

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN QUE FORTALEZCA EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS ASESORES TELEFÓNICOS DE LA
CAMPAÑA DE CLARO DE VENTAS EN LA EMPRESA AMERICAN CALL
CENTERS**

AUTOR:

MARÍA LEONOR NATH MANCHENO

DIRECTOR:

MGTR. GIOVANNY LESCOANO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y/O RIESGO LABORAL

GUAYAQUIL, MARZO - 2024

DIRECTOR: Mgtr. Giovanni Lescano

LECTORES:

DEDICATORIA

Dedico mi tesis a Dios, por darme la fuerza e inteligencia necesaria para culminar esta meta.

También le dedico principalmente a una persona muy especial en mi vida, esa persona quien me vio crecer, quien estuvo en todos mis momentos más importantes, desde mi primer día de escuela hasta mi graduación de la universidad, a esa persona que siempre me va a inspirar a dar lo mejor de mí, a creer en mí y sobre todo a amar lo que hago.

Esa persona que me enseñó el verdadero significado de gratitud, a esa persona que día a día luchó por sus objetivos, esa persona que con una sonrisa calmaba todas mis dudas. Mi abuelita Sara Peralta que desde el cielo fue mi luz y guía para poder seguir y no rendirme.

Por otra parte, dedicarle a mi querida madre Carola Mancheno que es la persona que siempre me sostuvo la mano y nunca dudo de mí, que me apoya día a día para poder conseguir todas mis metas, pero lo más importante que es la persona a quien puedo recurrir en cualquier momento.

Finalmente dedicarles a estas dos mujeres que son mi vida, que todo sacrificio tiene una recompensa y la mía es la satisfacción que ellas sienten al que yo termine una etapa más. Por la paciencia, comprensión por el empeño, por la fuerza, por el amor que me han dado. Ellas son las que realmente me llenan por dentro y consigo un equilibrio que me permite dar lo máximo de mí. Nunca podré estar suficientemente agradecida con ellas.

María Leonor Nath Mancheno

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, les agradezco a mis padres que son mi pilar fundamental ya que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos. Son los que con su cariño me han impulsado siempre a conseguir mis metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades. También son los que me han brindado el soporte material y económico para poder concentrarme en los estudios y nunca abandonarlos.

Por otra parte, agradecerle a mi tía María Isabel Lynch y mi tío Luis Nath por siempre estar en todo momento, por brindarme su apoyo y sobre todo por ayudarme económicamente, por sus palabras de aliento, por sus consejos y por haber depositado su confianza en mí.

Agradezco también a mi compañera de vida, Steffany, la que ha estado en las buenas y malas, la que me ha apoyado siempre con sus consejos para que no me rinda a mitad del camino, por su incondicionalidad, por su lealtad y por su amor hacia mí. Ella quien me inspira día a día a ser mejor ser humano.

Le agradezco muy profundamente a mi tutor por su dedicación, paciencia, entusiasmo y entrega ya que sin sus palabras y correcciones precisas no hubiese podido lograr llegar a esta instancia tan anhelada. Gracias por su guía y todos sus consejos, los llevaré grabados para siempre en la memoria en mi futuro profesional.

Así también como son muchos los docentes que han sido parte de este camino difícil, y a todos ellos les quiero agradecer por transmitirme los conocimientos necesarios para hoy poder estar aquí. Sin ustedes los conceptos serían solo palabras, y las palabras ya sabemos quién se las lleva, el viento.

Por último, agradecer a la universidad que me ha exigido tanto, pero al mismo tiempo me ha permitido obtener mi tan ansiado título. Agradezco a cada directivo por su trabajo y por su gestión, sin lo cual no estarían las bases ni las condiciones para aprender conocimientos.

María Leonor Nath Mancheno

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE FIGURA	x
LISTA DE APÉNDICES	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y EL PROBLEMA.....	3
1.1. Título.....	3
1.2. Antecedentes y Análisis Situacional	3
1.2.1. La Empresa	3
1.2.2. Misión, Visión y Valores	3
1.2.3. Descripción General del Servicio	4
1.2.4. Justificación	5
1.2.5. Red Organizacional.....	6
1.2.6. Análisis Situacional	8
1.2.7. Análisis PESTEL	8
1.3. Planteamiento del Problema	9
1.3.1. Exposición del Problema	9
1.4. Pregunta Clave del Problema.....	11
1.5. Alternativas de Solución	11
1.6. Formulación del Problema.....	12
1.7. Sistematización del Problema	12

1.8. Objetivos	13
1.8.1. Objetivo General	13
1.8.2. Objetivos Específicos	13
1.9. Justificación	13
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL	15
2.1. Plan de Capacitación.....	15
2.1.1. Tipo de Planes de Capacitación	15
2.2. Desempeño Laboral	15
2.2.1. Clasificación del Desempeño Laboral	16
2.2.2. Dimensiones del Desempeño Laboral	17
2.3. Motivación	17
2.3.1. Clasificación de la Motivación	18
CAPÍTULO 3: DESARROLLO METODOLÓGICO	19
3.1. Enfoque de Investigación.....	19
3.2. Alcance de Investigación	19
3.3. Diseño de Investigación.....	20
3.4. Tipos de Investigación	21
3.4.1. Investigación Descriptiva	21
3.4.2. Investigación Correlacional	21
3.5. Población, Muestra y Muestreo	21
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	23
3.6.1. Recopilación de Datos	24
3.6.2. Análisis de Datos	24
3.6.3. Validación y Confiabilidad de Datos	25
3.7. Método de investigación	25

3.7.1.	Método Científico	25
3.7.2.	Método Estadístico	25
3.8.	Análisis de Resultados Descriptivos	26
3.8.1.	Resultado de la Variable 1 Capacitación	26
3.8.2.	Resultado de Variable 2 de Desempeño Laboral	27
3.8.3.	Resultado de Dimensión de Comunicación	28
3.8.4.	Resultado de Dimensión de Trabajo de Equipo.....	29
3.8.5.	Resultado de Dimensión de Orientación al Cliente	30
3.8.6.	Resultado de Dimensión de Pasión por los Resultados	31
3.8.7.	Resultado de Dimensión de Soluciones Creativas.....	32
3.9.	Análisis de Resultados Inferenciales	34
3.9.1.	Resultados de Correlación Entre Variable de Capacitación y Variable de Desempeño Laboral	34
3.9.2.	Resultados de Correlación Entre Variable de Capacitación y Dimensión de Comunicación	35
3.9.3.	Resultados de Correlación Entre Variable de Capacitación y Dimensión de Trabajo En Equipo	35
3.9.4.	Resultados de Correlación Entre Variable de Capacitación y Dimensión de Orientación al Cliente	36
3.9.5.	Resultados de Correlación Entre Variable de Capacitación y Dimensión de Pasión por los Resultados	37
3.9.6.	Resultados de Correlación Entre Variable de Capacitación y Dimensión de Soluciones Creativas.....	38
3.10.	Contenido Preliminar	39
CAPITULO 4.-	PROPUESTA	40
4.1.	Título de la Propuesta	40

4.2. Descripción de la Propuesta.....	40
4.3. Beneficiarios de la Propuesta.....	40
4.4. Objetivos de la Propuesta.....	41
4.4.1. Objetivo General.....	41
4.4.2. Objetivos Específicos	41
4.5. Análisis FODA	41
4.6. FODA Estratégico.....	43
4.7. Factibilidad de la Propuesta	45
4.8. Desarrollo de la Propuesta	46
Conclusiones.....	61
Recomendaciones	62
Referencias Bibliográficas.....	63
Apéndice	67

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los asesores telefónicos de la campaña “Claro Ventas” de la empresa American Call Center, según el periodo 2019-2022	10
Tabla 2. Población, muestra y muestreo	23
Tabla 3. Detalle de técnicas e instrumentos de investigación.....	23
Tabla 4. Esquema de recolección de datos	24
Tabla 5. Estadística de fiabilidad de variables.....	25
Tabla 6. Relación entre primera y segunda variable.....	34
Tabla 7. Relación entre primera variable y primera dimensión de segunda variable	35
Tabla 8. Relación entre primera variable y segunda dimensión de segunda variable	36
Tabla 9. Relación entre primera variable y tercera dimensión de segunda variable	36
Tabla 10. Relación entre primera variable y cuarta dimensión de segunda variable.....	37
Tabla 11. Relación entre primera variable y quinta dimensión de segunda variable	38
Tabla 12. Relación entre problema – objetivo – contenido	39
Tabla 13. Matriz MEFI	42
Tabla 14. Matriz MEFE	43
Tabla 15. FODA estratégico	44
Tabla 16. Perspectiva de clientes	56
Tabla 17. Detalle premio a los asesores telefónicos	57
Tabla 18. Detalle de incentivos por superar metas de ventas	57
Tabla 19. Presupuesto de implementación del plan de capacitación	59
Tabla 20. Cronograma de implementación del plan de capacitación	60

LISTA DE FIGURA

Figura 1. Estructura organizacional de Empresa American Call Center	7
Figura 2. Esquema del alcance correlacional-descriptiva.....	20
Figura 3. Resultado de variable 1 capacitación	26
Figura 4. Resultado de variable 2: Desempeño laboral	27
Figura 5. Resultado de dimensión: comunicación	28
Figura 6. Resultado de dimensión: Trabajo de equipo	30
Figura 7. Resultado de dimensión: Orientación al cliente	31
Figura 8. Resultado de dimensión: Pasión por los resultados.....	32
Figura 9. Resultado de dimensión: Soluciones creativas.....	33
Figura 10. Flujograma de procedimientos de interacción Outbound.....	51
Figura 11. Flujograma de procedimientos de interacción Inbound de asesor-cliente	52
Figura 12. Calculadora de gestión de llamada a cumplir.....	56

LISTA DE APÉNDICES

Apéndice A. Cronograma de trabajo	67
Apéndice B. Formato de encuestas de variable de capacitación	68
Apéndice C Formato de encuestas de variable de capacitación	69
Apéndice D. Resultados del cuestionario de variable de capacitación.....	70
Apéndice E. Estadística de total de elemento de variable 1: Capacitación	75
Apéndice F. Resultados del cuestionario de variable de desempeño laboral	76
Apéndice G. Estadística de total de elemento de variable 2: desempeño laboral.....	81
Apéndice H. Grado de correlación de Pearson	82

RESUMEN EJECUTIVO

El decrecimiento en las horas de capacitación de los asesores telefónicos de la campaña de Claro a cargo de la empresa American Call Center generó afectaciones en el cumplimiento de las metas comerciales por un personal desmotivado, dejando en evidencia la inferencia clara de que existe una relación entre la capacitación y el desempeño laboral. El objetivo del estudio fue diseñar un plan de capacitación que fortalezca el desempeño laboral de los asesores telefónicos de la campaña de “Claro Ventas” en la empresa American Call Center. La metodología tuvo como enfoque cuantitativo con un alcance correlacional-descriptivo para el cumplimiento de los objetivos establecidos, con un diseño no experimental de corte transversal, conjuntamente con el tipo de investigación descriptiva y correlacional. La muestra estuvo determinada por 248 asesores telefónicos y el jefe de área, quienes aportaron al responder las preguntas/ítems que integraron la técnica de la encuesta. El principal hallazgo se comprobó la relación correlación positiva media de la entre la capacitación y el desempeño laboral. Se concluyó la necesidad de un plan de capacitación que aporte en la mejora del desempeño laboral de los asesores telefónicos.

Palabras Claves: Call center, Capacitación, Desempeño laboral, Estrategias.

ABSTRACT

The decrease in the training hours of the telephone advisors of the Claro campaign in charge of the American Call Center company generated effects on the fulfillment of commercial goals by unmotivated personnel, leaving evident the clear inference that there is a relationship between training and job performance. The objective of the study was to design a training plan that strengthens the work performance of the telephone advisors of the “Claro Ventas” campaign in the American Call Center company. The methodology had a quantitative approach with a correlational-descriptive scope to fulfill the established objectives, with a non-experimental cross-sectional design, together with the type of descriptive and correlational research. The sample was determined by 248 telephone advisors and the area manager, who contributed by answering the questions/items that made up the survey technique. The main finding was the average positive correlation relationship between training and job performance. The need for a training plan that contributes to improving the work performance of telephone advisors was concluded.

Keywords: Call center, Training, Job performance, Strategies.

INTRODUCCIÓN

Las empresas a nivel global disponen de trabajadores, quienes representan el capital humano, siendo el más elemental por la relevancia radicada en el esfuerzo y dedicación individual y la labor en equipo. No obstante, continuamente la gestión del personal no es revisada y evaluada, mucho menos reciben capacitación que aporte en obtener conocimientos específicos respecto a su cargo, dejando sin efecto el aprendizaje de habilidades, valores y actitudes en pro de mejoras de tener un impacto al incrementar los resultados de la adquisición de conocimientos para cumplir su trabajo.

Si bien es cierto el valor de la labor del personal resulta ser de un carácter intangible, representando un capital humano que forma parte de una empresa, pero que añade valor al ser importante en la realización de procesos y procedimientos, así como aplicar las políticas que buscan proveer una ventaja competitiva, más cuando se trata de modelos de negocios que comercializan productos o servicios.

Ecuador es un país que se encuentra en una transformación importante según un estudio de Inesdi Business Techschool, Think Digital Report (2023) citado por Bustán (2024) indicando que el 82% de las empresas ecuatorianas se encuentran centrados en la innovación, pero disponen de diversos obstáculos que primordialmente es la falta de capacitación del talento humano interna, visión estratégica y bajo desempeño laboral que limita el cumplimiento de los objetivos empresariales.

A partir de lo anteriormente mencionado, la investigación actual busca abordar sobre el diseño de un plan de capacitación que fortalezca el desempeño laboral de los asesores telefónicos, quienes son responsables de la campaña de claro de ventas en la empresa American Call Centers. En este sentido, la empresa objeto de estudio dispone de capacitaciones impartidas para los asesores telefónicos, quienes denotan una falta de motivación y compromiso, a pesar de que estas no se encuentran alineadas a las necesidades comerciales reales de la campaña “Claro”, identificado con una baja calidad de atención por un impacto negativo que surge de falta de habilidades del desempeño laboral, cuya prevalencia denota afectaciones durante las interacciones con los clientes.

Por tanto, el objetivo del estudio es diseñar un plan de capacitación que fortalezca el desempeño laboral de los asesores telefónicos de la campaña de “Claro Ventas” en la

empresa American Call Center. Partiendo del objetivo antes expuesto, la investigación es justificada por la importancia de promover el aumento del rendimiento del personal a través de la mejora del desempeño laboral, siendo posible a través de la adquisición de habilidades por parte de los asesores telefónicos.

Se justifica la investigación, ya que se busca diseñar una propuesta encaminada a la búsqueda de mejorar la experiencia de los clientes, desde la motivación del personal que reciben un entrenamiento que aporte en el trabajo de equipo, mejoramiento de la imagen empresarial y optimización de los recursos de la empresa, obtenido a través de un plan de capacitación que promueva un mejor desempeño laboral que encamine al logro de las metas comerciales de los productos de la empresa Claro.

La investigación requiere de una metodología de enfoque cuantitativo de alcance correlacional-descriptivo, así como diseño no experimental cuya particularidad radicó en no manipular la situación que pasan los asesores telefónicos, siendo los sujetos de estudios, quienes realizan su labor para cumplir con las metas comerciales de la campaña claro, asimismo implicó aplicar el tipo de investigación correlacional, encaminado a definir la existencia de una relación entre un plan de capacitación en búsqueda del fortalecimiento del desempeño laboral, recurriendo a la técnica de la encuesta para recopilar fuente de información primaria.

Finalmente, se determinó que el estudio comprobó que hay una relación entre el plan de capacitación con el nivel de desempeño laboral de los asesores telefónicos, quienes no cumplen con las metas comerciales de la Campaña Claro, incumpliendo el propósito de aumentar las ventas por afectación en la comunicación entre el personal, trabajo en equipo, orientación al cliente, pasión por los resultados y soluciones creativas, denotando la necesidad de estrategias específicas para la preparación del personal, a fin de obtener un óptimo desempeño laboral que facilite el cumplimiento de metas comerciales.

CAPITULO 1: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y EL PROBLEMA

1.1. Título

Diseño de un plan de capacitación que fortalezca el desempeño laboral de los asesores telefónicos de la campaña de Claro de ventas en la empresa American Call Center.

1.2. Antecedentes y Análisis Situacional

1.2.1. La Empresa

La empresa American Call Center S.A. (Americal) comenzó su actividad económica, de transacción de centros de interés de llamadas a clientes, utilizando unilaterales operadores para la exposición de productos, replicar a solicitudes de interés del cliente y para encausar quejas o reclamos, el 23 de febrero de 1999 con número de Registro Único del Contribuyente N° 099150621001 (Superintendencia de Compañías y Valores, 2022, p 1). El incremento de sus operaciones y diversificación de servicios exige un mayor nivel de desempeño laboral que permita obtener los réditos económicos para su sostenibilidad y rentabilidad en el tiempo. De ahí la importancia que tiene el tema y su problemática dentro de la presente investigación.

La empresa American Call Center S.A. (Americal) realiza diversos procesos de capacitación y formación de su personal para sus líneas de negocio y actividades, lo que conlleva a contar con una nómina total de 2.998 personas. El área comercial es su proceso más crítico porque cuenta con una plantilla laboral de 2.879 personas. La sucursal de Guayaquil alberga a 2.054 asesores telefónicos, siendo la campaña de “Claro Ventas” el programa que más problemas ha presentado en cuando al no logro de las metas comerciales trazadas por la compañía. Dicha campaña tiene 700 empleados que gestionan actividades de ventas, siendo los sujetos de estudio de la actual investigación.

1.2.2. Misión, Visión y Valores

1.2.2.1. Misión.

Nuestra misión es proporcionar a clientes nacionales y extranjeros soluciones de Contact Center adaptadas a sus necesidades específicas. Lo hacemos con altos estándares de calidad respaldados por un equipo humano altamente calificado y una

infraestructura tecnológica de vanguardia. Buscamos no solo satisfacer, sino superar las expectativas de nuestros clientes a través de servicios personalizados y eficientes.

1.2.2.2. Visión.

Aspiramos a ser reconocidos como la empresa líder en servicios integrales de Contact Center. Nuestra visión se centra en contribuir significativamente a la superación constante de las expectativas de nuestros clientes. Nos esforzamos por ser pioneros en la industria, impulsando la innovación y marcando la pauta en la evolución de las tendencias de comunicación.

1.2.2.3. Valores.

En un mundo donde la tecnología establece conexiones únicas y auténticas, anticipamos las necesidades de los usuarios al integrar de manera proactiva nuevos canales de comunicación. Nos comprometemos a proporcionar una experiencia personalizada que fusiona la tecnología con un enfoque humano, creando vínculos directos entre los usuarios y las empresas.

Calidad: Respalamos experiencias de alta calidad mediante el uso de tecnologías de vanguardia. Nos esforzamos por agregar valor de manera personalizada para satisfacer los requerimientos específicos de nuestros clientes.

Creatividad: Diseñamos una trayectoria que fomenta la innovación e implementación de nuevas tecnologías. Nos mantenemos enfocados en la evolución de las tendencias de comunicación para ofrecer soluciones creativas y eficaces.

Confidencialidad: Garantizamos la seguridad y protección de la información personal de nuestros clientes. Establecemos rigurosas reglas que limitan el acceso a posibles amenazas, asegurando la confidencialidad en todo momento.

Experiencia: Nos destacamos al trabajar con una ventaja competitiva al centrarnos en ofrecer una experiencia excepcional. Esto no solo se traduce en la satisfacción inmediata del cliente, sino que también contribuye a una mayor retención a largo plazo.

1.2.3. Descripción General del Servicio

En un entorno donde la tecnología lidera constantemente, se vuelve esencial ofrecer servicios personalizados que integren de manera efectiva nuevos canales de comunicación y tecnologías innovadoras que influyen directamente en la vida cotidiana

de las personas. La atención al cliente multicanal, se destaca por brindar una atención al cliente mediante multicanalidad, ofreciendo respuestas personalizadas a través de diversos canales como chat, web, email, teléfono, redes sociales y más.

En este contexto, American Call Center se destaca al gestionar interacciones que no solo informan sobre productos y servicios, sino que también proporcionan valiosas lecciones sobre la experiencia del usuario a través de una cuidadosa administración de la información.

1.2.4. Justificación

La capacitación del personal es un aspecto fundamental en cualquier organización, y su importancia se hace especialmente evidente en el caso de los asesores de comerciales de la campaña "Claro" en un Call Center. Estos asesores son la línea directa de comunicación con los clientes y desempeñan un papel crucial en la satisfacción del cliente y en el logro de los objetivos de ventas.

La relación entre la capacitación del personal y el desempeño laboral de los asesores de comerciales es innegable. La capacitación efectiva proporciona a los asesores las habilidades necesarias para abordar de manera efectiva las consultas de los clientes, manejar objeciones, cerrar ventas y mantener una comunicación clara y efectiva. Además, la capacitación también les brinda conocimientos actualizados sobre los productos y servicios que están promoviendo, lo que les permite brindar información precisa y relevante a los clientes.

Una capacitación adecuada no solo se centra en el desarrollo de habilidades técnicas, sino que también aborda aspectos fundamentales como el desarrollo de habilidades de comunicación, la empatía con el cliente, la gestión del tiempo y la resolución de problemas. Estas habilidades son esenciales para que los asesores de comerciales puedan establecer relaciones sólidas con los clientes, comprender sus necesidades y brindar soluciones personalizadas.

“La necesidad de incorporar herramientas como inducciones y evaluaciones de desempeño permiten evitar la desvinculación temprana de un empleado incorporado a la nómina o reclamos de las empresas por expectativas no cumplidas” (Huanca, 2020, pág. 20). Además, la capacitación también tiene un impacto directo en la motivación y satisfacción laboral de los asesores de comerciales. Cuando los empleados se sienten

valorados y tienen la oportunidad de mejorar sus habilidades, su nivel de compromiso y dedicación hacia su trabajo aumenta. Esto se traduce en un desempeño laboral más eficiente y en una mayor retención de talento en la organización.

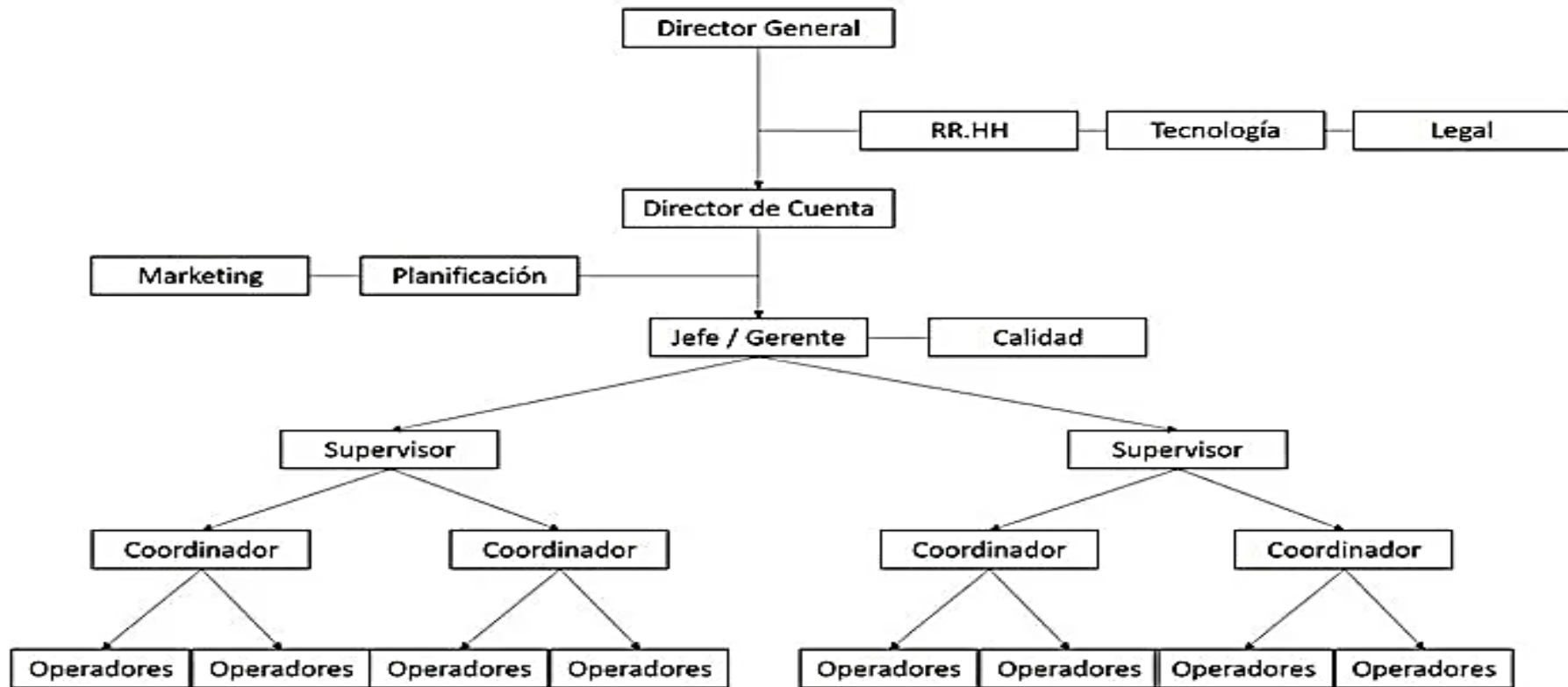
Por otro lado, la falta de capacitación o una capacitación inadecuada puede tener consecuencias negativas en el desempeño laboral de los asesores de comerciales. Sin la capacitación necesaria, los asesores pueden sentirse inseguros en su rol, tener dificultades para manejar las demandas de los clientes y carecer de conocimientos actualizados sobre los productos y servicios que ofrecen. Esto puede llevar a un servicio deficiente, una disminución en la satisfacción del cliente y una reducción en los resultados de ventas.

En resumen, la capacitación del personal es esencial para optimizar el desempeño laboral de los asesores de comerciales de la campaña "Claro" en un Call Center. Proporcionar una capacitación efectiva les brinda las habilidades, conocimientos y motivación necesarios para ofrecer un servicio excepcional a los clientes, alcanzar los objetivos de ventas y mantener una ventaja competitiva en el mercado. Por lo tanto, es crucial invertir en programas de capacitación sólidos y actualizados que garanticen un alto nivel de desempeño y satisfacción tanto para los asesores de comerciales como para los clientes.

1.2.5. Red Organizacional

La estructura organizacional de la Empresa American Call Center es clave, ya que designa responsabilidades a cada área y a cada una de las personas que trabajan dentro de la organización, enfocándose principalmente en el buen funcionamiento empresarial:

Figura 1. Estructura organizacional de Empresa American Call Center



Nota. Tomado de (Americian Call Center , 2024)

1.2.6. Análisis Situacional

Desde su surgimiento en la década de 1960, los Call Centers han experimentado una evolución significativa en Ecuador, especialmente en el contexto de la industria de servicios. Inicialmente concebidos con el propósito de proporcionar un servicio telefónico rápido y eficiente para simplificar procesos y facilitar la resolución de consultas y conflictos con organizaciones, estos centros de contacto han pasado de ser simples gestores informativos para convertirse en pilares esenciales de las estrategias empresariales.

En el caso ecuatoriano, la expansión de los Call Centers se ha visto influida por la creciente demanda de los clientes, impulsada por la necesidad de optimizar el tiempo libre y reducir el tiempo de ocio. La transformación de estos centros no solo ha respondido a las expectativas del mercado, sino que también ha sido moldeada por la evolución tecnológica y la competitividad en la industria.

El éxito de un Call Center en Ecuador, dentro del marco de una empresa, radica en la capacidad de establecer una conexión sólida con el cliente, garantizando privacidad en consultas, reclamos, asesoramiento y soporte técnico, y adoptando una integración eficiente de diversos canales de comunicación. En este contexto, la industria de los Call Centers en Ecuador ha observado un cambio significativo, pasando de ser meramente receptiva a llamadas a convertirse en una red de interacciones proactivas y personalizadas con los clientes.

1.2.7. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL, que aborda los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, proporciona una comprensión holística del entorno en el que opera American Call Center, especialmente en el contexto de la campaña de ventas de Claro en Ecuador.

Factores Políticos: En el ámbito político, la estabilidad gubernamental en Ecuador influye directamente en el entorno empresarial. Políticas favorables al desarrollo de la tecnología y servicios de comunicación pueden ser beneficiosas para American Call Center. Sin embargo, cambios en regulaciones laborales o fiscales podrían impactar la operación del centro de contacto.

Factores Económicos: Las condiciones económicas, como tasas de cambio, inflación y poder adquisitivo, son cruciales para un Call Center. En un mercado competitivo, la capacidad de ajustar tarifas y mantener costos operativos eficientes es esencial. Además, la situación económica de los clientes puede afectar la demanda de servicios.

Factores Sociales: El comportamiento del consumidor y sus preferencias son aspectos clave. La inclinación hacia la tecnología y la importancia otorgada a la experiencia del cliente son factores sociales que American Call Center debe tener en cuenta. La capacidad para ofrecer servicios personalizados y adaptarse a las expectativas del cliente es esencial.

Factores Tecnológicos: Dada la naturaleza del servicio de Call Center, la tecnología es un factor determinante. La implementación de nuevas tecnologías, como inteligencia artificial, chatbots y sistemas de gestión de clientes (CRM), puede mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio, alineándose con la visión de American Call Center.

Factores Ambientales: Aunque los Call Centers no generan impactos ambientales significativos, la conciencia ambiental puede influir en la reputación de la empresa. La implementación de prácticas sostenibles y la reducción de residuos electrónicos pueden contribuir positivamente a la imagen corporativa.

Factores Legales: Las regulaciones legales, como las relacionadas con la privacidad de datos y protección del consumidor, son esenciales en el sector de Call Centers. Cumplir con estas normativas es crucial para evitar posibles sanciones y mantener la confianza del cliente.

En resumen, el análisis PESTEL destaca la importancia de considerar diversos factores que pueden influir en el rendimiento y la operación de American Call Center en el marco de la campaña de ventas de Claro en Ecuador. Al adaptarse a estos elementos externos, la empresa puede aprovechar oportunidades y mitigar posibles riesgos en su entorno operativo.

1.3. Planteamiento del Problema

1.3.1. Exposición del Problema

La empresa American Call Center, tiene una larga trayectoria en el mercado a través de sus servicios de comercialización y atención al cliente que le han permitido ser

reconocida como una organización que brinda oportunidades de empleo a miles de personas en la ciudad de Guayaquil. A pesar de las inversiones efectuadas y los procesos establecidos, se han identificados falencias que han mermado su óptimo funcionamiento, entre las que se destaca el desempeño de los asesores telefónico vinculado a la adquisición de las habilidades de comunicación necesarias, familiarizarse con los productos y servicios de la empresa, y aprender técnicas de ventas efectivas. Sin embargo, es crucial evaluar la efectividad de estos programas y su impacto en el desempeño laboral de los asesores dentro de la compañía American Call Center.

De acuerdo con la información provista por American Call Center, hubo decrecimiento en las horas de capacitación por hombre para el cargo de “Asesores Telefónicos” de la campaña de Claro durante el periodo año 2019 al 2022 donde el índice de desempeño más bajo fue durante el periodo año 2021 con 11,86% mientras que el más alto fue durante el periodo año 2019 con 63,71%. A esto, se puede observar que son proporcionales las horas de capacitación que van de la mano al índice de desempeño, lo que brinda una inferencia clara de que existe una relación entre la capacitación y el desempeño laboral, lo que se demostrará mediante otros análisis adicionales.

Tabla 1. Relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los asesores telefónicos de la campaña “Claro Ventas” de la empresa American Call Center, según el periodo 2019-2022

Años	Tipo de Capacitación	Número de HC/H	Índice de Desempeño Laboral	Variación
2019	Regular	6	63.71%	-
2020	Inadecuada	1	15.86%	-75.11%
2021	Inadecuada	3	11.86%	-25.22%
2022	Regular	5	24.14%	103.54%
Promedio		3.75	28.89%	19.69%

Fuente: American Call Center

Se puede notar que se brindaron capacitación cuyas horas no eran adecuadas (más de 10 Horas/Hombre Capacitación). Durante el periodo 2019 al 2022 se tuvo un promedio de 3,75 horas de capacitación, el desempeño laboral tuvo un promedio de 28,89% lo que va de la mano con el cumplimiento de las metas comerciales que llegaron a un 45% de

logro y una variación que fueron negativas durante dos periodos consecutivos (2020 y 2021). Esto significa que en una industria como los *calls centers* es muy baja las capacitaciones que se efectúan.

1.4. Pregunta Clave del Problema

¿Cómo incrementar el índice de desempeño laboral de los asesores telefónicos de la campaña “Claro Ventas” de la empresa American Call Center durante el periodo año 2019 al 2022?

1.5. Alternativas de Solución

La investigación tiene como objetivo incrementar el nivel del índice de desempeño laboral porque se comprende la importancia de la capacitación del personal y su influencia en el desempeño laboral de los asesores de comerciales de la campaña "Claro" de la compañía American Call Center. Las causas que generan al problema observado y que permite concluir la carencia de un proceso de formación apropiado de los ingresantes de la empresa durante el periodo del año 2019 al 2022 son:

- **Falta de alineación entre la capacitación y las necesidades reales:** Si la capacitación no se diseña y adapta adecuadamente a las necesidades específicas de los asesores telefónicos de la campaña "Claro Ventas", no se abordan los aspectos clave que impactan su desempeño laboral. La falta de alineación entre la capacitación y las habilidades requeridas generan un deterioro en el desempeño.
- **Capacitación insuficiente o de baja calidad:** Si la duración de la capacitación es insuficiente o la calidad del contenido y la metodología de enseñanza son deficientes, los asesores telefónicos pueden no adquirir los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñarse de manera efectiva. Esto puede resultar en un desempeño laboral deficiente y una falta de confianza en su capacidad para manejar las interacciones con los clientes.
- **Ausencia de seguimiento y refuerzo:** La capacitación inicial puede ser efectiva, pero si no se brinda seguimiento y refuerzo continuo, es posible que los asesores telefónicos olviden o no apliquen adecuadamente lo aprendido. La falta de práctica regular y la falta de oportunidades para mejorar y actualizar las habilidades pueden llevar a un deterioro en el desempeño laboral a lo largo del tiempo.

- **Cambios en los procedimientos o productos:** Si se introducen cambios en los procedimientos de trabajo o en los productos y servicios de la campaña "Claro Ventas" sin proporcionar la capacitación adecuada para adaptarse a estos cambios, es probable que los asesores telefónicos se sientan desorientados y experimenten dificultades para cumplir con las nuevas expectativas. Esto puede afectar negativamente su desempeño laboral.
- **Falta de motivación y compromiso:** La falta de motivación y compromiso por parte de los asesores telefónicos puede influir en su disposición para participar activamente en la capacitación y aplicar lo aprendido en su trabajo diario. Si los asesores no ven el valor de la capacitación o no se sienten respaldados y reconocidos por sus esfuerzos, es probable que su desempeño laboral se vea afectado negativamente.

Para Tong (2020), "La capacitación es un proceso planificado y sistemático que tiene como objetivo mejorar el desempeño de los empleados mediante el desarrollo de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Se centra en proporcionar a los empleados las herramientas y recursos necesarios para realizar sus tareas de manera competente y eficiente" (p. 23). Por todo lo anterior, se requiere que, concluye con la necesidad del diseño de un plan de capacitación de la empresa American Call Center en el área de asesores telefónicos de ventas de las campañas Claro para el periodo del año 2024, con programas efectivos y estratégicos.

1.6. Formulación del Problema

¿Cómo diseñar un plan de capacitación que fortalezca el desempeño laboral de los asesores telefónicos de la campaña de Claro en la empresa American Call Center?

1.7. Sistematización del Problema

- ¿Cuál es el desempeño laboral y situación actual en la empresa American Call Center y los asesores de comerciales de la campaña "Claro"?
- ¿Cuáles son las teorías y conceptos existente sobre el desempeño laboral?
- ¿Cuál es el diseño metodológico más apropiado para analizar la relación entre la capacitación del personal y el desempeño laboral de los asesores de comerciales de la campaña "Claro"?

- ¿Cuáles son las áreas de mejora que se deben de identificar en el programa de capacitación para optimizar su efectividad en el desempeño laboral de los asesores de comerciales?

1.8. Objetivos

1.8.1. Objetivo General

Diseñar un plan de capacitación que fortalezca el desempeño laboral de los asesores telefónicos de la campaña de “Claro Ventas” en la empresa American Call Center.

1.8.2. Objetivos Específicos

- Establecer la situación actual de la empresa American Call Center respecto al desempeño laboral y sobre la capacitación/formación del personal.
- Fundamentar los referentes teóricos del proceso de desempeño laboral y capacitación/formación de personal.
- Definir el diseño metodológico más apropiado para la recolección y procesamiento de la información respecto al proceso de capacitación/formación de personal y el desempeño laboral.
- Identificar áreas de mejora en el programa de capacitación y proponer recomendaciones para optimizar su efectividad y mejorar el desempeño general de los asesores de comerciales.

1.9. Justificación

La capacitación del personal es un aspecto fundamental en cualquier organización, y su importancia se hace especialmente evidente en el caso de los asesores de comerciales de la campaña "Claro" en un Call Center. Estos asesores son la línea directa de comunicación con los clientes y desempeñan un papel crucial en la satisfacción del cliente y en el logro de los objetivos de ventas.

La relación entre la capacitación del personal y el desempeño laboral de los asesores de comerciales es innegable. La capacitación efectiva proporciona a los asesores las habilidades necesarias para abordar de manera efectiva las consultas de los clientes, manejar objeciones, cerrar ventas y mantener una comunicación clara y efectiva. Además, la capacitación también les brinda conocimientos actualizados sobre los

productos y servicios que están promoviendo, lo que les permite brindar información precisa y relevante a los clientes.

Una capacitación adecuada no solo se centra en el desarrollo de habilidades técnicas, sino que también aborda aspectos fundamentales como el desarrollo de habilidades de comunicación, la empatía con el cliente, la gestión del tiempo y la resolución de problemas. Estas habilidades son esenciales para que los asesores de comerciales puedan establecer relaciones sólidas con los clientes, comprender sus necesidades y brindar soluciones personalizadas.

“La necesidad de incorporar herramientas como inducciones y evaluaciones de desempeño permiten evitar la desvinculación temprana de un empleado incorporado a la nómina o reclamos de las empresas por expectativas no cumplidas” (Huanca, 2020, pág. 20). Además, la capacitación también tiene un impacto directo en la motivación y satisfacción laboral de los asesores de comerciales. Cuando los empleados se sienten valorados y tienen la oportunidad de mejorar sus habilidades, su nivel de compromiso y dedicación hacia su trabajo aumenta. Esto se traduce en un desempeño laboral más eficiente y en una mayor retención de talento en la organización.

Por otro lado, la falta de capacitación o una capacitación inadecuada puede tener consecuencias negativas en el desempeño laboral de los asesores de comerciales. Sin la capacitación necesaria, los asesores pueden sentirse inseguros en su rol, tener dificultades para manejar las demandas de los clientes y carecer de conocimientos actualizados sobre los productos y servicios que ofrecen. Esto puede llevar a un servicio deficiente, una disminución en la satisfacción del cliente y una reducción en los resultados de ventas.

En resumen, la capacitación del personal es esencial para optimizar el desempeño laboral de los asesores de comerciales de la campaña "Claro" en un Call Center. Proporcionar una capacitación efectiva les brinda las habilidades, conocimientos y motivación necesarios para ofrecer un servicio excepcional a los clientes, alcanzar los objetivos de ventas y mantener una ventaja competitiva en el mercado. Por lo tanto, es crucial invertir en programas de capacitación sólidos y actualizados que garanticen un alto nivel de desempeño y satisfacción tanto para los asesores de comerciales como para los clientes.

CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

2.1. Plan de Capacitación

Los planes de capacitación son la respuesta a la problemática que se da como resultado de un previo análisis para poder orientar a acciones que permitan la mejora continua en las actividades organizacionales (García & Pino, 2019). Es así que, el plan de capacitación es una inversión que beneficia a los grupos de interés, dado que el acceso a la información actualizada a través de cursos, talleres, seminarios, diplomados, especializaciones, maestrías o doctorados, permitirán ser más competitivos en el ámbito laboral y profesional.

2.1.1. Tipo de Planes de Capacitación

La investigación efectuada por Mejía (2021) observó e identificó la siguiente lista los tipos de planes de capacitación:

- Capacitación o inducción directa (supervisada)
- Capacitación o inducción por método audiovisual
- Capacitación o inducción por medio digital
- Capacitación o inducción por método específico

2.2. Desempeño Laboral

El concepto de desempeño laboral ha sido abordado por diversos autores a lo largo de los años, y sus definiciones pueden variar. A continuación, presentaré algunos conceptos de desempeño laboral proporcionados por autores desde el año 2018:

Para Alarcón y Alarcón (2017), el desempeño laboral se refiere al rendimiento observable y medible de un individuo en su puesto de trabajo. Lo definen como los resultados logrados por el empleado, la forma en que se comporta y cómo contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para Zárraga (2020) el desempeño laboral se basa en la evaluación de los resultados y comportamientos de un individuo en su trabajo. Además de los resultados cuantitativos, también consideran los aspectos cualitativos, como las habilidades, conocimientos, actitudes y competencias demostradas por el empleado.

Según Soria (2019) lo define al desempeño laboral como la contribución observable y mensurable de un individuo a los objetivos organizacionales. Consideran que el desempeño se puede evaluar a través de la productividad, calidad del trabajo, cumplimiento de los plazos y otros criterios relevantes para el puesto.

Según Laurie y Bolaños (2019), el desempeño laboral es el grado en que un empleado cumple con las expectativas de su puesto de trabajo y logra los resultados deseados. Lo ven como una combinación de las habilidades, conocimientos, actitudes y esfuerzo invertido por el empleado para alcanzar los objetivos laborales.

Aguinis (2021) define el desempeño laboral como los resultados, comportamientos y características personales relevantes que contribuyen al éxito individual y organizacional. Destaca que el desempeño laboral se puede medir a través de indicadores objetivos, como la productividad, la calidad del trabajo y la satisfacción del cliente.

El desempeño laboral se refiere al rendimiento y la efectividad de un individuo en su trabajo, es decir, cómo lleva a cabo las tareas y responsabilidades asignadas. Implica evaluar la forma en que un empleado cumple con los estándares de desempeño establecidos y logra los resultados esperados en su puesto de trabajo. En cuanto a la clasificación del desempeño laboral, existen diferentes enfoques y sistemas utilizados por las organizaciones para evaluar y categorizar el desempeño de sus empleados.

2.2.1. Clasificación del Desempeño Laboral

Algunas de las clasificaciones más comunes identificadas durante el estudio realizado por Salazar (2020) son las siguientes:

Desempeño Sobresaliente: Se refiere a los empleados que superan consistentemente los estándares de desempeño establecidos y demuestran un rendimiento excepcional en su trabajo. Estos empleados generalmente superan las expectativas y se destacan en la consecución de resultados.

Desempeño Adecuado o Competente: Se refiere a los empleados que cumplen satisfactoriamente con los estándares de desempeño establecidos para su puesto de trabajo. Estos empleados cumplen con las expectativas y realizan sus tareas de manera efectiva, aunque pueden no destacar especialmente.

Desempeño Necesita Mejora o Insuficiente: Se refiere a los empleados que no cumplen plenamente con los estándares de desempeño establecidos. Estos empleados pueden tener dificultades para alcanzar los resultados esperados y pueden requerir orientación, capacitación adicional o seguimiento para mejorar su desempeño.

Desempeño Insatisfactorio: Se refiere a los empleados que no logran alcanzar los estándares mínimos de desempeño establecidos. Estos empleados no cumplen con las expectativas y pueden requerir medidas disciplinarias o acciones correctivas para abordar su bajo rendimiento.

2.2.2. Dimensiones del Desempeño Laboral

El desempeño laboral se compone de dos dimensiones fundamentales que influyen en la variable de estudio. Por un lado, encontramos el desempeño de tareas, que se basa en los conocimientos, habilidades y destrezas que impactan directamente en la ejecución de las labores asignadas. Por otro lado, está el factor de desempeño contextual, que se refiere al entorno en el que se desenvuelven los individuos y cómo sus comportamientos interactúan con él (Ramírez & Nazar, 2019).

2.3. Motivación

La palabra motivación proviene de los términos latinos *motivus* (“movimiento”) y *ción* (“acción y efecto”). La motivación es el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo. Con el inicio de la industrialización en el siglo XVIII y la desaparición de los talleres artesanales, los trabajadores se volvieron menos productivos, más motivados y afectaron las relaciones en el entorno laboral. Cuando se fundó la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1920, comenzó a buscar soluciones para equilibrar los intereses de los empleadores y los trabajadores (Reyes & Zambrano, 2018).

El siglo XX vio el surgimiento de las primeras teorías motivacionales que vinculaban el desempeño laboral de un empleado con su satisfacción personal al hacer el trabajo. Estos estudios concluyen que los trabajadores motivados son más eficientes y responsables. Con base en estas conclusiones, las empresas decidieron analizar los parámetros a seguir para mejorar las condiciones laborales de sus empleados, conocer sus necesidades e intereses, e influir de alguna manera en su desempeño laboral dentro de la empresa (Reyes & Zambrano, 2018).

2.3.1. Clasificación de la Motivación

El estudio realizado por Reyes y Zambrano (2018) identificaron una tipología para la motivación la cuales son:

- Motivación Intrínseca: Ocurre espontáneamente.
- Motivos Externos: Los factores externos motivan a los individuos.
- Motivos negativos: provocados por amenazas y castigos.
- Motivación Positiva: surge de la necesidad y deseo de las personas de mejorar sus habilidades.
- Motivación intrínseca: Algo en lo que las personas tienen un interés particular en mejorar.
- Motivación Extrínseca: En definitiva, trae beneficios directos al individuo, pero surge de obligaciones.

CAPÍTULO 3: DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de Investigación

El enfoque investigativo cuantitativo es el más empleado para dilucidar lo relacionado con el objeto de estudio, contribuyendo en validar los conocimientos desde un plan metodológico para descifrar científicamente el conocimiento, al ser parte de las fases que definen un proceso lógico de datos estadísticos que favorezcan el cumplimiento de los objetivos de investigación (Yucra & Bernedo, 2020).

Debido a lo cual, el proyecto actual de desarrollo se centró en un enfoque cuantitativo, siendo un tipo de estudio que buscó identificar las características presentes en la población de la compañía objeto de estudio, cuyas características fueron de gran utilidad para posteriormente facilitó la elaboración de una propuesta que contribuya en las posibles soluciones de la problemática identificada.

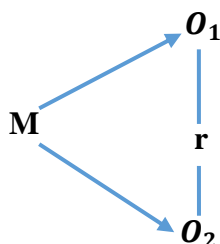
3.2. Alcance de Investigación

Arias et al. (2020) existen diversos alcances de investigación, pero la particularidad del alcance correlacional-descriptivo se encuentra en el punto medio del alcance explicativo y exploratorio, esto surge por el propósito de definir el grado de vinculación de las variables mediante el empleo del enfoque cuantitativo.

En este sentido, con la finalidad de cumplir con los objetivos de investigación se definió ahondar en la relación de causalidad, es decir, la causa-efecto que tiene la capacitación con el desempeño laboral de los asesores telefónicos de la campaña de “Claro Ventas” en la empresa American Call Center, concentrando el grado de intensidad en que se correlacionaron, evitando una disgregación de los objetivos de estudio. Por otra parte, el empleo del alcance descriptivo fue seleccionado con base al enfoque cualitativo que tuvo un aporte esencial para profundizar la situación en el periodo 2019-2022.

A continuación, se presenta esquemáticamente el alcance correlacional en la Figura 2:

Figura 2. Esquema del alcance correlacional-descriptiva



Fuente: Elaborado propia

Donde:

M: Representa la muestra del estudio donde las unidades de análisis son los asesores telefónicos de la campaña de claro ventas en la empresa American Call Center.

O₁: Observación de la variable “capacitación”

O₂: Observación de la variable “desempeño laboral”

r: Coeficiente de relación

3.3. Diseño de Investigación

La investigación se llevó a cabo mediante un diseño no experimental de corte transversal, para tener un mejor entendimiento se expuso lo argumentado por Calderón y Alzamora (2018), “el diseño no experimental es un estudio donde el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo” (p.73).

Por otra parte, Monterola et al. (2019) indicaron que, la investigación de corte transversal tiene como una particularidad básica cuando se efectúan las mediciones efectuadas en una única ocasión, por ende, no existen ciclos posteriores. Es decir, la preparación se realiza en una circunstancia específica de la evolución del problema o evento de interés.

3.4. Tipos de Investigación

3.4.1. Investigación Descriptiva

Un tipo de estudio descriptivo tiene como particularidad permitir al investigador tener el criterio para decidir si es un espectador íntegro, un espectador participante, un espectador partícipe o un partícipe perfecto (Guevara et al., 2020).

Con base en la cita anterior, se definió la aplicación de la investigación descriptiva porque esta facilitó realizar una revisión y descripción de las situaciones existentes de los asesores telefónicos de la empresa American Call, para definir las debilidades existentes en el plan de capacitación que define el nivel de desempeño laboral durante la campaña de claro de ventas.

3.4.2. Investigación Correlacional

En el caso de la investigación correlaciona, según Guillén et al. (2020), este evalúa el nivel en que las variables de estudio guardan una relación entre sí, siendo posible a través de datos cuantificables que direccionen a cumplir el propósito de estudio definido en los objetivos planteados, es decir, contribuye en definir la influencia directa de una variable con otra.

Partiendo de la cita anterior que facilitó una perspectiva conceptual, misma que brindó un aporte de las razones que promovieron a aplicar la investigación correlacional, se buscó definir la relación de la capacitación actual con el resultado en el desempeño laboral de los asesores de la campaña “Claro Ventas” de la empresa American Call Center.

3.5. Población, Muestra y Muestreo

La presente investigación requirió conocer la relación entre las capacitaciones y el desempeño laboral. Por ello, fue necesario calcular el tamaño de la muestra utilizando un nivel de confianza del 95% y un error de 5%, cuya población estuvo conformada por los asesores comerciales de la campaña de “Claro Ventas” de la empresa American Call Center S.A., definiendo como unidades de estudio un total de 700 personas y adicional el jefe de área, conllevando tener un total de 701 el total de la población.

Cabe aclarar que, para el cálculo de muestra solo se consideraron los asesores telefónicos. Dado que no se conoce el valor de la desviación estándar, se utilizó el valor de 0,5 establecidos con base al criterio como investigador.

A continuación, se detalla la fórmula a aplicar para establecer el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{NZ^2\sigma^2}{(N-1)e^2 + Z^2\sigma^2}$$

Donde:

N: Tamaño de la población

σ = Desviación estándar poblacional

e= Límite aceptable de error muestral

Z=Valor relacionado con el nivel de confianza

Cabe mencionar que, para el cálculo de la muestra se establecieron los siguientes aspectos:

Confiability: $\alpha = 95\%$ de confianza; $\varepsilon = \delta = 5\%$ de error; $z = 1.96$

Probabilidad: $p = 0,5$; $q = 0,5$

Población: 700 asesores telefónicos de American Call Center S.A

Tamaño de la muestra: $N = 248$ asesores telefónicos

Como parte de los preceptos metodológicos se definió aplicar un muestreo que tuvo un aporte relevante para direccionar objetivamente la frecuencia de los sujetos que formaron parte del estudio. Citando a Hernández & Carpio (2019), la clasificación del muestreo probabilístico se clasifica en dos grupos, donde el muestreo probabilístico se fundamenta en la equiprobabilidad que permite que cualquier sujeto de la muestra sea seleccionado.

Por el contrario, el muestreo no probabilístico se basa en la representatividad de seleccionar sujeto(s) en específico para el inferencial de los resultados obtenidos. Por consiguiente, basado en lo antes expuesto, se define el detalle de la población, muestra y muestreo aplicado para el estudio:

Tabla 2. Población, muestra y muestreo

Estratos	Cargo	Población	Muestra	Muestreo
1	Jefe de área	1	1	No probabilístico
2	Asesores telefónicos	699	248	Probabilístico
Total		700	249	

Fuente: Elaborado propia

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Cisneros et al. (2022) sostuvieron que, la selección de la técnica de investigación profundiza el estudio orientado a dotar de información relevante y oportuna sobre el problema investigado. La técnica de la encuesta es un método para recopilar datos con base en un cuestionario estructurado o semiestructurado que consta de un conjunto de preguntas dirigidas a la población o muestra que representa el objeto de estudio, detallado a continuación:

Tabla 3. Detalle de técnicas e instrumentos de investigación

Estratos	Cargo	Población	Muestra	Técnicas	Instrumento
1	Jefe de área	1	1	Encuesta	Cuestionario
2	Asesores telefónicos	699	248	Encuesta	
Total		700	249		

Fuente: Elaborado propia

No obstante, para la aplicación de la técnica de la encuesta fue a través de dos cuestionarios que constó con quince ítems con opciones múltiples de respuesta de acuerdo con la escala de Likert con cinco categorías calificadas con 5=siempre; 4=Casi siempre; 3= A veces; 2=Casi siempre y 1=Nunca; lo que facilitó conocer el criterio de los sujetos de investigación que conllevó definir niveles de categorías que determinen el resultado de las preguntas que evaluaron cada dimensión, por medio de tres niveles que fueron: adecuado, poco adecuado e inadecuado.

Debido a lo cual, contribuyó en definir como es la capacitación y el efecto que tiene en el nivel de desempeño laboral de los asesores telefónicos de la campaña de Claro de American Call Center S.A., quienes aportaron con muy valiosa información, para el posterior desarrollo de la propuesta.

Para contribuir en tener claro sobre la recolección de datos se detalla esquemáticamente la información en la Tabla 4:

Tabla 4. Esquema de recolección de datos

Tipo de fuente	Fuente	Técnica de recolección	Instrumento	Procesamiento de datos
Primaria	Jefe de área	Encuesta	Cuestionario Estructurado	Estadística descriptiva, tablas
Primaria	Asesores telefónicos	Encuesta	Cuestionario Estructurado	Estadística descriptiva, tablas

Fuente: Elaborado propia

La presente investigación consideró como parte de la metodología los siguientes preceptos:

3.6.1. Recopilación de Datos

La recopilación de datos fue mediante la técnica de la encuesta para ahondar en la percepción del personal y así definir sobre la existencia de una correlación entre la capacitación con el nivel de desempeño laboral que tienen los asesores telefónicos, recolectando información centrada en obtener conocimiento de una percepción de la situación actual.

Pero también incluyó conocer sobre este caso particular con los procesos de capacitación impartidos desde el año 2019 al 2022, determinando aspectos que han incidido negativamente en la atención al cliente y el nivel de ventas que debe cumplirse en la campaña de claro.

3.6.2. Análisis de Datos

Se realizó un análisis estadístico de los datos recopilados que posibilitó identificar patrones, tendencias y relaciones de la capacitación con el desempeño laboral de los asesores telefónicos, de manera que, para definir el nivel de la correlación de las variables se empleó el programa estadístico SPSS.

3.6.3. Validación y Confiabilidad de Datos

Para definir la confiabilidad psicométrica de datos empíricos se empleó el Alfa de Cronbach que midió la información de los datos recopilados de cada variable. Cuyo resultado en la variable de capacitación tuvo un nivel de confiabilidad fue 0.796 y en la variable de desempeño laboral fue 0.939. En ambos casos los resultados al estar en un rango de 0.72 a 0.99 denotaron un nivel excelente de confiabilidad, presentando los resultados a continuación:

Tabla 5. Estadística de fiabilidad de variables

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Capacitación	0,796	15
Desempeño laboral	0,939	15

Fuente: Elaborado propia

Propuesta de recomendaciones: Basado en los resultados obtenidos, se elaboró una propuesta de recomendaciones para plantear un plan de capacitación direccionado en maximizar el desempeño laboral de los asesores de comerciales en la “campana claro”.

3.7. Método de investigación

Los métodos considerados para el desarrollo fueron:

3.7.1. Método Científico

Según Argimon y Jimenez (2019) el método científico es el proceso que tiene como objetivo estar al tanto del conocimiento, teniendo como efecto facilitar la comprensión, explicación o predicción de eventos o sucesos que dan una óptica de general de procedimientos sistemáticos. De manera que, el método científico contribuyó en efectuar un proceso para conocer los datos obtenidos de los sujetos que fueron parte del estudio, siendo el jefe de área y los asesores telefónicos que son partícipes de la campaña de claro de ventas en la empresa American Call center.

3.7.2. Método Estadístico

Dicho método permitió efectuar la presentación de los datos recopilados mediante cuadros elaborados por medio de tablas y gráficos, facilitando la visualización de forma rápida y precisa de la información obtenida de forma numérica provista por los sujetos

de estudio, en este caso fueron los asesores telefónicos, favoreciendo y facilitando conocer si la capacitación incide en el desempeño laboral, validando rápidamente la comparación de resultados previamente calculados con fórmulas estadísticas.

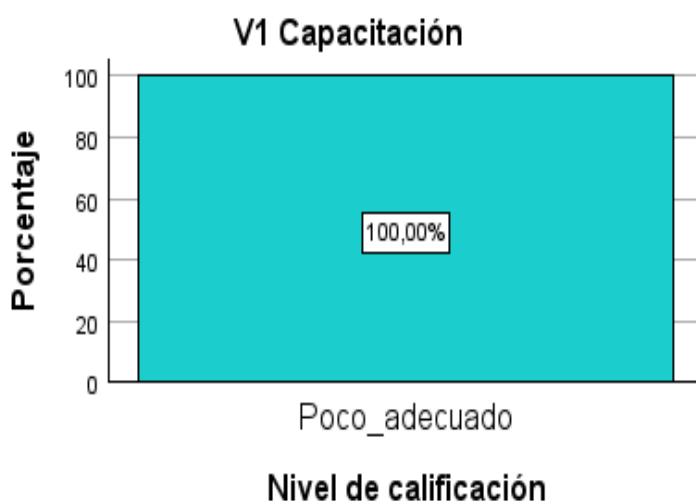
3.8. Análisis de Resultados Descriptivos

Posterior a la recopilación y presentación de los datos, se optó por presentar los resultados descriptivos de acuerdo a las variables de investigación, así como las dimensiones de la segunda variable. Debido al enfoque que buscó ahondar sobre la situación actual y conocer la relación entre las capacitaciones con el desempeño laboral que tienen los asesores telefónicos de la empresa American Call Center. Razón por la cual se cumple con los objetivos propuestos inicialmente en el primer capítulo, cuyos resultados fueron:

3.8.1. Resultado de la Variable 1 Capacitación

La aplicación del cuestionario que favoreció la medición de la variable 1 capacitación constó con cinco dimensiones, siendo: cumplimiento de objetivos, contenido de capacitación, desarrollo de las actividades de capacitación, monitoreo de capacitación y metas de ventas. *Ver Apéndice B*. A su vez, cada dimensión tuvo tres ítems, representando un total de 15 ítems para evaluar la variable de capacitación de los asesores comerciales:

Figura 3. Resultado de variable 1 capacitación



Fuente: Instrumento del cuestionario de capacitación. *Ver Apéndice D*

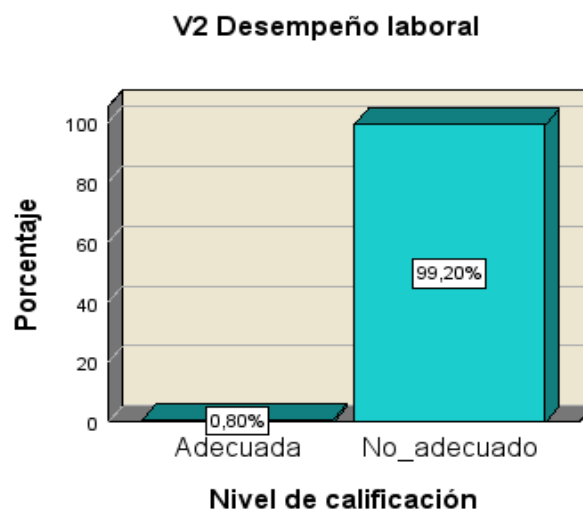
La Figura 3 muestra los resultados de la variable capacitación, cuyas dimensiones medidas fueron cumplimiento de objetivos, contenido de capacitación, desarrollo de las actividades de capacitación, monitoreo de capacitación y metas de ventas, calificada como poco adecuada según el 100% con base a los datos recopilados en el primer cuestionario. Es decir, se consiguió entrever que hay aspectos que no están siendo considerado cuando el personal ha sido capacitado, ocasionando que no llega al propósito de incrementar la capacidad de los asesores telefónicos en la búsqueda de superar dificultades propias del entorno laboral, lo cual tiene un efecto negativo en el nivel de desempeño laboral esperado a cumplir en la campaña de claro de ventas.

3.8.2. Resultado de Variable 2 de Desempeño Laboral

Durante la aplicación del cuestionario para recopilar los datos requirió incluir cinco indicadores para evaluar la variable de desempeño laboral, siendo: comunicación, trabajo en equipo, orientación al cliente, pasión por los resultados, evaluados mediante un total 15 ítems. *Ver Apéndice C.*

De modo que, los resultados obtenidos en la variable de desempeño laboral, tuvo una calificación fue del 99.2% no adecuada y solo el 0.80% fue adecuada, identificando que existe un bajo rendimiento de parte de los asesores telefónicos cuando se trata de realizar su labor, dificultando el logro máximo de los resultados en la campaña de claro de ventas.

Figura 4. Resultado de variable 2: Desempeño laboral



Fuente: Instrumento del cuestionario de desempeño laboral. *Ver Apéndice F*

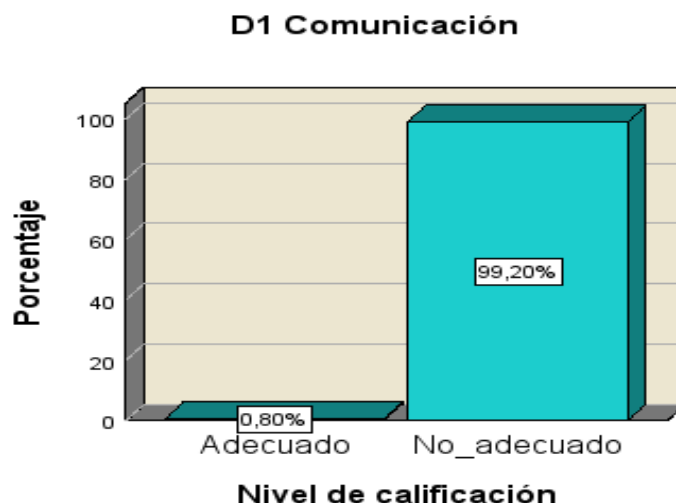
La información de la Figura 4 muestra que, la situación actual en la empresa American Call Center aportó en el reconocimiento de la existencia de debilidades en varios aspectos que afectan directamente en tener un bajo nivel del desempeño laboral actualmente al momento de realizar las actividades propias de su cargo. En síntesis, pudo medirse la variable de acuerdo a cada respuesta recopilada de las quince preguntas que formaron parte del cuestionario de la variable de desempeño laboral, comprobando la problemática actual.

3.8.3. Resultado de Dimensión de Comunicación

Los resultados en la dimensión de comunicación de la variable de desempeño laboral fueron calificados como no adecuado según el 99.2% y adecuado el 0.80%, a través de los siguientes ítems planteados que aportaron en la evaluación de la dimensión fueron: a sus colegas les gusta escuchar e intercambiar ideas, sus colegas utilizan correctamente los canales de comunicación; tiene comunicación efectiva de sus ideas con su jefe y colegas. *Ver Apéndice C*

A continuación, se presenta gráficamente la información estadística de la dimensión de comunicación:

Figura 5. Resultado de dimensión: comunicación



Fuente: Instrumento del cuestionario de desempeño laboral. *Ver Apéndice F*

De acuerdo con la información de la Figura 5, evidencia la existencia de un impacto negativo de la comunicación que incide en el desempeño laboral entre el personal, quienes tienen entre sus responsabilidades el cumplimiento del perfil del cargo como

asesor telefónico, el cual ha evidenciado una afectación en los resultados para el cliente, la empresa “claro.

Cabe mencionar que, para que los asesores telefónicos en la campaña de claro de ventas en la empresa American Call Center no cuenta con una acertada comunicación, dificultando la interacción entre el personal, además del cumplimiento de los objetivos como efecto negativo del inadecuado clima laboral, ya que el ambiente durante la jornada laboral no resultó ser apropiada para la maximización de la productividad laboral, como consecuencia de la dificultad de la gestión entre el personal.

Entonces, entre los aspectos evaluados en la dimensión fue la comunicación efectiva, interacción y forma en que se emplean los canales de comunicación, mostrando un resultado donde tiene una repercusión negativa en la buena comunicación con los clientes que impide lograr el objetivo primordial que es generar ventas a través de la labor de los asesores telefónicos.

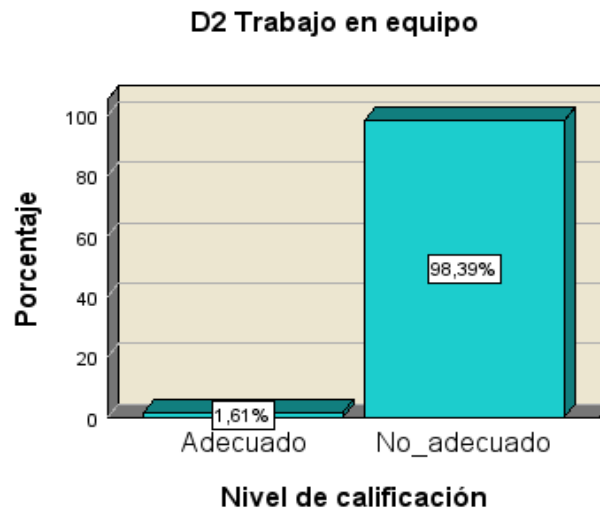
3.8.4. Resultado de Dimensión de Trabajo de Equipo

De acuerdo con la información de la Figura 6, los resultados de la dimensión de trabajo de equipo de la variable de desempeño laboral fueron calificado según el 98.39% como no adecuado y 1.61% adecuado, determinando que existió situaciones negativas que incidieron drásticamente el ambiente laboral, cuyo efecto fue notorio por la dificultad del logro de cambios y mejoras, así como el respeto y valoración de los demás.

Un punto a considerar fue un problema existente por la falta de colaboración entre el personal para solucionar inconvenientes, durante la atención al cliente y promover las ventas. Así pues, se denotó que las actividades no tienen como características la acción rápida para satisfacer las necesidades de los consumidores, donde las metas de ventas no son cumplidas según lo planificado desde la alta gerencia.

A continuación, se presenta gráficamente la información estadística de la dimensión de trabajo de equipo:

Figura 6. Resultado de dimensión: Trabajo de equipo



Fuente: Instrumento del cuestionario de desempeño laboral. *Ver Apéndice F*

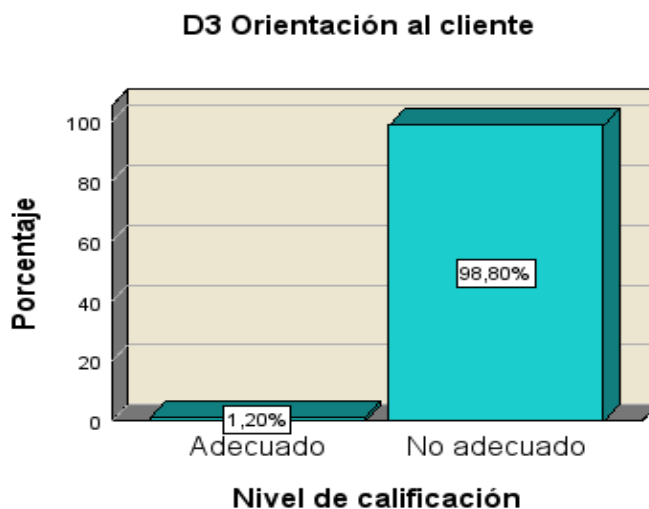
En definitiva, los datos presentados en la Figura 6 propiciaron la evaluación de los asesores telefónicos cuando trabajan en equipo, definiendo que el comportamiento entre el personal de forma conjunta para denotar el desempeño en la campaña de claro ventas, cuyos ítems establecidos para evaluar la dimensión fueron: siente un espíritu de colaboración como parte del ambiente laboral, cuentan con actitudes y disposición para lograr cambios y mejoras; y respeta y valora las ideas de los demás. *Ver Apéndice C*

3.8.5. Resultado de Dimensión de Orientación al Cliente

De acuerdo con la información de la Figura 7 mostró la calificación de los niveles obtenidos en la dimensión de orientación al cliente por parte de los asesores telefónicos, tuvo como enfoque principal acrecentar las ventas a través de la campaña de claro. No obstante, los resultados denotaron que este no fue adecuado según el 98.8% y únicamente el 1.2% fue calificado como adecuado.

A continuación, se presenta gráficamente la información estadística de la dimensión de orientación al cliente:

Figura 7. Resultado de dimensión: Orientación al cliente



Fuente: Instrumento del cuestionario de desempeño laboral. *Ver Apéndice F*

Los resultados de la Figura 7 demostraron que, no hay una orientación enfocada a los clientes que son atendidos por parte de los asesores telefónicos, causado por una inadecuada actitud cuando se trata de tener predisposición denotando una baja calidad de atención al cliente que reduce la capacidad de reacción para satisfacer sus necesidades, cuyos ítems establecidos para evaluar la dimensión fueron: cuenta con actitud de total disponibilidad con el cliente, participan los colaboradores en las actividades que realizan la empresa para mejorar la atención al cliente y puede tomar acciones rápidas para atender al cliente. *Ver Apéndice C*

Cabe reconocer que, la orientación al cliente fue evaluada por la relevancia que tiene en la capacidad del personal cuando se trata de definir acciones estratégicas que eleven la satisfacción del cliente, lo cual no es posible si esta no es adecuada e impide una correcta toma de decisiones direccionada a satisfacer a los clientes, donde el personal que trata directamente con esto debe cumplir con los requerimientos como consumidores que necesitan satisfacer sus necesidades.

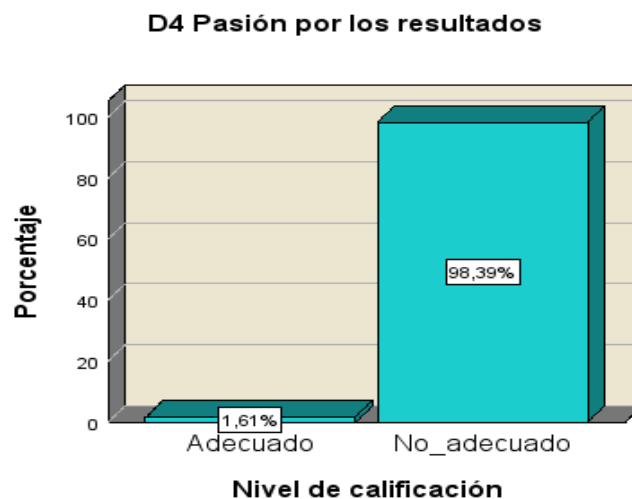
3.8.6. Resultado de Dimensión de Pasión por los Resultados

De acuerdo con la Figura 8, se evaluó la dimensión de pasión de los resultados en la variable de desempeño laboral obtenida de parte de los asesores telefónicos de la campaña de claro de ventas en la empresa American Center, siendo considerada como no adecuada, según el 98.39% y adecuada el 1.61%.

En la Figura 8 demostró que la determinación del personal evidenció un impacto negativo que afecta los resultados esperados, donde la pasión de los asesores telefónicos debía ser característico para impulsar las acciones del personal al definir la fuerza laboral que potencialice las metas establecidas, cuyos ítems establecidos para evaluar la dimensión fueron: su labor se rige por parámetros que exige el área de ventas, posee un alto grado de responsabilidad y compromiso con la venta diaria; se realiza la autoevaluación con el fin de mejorar el desempeño en las ventas. *Ver Apéndice C.*

A continuación, se presenta gráficamente la información estadística de la dimensión de pasión por los resultados:

Figura 8. Resultado de dimensión: Pasión por los resultados



Fuente: Instrumento del cuestionario de desempeño laboral. *Ver Apéndice F*

Por el contrario, los datos no mostraron acertadamente según los resultados, reduciendo la productividad y el cumplimiento de las metas de ventas con base al compromiso, esfuerzo y la búsqueda de potencializar de la tendencia del personal, a través de la demostración de un bajo rendimiento que impide una mejora continua.

3.8.7. Resultado de Dimensión de Soluciones Creativas

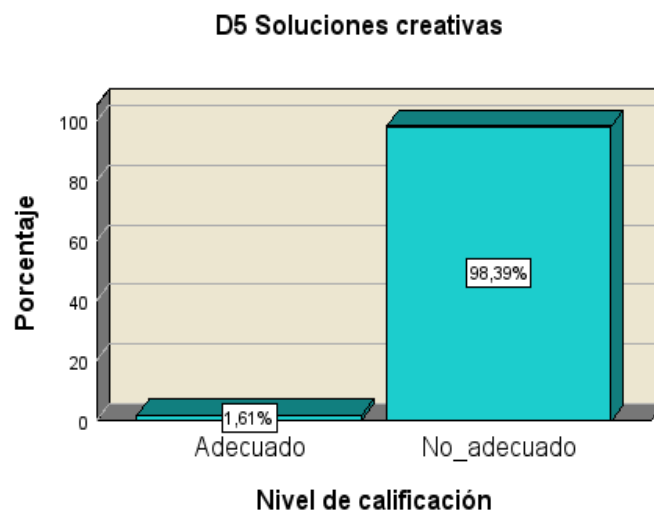
De acuerdo con la información mostró en la Figura 9, el resultado de la dimensión de soluciones creativas de la variable de desempeño laboral fue calificado según el 98.39% como no adecuada y 1.61% como adecuada. De modo que, los datos dejaron entrever que hay un bajo desarrollo de habilidades innovadoras para que tengan una aportación positiva que incentive a tener acciones para la resolución de conflictos, generando

diversos inconvenientes que puede surgir durante la atención al cliente, reduciendo la fuerza laboral que se requiere para el logro de la campaña de claro de ventas.

Del mismo modo, entre los aspectos que fueron evaluados como parte de la dimensión de soluciones creativas, fue centrada en definir la disponibilidad de flexibilidad para transformar un problema en oportunidades para contribuir en identificar soluciones. Para la evaluación para esta dimensión se plantearon tres ítems, siendo: dispone de flexibilidad para transformar problemas en oportunidades para encontrar soluciones, posee apertura para la adaptabilidad en situaciones con clientes y con los conocimientos adquiridos, ¿Usted, identifica mejoras para generar más ventas a través de capacitaciones? *Ver Apéndice C.*

A continuación, se presenta gráficamente la información estadística de la dimensión de soluciones creativas:

Figura 9. Resultado de dimensión: Soluciones creativas



Fuente: Instrumento del cuestionario de desempeño laboral. *Ver Apéndice F*

Es decir, los resultados de esta dimensión denotaron una incapacidad para la apertura de la adaptabilidad de situaciones existente de los clientes, representando el criterio del personal que confirmaron que las capacitaciones tienen un efecto positivo que mejora los niveles de ventas, este último aspecto dejó en evidencia que es favorable para el desempeño laboral recibir capacitaciones acordes a las necesidades.

3.9. Análisis de Resultados Inferenciales

De acuerdo con Díaz (2019), la estadística inferencial es aplicada para estudiar la información proporcionada por una población, a fin de relacionar los resultados para entender los niveles de confianza y error. Como complemento de los resultados descriptivos y para cumplir en definir el nivel de correlación de las variables, se expone a través del coeficiente de correlación de Pearson con ayuda del programa estadístico SPSS que definió el grado la capacitación tiene efecto en el nivel de desempeño laboral.

3.9.1. Resultados de Correlación Entre Variable de Capacitación y Variable de Desempeño Laboral

Por otra parte, para favorecer la comprensión de los resultados obtenidos a través de la correlación de Pearson según los niveles de grado de correlación, siendo presentada a continuación:

Tabla 6. Relación entre primera y segunda variable

		V1 Capacitación	V2 Desempeño laboral
V1 Capacitación	Correlación de Pearson	1	,545**
	Sig. (bilateral)		<,001
	N	249	249
V2 Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,545**	1
	Sig. (bilateral)	<,001	
	N	249	249

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Ver Apéndice G Efectuado una revisión de la relación entre la variable 1 y 2 presentado en la Tabla 6, que aborda la capacitación impartida a los asesores telefónicos con el efecto que tiene en el desempeño laboral en la campaña de ventas de claro.

De manera que, según los resultados obtenidos a través de la correlación de Pearson fue 0,545**; cuyos datos tuvieron un nivel de significancia (Sig) <,001 que es menor a 0.005. El resultado de r de Pearson es determinado como una correlación positiva media que comprueba la relación entre la capacitación y el desempeño laboral.

3.9.2. Resultados de Correlación Entre Variable de Capacitación y Dimensión de Comunicación

Por otra parte, se determinó si existe relación entre la variable de capacitación con la dimensión de comunicación de la variable de desempeño laboral, denotando que cuando se trata de comunicación entre los asesores telefónicos si existió un efecto en el desempeño laboral en la campaña de ventas de claro.

Tabla 7. Relación entre primera variable y primera dimensión de segunda variable

		V1 Capacitación	D1 Comunicación
V1 Capacitación	Correlación de Pearson	1	,512**
	Sig. (bilateral)		<,001
	N	249	249
D1 Comunicación	Correlación de Pearson	,512**	1
	Sig. (bilateral)	<,001	
	N	249	249

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Ver Apéndice G

Según los resultados presentados en la Tabla 8, a través de la correlación de Pearson fue 0,512**; cuyos datos tuvieron un nivel de significancia (Sig) <,001 que es menor a 0.005 dando un alto grado de confiabilidad de los resultados; determinado como correlación positiva media que comprueba la relación entre la capacitación y el desempeño laboral.

3.9.3. Resultados de Correlación Entre Variable de Capacitación y Dimensión de Trabajo En Equipo

Mientras que, la relación entre la variable de capacitación con la dimensión de trabajo en equipo de la variable de desempeño laboral, denotando que cuando se trata de la labor conjunta como personal de la empresa American Call Center los asesores telefónicos tienen un efecto en la forma en que laboran, siendo el caso dentro de la campaña de ventas de claro.

Tabla 8. Relación entre primera variable y segunda dimensión de segunda variable

		V1 Capacitación	D2 Trabajo en equipo
V1 Capacitación	Correlación de Pearson	1	,544**
	Sig. (bilateral)		<,001
	N	249	249
D2 Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	,544**	1
	Sig. (bilateral)	<,001	
	N	249	249

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Ver Apéndice G

Según los resultados obtenidos en la Tabla 9, a través de la correlación de Pearson fue 0,544**; cuyos datos tuvieron un nivel de significancia (Sig) <,001 que es menor a 0.005 dando un alto grado de confiabilidad de los resultados; determinado como correlación positiva moderada que comprueba la relación entre la capacitación y el desempeño laboral desde la perspectiva de la segunda variable.

3.9.4. Resultados de Correlación Entre Variable de Capacitación y Dimensión de Orientación al Cliente

Tabla 9. Relación entre primera variable y tercera dimensión de segunda variable

		V1 Capacitación	D3 Orientación al cliente
V1 Capacitación	Correlación de Pearson	1	,497**
	Sig. (bilateral)		<,001
	N	249	249
D3 Orientación al cliente	Correlación de Pearson	,497**	1
	Sig. (bilateral)	<,001	
	N	249	249

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Ver Apéndice G

En el caso de la medición de la relación entre la variable de capacitación con la dimensión de orientación al cliente de la variable de desempeño laboral, denotó que

cuando se trata de orientar al cliente desde el enfoque de la satisfacción de sus necesidades de parte de los asesores telefónicos de la empresa American Call Center si tiene una influencia en los resultados en la campaña de ventas de claro.

Según los resultados obtenidos en la Tabla 10, a través de la correlación de Pearson fue 0,497**; cuyos datos tuvieron un nivel de significancia (Sig) <,001 que es menor a 0.005 dando un alto grado de confiabilidad de los resultados; determinado como correlación positiva moderada que comprueba la relación entre la capacitación y el desempeño laboral desde la perspectiva de la segunda variable.

3.9.5. Resultados de Correlación Entre Variable de Capacitación y Dimensión de Pasión por los Resultados

En el caso de la medición de la relación entre la variable de capacitación con la dimensión de pasión por los resultados de la variable de desempeño laboral, denotó que cuando se trata de promover en los asesores telefónicos de la empresa American Call Center la potencialización de la pasión por los resultados si tiene una influencia en los resultados en la campaña de ventas de claro.

Tabla 10. Relación entre primera variable y cuarta dimensión de segunda variable

		V1 Capacitación	D4 Pasión por los resultados
V1 Capacitación	Correlación de Pearson	1	,485**
	Sig. (bilateral)		<,001
	N	249	249
D4 Pasión por los resultados	Correlación de Pearson	,485**	1
	Sig. (bilateral)	<,001	
	N	249	249

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Ver Apéndice G

Según los resultados obtenidos a través de la correlación de Pearson fue 0,485**; cuyos datos tuvieron un nivel de significancia (Sig) <,001 que es menor a 0.005 dando un alto grado de confiabilidad de los resultados; determinado como correlación positiva

moderada que comprueba la relación entre la capacitación tiene un grado significativo en la búsqueda de superar las expectativas de los objetivos establecidos, debido al nivel de desempeño laboral desde la perspectiva de la segunda variable.

3.9.6. Resultados de Correlación Entre Variable de Capacitación y Dimensión de Soluciones Creativas

Por último, la medición de la relación entre la variable de capacitación con la dimensión de soluciones creativas de la variable de desempeño laboral, denotó que cuando se trata de promover acciones estratégicas de parte de los asesores telefónicos de la empresa American Call Center que contribuya en encontrar resoluciones a situaciones propias que surgen durante su jornada laboral si tiene una influencia la capacitación, a pesar de no ser alto el resultado, este si tiene un aporte en el nivel de desempeño laboral dentro de la empresa, presentado a continuación:

Tabla 11. Relación entre primera variable y quinta dimensión de segunda variable

		V1 Capacitación	D5 Soluciones creativas
V1 Capacitación	Correlación de Pearson	1	,358**
	Sig. (bilateral)		<,001
	N	249	249
D5 Soluciones creativas	Correlación de Pearson	,358**	1
	Sig. (bilateral)	<,001	
	N	249	249

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Ver Apéndice G

Cabe mencionar que, la existencia de influencia en los resultados en la campaña de ventas de claro, según los resultados obtenidos a través de la correlación de Pearson fue 0,358** tuvo como nivel de significancia (Sig) <,001 que denota ser menor a 0.05 dando un alto grado de confiabilidad de los datos obtenidos; determinado como correlación positiva baja que comprueba la relación entre la capacitación tiene un grado razonable que a pesar de no ser alto, sigue teniendo una participación cuando se trata de definir el nivel de desempeño laboral desde la perspectiva de la segunda variable.

3.10. Contenido Preliminar

Tabla 12. Relación entre problema – objetivo – contenido

PROBLEMA	OBJETIVOS	CONTENIDO
Preguntas de investigación	Resultados esperados que dan respuesta a las preguntas de investigación	Desarrollo de los temas que permitirán alcanzar los objetivos planteados
ELEMENTOS GENERALES		
¿Cómo determinar la relación entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral de los asesores telefónicos de la campaña “Claro Ventas” de la empresa American Call Center durante el periodo año 2019 al 2022?	Diseño de un plan de capacitación que fortalezca el desempeño laboral de los asesores telefónicos de la campaña de Claro en la empresa American Call Center.	Diseño de un plan de capacitación que fortalezca el desempeño laboral de los asesores telefónicos de la campaña de Claro en la empresa American Call Center.
PROBLEMA	ELEMENTOS ESPECIFICOS OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDO
¿Cuál es el desempeño laboral y situación actual en la empresa American Call Center y los asesores de comerciales de la campaña “Claro”?	Establecer la situación actual de la empresa American Call Center respecto al desempeño laboral y sobre la capacitación/formación del personal.	CAPITULO 1.- Diagnóstico de la empresa y el problema. Antecedentes y Análisis Situacional. Misión, visión y valores Objetivos de la investigación. Descripción General del Servicio. Justificación. Red Organizacional.
¿Cuáles son las teorías y conceptos existente sobre el desempeño laboral?	Fundamentar los referentes teóricos del proceso de desempeño laboral y capacitación/formación de personal.	CAPITULO 2.- Marco Conceptual. Plan de Capacitación Desempeño laboral: concepto. Desempeño labora: clasificación. Desempeño laboral: dimensiones. Motivación
¿Cuál es el diseño metodológico más apropiado para analizar la relación entre la capacitación del personal y el desempeño laboral de los asesores de comerciales de la campaña “Claro”?	Definir el diseño metodológico más apropiado para la recolección y procesamiento de la información respecto al proceso de capacitación/formación de personal y el desempeño laboral	CAPITULO 3.- Desarrollo Metodológico Diseño de investigación. Tipo de investigación. Población y muestra. Técnicas, métodos e instrumentos. Análisis de los resultados.
¿Cuáles son las áreas de mejora que se deben de identificar en el programa de capacitación para optimizar su efectividad en el desempeño laboral de los asesores de comerciales?	Identificar áreas de mejora en el programa de capacitación y proponer recomendaciones para optimizar su efectividad y mejorar el desempeño general de los asesores de comerciales	CAPITULO 4.- Plan de capacitación y motivación laboral Título de la propuesta. Factibilidad de la propuesta. Desarrollo de la propuesta. Validación de la propuesta. Conclusiones. Recomendaciones.

CAPITULO 4.- PROPUESTA

4.1. Título de la Propuesta

Plan de capacitación que fortalezca el desempeño laboral de los asesores telefónicos de la campaña de claro de ventas en la empresa American Call Center.

4.2. Descripción de la Propuesta

En el ámbito del diseño de un plan de capacitación, se busca específicamente el logro del fortalecimiento del desempeño laboral de los asesores telefónicos de la campaña de ventas de Claro en la empresa American Call Center, incentivado por algunas razones clave por las cuales genera beneficios importantes para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal.

La propuesta busca contribuir en la mejora de las habilidades técnicas y de ventas de los asesores telefónicos, a fin de promover el cumplimiento de las metas de ventas definidas para la campaña de claro, con ayuda de la adaptación a nuevas tecnologías, siendo la implementación del CRM para promover la optimización de la experiencia del cliente.

Por otra parte, se determina que la propuesta tendrá una gestión efectiva de consultas y reclamos de los clientes, generando una atención de calidad que direcciona a priorizar las necesidades de forma continua, basado en políticas de capacitación y acciones, promoviendo el aprendizaje de habilidades del personal, a través de la motivación y minimizar la rotación de los asesores telefónicos.

Cabe mencionar que, la inversión efectuada en la propuesta tendrá un retorno evidenciado en el logro del incremento de la productividad, ya que existirá mayor eficiencia en la atención al cliente, cuyo criterio busca contribuir en una mejora continua, aplicando evaluación de forma periódica para determinar el nivel de desempeño laboral, así como el cumplimiento de metas comerciales.

4.3. Beneficiarios de la Propuesta

Entre los beneficiarios de la actual propuesta se encuentran:

- La empresa American Call Center al proporcionar un plan de capacitación que aporta en la mejora del desempeño laboral de los asesores telefónicos para

incrementar la eficacia y eficiencia durante la jornada laboral, mejorando la productividad empresarial y consecuentemente el rendimiento con el incremento de la satisfacción de los usuarios.

- El personal, siendo los 700 asesores telefónicos, responsables de promocionar y vender los servicios y productos de la campaña claro, mejorando su laboral al brindar lineamientos que motiven al personal.
- Los clientes de la empresa American Call Center, quienes reciben una atención de calidad, incrementando sus ingresos al dar una imagen corporativa positiva.

4.4. Objetivos de la Propuesta

4.4.1. Objetivo General

Describir estrategias que aporten en la preparación de los asesores telefónicos para la ejecución eficiente en la campaña de claro ventas a través de un óptimo desempeño laboral que contribuya en el cumplimiento de metas comerciales.

4.4.2. Objetivos Específicos

- Definir acciones que fortalezcan la experiencia de la campaña claro para impulsar las ventas de los productos y servicios.
- Establecer políticas enfocadas a mejorar el desempeño laboral a través de prácticas sostenibles que potencialice la calidad de atención al cliente.
- Detallar acciones para la evaluación continua que promueva mejoras continuas respecto a los asesores telefónicos de la campaña claro.

4.5. Análisis FODA

Para tener un claro reconocimiento de los principales aspectos de la empresa American call Center se efectuó un análisis FODA, estableciendo para cada uno de los factores el establecimiento de cinco principales aspectos relevantes para el estudio actual que busca fortalecer el desempeño laboral de los asesores telefónicos de la campaña de claro de ventas.

Para establecer el análisis interno de la empresa, primero se definieron las fortalezas que tuvo una calificación de 3 y 4 que determinó el nivel de impacto, pero en el caso de las debilidades de la empresa estas estuvieron calificadas según el nivel de importancia, siendo entre 1 y 2. Es importante aclarar que, para ponderar de cada uno de los factores fue necesario definir el aporte de cada uno de ellos, pero llegando a tener una sumatoria

de 1 y el resultado total de la ponderación es $\geq 2,5$; entonces, se establece una posición fuerte, de lo contrario se determina la existencia de una debilidad empresarial.

Para aportar con lo antes expuesto, se presentan la matriz de evaluación de factores internos [MEFI], donde integra las fortalezas y debilidades que conforman los factores internos:

Tabla 13. Matriz MEFI

Factores internos		Peso	Calific	Ponder
Fortalezas				
F1	25 años de trayectoria en el mercado nacional e internacional	0,09	4	0,36
F2	Disponibilidad de personal para cada líneas de negocios	0,11	4	0,44
F3	Software de gestión de clientes para tener ventaja competitiva	0,11	3	0,33
F4	Múltiples canales de comunicación	0,08	4	0,32
F5	Buena imagen empresarial	0,11	3	0,33
Debilidades				
D1	Incumplimiento de metas comerciales	0,11	2	0,22
D2	Altos costos operativos	0,07	1	0,07
D3	Alta rotación del personal	0,07	2	0,14
D4	Personal desmotivado	0,11	2	0,22
D5	Largos tiempos de espera de respuesta a los clientes	0,14	2	0,28
Total		1	27	2,71

Fuente: Elaborado propia

Al igual que la matriz MEFI, se determinó aspectos cruciales para el estudio actual, mediante las oportunidades y amenazas que integran parte de los factores externos a través de aspectos esenciales donde se integró un total de importancia de 1. De modo que, las oportunidades tuvieron como calificación un rango de 3 y 4, definido conforme con la importancia de cada factor. En el caso de las amenazas la calificación estuvo de 1 y 2.

Además, en el caso de la ponderación total está definido según el peso de cada uno de los puntos establecidos, determinando como 1 mínimo y 2,5 máximo. Si el resultado supera el resultado máximo, entonces se define que la necesidad del diseño de estrategias que aporten al fortalecimiento del desempeño laboral a través de un plan de capacitación.

Luego de realizar la presente explicación, se presenta la matriz de evaluación de factores externos [MEFE] de la empresa American Call Center:

Tabla 14. Matriz MEFE

Factores externos		Peso	Calific	Ponder
Oportunidades				
O1	Innovación tecnológica para atención telefónica	0,13	4	0,52
O2	Fuerza laboral remota	0,07	4	0,28
O3	Crecimiento de demanda del mercado	0,11	3	0,33
O4	Mayor demanda de empresas sostenibles	0,08	4	0,32
O5	Nuevos segmentos de mercado	0,11	3	0,33
Amenazas				
A1	Inestabilidad socioeconómica del país	0,14	2	0,28
A2	Cambio en la legislación	0,07	1	0,07
A3	Incremento de inseguridad	0,11	2	0,22
A4	Sostenibilidad empresarial	0,09	1	0,09
A5	Regulaciones legislativas estrictas sobre privacidad de datos	0,09	2	0,18
Total		1	26	2,62

Fuente: Elaborado propia

4.6. FODA Estratégico

Si bien es cierto, se plantearon cinco aspectos que conformaron los factores internos y externos, pero unos sobresalieron mayormente. Entre las fortalezas más destacadas fueron: disponibilidad de personal para cada línea de negocios, 25 años de trayectoria en el mercado nacional e internacional y equipos de alta tecnología para tener ventaja competitiva. No obstante, entre las debilidades se encontraron: largos tiempos de espera de respuesta a los clientes, personal desmotivado e incumplimiento de metas comerciales.

Mientras que, las oportunidades mayormente destacadas está la innovación tecnológica para atención telefónica, crecimiento de demanda del mercado y nuevos segmentos de mercado. En cambio, las amenazas más relevantes estuvieron inestabilidad socioeconómica del país e incremento de inseguridad. Luego de abordar los aspectos esenciales para la realización de los factores internos y externos de la empresa American Call Center, representando información elemental para el diseño de las estrategias que formarán parte del plan de capacitación encaminado a promover un fortalecimiento del desempeño laboral de los asesores telefónicos, detallados a continuación:

Tabla 15. FODA estratégico

Factores		Fortalezas	Debilidades
Internos	F1	25 años de trayectoria en el mercado nacional e internacional	D1 Incumplimiento de metas comerciales
	F2	Disponibilidad de personal para cada líneas de negocios	D2 Altos costos operativos
	F3	Software de gestión de clientes para tener ventaja competitiva	D3 Alta rotación del personal
	F4	Múltiples canales de comunicación	D4 Personal desmotivado
	F5	Buena imagen empresarial	D5 Largos tiempos de espera de respuesta a los clientes
Externos			
Oportunidades		Estrategia FO	Estrategia DO
O1	Innovación tecnológica para atención telefónica	1 Mejorar la personalización de los servicios con el software CRM, para gestionar la relación con los clientes. (F3; O1)	1 Acciones de motivación del personal para reducir la rotación de los asesores telefónicos para satisfacer las solicitudes de los clientes. (D3; D4; O3)
O2	Fuerza laboral remota		
O3	Crecimiento de demanda del mercado		
O4	Mayor demanda de empresas sostenibles	2 Diseño de políticas de capacitación que defina los criterios para el desarrollo en promover las ventas para los asesores telefónicos. (F2; O2; O5)	2 Evaluar la calidad de atención al cliente mediante el cumplimiento de metas comerciales de la campaña. (D1; D5; O1)
O5	Nuevos segmentos de mercado		
Amenazas		Estrategia FA	Estrategia DA
A1	Inestabilidad socioeconómica del país		
A2	Cambio en la legislación		
A3	Incremento de inseguridad		
A4	Sostenibilidad empresarial		
A5	Regulaciones legislativas estrictas sobre privacidad de datos	1 Diseño de políticas de manejo de base de datos y sistema de información CRM para monitorear los resultados de los asesores telefónicos. (F3; A5)	1 Desarrollar políticas internas que fomenten la sostenibilidad y eficiencia de respuesta del personal ante los requerimientos de los clientes (D5; D3; A4)

Fuente: Elaborado propia

Estas estrategias DAFO buscan capitalizar las fortalezas, abordar las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, proporcionando a American Call Center un marco sólido para enfrentar los desafíos y maximizar sus oportunidades de la empresa con base al desempeño laboral de los asesores telefónicos.

4.7. Factibilidad de la Propuesta

La implementación de un plan de capacitación adaptado a las necesidades específicas del Call Center de American Call Center en Ecuador, no solo fortalecerá las habilidades individuales de los asesores telefónicos, sino que también mejorará la eficacia general del personal, elevando la calidad del servicio ofrecido a los clientes de la campaña de ventas de Claro.

4.8. Desarrollo de la Propuesta



Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	47
Introducción	486
1.1. Actividad de la Empresa.....	497
1.2. Justificación	497
1.3. Alcance	497
1.4. Fines del Plan de Capacitación	497
1.5. Objetivos del Plan de Capacitación	508
1.6. Metas	508
1.7. Estrategias.....	50
1.7.1. Estrategia 1: Mejorar la personalización de los servicios mediante el uso de tecnologías avanzadas con CRM, para gestionar la relación con los clientes.....	508
1.7.2. Estrategia 2: Diseño de políticas de manejo de base de datos y sistema de información CRM para monitorear los resultados de los asesores telefónicos.....	531
1.7.3. Estrategia 3: Desarrollar políticas internas de atención al cliente que fomenten la sostenibilidad, mediante la eficiencia de los recursos y la reducción de residuos electrónicos	542
1.7.4. Estrategia 4: Diseño de políticas de capacitación que defina los criterios para promover las ventas en los asesores telefónicos	553
1.7.5. Estrategia 5: Evaluación de la calidad de atención al cliente mediante el desempeño del personal	553
1.7.6. Estrategia 6: Acciones de motivación del personal para reducir la rotación de los asesores telefónicos.....	575
1.8. Tipo de Capacitación	586
1.9. Modalidad y Nivel de Capacitación	586
1.10. Recursos	586
1.11. Materiales.....	586
1.12. Financiamiento.....	597
1.13. Presupuesto	597
1.14. Cronograma.....	597

INTRODUCCIÓN

La propuesta del plan de capacitación para American Call Center se fundamenta en la construcción de relaciones personalizadas respaldadas por tecnología de vanguardia, generando un impacto significativo en la vida de los clientes.

A través de la búsqueda del aporte de asesores telefónicos altamente capacitados para transformar la experiencia con servicio de calidad, aportando valor y maximizando la lealtad de los clientes; centrándose en las necesidades y exigencias de los usuarios, implementamos diversas herramientas para fortalecer la comunicación directa y promover la fidelización, siendo:

- **Información:** Proporcionando a los usuarios de American Call Center, comercializando los productos y servicios mediante la campaña de claro.
- **Recepción de pedidos:** Ofrecer atención personalizada de soporte a llamadas de otras empresas, tramitando y gestionando pedidos de manera eficaz y eficiente.
- **Gestión de reclamaciones/incidencias:** Atención de llamadas de inconformidad que genera reclamo de clientes, gestionándolas según los protocolos establecidos para brindar respuestas rápidas y profesionales.
- **Backoffice:** Se gestiona los procesos administrativos de manera óptima, adaptándonos a las necesidades específicas de la campaña claro.
- **Cita previa:** Controlamos agendas para optimizar el tiempo y la organización empresarial.
- **Otros servicios:** Incluyen atención de urgencias las 24 horas, encuestas y actualización de bases de datos.

1.1. Actividad de la Empresa

American Call center es una empresa privada ecuatoriana centrada en promover el interés de sus clientes, a través de la identificación de las necesidades y suplirlas con personal capacitado que proporcione al brindar una atención de calidad en la campaña de venta de claro.

1.2. Justificación

La implementación de un plan de capacitación es específicamente dirigida para los asesores telefónicos de la campaña de ventas de claro de la empresa American Call Center, integrando estrategias direccionadas a mejorar y optimizar diversos aspectos operativos y de calidad de servicio al cliente.

La necesidad de recurrir a dicha planificación es por lo esencial que resulta aportar en impulsar la mejora de la respuesta del personal responsable de la campaña de ventas, quienes deben suplir las tendencias propias que se espera.

El incremento de las ventas y una maximización de la satisfacción de los clientes. Integrando enfoques modernos y herramientas tecnológicas es clave cuando se busca optimizar la experiencia del cliente, proveyéndole de una eficacia operativa en el contexto de mejorar a partir del personal.

1.3. Alcance

El plan de capacitación está dirigido a los asesores telefónicos de la campaña de claro de ventas de la empresa American Call Center.

1.4. Fines del Plan de Capacitación

La finalidad del plan de capacitación radica en impulsar y fortalecer el desempeño laboral de los asesores telefónicos, a fin de generar un incremento de la satisfacción del cliente y con ello la eficacia de la labor del personal sea realizada, a través de habilidades de comunicación que incremente las ventas efectivas de los productos y servicios, enfocado con el cumplimiento de las metas comerciales definidas que generan una continua mejora al elevar la productividad con una calidad de servicio.

1.5. Objetivos del Plan de Capacitación

Entre los principales objetivos del plan de capacitación se encuentran:

- Disponer de una gestión adecuada durante la interacción con los usuarios, promoviendo la detección de los desperdicios de tiempo durante la comunicación asesor-cliente.
- Identifica las necesidades de los usuarios con ayuda de la IA, aportando a incrementar la operatividad de forma analítica de la comercialización de los productos y servicios en la campaña claro.
- Automatización de los procesos de atención al cliente, generando llamadas diferenciadas de los competidores, incrementando la comunicación con habilidades y destrezas con menor duración, pero mejorando los resultados de las metas comerciales.
- Disponer de información de los clientes actualizados, promoviendo una interacción más amena, cordial y armoniosa, basado en políticas que aporte mejoras en el desempeño laboral.

1.6. Metas

Realizar una capacitación de todos los asesores telefónicos que participan en la campaña claro, impulsando la mejora de las metas comerciales establecidas por American Call Center.

1.7. Estrategias

1.7.1. Estrategia 1: Mejorar la personalización de los servicios mediante el uso de tecnologías avanzadas con CRM, para gestionar la relación con los clientes

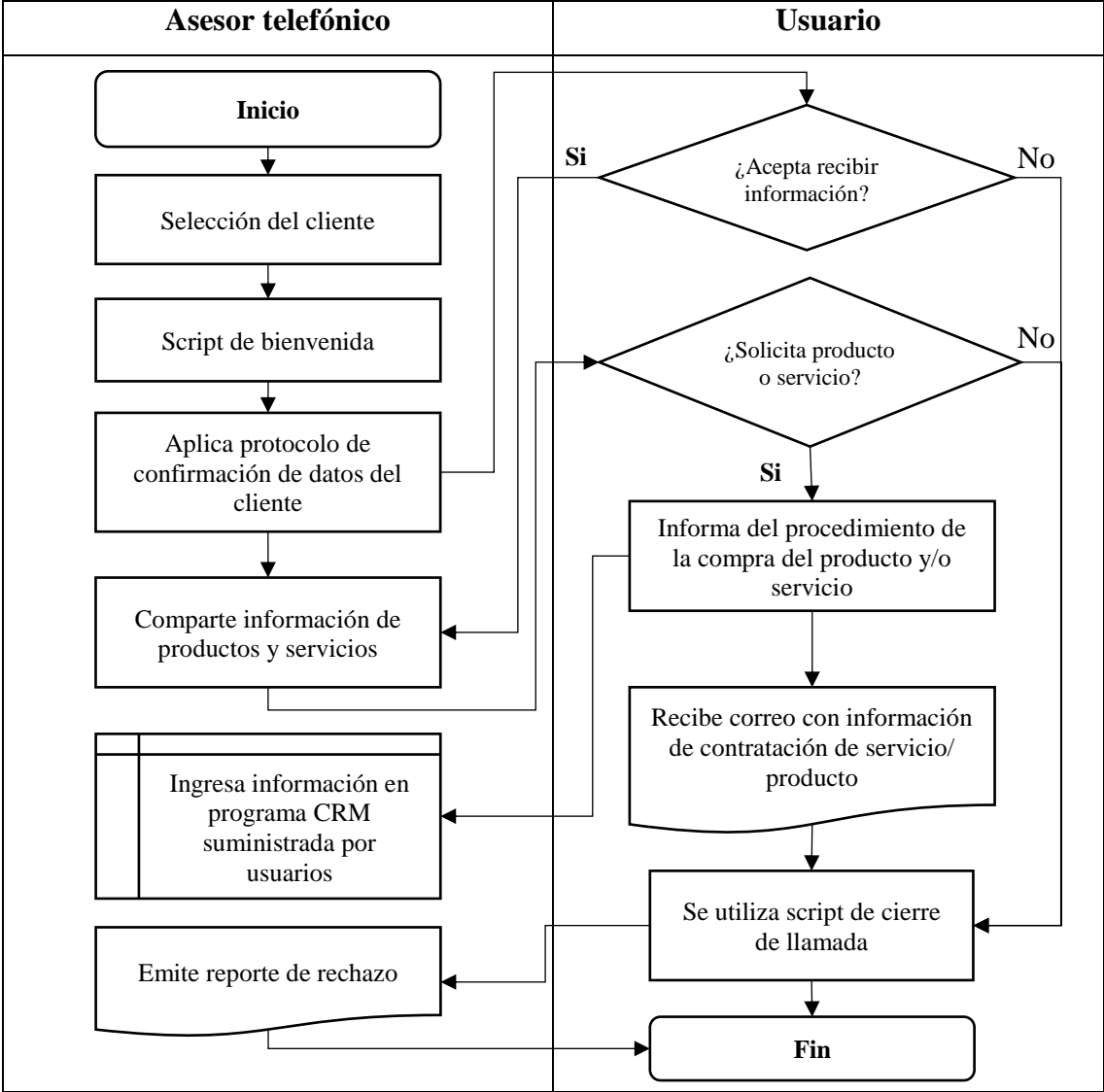
La experiencia y calidad de servicio de American Call Center cuenta con una larga trayectoria y un equipo altamente calificado, respaldada con la recertificación ISO 9001-2015, la cual es un sistema de gestión de calidad, representando un sistema que aporta en la mejora continua, basándose en la eficacia de los procesos respalda con la tecnología, respaldando la calidad de sus servicios.

De manera que, la disponibilidad de una base de datos de los clientes es clave para la empresa American Call Center, permitiendo generar una eficiente atención de los asesores, minimizando los problemas técnicos y aportando en la reducción de los

tiempos de respuestas durante la interacción telefónica, representando una tecnología de inteligencia artificial [IA] que mejora la gestión de los datos de cada cliente y ahondar sobre las necesidades de cada uno de forma que la gestión de ventas priorice la optimización de los recursos y cumpla con las metas comerciales.

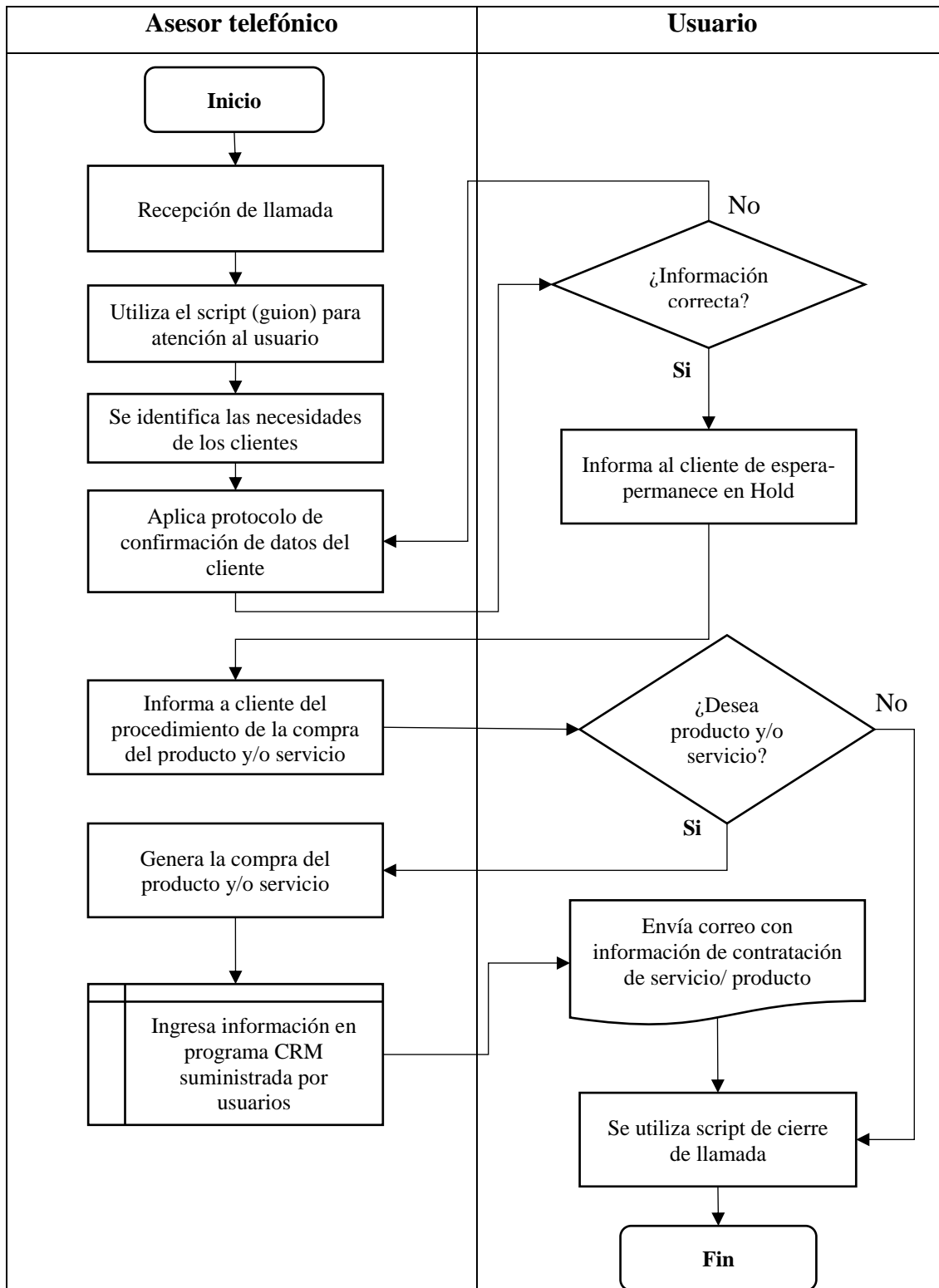
Para la aplicación de la presente estrategia de implementación del CRM como una herramienta que potencializa sus fortalezas para impulsar el reforzamiento durante la interacción de los asesores telefónicos con los clientes, tomando en cuenta dos enfoques empleados, siendo las llamadas salientes denominado como Outbound y llamadas entrantes denominado Inbound, diferenciado por la forma de interacción, detalladas a continuación:

Figura 10. Flujograma de procedimientos de interacción Outbound



Fuente: Elaborado propia

Figura 11. Flujograma de procedimientos de interacción Inbound de asesor-cliente



Fuente: Elaborado propia

De modo que, la implementación mediante la adaptabilidad tecnológica conlleva a la adopción de nuevas tecnologías, representando sistemas de gestión de clientes que brinden una ventaja competitiva a la empresa American Call Center.

Consecuentemente, los flujogramas anteriores aportan a tener un correcto procedimiento aplicado por los asesores telefónicos, encaminado a que mejore la atención brindada a los usuarios de la campaña claro, reduciendo el tiempo de espera, promoviendo el ingreso de datos en el programa CRM y contribuya al seguimiento de las llamadas rechazadas durante la interacción con los usuarios.

1.7.2. Estrategia 2: Diseño de políticas de manejo de base de datos y sistema de información CRM para monitorear los resultados de los asesores telefónicos

La integración de un sistema de gestión de clientes es posible con la digitalización de la información en el programa CRM. Es así que, es importante el aporte de la actual estrategia que representa un direccionamiento en la mejora del desempeño laboral, elemental cuando se trata de capacitar al personal.

Por ende, la mejora de la atención al cliente está integrada por un sistema de gestión que mantenga actualizado las preferencias de los usuarios para así incrementar las ventas, siendo las metas comerciales para la campaña claro. Un punto relevante a tomar en cuenta, es la implementación de políticas que promueva una oportunidad para mejorar la experiencia del usuario de parte de los asesores telefónicos de forma permanente.

Por ello, como complemento de los procedimientos anteriormente detallados, fue necesario el establecimiento de políticas específicamente para promover el correcto manejo de la base de datos que es introducido en el programa CRM, siendo las siguientes:

- El manejo de la información de los usuarios será de uso exclusivo de los asesores telefónicos durante su jornada labor, la cual no puede ser difundida con terceros, prevaleciendo la confidencialidad.
- El personal deberá cumplir con un mínimo de 100 datos ingresados en el programa CRM, siendo motivados con premios a quienes cumplan con mayores datos ingresados. *Ver Tabla 16*
- Se realizará una evaluación de forma mensual respecto al nivel de desempeño del personal de la campaña claro.

- Los resultados de la información tratada de cada usuario deben ser enfocados en generar una máxima de satisfacción de la atención brindada por los asesores telefónicos.
- Los tiempos de atención al cliente serán medidos de forma continua, en pro de mejoras del esfuerzo del personal en proveer a los usuarios una atención ágil y oportuna.
- El personal debe disponer de habilidades comunicativas asertivas esencialmente legítimas e integradas por: verbal, tono de voz, inflexión y otros sonidos; promoviendo una comunicación amena, fluida y con protocolo que impulse la transmisión de una propuesta de valor donde los usuarios tengan una conexión emocional con la marca de American Call Center.

1.7.3. Estrategia 3: Desarrollar políticas internas de atención al cliente que fomenten la sostenibilidad, mediante la eficiencia de los recursos y la reducción de residuos electrónicos

El crecimiento del mercado tiene un aumento del 15% en la preferencia por servicios de empresas sostenibles y el crecimiento económico del 2.5% pueden traducirse en una mayor demanda de servicios de Call Center, constituyendo un precedente para incluir como parte del plan de capacitación políticas internas de atención al cliente que fomenten la sostenibilidad empresarial.

Con el objeto de aportar en las mejoras de la gestión de atención brindada al personal, determinó que es necesario disponer de las siguientes políticas para la atención al cliente y aportar en el cumplimiento de las metas comerciales definidas por la empresa:

- Fomentar una formación ecológica en el personal sobre los cuidados del medioambiente.
- Impulsar acciones de optimización de y cuidado energético para contribuir con un mundo más verde como una iniciativa que aporte a una iniciativa respetuosa con el medioambiente.
- Minimizar el consumo de papel y otros materiales que no puedan ser reciclados, promoviendo el reciclaje como parte de una acción que aporte en el ahorro económico al emplear más la digitalización.

1.7.4. Estrategia 4: Diseño de políticas de capacitación que defina los criterios para promover las ventas en los asesores telefónicos

La implementación de políticas de capacitación, se enmarca en impulsar el aumento de la eficiencia operativa, a fin de revisar procesos internos para identificar áreas de mejora:

- El personal debe cumplir los requerimientos intelectuales para promover un alto desempeño laboral con una inducción inicial al ser reclutado, tomando en cuenta la instrucción académica, experiencia, actitudes y habilidades asociadas con el cargo de asesor telefónico.
- Luego de la capacitación del personal reclutado, se efectuará evaluaciones periódicas del nivel de desempeño cada 90 días, un resultado menor al promedio será determinado los puntos críticos que generan un bajo desempeño de los asesores telefónicos.
- El personal tiene opción a la realización de extensión de su jornada laboral, a través de horas extras, sin embargo, cuando existe un incumplimiento generará una alerta de posibles afectaciones en el clima laboral.
- La medición de las metas comerciales proyectadas con las metas comerciales cumplidas de los asesores comerciales, representando un punto crítico que motiva a generar capacitaciones enfocadas a las necesidades, como es el caso de técnicas de venta, habilidades comunicativas asertivas u otro aspecto que motive al personal a mejorar su desempeño.

1.7.5. Estrategia 5: Evaluación de la calidad de atención al cliente mediante el desempeño del personal

El desarrollar de evaluaciones programadas que evalúe la calidad de atención, pero donde el rol protagónico se encuentra en fomentar una cultura organizacional que priorice la lealtad, aporte al ofrecimiento de los servicios personalizados y mantenga altos estándares de calidad para destacarse en el mercado.

A continuación, se expone la evaluación de calidad de atención al cliente:

- Como parte de adecuados resultados de gestión para las llamadas deben ser atendidas en un tiempo promedio de Wrap up, término establecido luego de finalizar una llamada, establecido en un tiempo de 20 segundos.

- El asesor telefónico debe cumplir un mínimo del 80% del total de llamadas al día dentro de este tiempo.
- Resultado de rechazo o abandono de la llamada de los usuarios menor del 5%.
- Tiempo de atención promedio de 3,0 minutos en cada llamada.

Figura 12. Calculadora de gestión de llamada a cumplir

- Se evalúa la gestión de los asesores telefónicos, según la perspectiva de los usuarios, de acuerdo con las siguientes estimaciones:

Tabla 16. Perspectiva de clientes

Indicador de evaluación	Fórmula	Meta acceptable
Aceptación de llamada de cliente	$\frac{\text{Llamadas aceptadas de usuarios actuales}}{\text{Llamadas aceptadas de usuarios año anterior}}$	95%
Asesoramiento de usuarios	$\frac{\text{Asesoramientos con ventas de productos y servicios}}{\text{Total de llamadas de usuarios}}$	80%
Metas comerciales de campaña	$\frac{\text{Total de ventas mensual}}{\text{Total ventas mensual meta mensual}}$	60%

Fuente: Elaborado propia

1.7.6. Estrategia 6: Acciones de motivación del personal para reducir la rotación de los asesores telefónicos

Entre las acciones a considerar para motivar a los asesores telefónicos se encuentra:

- A fin de incentivar al personal a contribuir en la creación de base de datos en el software CRM, se determina generar incentivos que genere mayor compromiso en la introducción de los datos de cada cliente respaldado con reportes semanales, siendo idóneo crear incentivos de premiso mensuales de acuerdo a cada actualización:

Tabla 17. Detalle premio a los asesores telefónicos

Metas	Incentivo
100-250	Tarde libre
251-500	Día libre
> 500	Bono \$100

Fuente: Elaborado propia

- El personal que supere los resultados aceptados de venta de productos y servicios para los asesores telefónicos será estimado del excedente de la meta aceptable (80%), tendrán los siguientes incentivos por metas comerciales de campaña superada:

Tabla 18. Detalle de incentivos por superar metas de ventas

Meta comercial	Comisión
81%-90%	3%
91%-100%	5%

Fuente: Elaborado propia

- Todo personal tiene opción a realizar una jornada laboral que genere la remuneración de horas extras de forma voluntaria, pagadas de acuerdo por lo establecido en la legislación ecuatoriana.
- El personal dispondrá de los equipos tecnológicos necesarios para la realización de su trabajo.
- Realización de un festejo mensual del personal que cumpleaños, promoviendo la integración del equipo de trabajo.

- El departamento de la empresa realizará programas en fechas especiales, agasajando al personal del área, tal es el caso de día de la madre, día del padre, día de la mujer, navidad y año nuevo.
- El jefe de área debe estar presto a conocer problemas que afecten la labor del personal con una escucha activa, contribuyendo con decisiones que permitan encontrar una solución efectiva.
- Los gozos de las vacaciones del personal deben ser coordinadas con el personal, sin que afecte la labor de la campaña.
- El personal recibirá capacitación continua, financiada por la empresa, ya sea de forma parcial o total, que no supere un monto de \$350, según el tipo de capacitación requerido, aplicado a personal destacado en sus labores en un periodo de revisión de un año y debe aprobarlo, caso contrario, no recibirá financiamiento en próximas capacitaciones externas.

1.8. Tipo de Capacitación

El presente plan de capacitación es correctivo, debido a que está orientada a promover soluciones a aquellos aspectos críticos denotados a través de la encuesta realizada al personal, denotó la necesidad de mejoras en el desempeño laboral de los asesores telefónicos responsables de la campaña claro de la empresa American Call Center.

1.9. Modalidad y Nivel de Capacitación

La presente capacitación dispone de un tipo de modalidad de actualización con un nivel avanzado, debido a que se busca proporcionar conocimiento orientados a la formación del personal al comercializar los productos y servicios de acuerdo con la campaña. Es decir, promover mejoras en el desempeño de su cargo con las mejoras establecidas, pero a su vez generar acciones que motiven a los asesores telefónicos a contribuir con las metas comerciales de la campaña claro.

1.10. Recursos

El recurso prioritario es el talento humano, representado por los asesores telefónicos que requieren de una capacitación que impulse a mejorar su desempeño laboral.

1.11. Materiales

Para la implementación del plan de capacitación se determinó los siguientes materiales:

- **Infraestructura:** Representando las instalaciones donde el personal pueda recibir la información del plan de capacitación.
- **Equipos de cómputo y muebles de oficina:** Este será utilizado conforme la disponibilidad de la empresa, tomando en cuenta con equipos tecnológicos actualizados que son propios de la necesidad del giro del negocio de la empresa American Call Center, en caso de requerir alguna adicional se detallará en el presupuesto.

1.12. Financiamiento

La inversión para la implementación de la capacitación está determinada con recursos propios de la empresa American Call Center.

1.13. Presupuesto

Se determinó el siguiente presupuesto para la implementación del plan de capacitación de la empresa American Call Center:

Tabla 19. Presupuesto de implementación del plan de capacitación

Recursos	Cantidad	Detalle	Costo unitario	Costo total
Talento Humano	2	Capacitadores	\$500,00	\$1.000,00
	50	Esferos	\$0,25	\$12,50
Útiles de oficina	25	Resma de papel A4	\$3,25	\$81,25
	700	Carpetas manilas	\$0,15	\$105,00
Tecnológicos	1	Proyector	\$650,00	\$650,00
Otros	700	Refrigerios	\$4,00	\$2.800,00
TOTAL				\$4.648,75

Fuente: Elaborado propia

1.14. Cronograma

A continuación, se detalla el cronograma durante la implementación del plan de capacitación para los asesores telefónicos de la campaña de claro:

Tabla 20. Cronograma de implementación del plan de capacitación

Actividades	2023					2024								
	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Evaluación de desempeño de personal	X													
Diseño de plan de capacitación		X	X											
Revisión del plan de capacitación por gerencia				X										
Reunión para jefe de campaña claro				X										
Capacitación de asesores telefónicos					X									
Prueba de conocimiento de capacitación						X								
Controles de cambios en gestión de campaña							X	X	X	X	X	X		
Revisión de resultados del plan de capacitación													X	
Informe de resultado del plan de capacitación														X

Fuente: Elaborado propia

CONCLUSIONES

Luego del desarrollo del estudio se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- La situación de la empresa American Call Center respecto al desempeño laboral y la capacitación/formación del personal es inadecuada, comprobado a través de la aplicación de dos encuestas que constó de quince preguntas cada uno, reconociendo la existencia de impedimento en el cumplimiento de los objetivos de las metas de ventas.
- El estudio se fundamentó con referentes teóricos del proceso de desempeño laboral y capacitación/formación de personal de la empresa American Call Center, definiendo que existe la necesidad de habilidades comunicativas y trabajo en equipo de los asesores telefónicos, careciendo de orientación para mejorar el desempeño laboral, evidenciado en una baja calidad de atención al cliente, dejando sin opciones de soluciones creativas para el cumplimiento de los objetivos de la campaña de claro ventas.
- Por medio de una revisión exhaustiva por medio del diseño metodológico pre experimental, se recopiló y procesó la información que estableció una comprobación de una relación importante en los resultados obtenidos en la correlación de Pearson de 0,545**, es decir, la correlación positiva media importante, notable en la relación entre la capacitación y el desempeño laboral.
- El diseño del plan de capacitación para fortalecer el desempeño laboral de los asesores telefónicos de la campaña de “Claro Ventas” en la empresa American Call Center estuvo conformada por seis estrategias que aportaron en impulsar al personal a cumplir con las metas comercial y sentirse motivado, integrando el CRM para gestionar una relación acertado con los clientes, así como diseño de políticas aplicado en el manejo de datos, de atención al cliente y capacitación, conjuntamente con una evaluación de calidad de atención y acciones de motivación que incentiven al personal de forma continua.

RECOMENDACIONES

Entre las recomendaciones del estudio actual se plantearon las siguientes:

- Se recomienda que como parte de la toma de decisiones gerenciales incluyan de forma permanente y continua, la implementación de capacitaciones para el personal de call centers, centrado en cumplir las metas de ventas, generando mejoras en la forma de promover la atención al cliente.
- Otra recomendación es incluir como parte del plan de capacitación, se enfoca en el aprendizaje de habilidades comunicativas y de trabajo en equipo, evaluando de forma mensual durante los primeros seis meses los cambios en el personal respecto al nivel de desempeño laboral que van adquiriendo, a través de KPIs (Key Performance Indicators) específicos para el call center que incluye: satisfacción del cliente, resolución en la primera llamada (RPL), tiempo de respuesta, adherencia al cronograma y calidad de contacto.
- Se aconseja que la empresa mantenga una supervisión de los resultados luego de la aplicación del plan de capacitación dirigido a los asesores telefónicos, aplicando los indicadores de evaluación que incrementen la mejora del desempeño laboral, revisando los resultados de ventas, cantidad de trabajo, calidad de trabajo y las competencias adquiridas por el personal de la campaña de claro ventas.
- Se recomiendan efectuar una revisión de aplicación del plan de capacitación de parte del personal de los asesores telefónicos, definiendo el nivel de compromiso e involucramiento al recibir la capacitación, definiendo la eficacia en el desempeño laboral.

Referencias Bibliográficas

- Alarcon, C., & Alarcon, O. (2017). *Factores que influyen en la efectividad de la capacitación, el desempeño laboral y las características sociodemográficas de los trabajadores del instituto nacional cardiovascular- essalud*. Lima: [Tesis de maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Obtenido de http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2531/MAEST_GERENC_SERVI_SALUD_CECILIA%20DEL%20PILAR_Y_OLGA%20ESPERANZA.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Americian Call Center . (2024). *Americian Call Center* . Obtenido de <https://acc.com.ec/public/>
- Angeles, L. (2021). *Estrés laboral y rendimiento laboral en los teleoperadores de la empresa Servicios Call Center del Perú, Lima - 2020*. Huánuco: [tesis de licenciatura, Universidad de Huanuco]. Obtenido de <http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3114/Angeles%20Torres%2c%20Lizabeth%20Basilia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Argimon, J., & Jimenez, J. (2019). *Métodos de investigación clínica y epidemiológica* (5° ed.). Barcelona: Elsevier. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ogCiDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=P1&dq=m%C3%A9todos+de+investigacion+&ots=ldYNYEBk8t&sig=II-QLzfdbMU-5E9D5FeIFLql-nc#v=onepage&q&f=false>
- Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C., & Torres, L. (2020). *Administración De Empresas. Elementos Básicos*. Guayaquil-Guayas. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=zLgoEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=retos+de+las+empresas+constructoras+que+no+aplican+marketing&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjZrtenu_v6AhXNSTABHUPTDbkQ6AF6BAgIEAI#v=onepage&q&f=false
- Arias, J., Covinos, M., & Cáceres, M. (2020). Formulación de los objetivos específicos desde el alcance correlacional en trabajos de investigación. *Ciencia Latina Revista*

- Bustán, Y. (2024). 82% de las empresas en Ecuador planean iniciar su transformación digital en 2024, según lo revela importante estudio. *Zona Libre*. Obtenido de <https://www.revistazonalibre.ec/2024/01/29/82-de-las-empresas-en-ecuador-planean-iniciar-su-transformacion-digital-en-2024-segun-lo-revela-importante-estudio/>
- Calderón, J., & Alzamora, L. (2018). Diseños de investigación para tesis de postgrado. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Soc*, 7(2), 71 - 76. Obtenido de <http://revistas.uigv.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/660/581>
- Cisneros, A., Guevara, A., Urdánigo, J., & Garcés, J. (2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que Apoyan a la Investigación Científica en Tiempo de Pandemia. *Dominio De Las Ciencias*, 8(1), 1165–1185. doi:<https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2546>
- Claudia, S. (2019). *Desempeño y satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa retail de Lima 2019*. In. Lima: [Tesis de grado, Universidad Ricardo Palma]. Obtenido de https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/4018/M_COMP-T030_46555131_M%20%20SORIA%20DEL%20SOLAR%20CLAUDIA%20MADELEINE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Díaz, M. (2019). *Estadística inferencial aplicada*. Barrabquilla: Universidad del norte. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CvPCDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=estad%C3%ADstica+inferencial+concepto&ots=aCUVcQBbRM&sig=gg6Ww0OtuWmnVY8mhO9d0UtofjQ#v=onepage&q=estad%C3%ADstica%20inferencial%20concepto&f=false>
- García, A., & Pino, G. (2019). *Análisis de la rotación de personal del Centro de Educación Inicial Madre Teresa de Calcuta” aplicando la teoría del comportamiento organizacional*. Guayaquil: [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil]. Obtenido de

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42572/1/Tesis%202019%20Garc%c3%aca-%20Pino.pdf>

- Guevara, G., & Verdesoto, A. C. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento: Recimundo*, 4(3), 163-173. doi:10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173
- Guillén, O., Sánchez, M., & Begazo, L. (2020). *Pasos para elaborar una tesis de ripo correlacional*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú con el Nro. 2020-00802. Obtenido de https://cliic.org/2020/Taller-Normas-APA-2020/libro-elaborar-tesis-tipo-correlacional-octubre-19_c.pdf
- Hernández, C., & Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Alerta*, 2(1), 1-6. doi:10.5377/alerta.v2i1.7535
- Laurie, R., & Bolaños, V. (2019). Introduciendo el Marco de Trabajo Positivo (MTP) en Guatemala. *Revista Psicólogos*, 5-15. Obtenido de <https://www.colegiodepsicologos.org.gt/wp-content/uploads/2019/12/Revista-Psico%CC%81logos-Ed-24.pdf>
- Mejía, R. (2021). *Propuesta de diseño de un programa de inducción para los colaboradores de la empresa FAMEDI S.A.C. con la finalidad de reducir la alta rotación de personal*. Lima: [Tesis de grado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Obtenido de http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5527/TRSUFICIE_NCIA_MEJ%c3%8da%20DIESTRA.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Monterola, C., Quiroz, G., Salazar, P., & García, N. (2019). Metodología de los tipos y diseños de estudio más frecuentemente utilizados en investigación clínica. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 30(1), 36-49. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rmclc.2018.11.005>
- Palomino, C. (2018). *Relación entre el clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Credicoop Arequipa*. Juliaca: [Tesis de grado, Universidad Peruana Unión]. Obtenido de

https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/1583/Clis_Tesis_Licenciatura_2018.pdf?sequence=3&isAllowed=y

- Ramírez, R., & Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista Psicología: Organizações e Trabalho*, 19(4), 791–799. doi:10.17652/rpot/2019.4.17517
- Reyes, A., & Zambrano, A. (2018). *Modelo organizacional y motivación del personal como base para el incremento de la productividad en los lugares de esparcimiento nocturno del cantón Samborondón*. Guayaquil: [Tesis de grado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte]. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1742>
- Salazar, D. (2020). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores del molino El Triunfo S.R.L. en la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo: [Tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Obtenido de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2568/1/TL_SalazarSa%cc%81nchezDiego.pdf
- Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros . (2023). Obtenido de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_param.zul
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2023). Obtenido de Portal de Información - AMERICAN CALL CENTER S.A.
- Tong, E. (2020). *Capacitación y desarrollo*.
- Ventura, J. (2020). Pearson Winsorizado: Un coeficiente robusto para las correlaciones con muestras pequeñas. *Revista chilena de pediatría*, 91(4), 642-643. doi:<http://dx.doi.org/10.32641/rchped.vi91i4.2300>
- Yucra, T., & Bernedo, L. (2020). Epistemología e Investigación Cuantitativa. *Igobernanza*, 3(12), 107–120. doi:<https://doi.org/10.47865/igob.vol3.2020.88>
- Zárraga, C. (2020). Los sistemas de evaluación del rendimiento en las Administraciones Públicas : La Medición de las dimensiones intangibles. *Minicotur España*, 1(1), 23–30. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7480105>

Apéndice

Apéndice A. Cronograma de trabajo

Actividades	Meses Semanas	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Construcción del marco conceptual																									
Revisión del marco conceptual																									
Elaboración del desarrollo metodológico																									
Levantamiento de datos																									
Análisis de datos																									
Elaboración de la propuesta																									
Redacción de conclusiones y recomendaciones																									
Revisión bibliográfica y anexos																									
Elaboración de índice y revisión del proyecto final																									
Presentación del informe final																									

Adjuntar archivo

Aprobado



MBA. Giovanni Lescano Ing.
Docente

Apéndice B. Formato de encuestas de variable de capacitación

INSTRUMENTO DE LA VARIABLE 1

Variable o N	Indicadores	ESCALA DE RESPUESTA				
		1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
Capacitación	Cumplimientos de objetivos					
	1	La capacitación te permite mejorar las ventas				
	2	Considera que las capacitaciones te ayudan a desempeñarte de manera eficiente en tus funciones				
	3	La capacitación te ha permitido mejorar la comunicación con los clientes				
	Contenido de capacitación					
	4	Considera que los contenidos de capacitación se desarrollan en función a las temáticas de venta				
	5	Considera que los contenidos de la capacitación se trabajan en relación a los objetivos de la empresa				
	6	Los contenidos del programa de la capacitación se desarrollaron adecuadamente				
	Desarrollo de las actividades de capacitación					
	7	Considera que la capacitación que ha recibido por los capacitadores ha ayudado al cumplimiento de mejora en la gestión de la campaña de ventas				
	8	Considera que la participación en capacitación incentiva a adquirir nuevos conocimientos para potencializar su labor como asesor telefónico				
	9	Considera que las actividades que se han desarrollado han promovido la integración				
	Monitoreo de capacitación					
	10	Considera que se desarrolló un monitoreo continuo en el curso de capacitación para que tu gestión sea eficiente				
	11	Considera que el ponente de las capacitaciones impartió conocimientos de acuerdo a sus necesidades para ser eficiente en su trabajo como asesor telefónico				
	12	Considera que las capacitaciones aportaron con procesos de retroalimentación de información para efectuar mejor su labor para las campañas de ventas				
	Metas de ventas					
	13	Considera que vas a cumplir con los objetivos de ventas de la empresa con las capacitaciones que recibió anteriormente				
	14	Considera que mejorando la capacitación va a ayudarlo a cumplir con la meta proyectada para la empresa en la campaña de ventas de claro				
	15	Considera que después de la capacitación va a lograr los resultados mensuales en las ventas según las metas de ventas				

Apéndice C Formato de encuestas de variable de capacitación

INSTRUMENTO DE LA VARIABLE 2

Variable	Nº	Indicadores	ESCALA DE RESPUESTA				
			1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
Desempeño laboral	Comunicación						
	1	A sus colegas les gusta escuchar e intercambiar ideas					
	2	Sus colegas utilizan correctamente los canales de comunicación					
	3	Tiene comunicación efectiva de sus ideas con su jefe y colegas					
	Trabajo en equipo						
	4	Siente un espíritu de colaboración como parte del ambiente laboral					
	5	Cuentan con actitudes y disposición para lograr cambios y mejoras					
	6	Respetan y valoran las ideas de los demás					
	Orientación al cliente						
	7	Cuenta con actitud de total disponibilidad con el cliente					
	8	Participan los colaboradores en las actividades que realizan la empresa para mejorar la atención al cliente					
	9	Puede tomar acciones rápidas para atender al cliente					
	Pasión por los resultados						
	10	Su labor se rige por parámetros que exige el área de ventas					
	11	Posee un alto grado de responsabilidad y compromiso con la venta diaria					
12	Se realiza la autoevaluación con el fin de mejorar el desempeño en las ventas						
Soluciones creativas							
13	Dispone de flexibilidad para transformar problemas en oportunidades para encontrar soluciones						
14	Posee apertura para la adaptabilidad en situaciones con clientes						
15	Con los conocimientos adquiridos, ¿Usted, identifica mejoras para generar más ventas a través de capacitaciones?						

Apéndice D. Resultados del cuestionario de variable de capacitación

V1 Capacitación																
	D1 Cumplimientos de objetivos			D2 Contenido de capacitación			D3 Desarrollo de las actividades de capacitación			D4 Monitoreo de capacitación			D5 Metas de ventas			
Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Muestra	1	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	
	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	
	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
	5	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	
	6	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	7	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
	8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	9	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
	10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	11	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	12	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
	14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	15	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	16	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2
	17	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	18	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	19	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
	20	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	21	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
	22	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	23	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	24	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
	25	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
	26	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	27	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	28	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	29	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4
	30	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
	31	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
	32	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
	34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	35	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	36	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	38	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	40	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
	43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	44	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	45	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	46	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	47	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	48	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	49	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4

50	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
59	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3
60	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3
61	3	3	3	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
62	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3
63	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3
64	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3
65	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3
66	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	1	3	3	3	3
67	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
68	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
69	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3
70	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
71	3	4	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3
72	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
73	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3
74	3	3	1	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3
75	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
76	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
77	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3
78	3	3	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3
79	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3
80	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3
81	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3
82	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2
83	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	3	3	2
84	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2
85	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2
86	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2
87	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3
88	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
89	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3
90	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3
91	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
92	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3
93	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3
94	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3
95	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2
96	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3
97	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3
98	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
99	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2
100	3	3	2	1	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
101	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
102	3	3	3	2	1	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3
103	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3
104	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	4
105	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3

106	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3
107	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3
108	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
109	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
110	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3
111	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	3
112	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3
113	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3
114	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3
115	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
116	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
117	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
118	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
119	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
120	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
121	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
122	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
123	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
124	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
125	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
126	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
127	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3
128	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4
129	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
130	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3
131	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3
132	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
133	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3
134	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2
135	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3
136	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
137	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3
138	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
139	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
140	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
141	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
142	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
143	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
144	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
145	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
146	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
147	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
148	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
149	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
150	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
151	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
152	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
153	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
154	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
155	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
156	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
157	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
158	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
159	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
160	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3
161	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3

162	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
163	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
164	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
165	3	3	3	3	2	1	3	2	2	2	3	2	3	3	3
166	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
167	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
168	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3
169	3	3	3	3	2	1	3	2	2	2	2	3	3	3	3
170	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3
171	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
172	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
173	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
174	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3
175	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3
176	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
177	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3
178	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
179	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3
180	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
181	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
182	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
183	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
184	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
185	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
186	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
187	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
188	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
189	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
190	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
191	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
192	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
193	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
194	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
195	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
196	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
197	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
198	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
199	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
200	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
201	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
202	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
203	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
204	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
205	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
206	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
207	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
208	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
209	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
210	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
211	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
212	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
213	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
214	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
215	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
216	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
217	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

218	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
219	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
220	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
221	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
222	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
223	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
224	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
225	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
226	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
227	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
228	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
229	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
230	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
231	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
232	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
233	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
234	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3
235	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
236	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
237	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
238	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3
239	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
240	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2
241	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
242	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
243	3	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
244	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
245	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
246	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
247	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
248	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
249	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4

Apéndice E. Estadística de total de elemento de variable 1: Capacitación

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1_V1	38,95	9,985	,039	,800
P2_V1	39,04	10,083	-,090	,814
P3_V1	39,02	9,863	,001	,811
P4_V1	39,24	8,750	,330	,792
P5_V1	39,26	8,208	,580	,769
P6_V1	39,25	8,010	,638	,763
P7_V1	39,10	8,881	,424	,783
P8_V1	39,39	7,883	,657	,760
P9_V1	39,20	7,992	,718	,757
P10_V1	39,31	7,772	,741	,753
P11_V1	39,27	7,986	,624	,764
P12_V1	39,18	8,412	,560	,771
P13_V1	39,10	8,946	,409	,784
P14_V1	38,94	9,972	,001	,802
P15_V1	38,98	9,895	-,014	,812

Apéndice F. Resultados del cuestionario de variable de desempeño laboral

Items	V2 Desempeño laboral														
	D1 Comunicación			D2 Trabajo en equipo			D3 Orientación al cliente			D4 Pasión por los resultados			D5 Soluciones creativas		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	5
2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	5
3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	5
4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
6	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
7	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
32	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	5
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
34	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	5
35	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	4
36	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	5
37	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	5
38	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5	5	5	3	3	5
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
40	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	5
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5

50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
64	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
66	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
67	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	5
68	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4
69	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
70	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	5
71	2	2	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	2	4	5
72	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	5
73	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	5
74	2	3	2	3	2	3	2	4	3	3	3	2	2	3	5
75	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	5
76	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	5
77	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	5
78	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	5
79	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	5
80	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	5
81	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	4
82	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	5
83	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	5
84	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4
85	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	5
86	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
88	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
91	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	5
93	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5
94	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
95	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
97	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5
98	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
99	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	5
100	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	5
101	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2	2	4
102	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	4
103	2	2	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	2	3	4
104	4	2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	2	2	4
105	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	5

106	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	5
107	2	2	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	5
108	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	5
109	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	5
110	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	5
111	2	4	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	5
112	2	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	5
113	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	4
114	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	5
115	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
116	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	5
117	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	4	4	3	3	5
118	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	5	4	3	3	5
119	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	5
120	3	4	3	3	4	2	3	2	4	3	4	3	3	3	5
121	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5
122	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	5	3	3	4	4
123	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	5
124	2	4	3	4	3	3	4	3	4	3	5	4	3	3	5
125	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5
126	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5
127	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	5
128	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	5
129	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4	5	3	3	4	5
130	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	5
131	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4
132	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	5
133	3	2	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	5
134	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	5
135	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4
136	3	2	3	3	2	3	4	3	2	4	4	3	3	2	5
137	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	2	5
138	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	2	5
139	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4
140	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	5
141	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
142	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
143	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5
144	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5
145	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
146	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5
147	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5
148	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
149	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4
150	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4
151	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	5
152	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4
153	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5
154	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
155	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5
156	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
157	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
158	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	5
159	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
160	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4
161	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4

162	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	5
163	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	2	3	2	4
164	5	3	3	3	5	3	3	3	3	4	4	3	5	3	5
165	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	5
166	3	3	3	3	5	3	4	3	4	4	4	3	5	3	5
167	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5
168	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	5
169	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	5	5	5
170	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	5	3	5
171	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
172	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	5
173	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	5
174	5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	5
175	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	5
176	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	5
177	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
178	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
179	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	5
180	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
181	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	5
182	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	5
183	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	5
184	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
185	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	5
186	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5
187	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	5
188	3	3	3	3	5	3	4	3	3	4	3	3	3	3	5
189	3	5	3	5	5	5	3	3	3	4	3	3	3	3	4
190	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
191	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
192	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5
193	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	5
194	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
195	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5
196	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	3	3	3	4
197	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3	5
198	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5
199	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	5
200	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	5
201	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4
202	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	5
203	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
204	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
205	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
206	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
207	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
208	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
209	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
210	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
211	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
212	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
213	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
214	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
215	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
216	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
217	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

218	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
219	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
220	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
221	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
222	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
223	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
224	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
225	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
226	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
227	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
228	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
229	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
230	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
231	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5
232	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
233	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
234	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5
235	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
236	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5
237	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
238	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
239	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
240	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
241	2	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5
242	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5
243	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
244	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
245	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
246	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
247	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
248	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
249	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Apéndice G. Estadística de total de elemento de variable 2: desempeño laboral

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1_V2	48,39	41,415	,489	,941
P2_V2	48,18	40,288	,738	,933
P3_V2	48,14	39,912	,833	,931
P4_V2	48,07	40,233	,806	,932
P5_V2	48,13	39,801	,737	,933
P6_V2	48,14	39,594	,816	,931
P7_V2	47,90	40,265	,756	,933
P8_V2	48,07	40,342	,825	,932
P9_V2	48,07	39,919	,809	,932
P10_V2	47,84	41,025	,677	,935
P11_V2	47,83	41,031	,637	,936
P12_V2	48,06	39,847	,797	,932
P13_V2	48,14	39,352	,796	,932
P14_V2	48,17	40,450	,764	,933
P15_V2	46,84	46,614	-,059	,952

Apéndice H. Grado de correlación de Pearson

R	Grado de correlación
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90 a -0.99	Correlación negativa muy fuerte
-0.75 a -0.89	Correlación negativa considerable
-0.50 a -0.74	Correlación negativa media
-0.25 a -0.49	Correlación negativa débil
-0.10 a -0.24	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
0.10 a 0.24	Correlación positiva muy débil
0.25 a 0.49	Correlación positiva débil
0.50 a 0.74	Correlación positiva media
0.75 a 0.89	Correlación positiva considerable
0.90 a 0.99	Correlación positiva muy fuerte
1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: (Ventura, 2020)