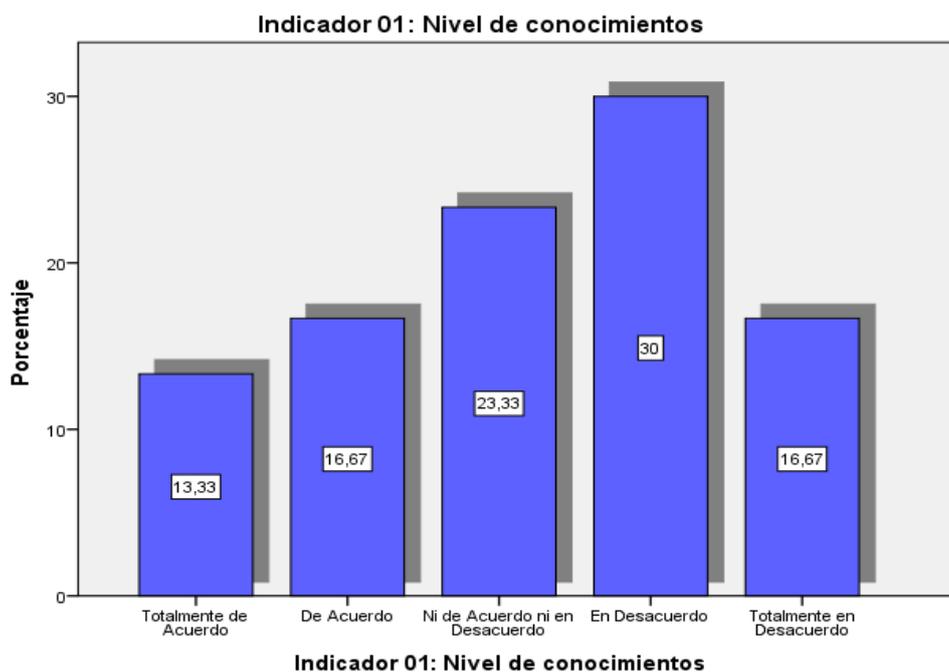
Indicador 01: Nivel de Conocimientos

Tabla 28. Indicador 1

Indicador 01: Nivel de conocimientos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	4	13,3	13,3	13,3
De Acuerdo	5	16,7	16,7	30,0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	23,3	23,3	53,3
En Desacuerdo	9	30,0	30,0	83,3
Totalmente en Desacuerdo	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 28. Indicador 1



Descripción:

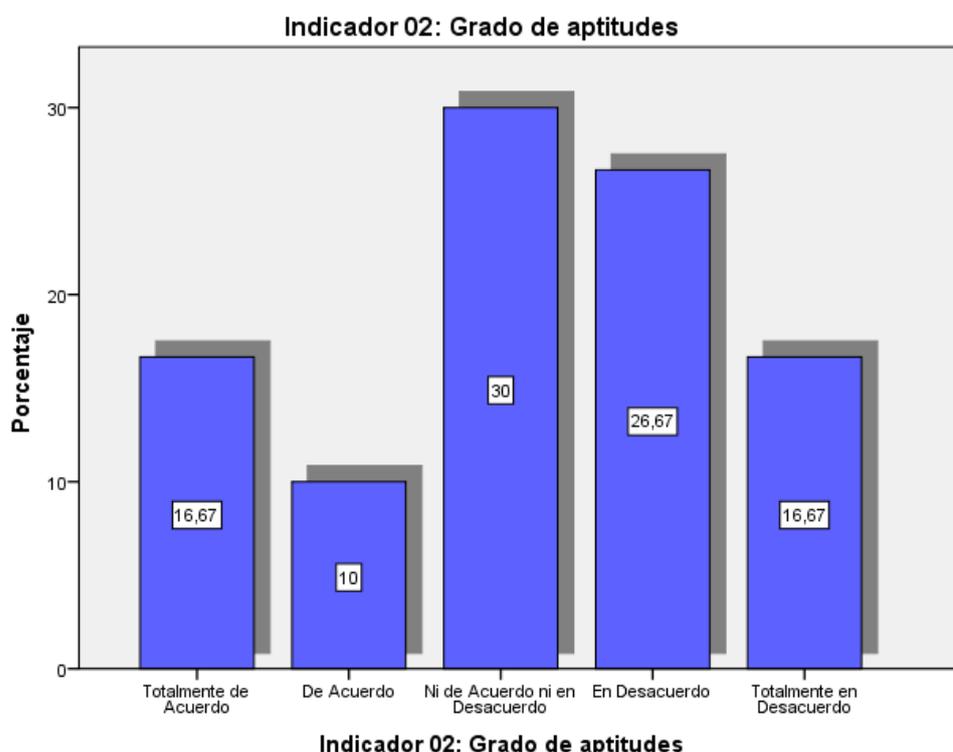
Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 1 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 13,33% está totalmente de acuerdo, el 16,67% de acuerdo, el 23,33% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 30% en desacuerdo y 16,67% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 13.3% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 16.7% de acuerdo con el Nivel de conocimientos, mientras que el 23.3% se muestran indecisos. El 30.0% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 16.7% totalmente en desacuerdo.

Indicador 02: Grado de Aptitudes**Tabla 29. Indicador 2**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	5	16,7	16,7	16,7
	De Acuerdo	3	10,0	10,0	26,7
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	9	30,0	30,0	56,7
	En Desacuerdo	8	26,7	26,7	83,3
	Totalmente en Desacuerdo	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 29. Indicador 2

Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 2 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 16,67% está totalmente de acuerdo, el 10% de acuerdo, el 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 26,67% en desacuerdo y 16,67% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 16.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 10.0% de acuerdo con el Grado de aptitudes, mientras que el 30.0% se muestran indecisos. El 26.7% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 16.7% totalmente en desacuerdo.

Indicador 03: Nivel de habilidades

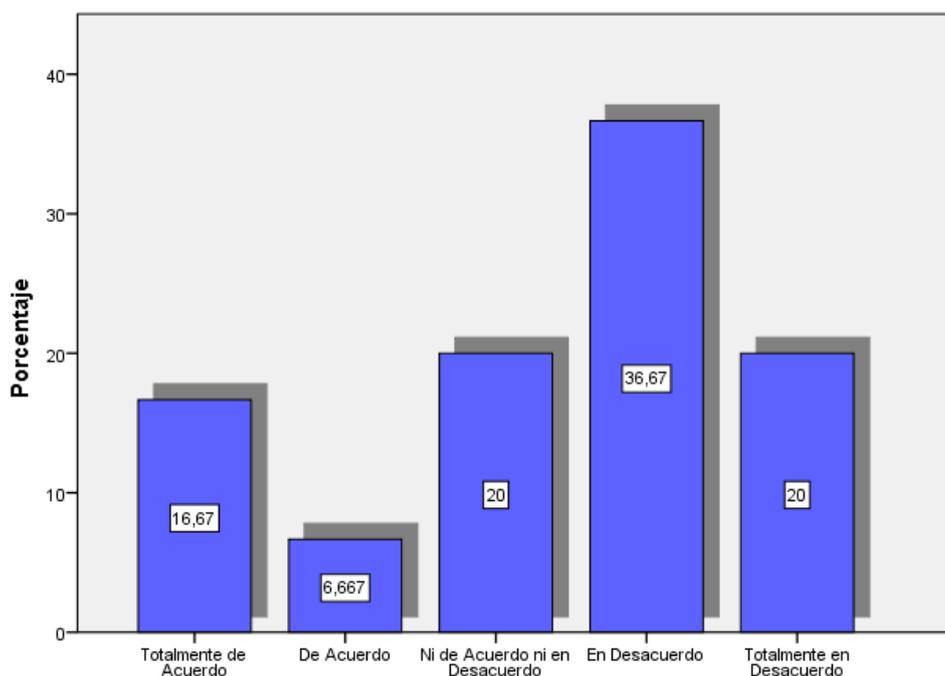
Tabla 30. Indicador 3

Indicador 03: Nivel de habilidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	5	16,7	16,7	16,7
De Acuerdo	2	6,7	6,7	23,3
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	20,0	20,0	43,3
En Desacuerdo	11	36,7	36,7	80,0
Totalmente en Desacuerdo	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 30. Indicador 3

Indicador 03: Nivel de habilidades



Indicador 03: Nivel de habilidades

Descripción:

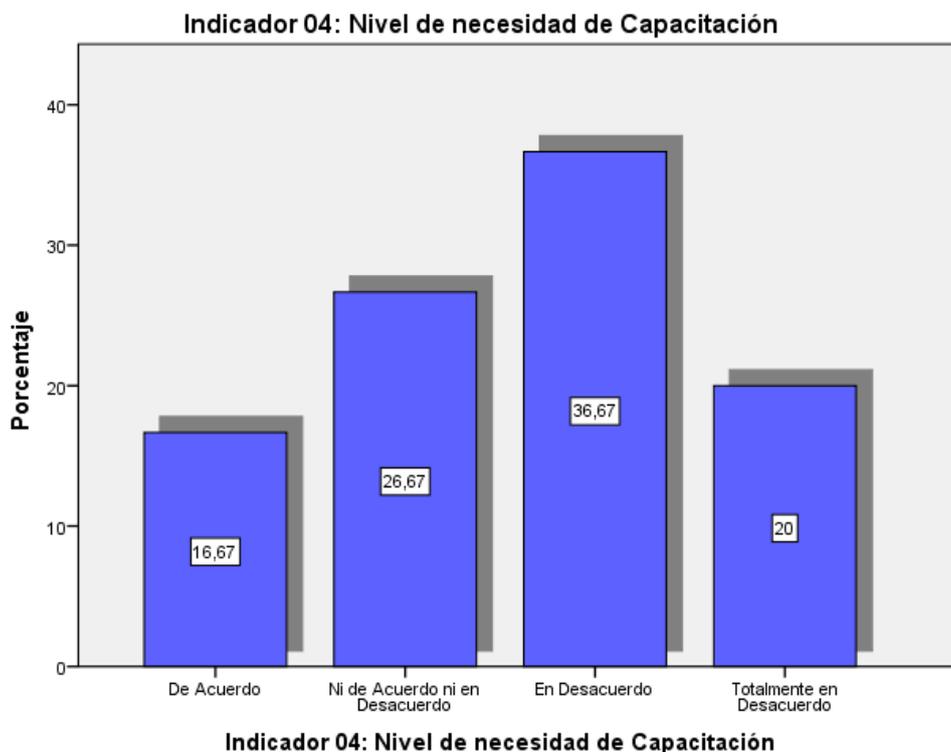
Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 3 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 16,67% está totalmente de acuerdo, el 6,667% de acuerdo, el 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 36,67% en desacuerdo y 20% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 16.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 6.7% de acuerdo con los el nivel de habilidades, mientras que el 20.0% se muestran indecisos. El 36.7% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 20.0% totalmente en desacuerdo.

Indicador 04: Nivel de necesidad de Capacitación**Tabla 31. Indicador 4**

Indicador 04: Nivel de necesidad de Capacitación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	5	16,7	16,7	16,7
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	8	26,7	26,7	43,3
	En Desacuerdo	11	36,7	36,7	80,0
	Totalmente en Desacuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 31. Indicador 4

Descripción:

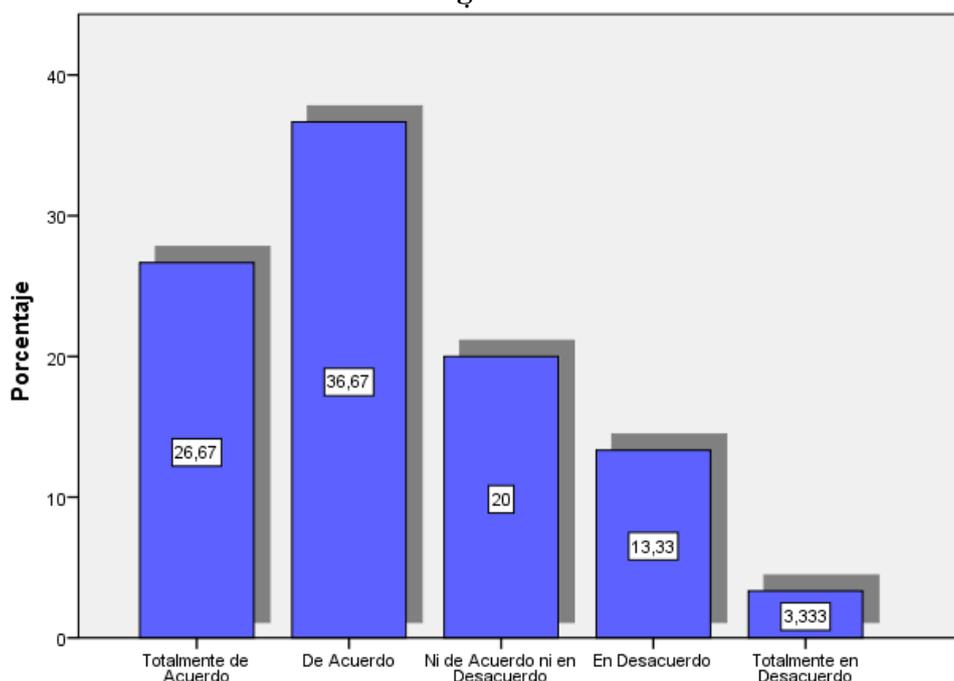
Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 4 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 16,67% está totalmente de acuerdo, el 26,67% de acuerdo, el 36,67% en desacuerdo y 20% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 16.7% de los colaboradores se muestran de acuerdo con el Nivel de necesidad de Capacitación, mientras que el 26.7% se muestran indecisos. El 36.7% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 20.0% totalmente en desacuerdo.

Indicador 05: Magnitud de Evaluación**Tabla 32. Indicador 5****Indicador 05: Magnitud de Evaluación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	8	26,7	26,7	26,7
De Acuerdo	11	36,7	36,7	63,3
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	20,0	20,0	83,3
En Desacuerdo	4	13,3	13,3	96,7
Totalmente en Desacuerdo	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 32. Indicador 5**Indicador 05: Magnitud de Evaluación****Indicador 05: Magnitud de Evaluación**

Descripción:

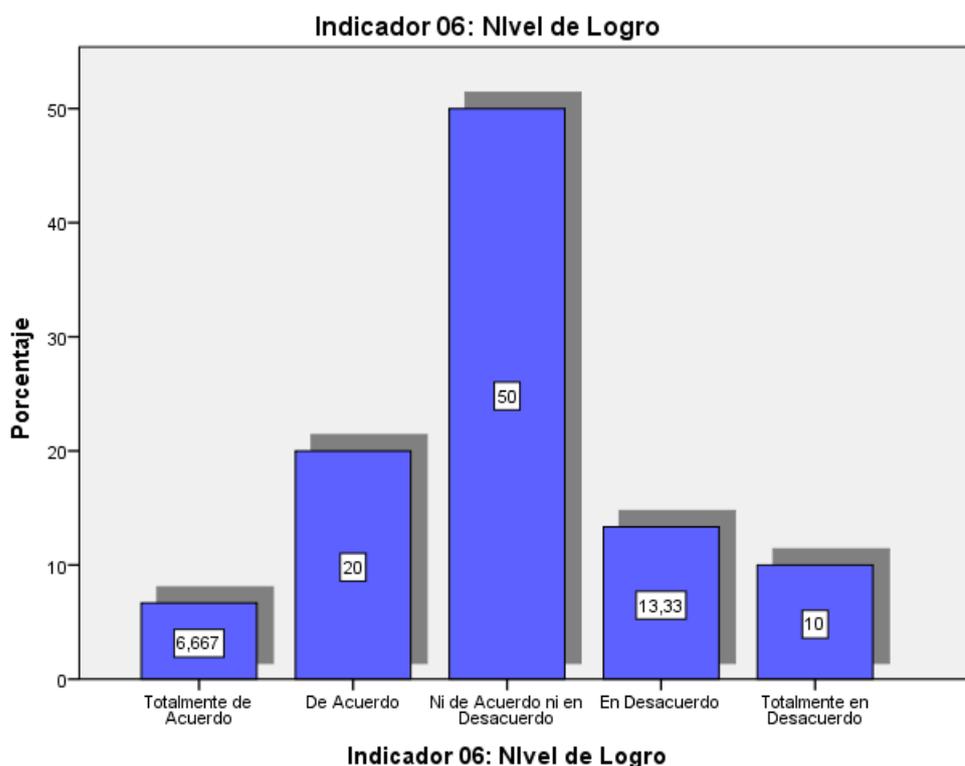
Se puede observar en las respuestas de las preguntas número 5, 6 y 7 del cuestionario; del 100% de los encuestados, el 26,67% está totalmente de acuerdo, el 36,67% de acuerdo, el 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13,33% en desacuerdo y 3,33% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 26.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 36.7% de acuerdo con la magnitud de Evaluación, mientras que el 20.0% se muestran indecisos. El 13.3% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 3.3% totalmente en desacuerdo.

Indicador 06: Nivel de Logro**Tabla 33. Indicador 6**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	De Acuerdo	6	20,0	20,0	26,7
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	15	50,0	50,0	76,7
	En Desacuerdo	4	13,3	13,3	90,0
	Totalmente en Desacuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 33. Indicador 6

Descripción:

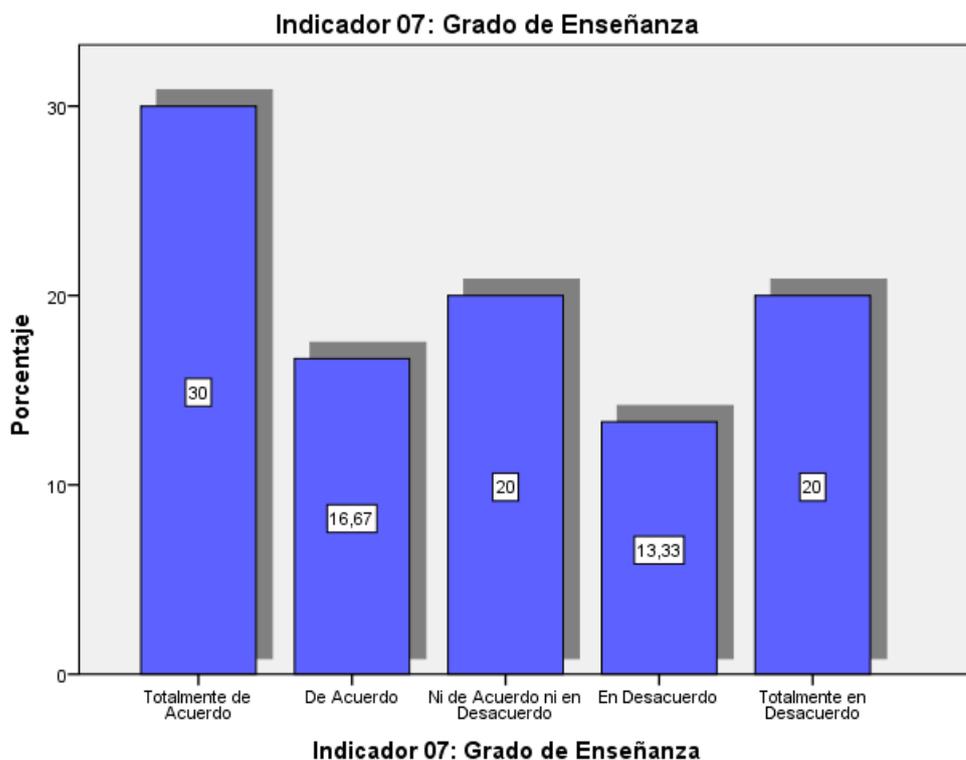
Se puede observar en las respuestas de las preguntas número 8 y 9 del cuestionario; del 100% de los encuestados, el 6,667% está totalmente de acuerdo, el 20% de acuerdo, el 50% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13,33% en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Lo cual demuestra que, el 6.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 20.0% de acuerdo con el Nivel de Logro, mientras que el 50.0% se muestran indecisos. El 13.3% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 10.0% totalmente en desacuerdo.

Indicador 07: Grado de Enseñanza**Tabla 34. Indicador 7**

Indicador 07: Grado de Enseñanza					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	9	30,0	30,0	30,0
	De Acuerdo	5	16,7	16,7	46,7
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	20,0	20,0	66,7
	En Desacuerdo	4	13,3	13,3	80,0
	Totalmente en Desacuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 34. Indicador 7

Descripción:

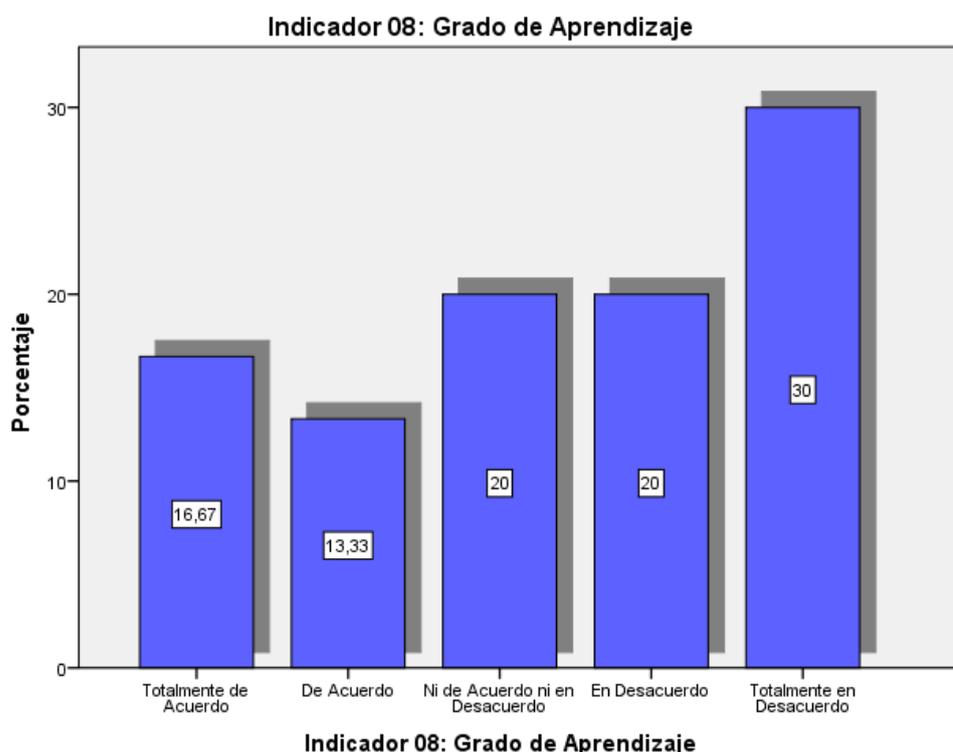
Se puede observar en las respuestas de las preguntas número 10 y 11 del cuestionario; del 100% de los encuestados, el 30% está totalmente de acuerdo, el 16,67% de acuerdo, el 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13,33% en desacuerdo y 20% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Lo cual demuestra que, el 30.0% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 16.7% de acuerdo con el Grado de Enseñanza, mientras que el 20.0% se muestran indecisos. El 13.3% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 20.0% totalmente en desacuerdo.

Indicador 08: Grado de Aprendizaje**Tabla 35. Indicador 8**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	5	16,7	16,7	16,7
	De Acuerdo	4	13,3	13,3	30,0
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	20,0	20,0	50,0
	En Desacuerdo	6	20,0	20,0	70,0
	Totalmente en Desacuerdo	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 35. Indicador 8

Descripción:

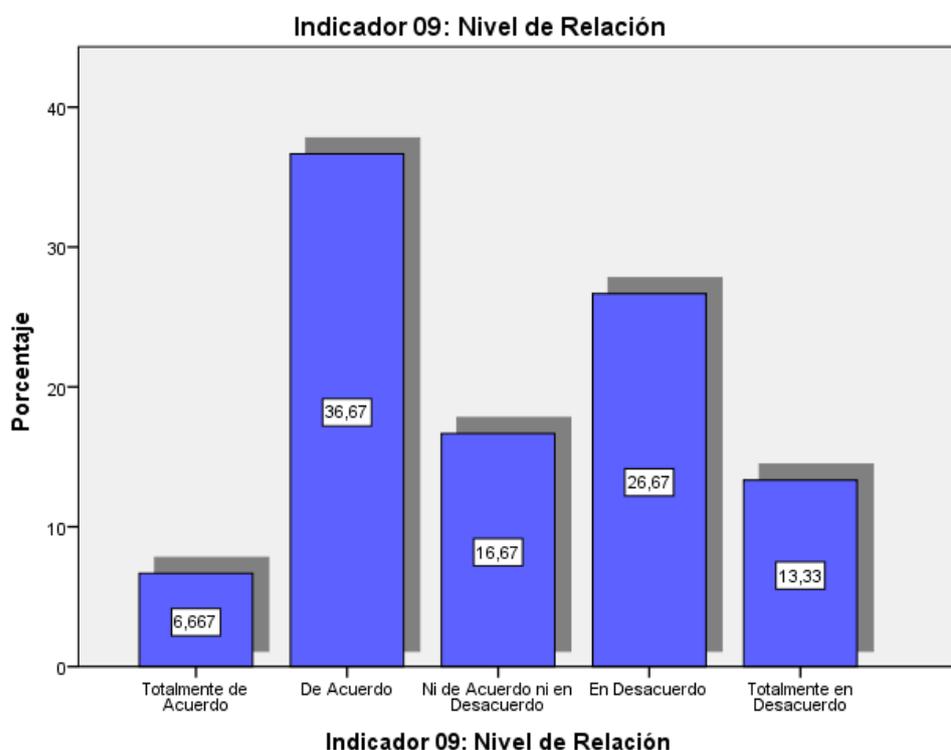
Se puede observar en las respuestas de las preguntas número 12 y 13 del cuestionario; del 100% de los encuestados, el 16,67% está totalmente de acuerdo, el 13,33% de acuerdo, el 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 20% en desacuerdo y 30% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Lo cual demuestra que, el 16.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 13.3% de acuerdo con el Grado de Aprendizaje, mientras que el 20.0% se muestran indecisos. El 20.0% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 30.0% totalmente en desacuerdo.

Indicador 09: Nivel de Relación**Tabla 36. Indicador 9**

Indicador 09: Nivel de Relación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	De Acuerdo	11	36,7	36,7	43,3
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	16,7	16,7	60,0
	En Desacuerdo	8	26,7	26,7	86,7
	Totalmente en Desacuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 36. Indicador 9

Descripción:

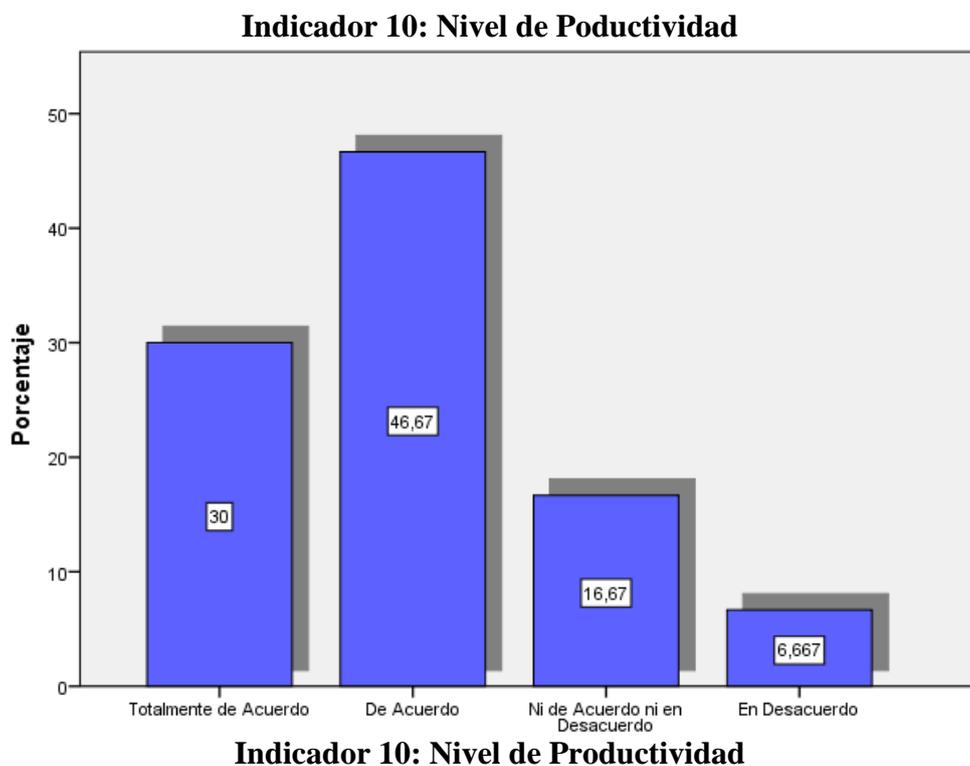
Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 14 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 6,667% está totalmente de acuerdo, el 36,67% de acuerdo, el 16,67% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 26,67% en desacuerdo y 13,33% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Lo cual demuestra que el 6.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 36.7% de acuerdo con el Nivel de Relación, mientras que el 16.7% se muestran indecisos. El 26.7% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 13.3% totalmente en desacuerdo.

Indicador 10: Nivel de Productividad**Tabla 37. Indicador 10****Indicador 10: Nivel de Productividad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	9	30,0	30,0	30,0
De Acuerdo	14	46,7	46,7	76,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	16,7	16,7	93,3
En Desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 37. Indicador 10

Descripción:

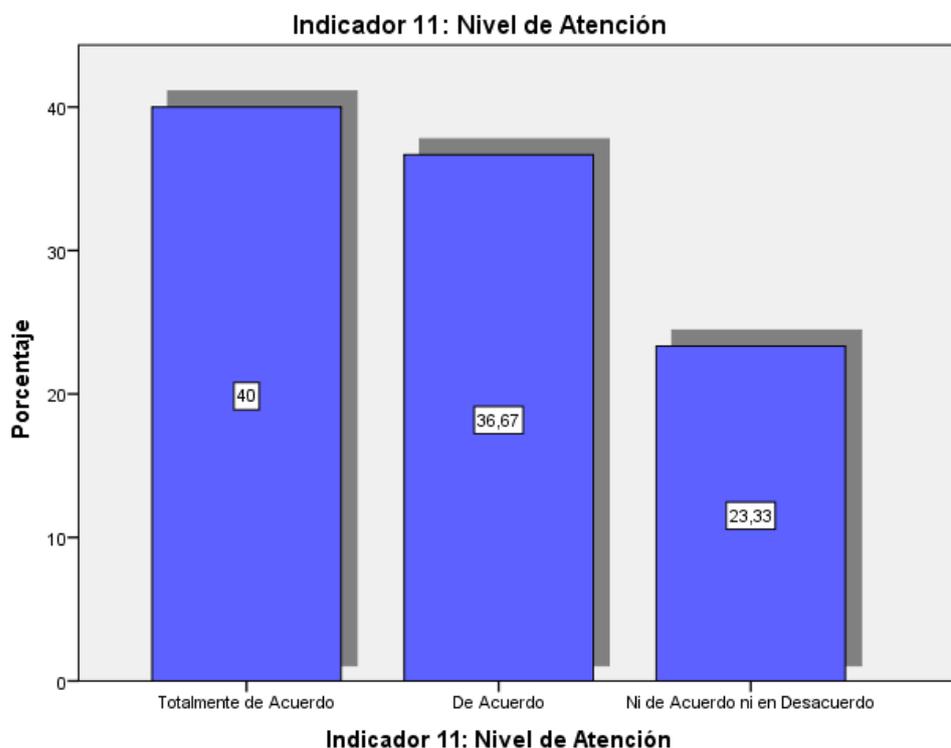
Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 15 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 30% está totalmente de acuerdo, el 46,67% de acuerdo, el 16,67% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 6,667% en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 30.0% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 46.7% de acuerdo con el nivel de productividad, mientras que el 16.7% se muestran indecisos. El 6.7% de los colaboradores están en desacuerdo.

Indicador 11: Nivel de Atención**Tabla 38. Indicador 11**

Indicador 11: Nivel de Atención					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	12	40,0	40,0	40,0
	De Acuerdo	11	36,7	36,7	76,7
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 38. Indicador 11

Descripción:

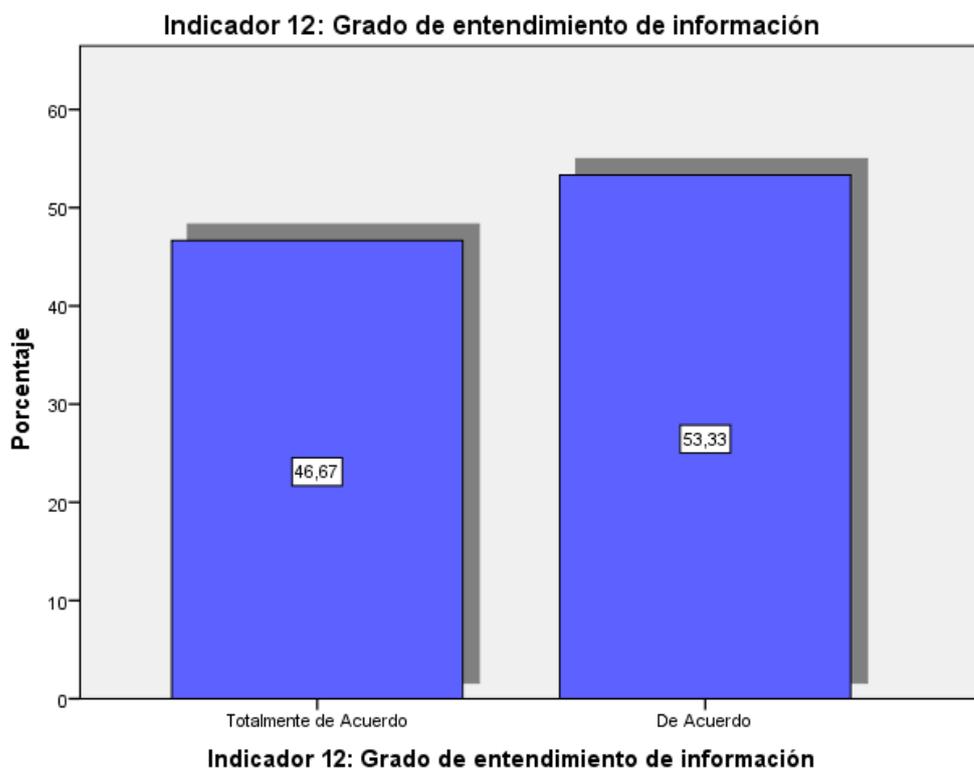
Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 16 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 40% está totalmente de acuerdo, el 36,67% de acuerdo y el 23,33% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Lo cual demuestra que el 40.0% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 36.7% de acuerdo con el Nivel de Atención, mientras que el 23.3% se muestran indecisos.

Indicador 12: Grado de entendimiento de información**Tabla 39. Indicador 12****Indicador 12: Grado de entendimiento de información**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	14	46,7	46,7	46,7
De Acuerdo	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 39. Indicador 12

Descripción:

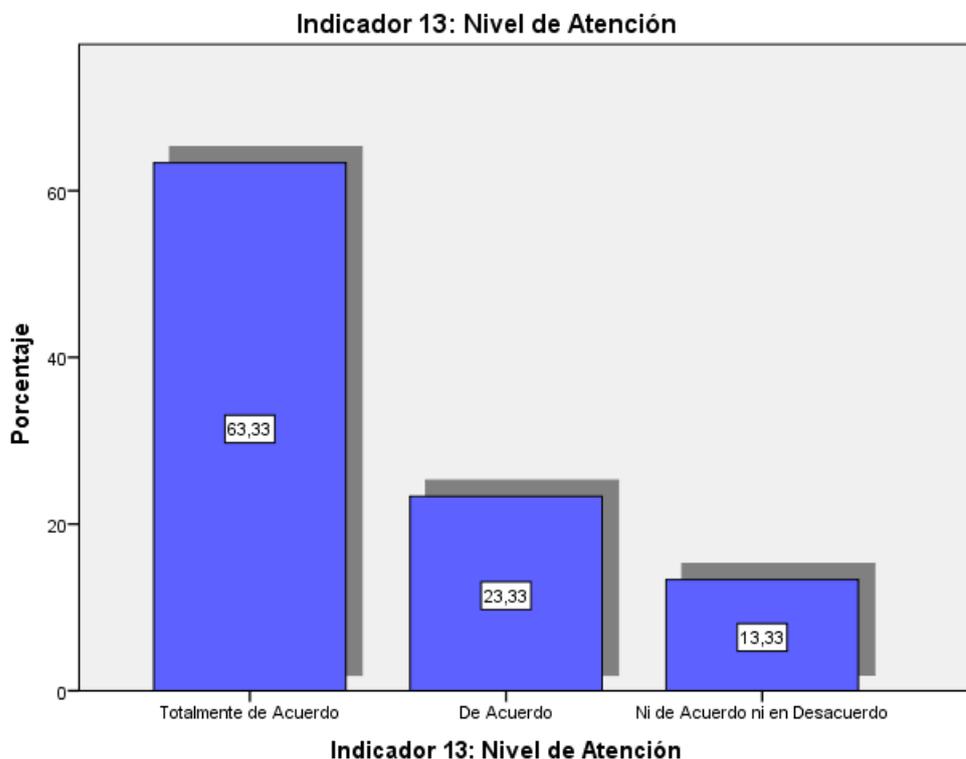
Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 17 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 46,67% está totalmente de acuerdo y el 53,33% de acuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 46.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 53.3% de acuerdo con el Grado de entendimiento de información.

Indicador 13: Nivel de Atención**Tabla 40. Indicador 13**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	19	63,3	63,3	63,3
	De Acuerdo	7	23,3	23,3	86,7
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 40. Indicador 13**Descripción:**

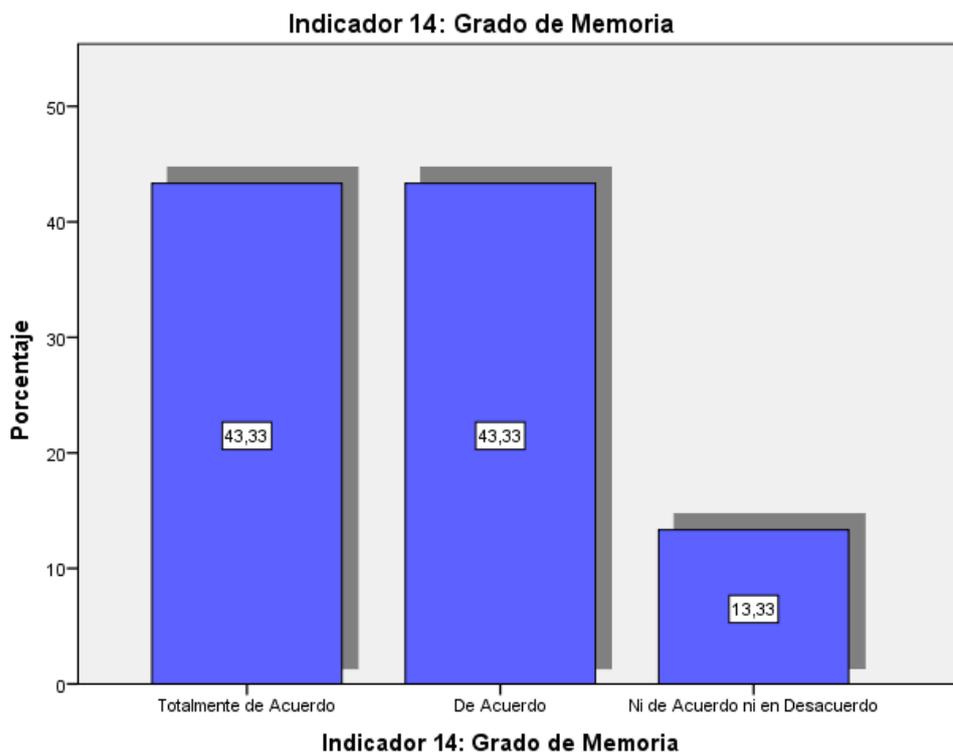
Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 18 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 63,33% está totalmente de acuerdo, el 23,33% de acuerdo y el 13,33% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 63.3% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 23.3% de acuerdo con el Nivel de Atención, mientras que el 13.3% se muestran indecisos.

Indicador 14: Grado de Memoria**Tabla 41. Indicador 14**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	13	43,3	43,3	43,3
	De Acuerdo	13	43,3	43,3	86,7
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 41. Indicador 14**Descripción:**

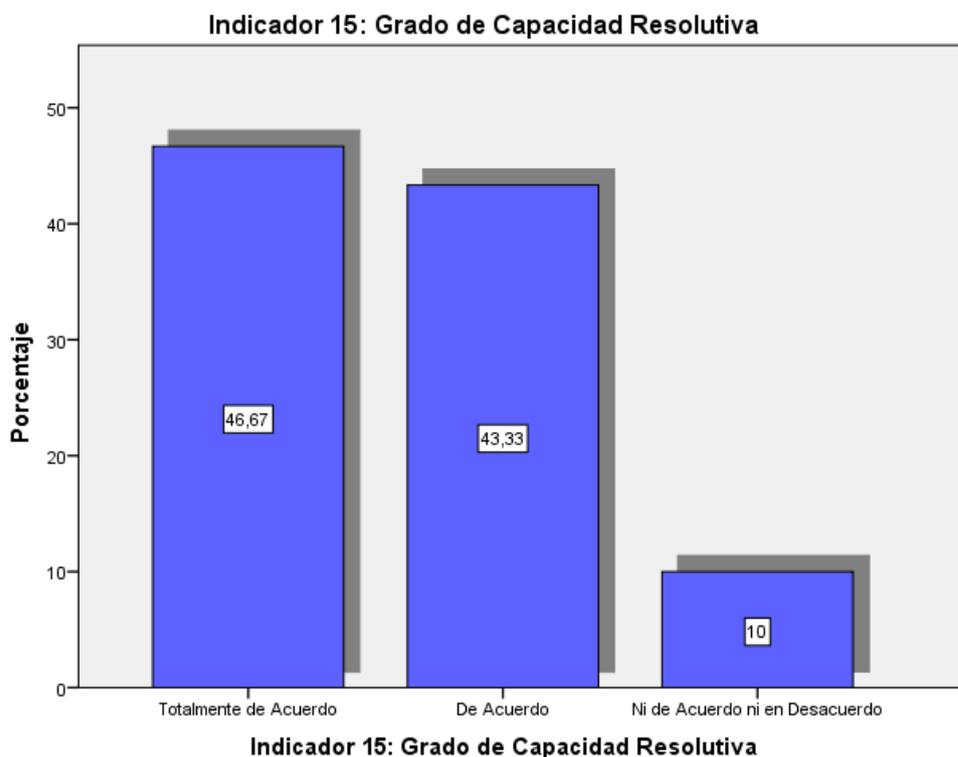
Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 19 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 43,33% está totalmente de acuerdo, el 43,33% de acuerdo y el 13,33% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 43.3% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando también otro 43.3% de acuerdo con el Grado de Memoria, mientras que el 13.3% se muestran indecisos.

Indicador 15: Grado de Capacidad Resolutiva**Tabla 42. Indicador 15**

Indicador 15: Grado de Capacidad Resolutiva					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	14	46,7	46,7	46,7
	De Acuerdo	13	43,3	43,3	90,0
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 42. Indicador 15**Descripción:**

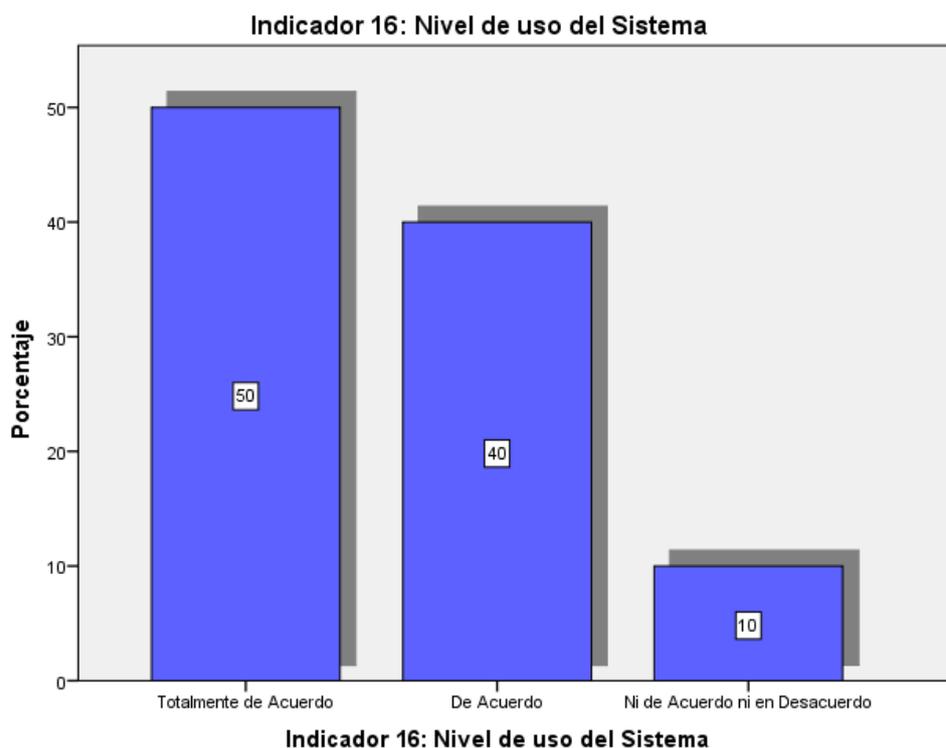
Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 20 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 46,67% está totalmente de acuerdo, el 43,33% de acuerdo y el 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 46.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 43.3% de acuerdo con el Grado de Capacidad Resolutiva, mientras que el 10.0% se muestran indecisos.

Indicador 16: Nivel de uso del Sistema**Tabla 43. Indicador 16**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	15	50,0	50,0	50,0
	De Acuerdo	12	40,0	40,0	90,0
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 43. Indicador 16**Descripción:**

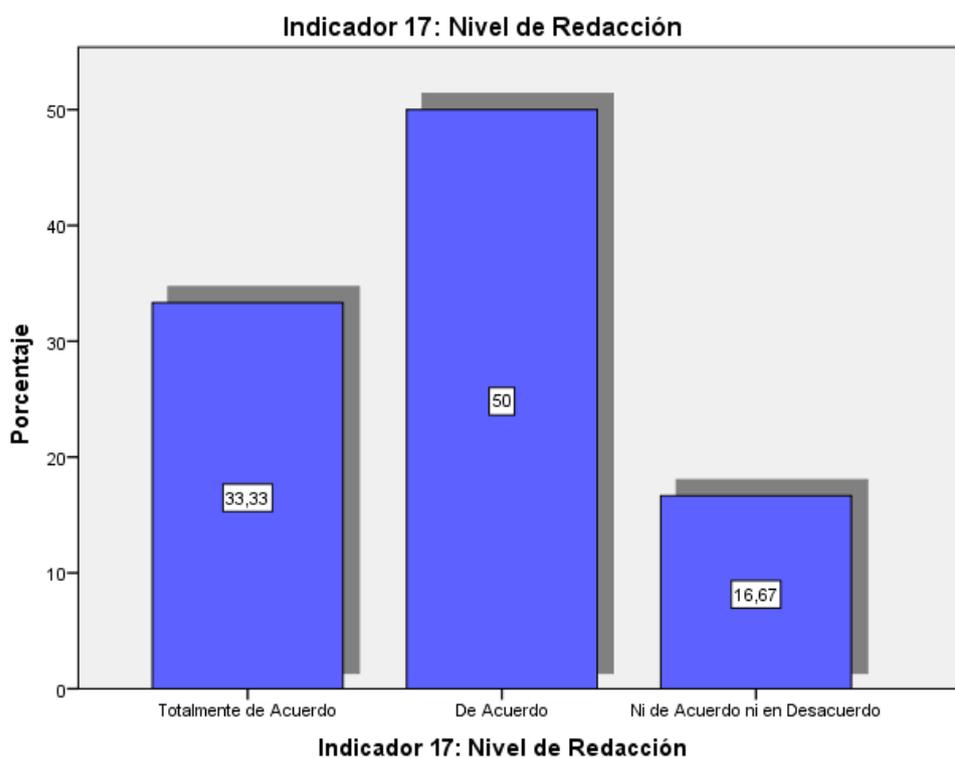
Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 21 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 50% está totalmente de acuerdo, el 40% de acuerdo y el 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 50.0% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 40.0% de acuerdo con el Nivel de uso del Sistema, mientras que el 10.0% se muestran indecisos.

Indicador 17: Nivel de Redacción**Tabla 44. Indicador 17**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	10	33,3	33,3	33,3
	De Acuerdo	15	50,0	50,0	83,3
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 44. Indicador 17**Descripción:**

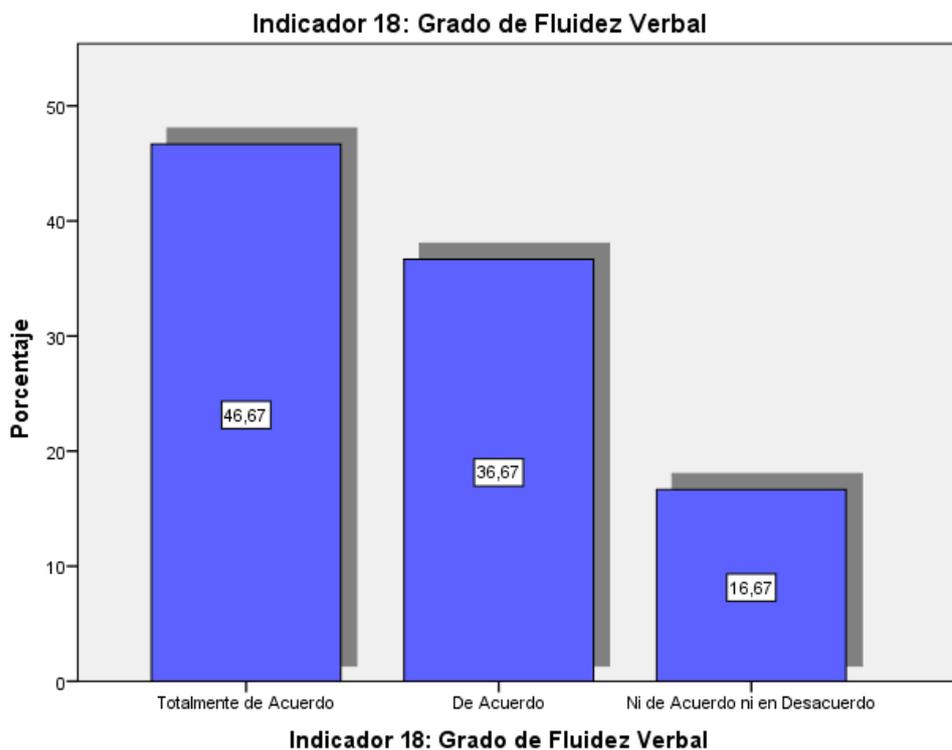
Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 22 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 33,33% está totalmente de acuerdo, el 50% de acuerdo y el 16,67% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 33.3% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 50.0% de acuerdo con el Nivel de Redacción, mientras que el 16.7% se muestran indecisos.

Indicador 18: Grado de Fluidez Verbal**Tabla 45. Indicador 18**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	14	46,7	46,7	46,7
	De Acuerdo	11	36,7	36,7	83,3
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 45. Indicador 18**Descripción:**

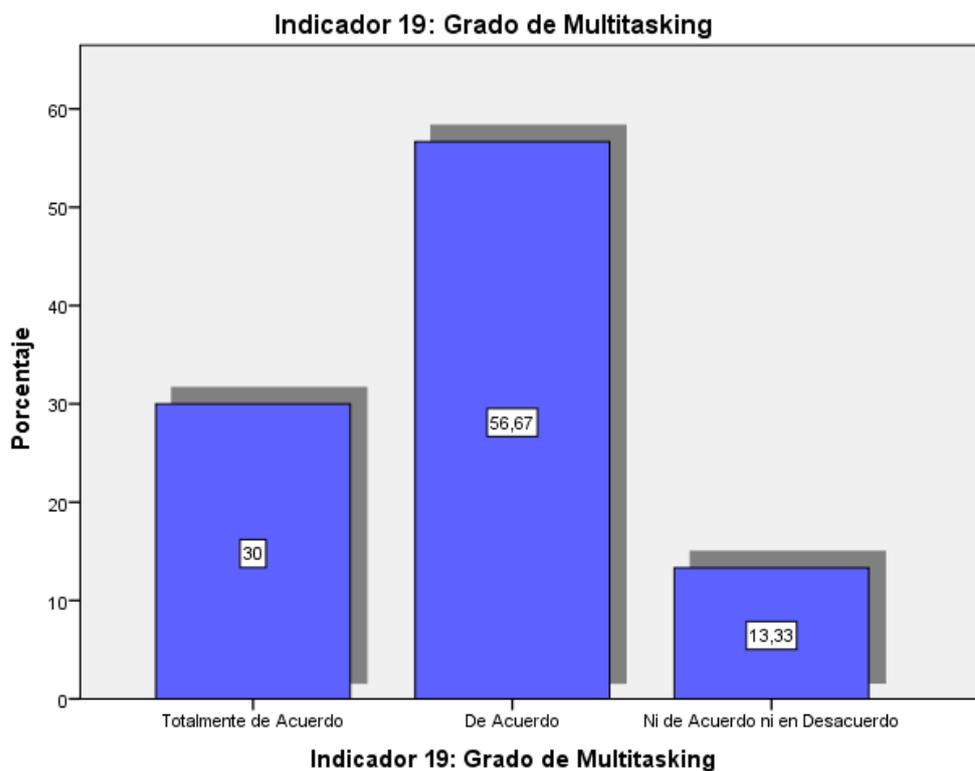
Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 23 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 46,67% está totalmente de acuerdo, el 36,67% de acuerdo y el 16,67% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 46.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 36.7% de acuerdo con el Grado de Fluidez Verbal, mientras que el 16.7% se muestran indecisos.

Indicador 19: Grado de Multitasking**Tabla 46. Indicador 19**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	9	30,0	30,0	30,0
	De Acuerdo	17	56,7	56,7	86,7
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 46. Indicador 19**Descripción:**

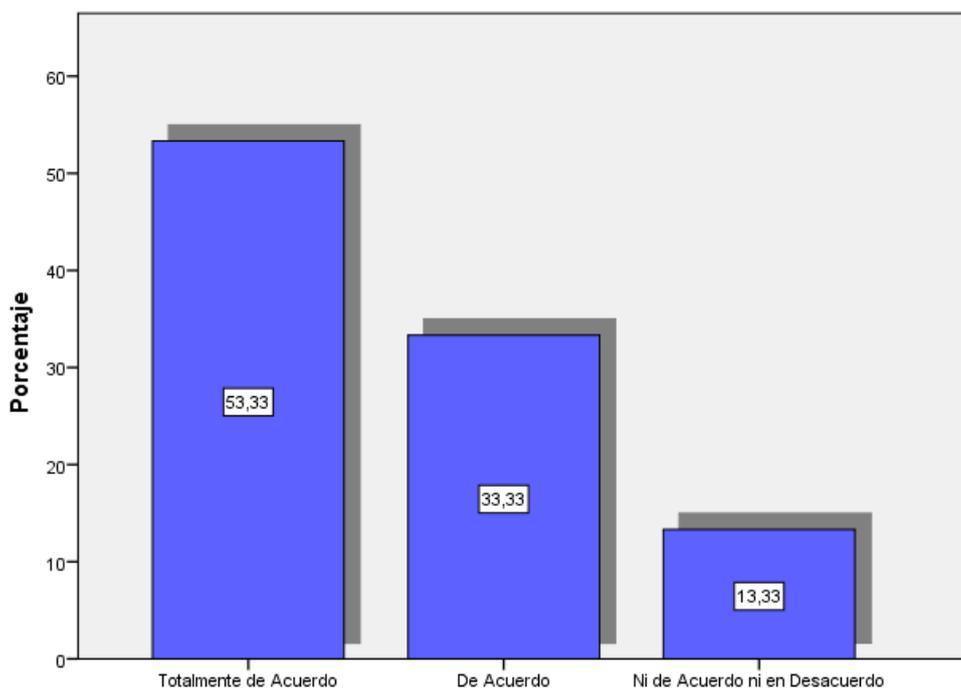
Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 24 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 30% está totalmente de acuerdo, el 56,67% de acuerdo y el 13,33% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 30.0% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 56.7% de acuerdo con el Grado de Multitasking, mientras que el 13.3% se muestran indecisos.

Indicador 20: Magnitud de Actitud**Tabla 47. Indicador 20****Indicador 20: Magnitud de Actitud**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	16	53,3	53,3	53,3
De Acuerdo	10	33,3	33,3	86,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 47. Indicador 20**Indicador 20: Magnitud de Actitud****Indicador 20: Magnitud de Actitud****Descripción:**

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 25 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 53,33% está totalmente de acuerdo, el 33,33% de acuerdo y el 13,33% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Esto demuestra que el 53.3% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 33.3% de acuerdo con la Magnitud de Actitud, mientras que el 13.33% se muestran indecisos.

Indicador 21: Magnitud de opinión de la gestión de clientes

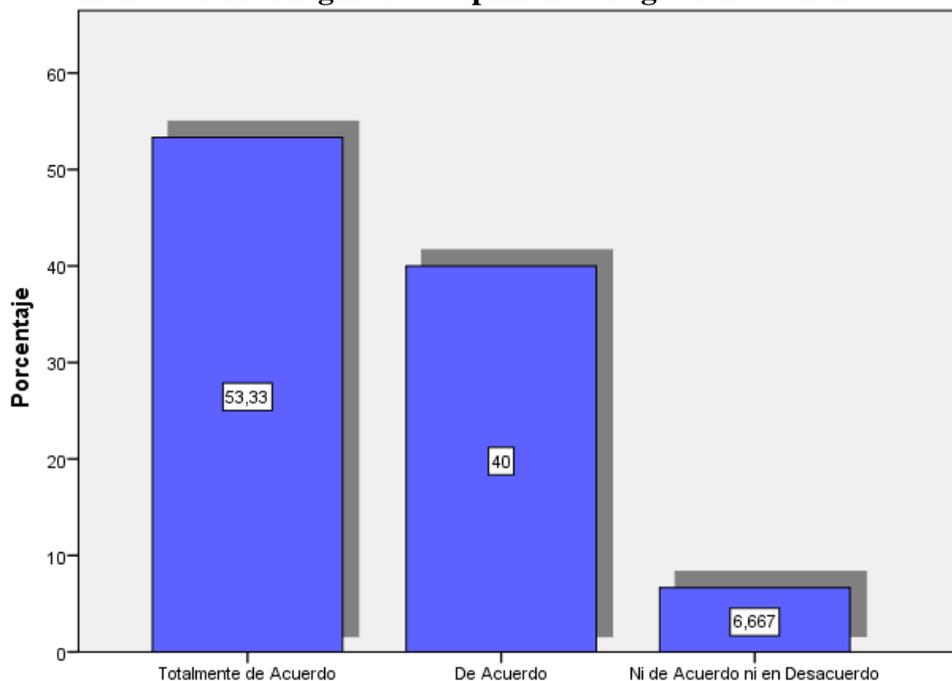
Tabla 48. Indicador 21

Indicador 21: Magnitud de opinión de la gestión de clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	16	53,3	53,3	53,3
De Acuerdo	12	40,0	40,0	93,3
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 48. Indicador 21

Indicador 21: Magnitud de opinión de la gestión de clientes



Indicador 21: Magnitud de opinión de la gestión de clientes

Descripción:

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 26 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 53,33% está totalmente de acuerdo, el 40% de acuerdo y el 6,667% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

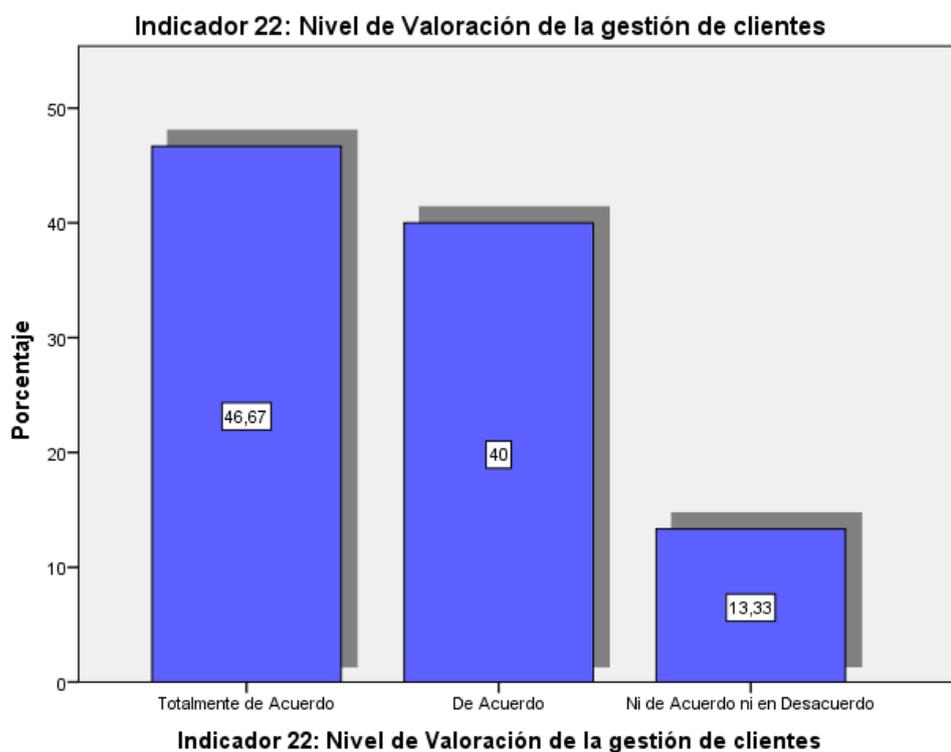
Interpretación:

Esto demuestra que el 53.3% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 40.0% de acuerdo con el Tipo de opinión de la gestión de clientes, mientras que el 6.7% se muestran indecisos.

Indicador 22: Nivel de Valoración de la gestión de clientes**Tabla 49. Indicador 22**

Indicador 22: Nivel de Valoración de la gestión de clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	14	46,7	46,7	46,7
De Acuerdo	12	40,0	40,0	86,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 49. Indicador 22**Descripción:**

Se puede observar en la respuesta de la pregunta número 27 del cuestionario que del 100% de los encuestados, el 46,67% está totalmente de acuerdo, el 40% de acuerdo y el 13,33% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

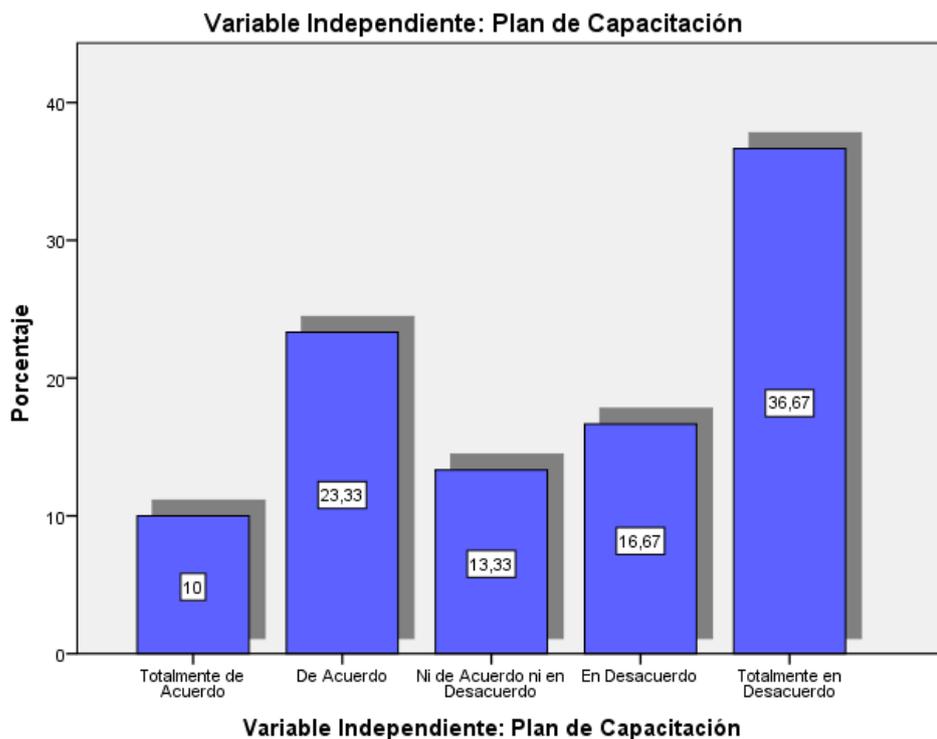
Lo cual demuestra que el 46.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 40.0% de acuerdo con el Nivel de Valoración de la gestión de clientes, mientras que el 13.3% se muestran indecisos.

VARIABLES Y SUBVARIABLES

Tabla 50. Variable independiente: Plan de Capacitación

		Variable Independiente: Plan de Capacitación			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	De Acuerdo	7	23,3	23,3	33,3
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	13,3	13,3	46,7
	En Desacuerdo	5	16,7	16,7	63,3
	Totalmente en Desacuerdo	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 50. Variable independiente: Plan de Capacitación

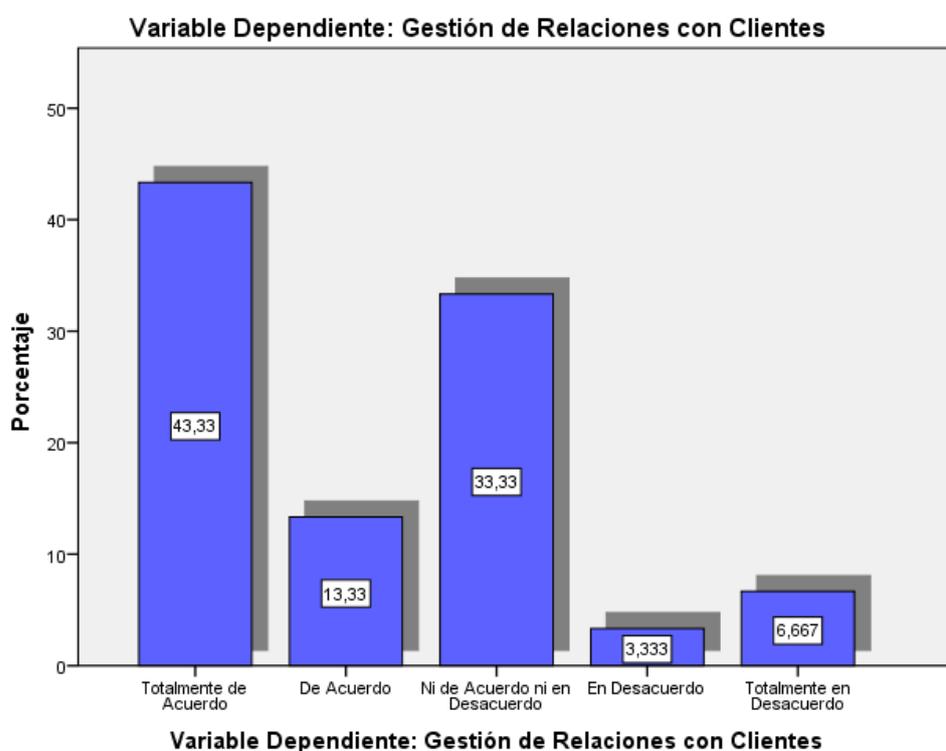


Se puede apreciar en el presente cuadro que el 10.0% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 23.3% de acuerdo con el Plan de Capacitación, mientras que el 13.3% se muestran indecisos. El 16.7% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 36.7% totalmente en desacuerdo.

Tabla 51. Variable Dependiente: Gestión de Relaciones con Clientes

Variable Dependiente: Gestión de Relaciones con Clientes

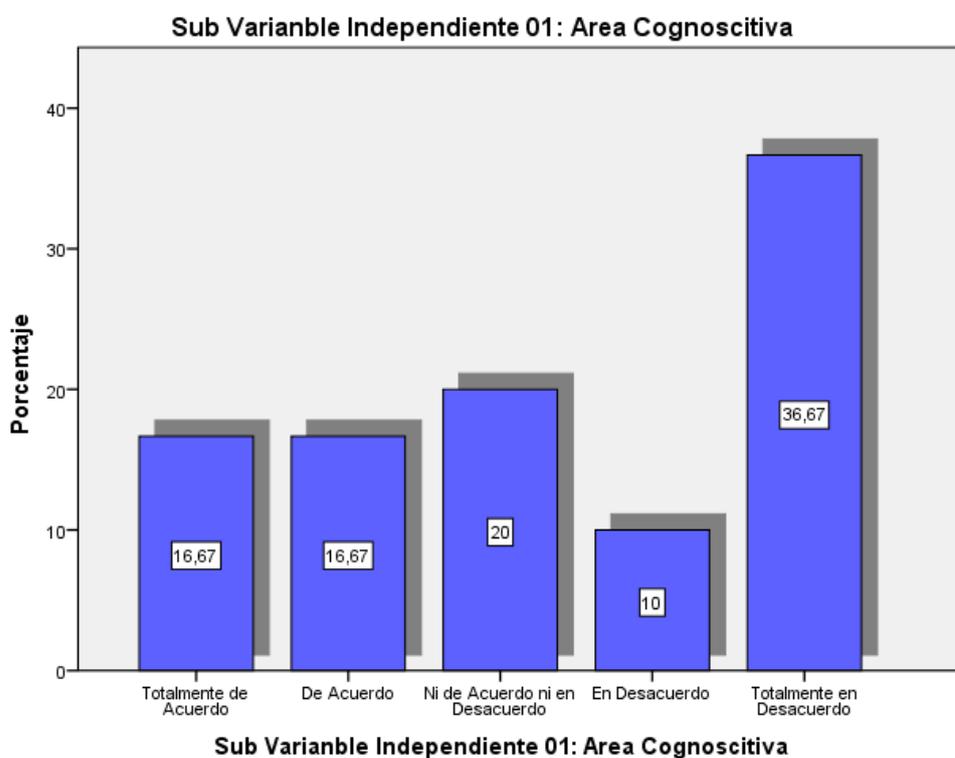
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de Acuerdo	13	43,3	43,3	43,3
De Acuerdo	4	13,3	13,3	56,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	10	33,3	33,3	90,0
En Desacuerdo	1	3,3	3,3	93,3
Totalmente en Desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 51. Variable Dependiente: Gestión de Relaciones con Clientes

Se puede apreciar en el presente cuadro que el 43.3% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 13.3% de acuerdo con la Gestión de Relaciones con Clientes, mientras que el 33.3% se muestran indecisos. El 3.3% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 6.7% totalmente en desacuerdo.

Tabla 52. Sub Variable Independiente 01: Área Cognoscitiva

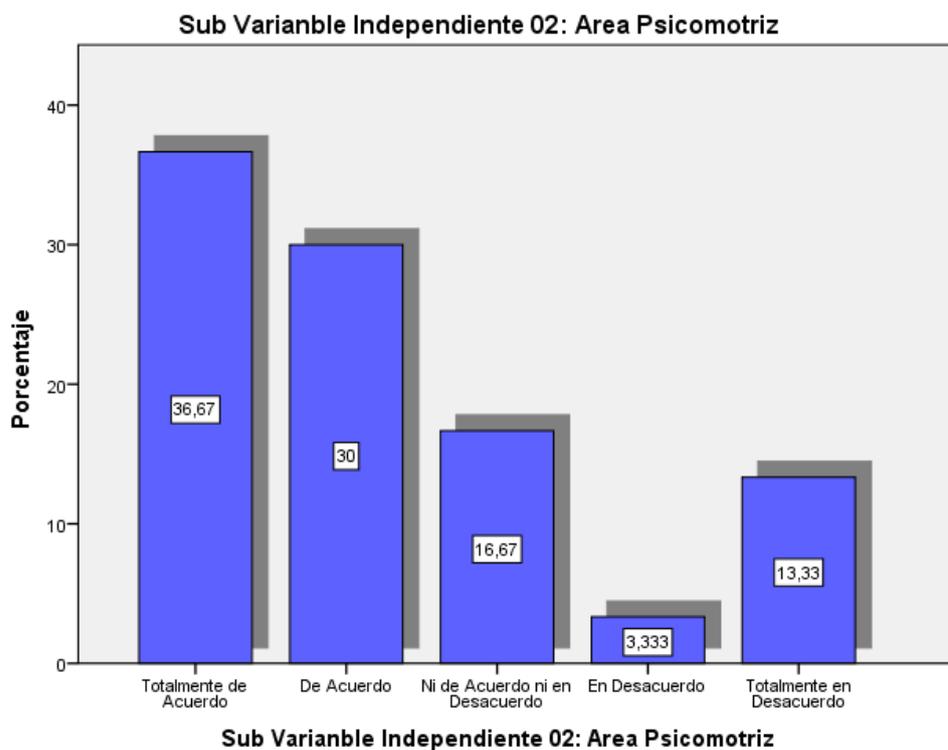
Sub Variable Independiente 01: Area Cognoscitiva					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	5	16,7	16,7	16,7
	De Acuerdo	5	16,7	16,7	33,3
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	20,0	20,0	53,3
	En Desacuerdo	3	10,0	10,0	63,3
	Totalmente en Desacuerdo	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 52. Sub Variable Independiente 01: Área Cognoscitiva

Se puede apreciar en el presente cuadro que el 16.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando otro 16.7% de acuerdo con el Área Cognoscitiva, mientras que el 20.0% se muestran indecisos. El 10.0% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 36.7% totalmente en desacuerdo.

Tabla 53. Sub Variable Independiente 02: Área Psicomotriz

Sub Variable Independiente 02: Area Psicomotriz					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	11	36,7	36,7	36,7
	De Acuerdo	9	30,0	30,0	66,7
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	16,7	16,7	83,3
	En Desacuerdo	1	3,3	3,3	86,7
	Totalmente en Desacuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

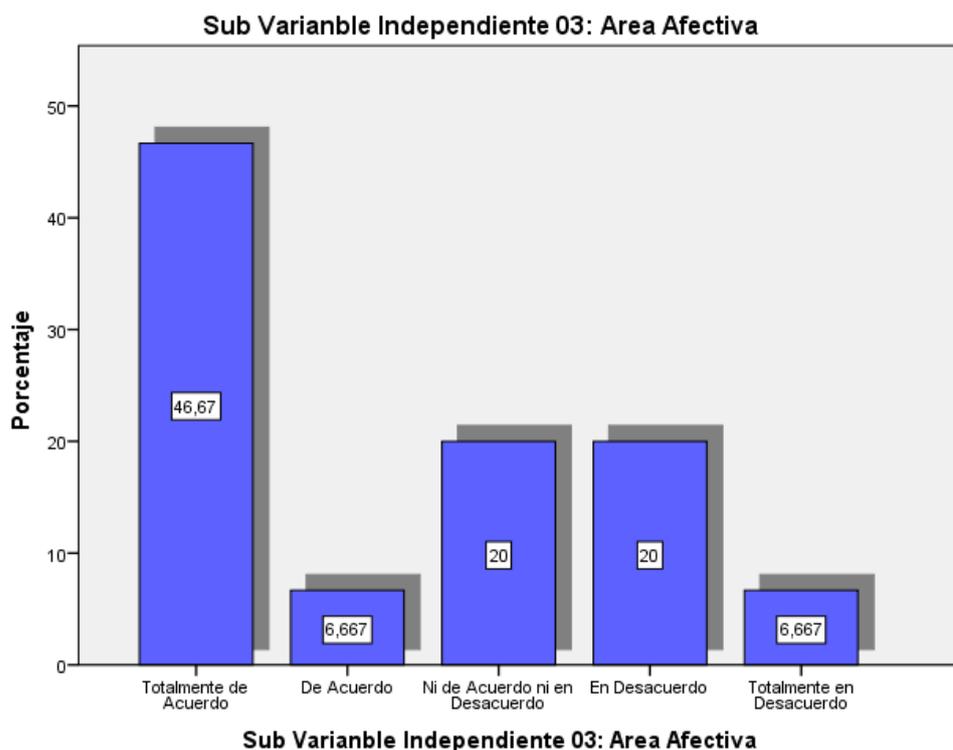
Gráfico 53. Sub Variable Independiente 02: Área Psicomotriz

Se puede apreciar en el presente cuadro que el 36.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 30.0% de acuerdo con el Área Psicomotriz, mientras que el 16.7% se muestran indecisos. El 3.3% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 13.3% totalmente en desacuerdo.

Tabla 54. Sub Variable Independiente 03: Área Afectiva

Sub Variable Independiente 03: Area Afectiva					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	14	46,7	46,7	46,7
	De Acuerdo	2	6,7	6,7	53,3
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	20,0	20,0	73,3
	En Desacuerdo	6	20,0	20,0	93,3
	Totalmente en Desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 54. Sub Variable Independiente 03: Área Afectiva



Se puede apreciar en el presente cuadro que el 46.7% de los colaboradores se muestran totalmente de acuerdo, estando el 6.7% de acuerdo con el Área Afectiva, mientras que el 20.0% se muestran indecisos. Otro 20.0% de los colaboradores están en desacuerdo, y el 6.7% totalmente en desacuerdo.

2. Análisis de Resultados

HIPÓTESIS GENERAL

Prueba de Hipótesis General

- a) **Hipótesis Planteada (HG):** Un plan de capacitación incide en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.
- b) **Hipótesis Nula (H0):** Un plan de capacitación no incide en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.

Tabla 55. Tabla de contingencia Variable Independiente

Tabla de contingencia Variable Independiente: Plan de Capacitación * Variable Dependiente: Gestión de Relaciones con Clientes

Recuento

		Variable Dependiente: Gestión de Relaciones con Clientes					Total
		Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	
Variable Independiente: Plan de Capacitación	Totalmente de Acuerdo	3	0	0	0	0	3
	De Acuerdo	5	1	1	0	0	7
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	0	1	0	0	4
	En Desacuerdo	1	1	3	0	0	5
	Totalmente en Desacuerdo	1	2	5	1	2	11
Total		13	4	10	1	2	30

Tabla 56. Pruebas de chi-cuadrado Variable Independiente

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,906 ^a	16	,329
Razón de verosimilitudes	21,205	16	,171
Asociación lineal por lineal	12,108	1	,001
N de casos válidos	30		

a. 25 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,10.

El valor de 0.171 es superior a 0.05, por lo tanto, se tienen las evidencias suficientes para decir que no hay relación entre la Variable Independiente Plan de Capacitación y la Variable Dependiente: Gestión de Relaciones con Clientes.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Prueba de Hipótesis Específicas Nro. 1:

- a) **Hipótesis Planteada (H1):** La capacidad del área cognoscitiva incide en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.
- b) **Hipótesis Nula (H0):** La capacidad del área cognoscitiva no incide en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.

Tabla 57. Tabla de contingencia Sub Variable Independiente 01

Tabla de contingencia Sub Variable Independiente 01: Area Cognoscitiva * Variable Dependiente: Gestión de Relaciones con Clientes

Recuento

		Variable Dependiente: Gestión de Relaciones con Clientes					Total
		Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	
Sub Variable Independiente 01: Area Cognoscitiva	Totalmente de Acuerdo	5	0	0	0	0	5
	De Acuerdo	4	1	0	0	0	5
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	0	3	0	0	6
	En Desacuerdo	1	2	0	0	0	3
	Totalmente en Desacuerdo	0	1	7	1	2	11
Total		13	4	10	1	2	30

Tabla 58. Pruebas de chi-cuadrado Sub Variable Independiente 01

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	31,381 ^a	16	,012
Razón de verosimilitudes	37,589	16	,002
Asociación lineal por lineal	16,336	1	,000
N de casos válidos	30		

a. 25 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,10.

El valor de 0.002 es inferior a 0.05, por lo tanto, se tienen las evidencias suficientes para decir que existe relación entre la Sub Variable Independiente Área Cognoscitiva y la Variable Dependiente Gestión de Relaciones con Clientes.

Prueba de Hipótesis Específicas Nro. 2:

- a) **Hipótesis Planteada (H2):** Las destrezas aprendidas del Área Psicomotriz inciden en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.
- b) **Hipótesis Nula (H0):** Las destrezas aprendidas del Área Psicomotriz inciden de manera negativa en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.

Tabla 59. Tabla de contingencia Sub Variable Independiente 02

Tabla de contingencia Sub Variable Independiente 02: Area Psicomotriz * Variable Dependiente: Gestión de Relaciones con Clientes

Recuento

		Variable Dependiente: Gestión de Relaciones con Clientes					Total
		Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	
Sub Variable Independiente 02: Area Psicomotriz	Totalmente de Acuerdo	9	0	1	0	1	11
	De Acuerdo	2	3	4	0	0	9
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	0	2	0	1	5
	En Desacuerdo	0	0	0	1	0	1
	Totalmente en Desacuerdo	0	1	3	0	0	4
Total		13	4	10	1	2	30

Tabla 60. Pruebas de chi-cuadrado Sub Variable Independiente 01

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	48,359 ^a	16	,000
Razón de verosimilitudes	30,122	16	,017
Asociación lineal por lineal	4,715	1	,030
N de casos válidos	30		

a. 25 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,03.

El valor de 0.017 es inferior a 0.05, por lo tanto, se tienen las evidencias suficientes para decir que existe relación entre la Sub Variable Independiente Área Psicomotriz y la Variable Dependiente Gestión de Relaciones con clientes.

Prueba de Hipótesis Específicas Nro. 3:

- a) **Hipótesis Planteada (H3):** El Área Afectiva incide en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.
- b) **Hipótesis Nula (H0):** El Área Afectiva incide de manera negativa en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.

Tabla 61. Tabla de contingencia Sub Variable Independiente 03

Tabla de contingencia Sub Variable Independiente 03: Area Afectiva * Variable Dependiente: Gestión de Relaciones con Clientes

Recuento

		Variable Dependiente: Gestión de Relaciones con Clientes					Total
		Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	
Sub Variable Independiente 03: Area Afectiva	Totalmente de Acuerdo	9	1	3	0	1	14
	De Acuerdo	1	0	0	1	0	2
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	1	1	0	1	6
	En Desacuerdo	0	2	4	0	0	6
	Totalmente en Desacuerdo	0	0	2	0	0	2
Total		13	4	10	1	2	30

Tabla 62. Pruebas de chi-cuadrado Sub Variable Independiente 03

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29,753 ^a	16	,019
Razón de verosimilitudes	24,396	16	,081
Asociación lineal por lineal	2,986	1	,084
N de casos válidos	30		

a. 24 casillas (96,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,07.

El valor de 0.081 es superior a 0.05, por lo tanto, se tienen las evidencias suficientes para decir que no existe relación entre la Sub Variable independiente Área Afectiva y la Variable Dependiente Gestión de Relaciones con Clientes.

3. Discusión de los Resultados

El presente estudio nos da como resultado en cuanto a la Hipótesis General (HG) un valor de 0.171, el cual es superior a 0.05; lo que nos indica que no existe una relación de variables, aprobando la Hipótesis Nula, lo que asegura que en este caso particular que, un Plan de capacitación (V. I.) no incide en la gestión de relaciones con clientes (V.D.) CRM de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos al estar mal planteado y/o direccionado hacia los mencionados. Por lo cual, se podría decir que incide de una manera negativa en el desempeño de los colaboradores, lo cual se ve reflejado tanto en las respuestas relacionadas de la encuesta, así como también en el desempeño de los colaboradores del Call Center.

Lo anterior, se puede comprobar según Umiña B. (2017) en su Tesis “Plan de Capacitación y el Desempeño Laboral en la Empresa Serpetbol Perú S.A.C. – San Borja 2016”, estudio de diseño no experimental de tipo Descriptivo, en donde se concluyó que existe una relación positiva moderada con un valor de Pearson de 0.796, a un nivel de significancia de 750,000, el que se demostró que, a mayor capacitación del personal, mayor sería el desempeño laboral de la empresa Serpetbol Perú S.A.C. Donde, de igual forma se corroboran los resultados de la Hipótesis General del mencionado trabajo con el trabajo presente, de manera opuesta a la lógica resultante, siendo esta: “A menor capacitación de personal, menor sería el desempeño laboral”.

Así como también, se demuestra con el trabajo de Baldini, F (2018) en su Tesis “Capacitación y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos Nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016” quien demostró que la capacitación tiene incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la UNTUMBES en un nivel alto con el 46,9% de respuestas, confirmado por el coeficiente Rho de Spearman de 0,7290; por lo que

recomendó la fomentación y potenciamiento de la capacitación de los trabajadores administrativos de la UNTUMBES con la finalidad de lograr un mejor desempeño en sus funciones.

Esto, nos hace comprender la importancia de la correcta ejecución de un Plan de Capacitación, respetando sus fases; teniendo presente el contexto donde se puede mejorar la gestión de Relaciones con clientes para su adecuada ejecución.

En cuanto a la Hipótesis Específica 1 (H1), se obtiene el resultado por el valor de 0.002 que es inferior a 0.05, que comprueba que existe relación entre las variables, rechazando la Hipótesis Nula.

Lo cual se puede reafirmar con la tesis de Baldini, F (2018) Tesis “Capacitación y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos Nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016”, la cual, en la Hipótesis Específica 1, detalla que El conocimiento incide en el desempeño laboral resultando el 56,2% de las respuestas de las respuestas de los encuestados y su incidencia se demostró con el coeficiente Rho de Spearman del 0,664 en un nivel alto en cuanto a los trabajadores administrativos nombrados de la UNTUMBES.

Esto demuestra que La capacidad del área cognoscitiva (SV.I. 1) incide en la gestión de relaciones con clientes (V.D.) CRM de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos, siendo ellos conscientes de su importancia para la aplicación en sus labores.

Así como también, en lo referente a Hipótesis Específica 2 (H2), se obtiene el resultado por el valor de 0.017, que es inferior a 0.05, lo que nos advierte que existe relación entre las variables, rechazando la Hipótesis Nula.

Lo cual se puede confirmar con la tesis Baldini, F (2018) Tesis “Capacitación y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos Nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016”, la cual, en la Hipótesis Específica 2, detalla que El adiestramiento incide en el desempeño laboral resultando el 46,9% de las respuestas de las respuestas de los encuestados y su incidencia se demostró con el coeficiente Rho de Spearman del 0,666 en un nivel alto y positivo en cuanto a los trabajadores administrativos nombrados de la UNTUMBES.

Lo que demuestra que La capacidad del Área Psicomotriz (SV.I. 2) incide en La gestión de relaciones con clientes (V.D.) CRM de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos, siendo ellos conscientes de su importancia para la aplicación en sus labores.

Lo cual es distinto al resultado de la Hipótesis Específica 3 (H3), donde se obtiene como resultado el valor de 0.081, que es superior a 0.05, lo que nos señala que no existe relación entre las variables, aprobando la Hipótesis Nula, lo que asegura que en este caso particular que, el Área Afectiva (SV.I. 3) no incide en la gestión de relaciones con clientes (V.D.) CRM de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos, Al no ser ellos conscientes de su importancia para la aplicación en sus labores e incidiendo de una manera negativa.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

1. Como resultado de haberse aprobado la Hipótesis Nula de la Hipótesis General (HG), ya que el valor de 0.171 es superior a 0.05 según las pruebas de Chi Cuadrado, Se puede confirmar que un plan de capacitación no incide de en la gestión de relaciones con clientes CRM de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos en este caso particular. Adicionando a esta afirmación, las evidencias de las respuestas correspondientes a la Variable Dependiente Plan de Capacitación y la Variable Independiente Gestión de relaciones con clientes, se puede concluir en que la capacitación que recibieron los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos no ha sido la más adecuada, lo que se refleja, además, en el desempeño laboral de los colaboradores conformantes al momento de la realización de este estudio.
2. A consecuencia de haberse rechazado la Hipótesis Nula de la Hipótesis Específica 1 (H1), ya que el valor de 0.002 es inferior a 0.05 según las pruebas de Chi Cuadrado, se puede afirmar que la capacidad del área cognoscitiva incide en la gestión de relaciones con clientes CRM de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos. Considerando los resultados del estudio, los colaboradores son conscientes de la importancia de los factores que abarcan el área cognoscitiva de la gestión de relaciones con clientes CRM, que están conformados por el grado de entendimiento de la información, el nivel de atención, el grado de memoria y el grado de la capacidad resolutiva, los cuales van a tener un influencia positiva en el desempeño de sus labores si reciben una

- capacitación adecuada a la necesidad presente de esta área específica de desarrollo del ser humano.
3. A consecuencia de haberse rechazado la Hipótesis Nula de la Hipótesis Específica 2 (H2), ya que el valor de 0.017 es inferior a 0.05 según las pruebas de Chi Cuadrado, se puede afirmar que las destrezas aprendidas del Área Psicomotriz inciden en la gestión de relaciones con clientes CRM de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos. Considerando los resultados del estudio, los colaboradores son conscientes de la importancia de los factores que abarcan el área psicomotriz de la gestión de relaciones con clientes CRM, que están conformados por el nivel de uso del sistema del colaborador, nivel de redacción del colaborador, grado de fluidez verbal en la gestión de clientes, y grado de multitasking, los cuales van a tener un influencia positiva en el desempeño de sus labores si reciben una capacitación adecuada a la necesidad presente de esta área específica de desarrollo del ser humano.
 4. A consecuencia de haberse aprobado la Hipótesis Nula de la Hipótesis Específica 3 (H3), ya que el valor de 0.081 es superior a 0.05 según las pruebas de Chi Cuadrado, se puede afirmar que en este caso particular que, el Área Afectiva incide de manera negativa en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos. Considerando los resultados del estudio, los colaboradores no son conscientes de la importancia de los factores que abarcan el área afectiva de la gestión de relaciones con clientes CRM, que están conformados por el tipo de actitud hacia los clientes, tipo de opinión de la gestión de clientes y el nivel de valoración de la gestión de clientes, los cuales van a tener un influencia positiva en el desempeño de sus labores si

reciben una capacitación adecuada a la necesidad presente de esta área específica de desarrollo del ser humano.

2. Recomendaciones

1. Como se ha visto en el presente estudio, la inadecuada ejecución de un plan de capacitación conlleva a que los Colaboradores del Call Center no realicen sus actividades de acuerdo a las exigencias del cargo y su desempeño no sea el deseado. Lo cual, va a repercutir directamente de manera negativa en la gestión de relaciones con clientes CRM. Por lo que se sugiere a las autoridades competentes de la Empresa por Departamentos la implementación de un plan de capacitación fundamentado y sistematizado, donde se consideren a los 06 pasos del Plan de Capacitación: Detección de necesidades de capacitación, Diagnóstico de necesidades de capacitación, Programación y presupuesto, Establecimiento de objetivos, Proceso de enseñanza – aprendizaje y la Evaluación de la capacitación, donde, se abarquen y refuercen las áreas de Desarrollo Humano: Área Cognoscitiva, Área Psicomotriz y Área Afectiva.
2. Es fundamental remarcar que el Área de Desarrollo Humano: Área Cognoscitiva es de suma importancia en el desempeño de los trabajadores ya que va a tener influencia en los procesos de entendimiento de información, atención, memoria y capacidad resolutiva. De la misma forma, es provechoso que los Colaboradores del Call Center sean conscientes de ello; por lo cual, se recomienda que en el Plan de Capacitación que se aplique en la empresa se considere este aspecto del Área de Desarrollo Humano con el objeto de ser beneficioso en el desempeño de los Colaboradores.

3. Es primordial remarcar que el Área de Desarrollo Humano: Área Psicomotriz es de suma importancia en el desempeño de los trabajadores ya que va a tener influencia en los procesos de uso del sistema, redacción, fluidez verbal y multitasking. Asimismo, es beneficioso que los Colaboradores del Call Center sean conscientes de ello; por lo cual, se recomienda que en el Plan de Capacitación que se aplique en la empresa se considere este aspecto del Área de Desarrollo Humano con la finalidad de ser productivo en el desempeño de los Colaboradores.
4. Es muy importante remarcar que el Área de Desarrollo Humano: Área Afectiva es de suma importancia en el desempeño de los trabajadores ya que va a tener influencia en la actitud, opiniones y valoración de la gestión de Clientes. De igual forma, es esencial concientizar a los colaboradores del Call Center sobre la importancia de esta Área de Desarrollo Humano. Por lo que se recomienda que en el Plan de Capacitación que se aplique en la empresa se considere reforzar el Área Afectiva de los Colaboradores de Call Center con el objeto de contribuir a su desempeño en el trabajo.

Con el propósito de contribuir con la mejora continua de la empresa, se propone implementar el siguiente plan de capacitación:

PLAN DE CAPACITACIÓN

Este plan de capacitación se ha elaborado como una propuesta de valor dirigida a los colaboradores del Call Center de una empresa por departamentos con la finalidad de capacitarlos en las áreas de desarrollo humano: Cognoscitiva, Psicomotriz y Afectiva; para su aplicación en sus labores de gestión de relaciones con clientes CRM en la empresa.

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

El Ente de estudio es una empresa por Departamentos perteneciente al Sector Retail peruano, con repercusión internacional.

JUSTIFICACIÓN

Mediante el presente plan, se busca que los colaboradores del Call Center de la empresa por departamentos se capaciten en las áreas de desarrollo humano: cognoscitiva, psicomotriz y afectiva, para la aplicación en sus labores de gestión de relaciones con clientes CRM en la empresa.

I. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Siendo la primera parte del programa de capacitación, se llevará a cabo un análisis de las condiciones en las que se desarrolla la organización con el objeto de identificar los aspectos que causan la inestabilidad de la situación.

Para lo cual, el análisis de condiciones se desarrollará de la siguiente manera:

a) **Área que necesita capacitación para el correcto desempeño en el puesto de trabajo:**

Área de Call Center de Servicio al Cliente.

b) **Identificación de empleados que necesitan capacitación y en qué actividad:**

Colaboradores de Call Center en materia de Gestión de relaciones con clientes CRM.

c) **Determinación de profundidad y cantidad de dominio del empleado en base a conocimientos, habilidades o actitudes.**

Se tomará una prueba de entrada en donde se determine la profundidad y cantidad de dominio de los colaboradores de Call Center en base a conocimientos (Área Cognoscitiva), habilidades (Área Psicomotriz) y actitudes (Área Afectiva) respecto de la gestión de relaciones con clientes CRM. La prueba de entrada se llevará a cabo antes del inicio de los tres módulos de capacitación.

- La prueba de entrada correspondiente a los conocimientos (Área Cognoscitiva) del Colaborador de Call Center respecto de la gestión de

relaciones con clientes será evaluada en una simulación de 03 gestiones de clientes, en donde el individuo será calificado el capacitador 01 según los lineamientos de: Grado de entendimiento de información, Nivel de atención, Grado de memoria o retención, y Grado de capacidad resolutive. Se le colocará una nota de 0 a 20 acorde al desempeño.

- La prueba de entrada correspondiente a las habilidades (Área Psicomotriz) del Colaborador de Call Center respecto de la gestión de relaciones con clientes será evaluada en una simulación de 03 gestiones de clientes, en donde el individuo será calificado por el capacitador 02 según las bases de: nivel de uso del sistema, nivel de redacción, grado de fluidez verbal y grado de multitasking. Se le colocará una nota de 0 a 20 acorde al desempeño.
- La prueba de entrada correspondiente a las actitudes (Área Afectiva) del Colaborador de Call Center respecto de la gestión de relaciones con clientes será evaluada por medio de un cuestionario en donde los individuos responderán lo referente a su tipo de actitud, opinión de la gestión de clientes y la valoración de la gestión de clientes. Las respuestas de cada cuestionario serán medidas por medio de la escala de Likert, en donde responderán desde Totalmente de Acuerdo, De acuerdo, Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo, En desacuerdo o Totalmente en Desacuerdo con la finalidad de determinar la tendencia de las respuestas. El encargado de esta evaluación será el capacitador 03.

d) Determinación de la fecha y orden de capacitación según prioridades y recursos de la Organización.

La capacitación se ejecutará de manera inmediata, según la aprobación de la empresa; en donde el orden se registrará en tres (03) módulos impartidos como se detalla a continuación:

- i. Capacitación sobre la adecuada Gestión de Clientes CRM MÓDULO 1 - AREA DE DESARROLLO HUMANO: ÁREA COGNOSCITIVA (Semana 03)
- ii. Capacitación sobre la adecuada Gestión de Clientes CRM MÓDULO 2 - AREA DE DESARROLLO HUMANO: ÁREA PSICOMOTRIZ (Semana 03)
- iii. Capacitación sobre la adecuada Gestión de Clientes CRM MÓDULO 3 - AREA DE DESARROLLO HUMANO: ÁREA AFECTIVA (Semana 04)

El proceso de enseñanza aprendizaje se ejecutará durante las semanas 03 y 04.

II. DIAGNÓSTICO DE NECEDIDADES DE CAPACITACIÓN

En la segunda parte del programa de capacitación se va a lograr conocer las diferencias entre lo que se debe hacer (Situación Idónea) y lo que se hace (Situación Real).

Fase 1: DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN IDÓNEA

En esta fase, se va a determinar lo que se debe hacer en la organización a partir de los manuales administrativos, donde en este caso, se tomará como referencia el “Manual de Call Center”.

Los factores que se tomarán en cuenta son los siguientes:

- **Recursos Materiales:**

Para que los Colaboradores de Call Center desempeñen sus labores de manera óptima, deben de contar con los siguientes materiales: Laptop con conexión a internet, Accesos con usuario y contraseña del sistema CRM, audífonos con micrófono, mouse, hojas de apuntes y lapicero; ya sea en sus labores presenciales en las instalaciones de la empresa, o en sus domicilios, de manera remota.

- **Actividades:**

Las actividades que deben ser desarrolladas por los Colaboradores de Call Center de esta Organización son las siguientes:

- ✓ Escuchar, entender y retener de manera óptima la consulta, pedido, reclamo o incidencia que manifiesta el cliente vía telefónica. (Grado de entendimiento de información, nivel de atención, grado de memoria).
- ✓ Dar una solución adecuada al requerimiento del cliente en base al manual de atención del Call Center, ya sea cerrando el caso en el sistema o abriendo un caso derivándolo al área pertinente para el seguimiento correspondiente. (Grado de capacidad Resolutiva).
- ✓ Hacer uso correcto de las herramientas del sistema en cuanto a la gestión de clientes. (Nivel de uso del sistema).
- ✓ Dar gestión a los requerimientos del cliente redactando la información de manera correcta en el sistema. (Nivel de redacción).
- ✓ Registro o actualización de datos de clientes en el sistema CRM. (Nivel de redacción).
- ✓ Dar una comunicación amigable, fluida y precisa al cliente. (Grado de fluidez verbal, tipo de actitud,)
- ✓ Gestionar la necesidad del cliente vía telefónica y en el sistema simultáneamente en base a los protocolos de atención y al manual del Call Center. (Grado de Multitasking)
- ✓ Influir en una posición negativa que puedan tener los clientes. (tipo de opinión de la gestión de clientes).
- ✓ Fortalecer la relación con los clientes brindando un servicio de atención personalizado y acorde a la necesidad de los mismos. (Nivel de Relación)
- ✓ Cumplir con la gestión de solicitudes de clientes asignados al día. (Productividad)
- ✓ Aplicar las técnicas de atención según el manual de Call Center para superar las expectativas del cliente, brindando un servicio excelente. (Nivel de atención).

- **Requerimientos:**

El perfil de los Colaboradores de Call Center de esta Organización debe coincidir con lo siguiente:

- ✓ Capacidad de escuchar, entender y retener de manera óptima los requerimientos del cliente.
- ✓ Capacidad resolutoria a casos complejos.
- ✓ Facilidad en el uso y navegación de sistemas de CRM.
- ✓ Capacidad de redacción óptima.
- ✓ Fluidez verbal y desenvolvimiento con clientes.
- ✓ Capacidad de multitasking.
- ✓ Capacidad de influir positivamente en los clientes.
- ✓ Orientación al servicio óptimo al cliente.

- **Índice de Eficiencia:**

Los resultados del desempeño de los Colaboradores de Call Center deben ser medidos de la siguiente forma:

- ✓ **Evaluaciones de Calidad:** Es la nota que coloca el área de calidad donde evalúa a cada colaborador de Call Center en base a las pautas, protocolos de atención y desempeño en general de manera cuantitativa y a juicio de cada auditor. Los que tienen 90% o más califican positivamente.
- ✓ **Nivel de quejas de clientes:** Se trata de un tipo de retroalimentación proporcionada por los clientes tras su atención por los colaboradores de Call center. Se cuantifica mensualmente por agente.
- ✓ **Productividad:** Mide las atenciones realizadas con las atenciones asignadas en una jornada laboral.

- **Ambiente Laboral Físico:**

Las actividades se desarrollaban en la Oficina de Call Center de Servicio al Cliente de la Empresa por Departamentos. Debido a la Coyuntura de la Pandemia del virus COVID-19; las actividades se deben desarrollar de manera mixta, es decir, los trabajadores desarrollan sus actividades 3 días a la semana en las oficinas y 3 días a la semana en sus domicilios de manera rotativa, en donde deben contar con: Escritorios para apoyar sus Laptops e implementos, y una silla para poder sentarse de manera correcta sin perjudicar su salud; ya sea en las oficinas o en sus domicilios.

- **Medidas de seguridad:**

En lo correspondiente a las medidas de seguridad, considerando la coyuntura de la Pandemia, se debe cumplir con lo siguiente (Oficinas):

- ✓ Desinfección de ambientes de manera semanal.
- ✓ Toma de temperatura de manera diaria, al ingresar y al retirarse de la oficina.
- ✓ Distribución de Alcohol en Gel en la entrada de los ambientes.
- ✓ Colocación de un felpudo con lejía para desinfección de calzado.

- ✓ Distanciamiento social de 2 metros.
- ✓ Uso obligatorio y permanente de mascarillas y protectores faciales.
- ✓ Atención inmediata de casos sospechosos de COVID-19.
- ✓ Cuarentena obligatoria a personal que tuvo contacto directo con infectados.
- ✓ Ventilación de ambientes.
- ✓ Desinfección constante de servicios higiénicos.
- ✓ Colocación de protocolos detallados de seguridad en espacios visibles.
- ✓ Postura correcta al sentarse.

Fase 2: DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN REAL

En esta fase corresponde investigar lo que realmente pasa en la Organización. Las técnicas aplicadas han sido tomadas para adecuarlas a la situación de la Empresa por Departamentos.

Quejas y Sugerencias:

Se realizará por medio de un buzón virtual donde los participantes remitirán vía correos anónimos sus inquietudes o insatisfacciones con el objeto de detectar las necesidades de los colaboradores de call center. El análisis del contenido de quejas y sugerencias será analizado por el coordinador de la capacitación.

Análisis de puestos:

En este procedimiento se estudiará el puesto de trabajo del colaborador de call center, donde se podrá conocer qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución de labores y en qué condiciones se desarrolla. El coordinador de la capacitación será el asignado de este análisis.

Observación:

Por medio de la técnica de observación se recopilará la información detallada, objetiva y veraz acerca de cómo los colaboradores de call center se desempeñan tanto de manera física en la oficina (presencial) o de manera remota (virtual) por medio de escucha de llamada. El coordinador de la capacitación será el asignado de este análisis.

III. PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

- **Programación**

El plan de capacitación se ejecutará en un período de 04 semanas, en donde:

- ✓ La Detección de necesidades de capacitación se aplicará en la semana 01
- ✓ El Diagnóstico de Necesidades de capacitación en la semana 02
- ✓ La programación y Presupuesto se confirmarán en la semana 02
- ✓ El Establecimiento de objetivos en la semana 03
- ✓ El proceso de enseñanza aprendizaje durante las semanas 03 y 04
- ✓ La Evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje en la semana 04.

Se puede apreciar de la siguiente manera:

ETAPAS	PLAN DE CAPACITACIÓN	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
1	Detección de necesidades de capacitación								
2	Diagnóstico								
3	Programación y presupuesto								
4	Establecimiento de objetivos.								
5	Proceso enseñanza-aprendizaje (03 módulos)								
6	Evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje								

- **Presupuesto**

En el presupuesto del programa de capacitación se clasificaron y detallaron los recursos como: Recurso humano, Recurso material, Recurso Virtual, Recursos de Bioseguridad y Otros. Los valores son referenciales están basados en montos promedio del mercado. Es importante remarcar que no son valores fijos ya que pueden adaptarse a las necesidades que se presenten durante el proceso de la ejecución del plan. El presupuesto estimado es por el monto de S/9,803.20.

PRESUPUESTO DE PLAN DE CAPACITACIÓN			
TIPO DE RECURSO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
RECURSO HUMANO			
Encargado general del programa de capacitación	1	S/3,000.00	S/3,000.00
Coordinadores o capacitadores especialistas	3	S/1,950.00	S/5,850.00
RECURSO MATERIALES			
Paquete de Hojas 75g. 500 und.	1	S/10.00	S/10.00
Lapiceros color negro 031	8	S/1.00	S/8.00
Lapices	8	S/0.80	S/6.40
Laptops y complementos*	0	S/0.00	S/0.00
Alquiler de locales*	0	S/0.00	S/0.00
RECURSOS VIRTUALES			
Suscripción 1 mes Google Workspace Essentials	1	S/30.00	S/30.00
RECURSOS DE BIOSEGURIDAD			
Mascarilla N95	12	S/21.00	S/252.00
Protectores faciales	3	S/8.50	S/25.50
Botella Alcohol líquido	3	S/18.90	S/56.70
Contenedor de alcohol liquido personal	3	S/8.20	S/24.60
Mamelucos	3	S/50.00	S/150.00
OTROS			
Transporte de instructores	3	S/80.00	S/240.00
Viáticos de instructores	3	S/50.00	S/150.00
TOTAL			S/9,803.20

* *Laptops y complementos cuenta con un costo de inversión de S/. 0.00 debido a que tanto el Staff de la capacitación como los empleados de la Empresa por Departamentos cuentan con Laptos y sus complementos.*

* *El alquiler de local cuenta con un costo de inversión de S/. 0.00 debido a que las actividades presenciales se van a desarrollar en las oficinas de la empresa y / o de manera virtual.*

IV. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos se van a enfocar en el propósito o meta a la cual se quiere llegar. Es una parte fundamental del plan, ya que representan la base y la razón de capacitar. Por ello, los objetivos que se determinaron para este caso, son los siguientes:

Objetivo General:

- Capacitar a los Colaboradores de Call Center de una Empresa por Departamentos en cuanto a la adecuada gestión de relaciones con clientes (CRM).

Objetivos Específicos:

- Capacitar a los agentes de Call center en el aspecto del área cognoscitiva en lo referente a la adecuada de relaciones con clientes CRM para su aplicación en la organización.
- Capacitar a los agentes de Call center en el aspecto del área psicomotriz en lo referente a la adecuada gestión de relaciones con clientes CRM para su aplicación en la organización.
- Capacitar a los agentes de Call center en el aspecto del área afectiva en lo referente a la adecuada gestión de relaciones con clientes CRM para su aplicación en la organización.

V. PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE.

El proceso de enseñanza – aprendizaje se va a detallar en la Carta Descriptiva, que es el formato donde se detalla la programación de los cursos de capacitación.

En este caso, la capacitación se ha dividido en 03 módulos:

- i. Capacitación sobre la óptima Gestión de Clientes CRM MÓDULO 1 - AREA DE DESARROLLO HUMANO: ÁREA COGNOSCITIVA
- ii. Capacitación sobre la óptima Gestión de Clientes CRM MÓDULO 2 - AREA DE DESARROLLO HUMANO: ÁREA PSICOMOTRIZ
- iii. Capacitación sobre la óptima Gestión de Clientes CRM MÓDULO 3 - AREA DE DESARROLLO HUMANO: ÁREA AFECTIVA

Los cuales se desarrollarán según el siguiente formato de Carta Descriptiva:

CARTA DESCRIPTIVA : MÓDULO 1							
Curso:	Capacitación sobre la adecuada Gestión de Clientes CRM MÓDULO 1 - AREA DE DESARROLLO HUMANO: ÁREA COGNOSCITIVA.						
Objetivo:	Capacitar a los agentes de Call center en el aspecto del área cognoscitiva en lo referente a la óptima gestión de relaciones con clientes CRM para su aplicación en la organización.						
Dirigido a:	Agentes de Call Center de una Empresa por Departamentos						
Duración:	280 minutos						
DURACIÓN MINS.	ÁREA DE DESARROLLO HUMANO	EXPOSITOR	TEMA	OBJETIVO	TÉCNICA DE INSTRUCCIÓN	DESARROLLO	APOYOS
35			RECEPCIÓN	Dar la bienvenida al conjunto de participantes	Expositiva (Virtual)	El Capacitador dará la bienvenida al curso e invitará a los participantes a presentarse brevemente.	Conexión a internet Computadora Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes Google Meets

15	ÁREA COGNOSCITIVA	CAPACITADOR ESPECIALISTA 1	PRESENTA CIÓN	Integración del conjunto de participantes.	Expositiva con apoyo visual - PPT (Virtual)	El Capacitador dará una explicación sobre la importancia de recibir los conocimientos necesarios sobre la gestión de relaciones con clientes CRM en la Organización.	Conexión a internet Computadora Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes Power Point Google Meets
20	ÁREA COGNOSCITIVA	CAPACITADOR ESPECIALISTA 1	¿CÓMO ENTENDER LAS NECESIDA DES DEL CLIENTE?	Capacitar al colaborador del Call Center en cuanto a mejorar su capacidad de entendimiento referente a la necesidad del cliente	Expositiva con apoyo audiovisual (Virtual).	El Capacitador explicará los métodos más eficientes para entender las necesidades del cliente.	Conexión a internet Computadora Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes Power Point Videos Google Meets

20	ÁREA COGNOSCITIVA	CAPACITADOR ESPECIALISTA 1	¿CÓMO MEJORAR EL NIVEL DE ATENCIÓN DE INFORMACIÓN QUE BRINDA EL CLIENTE?	Capacitar al colaborador del Call Center en cuanto a mejorar su capacidad de atención a la necesidad del cliente.	Expositiva con apoyo audiovisual (Virtual).	El Capacitador dará una explicación detallada sobre cómo mejorar la atención hacia el cliente en el momento de la gestión de los mismos.	Conexión a internet Computadora Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes Power Point Videos Google Meets
20	ÁREA COGNOSCITIVA	CAPACITADOR ESPECIALISTA 1	LOS PRINCIPALES DISTRACTORES Y CÓMO EVITARLOS	Capacitar al colaborador del Call Center en cuanto a identificar los principales distractores del gestor durante la gestión del cliente	Expositiva con apoyo PPT y audiovisual (Virtual).	El Capacitador dará una explicación detallada sobre cómo identificar los distractores en el momento de la gestión de clientes y tips de cómo evitarlos.	Conexión a internet Computadora Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes Power Point Videos Google Meets

20	ÁREA COGNOSCITIVA	CAPACITADOR ESPECIALISTA 1	¿CÓMO MEJORAR LA RETENCIÓN DE INFORMACIÓN MENTAL QUE BRINDA EL CLIENTE?	Capacitar al colaborador del Call Center en cuanto a mejorar su capacidad de retención de información brindada por el cliente.	Expositiva con apoyo visual (Virtual).	El Capacitador dará una explicación detallada sobre los ejercicios mentales recomendados por especialistas para mejorar la capacidad de retención de información en el momento de la gestión con el cliente.	Conexión a internet Computadora Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes Power Point Google Meets
20	ÁREA COGNOSCITIVA	CAPACITADOR ESPECIALISTA 1	¿CÓMO DAR SOLUCIONES ÓPTIMAS A LA NECESIDAD DE LOS CLIENTES	Capacitar al colaborador del Call Center en cuanto a mejorar su capacidad resolutiva en la gestión de relaciones con clientes.	Expositiva con apoyo visual (Virtual).	El Capacitador dará una explicación general sobre cómo mejorar la capacidad resolutiva enfocándose en priorizar las necesidades del cliente.	Conexión a internet Computadora Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes Power Point Google Meets
15	DESCANSO						Tanto el Capacitador como los asistentes a la capacitación pueden apagar sus cámaras web y

						micrófonos. Se reintegrarán en 15 minutos.	
50	ÁREA COGNOSCITIVA	CAPACITADOR ESPECIALISTA 1	SOLUCIONES ESPECÍFICAS DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS INTERNOS	Capacitar al colaborador del Call Center en cuanto a mejorar su capacidad resolutive acorde a los lineamientos internos de la empresa al momento de la gestión de relaciones con clientes.	Expositiva con apoyo PPT y audiovisual (Virtual).	El Capacitador dará una explicación detallada sobre cómo mejorar la capacidad resolutive en base a los lineamientos de todos los posibles casos que se presenten al colaborador y cómo darles una solución óptima en cuanto a: consultas, pedidos, reclamos o incidencias.	Conexión a internet Computadora Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes Power Point Video Google Meets

60	ÁREA COGNOSCITIVA	CAPACITADOR ESPECIALISTA 1	SIMULACIÓN DE GESTIÓN CONSOLIDANDO LOS CONOCIMIENTOS RECIBIDOS	Simular una gestión de clientes CRM en donde el capacitador será el cliente y los participantes serán los colaboradores de call center, y viceversa. Para dinamizar la enseñanza en una simulación de la realidad.	SocioDrama o juego de roles (Virtual)	El capacitador simulará 10 llamadas de 06 minutos cada una donde el mismo capacitador pretenderá ser un cliente y los participantes pretenderán ser los colaboradores de call center, y viceversa. Aplicarán todos los puntos estudiados hasta el momento en cuanto al área cognoscitiva.	Conexión a internet Computadora Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes Google Meets
5		CAPACITADOR ESPECIALISTA 1	DESPEDIDA	Agradecer y finalizar el módulo de capacitación del área de desarrollo humano: Área Cognoscitiva.	Expositiva (Virtual)	El Capacitador agradecerá a los participantes y dará por finalizado el módulo de capacitación del área de desarrollo humano: Área Cognoscitiva.	Conexión a internet Computadora Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes Google Meets

CARTA DESCRIPTIVA : MÓDULO 2							
Curso:	Capacitación sobre la adecuada Gestión de Clientes CRM MÓDULO 2 - AREA DE DESARROLLO HUMANO: ÁREA PSICOMOTRIZ						
Objetivo:	Capacitar a los agentes de Call center en el aspecto del área psicomotriz en lo referente a la óptima gestión de relaciones con clientes CRM para su aplicación en la organización.						
Dirigido a:	Agentes de Call Center de una Empresa por Departamentos						
Duración:	183 minutos						
DURACIÓN MINS.	ÁREA DE DESARROLLO HUMANO	EXPOSITOR	TEMA	OBJETIVO	TÉCNICA DE INSTRUCCIÓN	DESARROLLO	APOYOS
8			RECEPCIÓN	Dar la bienvenida al conjunto de participantes	Expositiva (Virtual)	El anfitrión agradecerá la participación de los integrantes del curso y les dará la bienvenida.	Conexión a internet Computador a Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes Google Meets

15	ÁREA PSICOMOTRIZ	CAPACITADOR ESPECIALISTA 2	PRESENTACIÓN	Integración del conjunto de participantes.	Expositiva con apoyo visual. (Virtual)	El anfitrión dará una explicación sobre la importancia de las técnicas y habilidades de la gestión de relaciones con clientes CRM en la Organización	Conexión a internet Computador a Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes Power Point Google Meets
20	ÁREA PSICOMOTRIZ	CAPACITADOR ESPECIALISTA 2	USO EFICIENTE DE LAS HERRAMIENTAS DEL SISTEMA CRM	Capacitar al colaborador de Call Center en cuanto a mejorar su nivel de uso de las herramientas del sistema CRM.	Expositiva con apoyo visual - PPT (Virtual)	El Capacitador explicará de manera detallada cada una de las herramientas del sistema. Se explicará cómo registrar la información, derivarla y cómo hacer seguimiento.	Conexión a internet Computador a Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes Power Point Google Meets

20	ÁREA PSICOMOTRIZ	CAPACITADOR ESPECIALISTA 2	REDACCIÓN CLARA Y CONSISA EN EL SISTEMA	Capacitar al colaborador de Call Center en cuanto a mejorar su nivel de redacción en su gestión en el sistema CRM.	Expositiva con apoyo visual - PPT (Virtual)	El Capacitador explicará de manera detallada las técnicas más importantes para redactar las gestiones en el sistema CRM de manera óptima y pueda ser entendida y gestionada por cualquier colaborador.	Conexión a internet Computador a Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes Power Point Google Meets
20	ÁREA PSICOMOTRIZ	CAPACITADOR ESPECIALISTA 2	MEJORA DE EXPRESIÓN VERBAL HACIA EL CLIENTE	Capacitar al colaborador de Call Center en cuanto a mejorar su grado de fluidez verbal en la gestión con clientes.	Expositiva con apoyo visual - PPT (Virtual)	El Capacitador explicará de manera detallada las técnicas más importantes para mejorar el grado de fluidez verbal de los colaboradores de call center en la realización de en la gestión con clientes.	Conexión a internet Computador a Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes Power Point Google Meets

15	DESCANSO					Tanto el Capacitador como los asistentes a la capacitación pueden apagar sus cámaras web y micrófonos. Se reintegrarán en 15 minutos.	
20	ÁREA PSICOMOTRIZ	CAPACITADOR ESPECIALISTA 2	MEJORA DE MULTITASKING	Capacitar al colaborador de Call Center en cuanto a mejorar su grado de multitasking en la gestión con clientes.	Expositiva con apoyo visual - PPT (Virtual)	El Capacitador explicará de manera detallada las técnicas más importantes para mejorar el grado de multitasking de los colaboradores de call center mientras escuchan al cliente, procesan la información y navegan por el sistema simultáneamente.	Conexión a internet Computador a Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes Power Point Google Meets

60	ÁREA PSICOMOTRIZ	CAPACITADOR ESPECIALISTA 2	SIMULACIÓN DE GESTIÓN CONSOLIDANDO LOS CONOCIMIENTOS RECIBIDOS	Simular una gestión de clientes CRM en donde el capacitador será el cliente y los participantes serán los colaboradores de call center, y viceversa. Para dinamizar la enseñanza en una simulación de la realidad.	SocioDrama o juego de roles (Virtual)	El capacitador simulará 10 llamadas de 06 minutos cada una donde el mismo capacitador pretenderá ser un cliente y los participantes pretenderán ser los colaboradores de call center, y viceversa. Aplicarán todos los puntos estudiados hasta el momento en cuanto al área Psicomotriz.	Conexión a internet Computador a Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes Google Meets
5		CAPACITADOR ESPECIALISTA 2	DESPEDIDA	Agradecer y finalizar el módulo de capacitación del área de desarrollo humano: Área Psicomotriz.	Expositiva (Virtual)	El Capacitador agradecerá a los participantes y dará por finalizado el módulo de capacitación del área de desarrollo	Conexión a internet Computador a Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes

						humano: Área Psicomotriz.	Google Meets
--	--	--	--	--	--	------------------------------	-----------------

CARTA DESCRIPTIVA : MÓDULO 3							
Curso:	Capacitación sobre la adecuada Gestión de Clientes CRM MÓDULO 3 - AREA DE DESARROLLO HUMANO: ÁREA AFECTIVA						
Objetivo :	Capacitar a los agentes de Call center en el aspecto del área afectiva en lo referente a la óptima gestión de relaciones con clientes CRM para su aplicación en la organización.						
Dirigido a:	Agentes de Call Center de una Empresa por Departamentos						
Duración:	163 minutos						
DURACIÓN MINS.	ÁREA DE DESARROLLO HUMANO	EXPOSITOR	TEMA	OBJETIVO	TÉCNICA DE INSTRUCCIÓN	DESARROLLO	APOYOS
8			RECEPCIÓN	Dar la bienvenida al conjunto de participantes	Expositiva (Virtual)	El anfitrión agradecerá la participación de los integrantes del curso y les dará la bienvenida.	Conexión a internet Computador a Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes Google Meets

15	ÁREA AFECTIVA	CAPACITADOR ESPECIALISTA 3	PRESENTACIÓN	Integración del conjunto de participantes .	Expositiva con apoyo visual. (Virtual)	El anfitrión dará una explicación sobre la importancia del área afectiva del individuo para gestión de relaciones con clientes CRM en la Organización.	Conexión a internet Computador a Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes Power Point Google Meets
20	ÁREA AFECTIVA	CAPACITADOR ESPECIALISTA 3	ACTITUD ORIENTADA AL CLIENTE	Capacitar al colaborador de Call Center en cuanto a mostrar una actitud positiva hacia los clientes.	Expositiva con apoyo PPT y audiovisual (Virtual).	El Capacitador explicará de manera detallada cómo ofrecer una actitud positiva, explicando las situaciones específicas en donde mostrarse servicial, amable y superar los problemas con creatividad.	Conexión a internet Computador a Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes Power Point Google Meets

20	ÁREA AFECTIVA	CAPACITADOR ESPECIALISTA 3	¿CÓMO INFLUIR POSITIVAMENTE AL CLIENTE?	Capacitar al colaborador de Call Center en cuanto a influir positivamente al cliente.	Expositiva con apoyo PPT y audiovisual (Virtual).	El Capacitador explicará de manera detallada cómo influir positivamente hacia los clientes cuando se trata de un cliente difícil o que no se encuentra satisfecho con algún producto o servicio de la empresa.	Conexión a internet Computadora Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes Power Point Google Meets
20	ÁREA AFECTIVA	CAPACITADOR ESPECIALISTA 3	¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA ÓPTIMA GESTIÓN DE CLIENTES PARA LA EMPRESA?	Capacitar al colaborador de Call Center en cuanto a la importancia de la óptima gestión de clientes para la empresa.	Expositiva con apoyo PPT y audiovisual (Virtual).	El Capacitador explicará de manera detallada las razones del por qué la óptima gestión de clientes es importante para la empresa y sus beneficios.	Conexión a internet Computadora Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes Power Point Google Meets
15	DESCANSO					Tanto el Capacitador como los asistentes a la capacitación pueden apagar sus cámaras web y micrófonos. Se reintegrarán en 15 minutos.	

60	ÁREA AFECTIVA	CAPACITADOR ESPECIALISTA 3	SIMULACIÓN DE GESTIÓN CONSOLIDANDO LOS CONOCIMIENTOS RECIBIDOS	Simular una gestión de clientes CRM en donde el capacitador será el cliente y los participantes serán los colaboradores de call center, y viceversa. Para dinamizar la enseñanza en una simulación de la realidad.	SocioDrama o juego de roles (Virtual)	El capacitador simulará 10 llamadas de 06 minutos cada una donde el mismo capacitador pretenderá ser un cliente y los participantes pretenderán ser los colaboradores de call center, y viceversa. Aplicarán todos los puntos estudiados hasta el momento en cuanto al área Afectiva.	Conexión a internet Computador a Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes Google Meets
5		CAPACITADOR ESPECIALISTA 3	DESPEDIDA	Agradecer y finalizar el módulo de capacitación del área de desarrollo humano: Área Afectiva.	Expositiva (Virtual)	El Capacitador agradecerá a los participantes y dará por finalizado el módulo de capacitación del área de desarrollo	Conexión a internet Computador a Cámara web Micrófono Audífonos o parlantes

						humano: Área Afectiva.	Google Meets
--	--	--	--	--	--	------------------------	--------------

VI. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Siendo la última etapa del plan, se tomará una prueba de salida en donde se determine la profundidad y cantidad de dominio de los colaboradores de Call Center en base a conocimientos (Área Cognoscitiva), habilidades (Área Psicomotriz) y actitudes (Área Afectiva) respecto de la gestión de relaciones con clientes CRM luego de haber culminado con los 03 módulos de capacitación. La prueba de salida se llevará a cabo en la semana 04.

- La prueba de salida correspondiente a los conocimientos (Área Cognoscitiva) del Colaborador de Call Center respecto de la gestión de relaciones con clientes será evaluada en una simulación de 03 gestiones de clientes, en donde el individuo será calificado por el capacitador 01 según los lineamientos de: Grado de entendimiento de información, Nivel de atención, Grado de memoria o retención, y Grado de capacidad resolutive. Se le colocará una nota de 0 a 20 acorde al desempeño.
- La prueba de salida correspondiente a las habilidades (Área Psicomotriz) del Colaborador de Call Center respecto de la gestión de relaciones con clientes será evaluada en una simulación de 03 gestiones de clientes, en donde el individuo será calificado por el capacitador 02 según las bases de: nivel de uso del sistema, nivel de redacción, grado de fluidez verbal y grado de multitasking. Se le colocará una nota de 0 a 20 acorde al desempeño.

La prueba de salida correspondiente a las actitudes (Área Afectiva) del Colaborador de Call Center respecto de la gestión de relaciones con clientes será evaluada por medio de un cuestionario en donde los individuos responderán lo referente a su tipo de actitud, opinión de la gestión de clientes y la valoración de la gestión de clientes. Las respuestas de cada cuestionario serán medidas por medio de la escala de Likert, en donde responderán desde Totalmente de Acuerdo, De acuerdo, Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo, En desacuerdo o Totalmente en Desacuerdo con la finalidad de determinar la tendencia de las respuestas. El encargado de esta evaluación será el capacitador 03.

Los resultados de las pruebas de entrada y de salida se contrastarán por medio de una comparación cuantitativa por parte del encargado general de la capacitación y los 03 capacitadores del programa.

Control de Calidad de la participación

Los resultados de la capacitación deben de mostrarse en el plano real, mejorando los indicadores de los siguientes factores en el período luego de cuatro semanas de la finalización del módulo 03 (es decir, en la semana 08):

- ✓ **Evaluaciones de Calidad**
- ✓ **Nivel de quejas de clientes**
- ✓ **Productividad**

Los cuales deben ser monitoreados e informados por la jefatura de Call center al encargado general del programa de capacitación.

Los resultados serán expuestos a la Jefatura de Call Center por parte del encargado general del programa de capacitación para determinar si el plan de capacitación funcionó o no, analizando los resultados de las pruebas de salida en contraste con los resultados de la prueba de entrada, así como también, teniendo en cuenta los resultados post capacitación de los índices de Eficiencia del área en cuanto a los Colaboradores de Call Center.

REFERENCIAS

- Amadi, E. J. (2014). *Los efectos de la capacitación y desarrollo en el desempeño de los empleados; en Safaricom Limited Call Center (tesis de Maestría MBA)*. Universidad de Nairobi - Kenia.
- Arias Odón, F. G. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas - Venezuela: Episteme.
- Arunkumar, S. (2015). *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*. Mannarai, Tiruppur - India: SASURIE COLLEGE OF ENGINEERING.
- Baldini Torres, F. L. (2018). *CAPACITACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS NOMBRADOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES 2016*. UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES, Tumbes - Perú.
- Barrientos López, V. Z. (2016). *LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL Y LA CALIDAD DE SERVICIO DEL CENTRO DE CONTACTO BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ EN EL CUARTO TRIMESTRE 2016 (Tesis de Pregrado)*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima - Perú.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México D.F., México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Böhrt Pelaez, M. R. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista ciencia y Cultura*, 120-124.
- Castillo Andrade, D. V., García Rivera, E. D., & Rodríguez Hernández, K. J. (2012). *PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL GERENCIAL Y OPERATIVO DE LOS "CALL CENTER" DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO (tesis de Pregrado)*. Universidad de El Salvador, San Salvador.
- Chen, A. (28 de febrero de 2018). *Los Conceptos Básicos de un CRM Explicados*. Recuperado el 2020 de 6 de 8, de CRM Cursos: <http://www.crmcursos.com/que-es-un-crm/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F., México: Mc Graw Hill Educación.
- Dessler, G., & Varela, R. A. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano*. México D.F., México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Fernandez, P., & Díaz, P. (06 de 03 de 2001). *Estadística descriptiva de los datos*. Recuperado el 09 de 07 de 2020, de Fistera: <http://www.fistera.com/mbe/investiga/10descriptiva/10descriptiva.asp>
- Grados, J. A. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*. México D.F., México: Trillas.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México, D. F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management*. Boston, Estados Unidos: Pearson.
- Nassazi, A. (2013). *Efectos de la capacitación en el desempeño de los empleados – Evidencia de Uganda (Tesis de pregrado)*. Universidad de Ciencias Aplicadas VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU, Uganda, República de Uganda.
- Navarro, C. (02 de 04 de 2009). *Beneficios de CRM en épocas de contracción económica*. Recuperado el 08 de 06 de 2020, de Tactica Soft: https://www.tacticasoft.com/beneficios-de-crm-en-epocas-de-contraccion-economica/#.Xt6_uUVKiUm
- OMS. (22 de 06 de 2020). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Palma Diaz, S. K., & Ruiz Coronel, V. P. (2018). *PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACION PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TUMAN – 2016 (Tesis de pregrado)*. Universidad Señor de Sipán, Pimentel - Chiclayo, Perú.
- Parra Penagos, C., & Rodríguez Fonseca, F. (2015). *La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas*. Sogomoso - Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Pérez, D., & Pérez, I. (2006). *La Fidelización de los clientes. Técnicas CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno*. EOI - Escuela de Negocios. Madrid, España: Escuela de Organización Industrial - Escuela de Negocios.
- Raffino, M. E. (02 de 13 de 2020). *¿Qué es la destreza?* Recuperado el 24 de 06 de 20, de Concepto.de: <https://concepto.de/destreza/>
- Ramirez, T. (1997). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo. *Servicio Regional de Empleo y Formación Servicio Regional de Empleo y Formación*. (2010). Recuperado el 24 de 06 de 2020, de sefcarm.es: [https://www.sefcarm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=41152&IDTIPO=11&RASTR O=c\\$m5082,5150](https://www.sefcarm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=41152&IDTIPO=11&RASTR O=c$m5082,5150)
- Sherman, A. W., Bohlander, G. W., & Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos*. México D.F - México: International homson Editores.
- Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal*. México D.F. - México: EDITORIAL LIMUSA, S.A.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions: Cómo Pueden Los Recursos Humanos Cobrar Valor Y Producir Resultados*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Werther , W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México, D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

APÉNDICE A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Formulación de problemas	Objetivos	Hipótesis	Dimensiones	Indicadores	Diseño de la Investigación
Problema principal	Objetivo general	Hipótesis General	Variables		
¿Cuál es la incidencia de un plan de capacitación en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos?	Determinar cómo un plan de capacitación incide en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.	Un plan de capacitación incide en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.	<p>Variable Independiente: Plan de capacitación Se define como un programa, o una planificación mediante el cual los individuos de la organización adquieren <u>conocimientos</u>, <u>aptitudes</u> y <u>habilidades</u> para la aplicación de los mismos en sus puestos de trabajo. Implica seis pasos fundamentales que son: <u>detección de necesidades de capacitación</u>, diagnóstico, programación y presupuesto, <u>establecimiento de objetivos</u>, <u>proceso de enseñanza aprendizaje</u> y <u>evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje</u>. (Grados, 2009).</p>	Nivel de conocimientos	<p>Tipo de investigación Mixto (descriptivo correlacional).</p> <p>Método Encuesta - Cuantitativo.</p> <p>Diseño No experimental - Longitudinal.</p> <p>Población Treinta colaboradores del Call Center de Servicio de Atención al Cliente de la empresa por departamentos (finita).</p> <p>Muestra Treinta colaboradores del Call Center de Servicio de Atención al Cliente de la empresa por departamentos (Sensal).</p>
				Grado de aptitudes	
				Nivel de habilidades	
				Nivel de necesidad de Capacitación	
				Magnitud de Evaluación	
				Nivel de logro	
Grado de enseñanza					
Grado de aprendizaje					

			<p>Variable Dependiente: Gestión de relaciones con clientes La gestión de relaciones con los clientes o CRM en inglés (Customer Relationship Management) es una estrategia para solidificar las relaciones con los <u>clientes</u> que va a permitir al mismo tiempo <u>reducir costos</u>, <u>mejorar la productividad</u> y <u>rentabilidad</u> en las empresas. Un sistema de CRM puede ser implementado tanto en pequeñas empresas como en grandes corporaciones, en donde el objetivo principal va a ser <u>brindar una atención eficiente a los clientes</u>. La gestión de la relación de clientes es un procedimiento que es crucial para cada empresa o negocio, pues el cliente es la parte más importante de un negocio. S. Arunkumar (2015).</p>	<p>Nivel de relacion</p> <p>Nivel de Productividad</p> <p>Nivel de atención</p>	<p>Instrumentos de recogida de datos Cuestionario de 27 preguntas basadas en la escala Likert.</p> <p>Técnicas de procesamiento y análisis de datos IBM SPSS Statistics Versión 1.0.0.1406.</p>
Problemas secundarios	Objetivo específicos	Hipótesis específicas	Sub variables	Indicadores	
¿Cuál es la incidencia de la capacidad del área cognoscitiva en la	Determinar cuál es la incidencia de la capacidad del área cognoscitiva en la	La capacidad del área cognoscitiva incide en la gestión de relaciones con	<p>Sub Variable Independiente 1 Área Cognoscitiva Esta área está compuesta por</p>	Grado de entendimiento de información	

gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos?	gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.	clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.	procesos de tipo intelectual que tienen influencia en el desempeño de los <u>procesos de atención</u> , <u>memoria</u> , <u>análisis</u> , <u>abstracción</u> y <u>reflexión</u> . Asimismo, el área cognitiva propicia el pensamiento crítico del mundo que rodea al individuo, así como la información y las relaciones que se deben dominar. (Gracos, 2009)	<p>Nivel de atención</p> <hr/> <p>Grado de memoria</p> <hr/> <p>Grado de capacidad resolutive</p>
¿Cuál es la incidencia de las destrezas aprendidas del Área Psicomotriz en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos?	Determinar cuál es la incidencia de las destrezas aprendidas del Área Psicomotriz en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos	Las destrezas aprendidas del Área Psicomotriz inciden en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.	<p>Sub Variable Independiente 2 Área Psicomotriz El autor Gracos (2009), define al área psicomotriz como “el <u>dominio de habilidades específicas</u>, hábitos y <u>destrezas mentales</u>, <u>verbales</u> y de movimientos que las personas deben <u>adquirir y desarrollar</u>.” (p.232)</p>	<p>Nivel de uso del sistema</p> <hr/> <p>Nivel de redacción</p> <hr/> <p>Grado de fluidez verbal</p> <hr/> <p>Grado de multitasking</p>

<p>¿Cuál es la incidencia del Área Afectiva en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos?</p>	<p>Determinar cuál es la incidencia del Área Afectiva en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos</p>	<p>El Área Afectiva incide en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los colaboradores del Call Center en una empresa por departamentos.</p>	<p>Sub Variable Independiente 3 Área Afectiva Según Grados (2009), El área afectiva está conformada por las <u>actitudes</u>, <u>opiniones</u> y <u>valores</u> del individuo que van a generar acciones de que resultarán a favor o en contra de las <u>personas</u>, los <u>hechos</u> y las <u>estructuras</u>; y, a su vez, dichas acciones van a tener repercusiones en el <u>trabajo del mismo</u>. El área afectiva conforma el conocimiento del propio individuo como los valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que se deben desarrollar e integrar a su personalidad hasta que resulte en una representación plena.</p>	<p>Magnitud de Actitud</p> <hr/> <p>Grado de tipo de opinión de la gestión de clientes</p> <hr/> <p>Nivel de Valoración de la gestión de clientes</p>	
---	--	--	---	---	--

APÉNDICE B: CUESTIONARIO

ENCUESTA ANONIMA

La presente encuesta se realiza en el marco del trabajo de investigación de Tesis de título: " Plan de capacitación y su incidencia en la gestión de relaciones con clientes (CRM) de los agentes del Call center en una empresa por departamentos”.

La información obtenida de los resultados de esta encuesta será de mucho valor para el estudio.

Se agradecerá leer con detenimiento las preguntas y responderlas con sinceridad.

1. Los contenidos de las capacitaciones de la empresa permitieron enriquecer sus conocimientos.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

2. Obtuvo mejores resultados en su trabajo al desarrollar sus aptitudes producto de la capacitación.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

3. Se desarrollaron sus habilidades como resultado de las capacitaciones de la empresa.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

4. Se realiza de manera frecuente la encuesta de necesidades de Capacitación.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

5. Se aplica de manera frecuente la prueba de entrada y salida cuando se dictan los cursos de capacitación.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

6. En los programas de capacitación se estila de manera frecuente evaluar de 1 a 20.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

7. En los programas de capacitación se estila evaluar de manera frecuente solo la participación.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

8. Los programas de capacitación logran los objetivos propuestos.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

9. En los programas de capacitación los objetivos propuestos no se logran totalmente.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

10. Las enseñanzas que se imparten en el programa de capacitación son muy útiles.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

11. La enseñanza que se imparte en el programa de capacitación es regular.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

12. Los programas de capacitación son flexibles, que permiten un rápido aprendizaje.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

13. La metodología de los programas de capacitación permite un fácil entendimiento.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

14. Tengo conocimiento de cómo fortalecer la relación con los clientes.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

15. Considero importante contar con los conocimientos necesarios en materia de gestión de clientes para mantener una productividad óptima.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

16. Es importante conocer las técnicas de atención a clientes para superar las expectativas de los mismos.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

17. Entender el mensaje que brinda el cliente es elemental para la eficiente gestión de los mismos.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

18. Perder la atención mientras un cliente manifiesta su necesidad es perjudicial para la gestión de los mismos.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

19. Retener la información en la memoria es primordial para una adecuada gestión de clientes.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

20. Es importante brindar una solución apropiada que cubra la necesidad del cliente cuando se da gestión de su requerimiento.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

21. Considera importante conocer las herramientas del sistema para dar una gestión adecuada de solicitudes de clientes.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

22. La correcta redacción de información en el sistema contribuye a la eficiente gestión de clientes.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

23. Una comunicación verbal precisa y fluida hacia el cliente es primordial para transmitir la información necesaria del caso y se lleve a cabo una adecuada gestión.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

24. Es esencial dominar a la aplicación de técnicas de escucha y navegación en el sistema de manera simultánea para la correcta gestión del cliente.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

25. Es importante mostrar una actitud positiva hacia los clientes para la adecuada gestión de los mismos.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

26. Considera usted importante estar instruido en materia de gestión de clientes para influir en una opinión negativa de los mismos.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo

27. Considera usted importante la información integral proporcionada por los clientes para la correcta gestión de datos en el sistema.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De Acuerdo
- c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en Desacuerdo