



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Implementación de talleres de gestión del talento humano
para mejorar la satisfacción en los asesores y clientes, en
empresas de Contact Center**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

AUTOR:

Nuñez Palacios, Jhean Carlos (ORCID: 0000-0001-9197-5230)

ASESORES:

Dr. Linares Lujan, Guillermo Alberto (ORCID: 0000-0003-3889-4831)

Dr. Aranda Gonzalez, Jorge Roger (ORCID: 0000-0002-0307-5900)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistemas de Gestión de la Seguridad y Calidad

PIURA – PERÚ

2021

DEDICATORIA

A MIS QUERIDOS PADRES, CARLOS NUÑEZ Y AZUCENA PALACIOS

A MI NOVIA Y FUTURA ESPOSA, SOLANGE SANCHEZ

A MI ANGEL, BASTIAN SANTINO NUÑEZ SANCHEZ

A MI HERMANO, ARNOLD NUÑEZ

AGRADECIMIENTO

Agradecer en primer lugar a DIOS, por darme la fuerza, salud y perseverancia necesaria para llegar hasta el final en mi segunda carrera universitaria.

Gracias a mi familia, en especial a mis padres, por motivarme y decirme que nunca me rinda, gracias por ese valioso tiempo y apoyo constante que me brindaron.

Mi máximo agradecimiento y respeto a mi prestigiosa casa de estudios, la Universidad César Vallejo, por alojarme y forjarme de muchos valores y conocimientos.

Agradezco a todos mis docentes de la escuela profesional de Ingeniería Industrial, por el aporte en conocimientos. También agradecer a mis asesores, el Dr. Guillermo Alberto Linares Lujan y al Dr. Jorge Roger Aranda Gonzalez, por brindarme los mejores consejos, sugerencias y apoyo, que han sido valiosos para hacer de este proyecto de Tesis, algo viable y de gran ayuda para nuestra sociedad.

Índice de contenido

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	MARCO TEÓRICO	7
III.	METODOLOGÍA	14
3.1	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	14
3.2	VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN.....	15
3.2.1.	SATISFACCIÓN DEL ASESOR.....	15
3.2.2.	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	16
3.2.3.	TALLERES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	16
3.3	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	17
3.3.1.	POBLACIÓN.....	17
3.3.2.	MUESTRA Y MUESTREO.....	17
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	20
3.4.1.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	20
3.4.2.	MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	21
3.5	PROCEDIMIENTOS	23
3.6	MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS.....	27
3.7	ASPECTOS ÉTICOS.....	28
IV.	RESULTADOS	29
4.1	NIVELES DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES Y ASESORES	29
4.2	MOTIVOS DE INSATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	37
4.3	MOTIVOS DE INSATISFACCIÓN DE LOS ASESORES	39
4.4	IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	42
4.5	NUEVOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES Y ASESORES	49
4.6	INFLUENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO SOBRE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	58
V.	DISCUSIÓN	61
VI.	CONCLUSIONES	68
VII.	RECOMENDACIONES	70
	REFERENCIAS	71
	ANEXOS	80

Índice de Tablas

Tabla 1. Características del Proyecto de Investigación	15
Tabla 2. Variables de estudio e instrumentos de recolección de datos	20
Tabla 3. Matriz con los ítems de Encuesta	20
Tabla 4. Métodos y técnicas del proyecto de investigación	21
Tabla 5. Modo de recolección de datos – Satisfacción del Asesor	23
Tabla 6. Modo de recolección de datos – Satisfacción del cliente	25
Tabla 7. Modo de recolección de datos – Talleres de Gestión del Talento Humano	27
Tabla 8. Fiabilidad – Alpha de Cronbach – Encuesta Satisfacción del Asesor	29
Tabla 9. Fiabilidad por pregunta – Cuestionario Satisfacción del Asesor	30
Tabla 10. Fiabilidad – Alpha de Cronbach – Encuesta Satisfacción del Cliente ...	31
Tabla 11. Fiabilidad por pregunta – Cuestionario Satisfacción del Cliente	31
Tabla 12. Tabla resumen – Aplicación 1 – Cuestionario Satisfacción del Asesor	32
Tabla 13. Nota Solución	34
Tabla 14. Tabla resumen – Cuestionario Satisfacción del Cliente	35
Tabla 15. Propuesta de Talleres de Gestión del Talento Humano	43
Tabla 16. Cronograma de actividades de los Talleres de Gestión del Talento Humano	48
Tabla 17. Tabla resumen – Aplicación 2 – Cuestionario Satisfacción del Asesor	51
Tabla 18. Comparación Aplicación 1 y 2 – Cuestionario Satisfacción del Asesor	53
Tabla 19. Tabla resumen – Aplicación 2 – Cuestionario Satisfacción del Cliente	55
Tabla 20. Comparación Aplicación 1 y 2 – Cuestionario Satisfacción del Cliente	56

Índice de Figuras

Figura 1. Rangos proporcionales de la variable – Satisfacción del Asesor	24
Figura 2. Rangos proporcionales de la variable – Satisfacción del Cliente	26
Figura 3. Rangos proporcionales de la variable – Talleres de Gestión del Talento Humano	27
Figura 4. Grado de Satisfacción del Asesor – Aplicación 1	33
Figura 5. Grado de Satisfacción del Cliente – Aplicación 1	36
Figura 6. Árbol de causa – efecto (insatisfacción del cliente)	37
Figura 7. Diagrama de Pareto de las causas de insatisfacción de los clientes	38
Figura 8. Diagrama de Pareto de los efectos de insatisfacción de los clientes	38
Figura 9. Árbol de causa – efecto (insatisfacción del asesor)	39
Figura 10. Diagrama de Pareto de las causas de insatisfacción de los asesores	40
Figura 11. Diagrama de Pareto de los efectos de insatisfacción de los asesores	41
Figura 12. Gestión del Talento Humano (Líderes de la Plataforma)	49
Figura 13. Gestión del Talento Humano (Asesores Telefónicos)	49
Figura 14. Grado de Satisfacción del Asesor – Aplicación 2	52
Figura 15. Comparación – Encuesta de Satisfacción del Asesor Telefónico – Aplicación 1 vs Aplicación 2	54
Figura 16. Grado de Satisfacción del Cliente – Aplicación 2	56
Figura 17. Comparación – Encuesta de Satisfacción del Cliente – Aplicación 1 vs Aplicación 2	57
Figura 18. Comparación – Encuesta de Satisfacción del Asesor Telefónico – Aplicación 1 vs Aplicación 2	58
Figura 19. Comparación – Encuesta de Satisfacción del Cliente – Aplicación 1 vs Aplicación 2	59

RESUMEN

Los clientes cada vez son más exigentes, requieren de atenciones personalizadas, con capacidad de respuesta frente a un problema. En el rubro de los Contact Center, esta exigencia cada vez es más amplia. Estas empresas cuentan con asesores que por el nivel de exigencia se desmotivan y no avanzan en cuestiones de calidad, pues todo se vuelve rutinario, sin motivo alguno que los satisfaga, estos motivos son causa de algunos efectos negativos en la calidad de atención, y que los clientes reflejan en sus calificaciones. El objetivo es determinar la eficacia de los talleres de gestión del talento humano dirigido a los asesores telefónicos para mejorar la calidad de atención y satisfacción del cliente, en las empresas de call center. El tipo de investigación utilizado es la Aplicada, el diseño que se aplicó es el Experimental, clasificándolo como Pre-Experimental, puesto que se cuenta con una variable independiente que nos ayudará a medir su efecto sobre las variables dependientes, en cuanto al nivel de la investigación se tomó del modo Explicativo, pues se pretendió determinar la efectividad de la implementación de talleres de Gestión del Talento Humano. El resultado demuestra que muchas veces las gerencias de estas empresas solo se direccionan en la obtención de metas cuantitativas, descuidando totalmente la integridad humana. A diario se obtienen resultados negativos en las encuestas, evidenciando que, en ambientes hostiles, de estrés y desmotivación, la calidad no tiene mayor protagonismo. Por esta razón es muy importante contar con un buen manejo del recurso humano. Si bien es cierto que desde selección se deben elegir a los más idóneos, y dentro de las formaciones iniciales, ser productivos, una vez dentro de gestión, se necesita continuar con este proceso formativo. Para ello es necesario realizar talleres de motivación personal, incentivando el manejo de habilidades blandas, estrés, empatía, calidad, y flexibilidad en sus atenciones. De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede concluir que, si existe una influencia en la implementación de la gestión del talento humano sobre la satisfacción del cliente, pues, al mejorar la satisfacción de los asesores, se mejora relativamente la satisfacción de los clientes.

Palabras clave: Recurso humano, satisfacción al cliente, talento humano, motivación, desempeño, satisfacción del trabajo, influencia, asesor telefónico, centro de llamadas.

ABSTRACT

Customers are increasingly demanding, they require personalized attention, with the capacity to respond to a problem. In the field of Contact Centers, this requirement is becoming more and more extensive. These companies have consultants who, due to the level of demand, are demotivated and do not advance in quality issues, since everything becomes routine, without any reason that satisfies them, these reasons are the cause of some negative effects on the quality of care, and that customers reflect on their ratings. The objective is to determine the effectiveness of the human talent management workshops aimed at telephone consultants to improve the quality of service and customer satisfaction in call center companies. The type of research used is Applied, the design that was applied is Experimental, classifying it as Pre-Experimental, since there is an independent variable that will help us measure its effect on the dependent variables, in terms of the level of the research was taken in an Explanatory way, since it was intended to determine the effectiveness of the implementation of Human Talent Management workshops. The result shows that many times the managements of these companies are only directed towards obtaining quantitative goals, totally neglecting human integrity. On a daily basis, negative results are obtained in the surveys, showing that, in hostile, stressful and unmotivated environments, quality does not play a major role. For this reason, it is very important to have a good management of human resources. Although it is true that from selection, the most suitable must be chosen, and within the initial training, to be productive, once in management, it is necessary to continue with this training process. For this, it is necessary to carry out workshops on personal motivation, encouraging the management of soft skills, stress, empathy, quality, and flexibility in their care. According to the results obtained, it can be concluded that, if there is an influence in the implementation of human talent management on client satisfaction, then by improving the satisfaction of the advisors, the satisfaction of the clients is relatively improved.

Keywords: Human resource, customer satisfaction, human talent, motivation, performance, job satisfaction, influence, telephone consultant, call center.

I. INTRODUCCIÓN

La empresa en estudio es uno de los call center más reconocidos a nivel mundial, cuenta con diversas sedes, una de ellas se encuentra en Perú, con 3 sucursales, dos en Lima y una Piura. Es uno de los proveedores con mayor reconocimiento de una de las empresas más importantes de telefonía en el Perú, que hoy en día se encuentra cuestionado por la calidad de asesores con los que cuenta, presentando diversos quiebres. La compañía cuenta con diferentes roles para que la gestión camine correctamente, se encuentra liderada por un responsable de servicios, quien bajo su cargo tiene a diversos supervisores encargados de cada área, estos supervisores cuentan con coordinadores de operaciones a cargo, siendo estos últimos los encargados de mantener alineados a los asesores, quienes son el principal recurso humano que existe dentro de la empresa para brindar la atención necesaria de manera efectiva y con calidad, esto es posible, por un trabajo en equipo, debido a que el coordinador cuenta con apoyos por parte del área de calidad y formación que dan seguimiento continuo a la plataforma. Como se indicó en el párrafo anterior, los principales elementos dentro de la compañía son los asesores telefónicos, estos son quienes se relacionan directamente con los clientes, detectando y satisfaciendo sus necesidades, brindando una excelente atención, demostrando que la calidad de la empresa contratante es de primer nivel, es por esta razón que la selección de este personal debe ser mucho más ardua dado que son quienes representan la marca y quienes hacen el resultado de la empresa, llevándola al éxito. En los últimos meses se ha visto una caída en la facturación de la empresa en el programa Masivos Móvil, la cual viene afectando a la empresa. El problema principal es la insatisfacción del cliente, que viene siendo una creciente problemática de la empresa por estos días. Uno de los factores que genera un aspecto negativo es que el perfil del asesor no es el adecuado para el puesto, no están preparados para el rol de asesores telefónicos que, aunque suene como un trabajo fácil, no lo es. Entre las causas que inician un malestar en los clientes están, mala atención por parte del asesor, falta de resolución de problemas, falta de manejo de sistemas comerciales, falta de motivación del asesor, funcionamiento del mismo servicio

de Telefónica, entre otros. El problema que se está suscitando en la empresa es muchas veces por falta de comunicación o tergiversación de la información al momento de realizar las entrevistas de trabajo y la baja efectividad de los procesos de inducción del personal. Más allá de lo mencionado, se puede manejar, se puede gestionar el talento humano, pero para ello es necesario que estos asesores ya vengan con el perfil para moldearlos en plataforma, lamentablemente esto no se da en la práctica, ya que uno de los principales errores de las áreas anteriormente mencionadas es que tienen una cuota de ingresos que cumplir y con el afán de llegar a su objetivo, el filtro se vuelve más dócil, generando que luego se cuente con una alta tasa de rotación de personal que no llegaron a establecerse correctamente en el puesto, además de aquellos que se quedan por necesidad pero aun así no cuentan con la actitud para mejorar y llegar a los resultados que se necesitan. La alta presión de los call center puede desencadenar efectos negativos, como cansancio y rotación de los asesores, estos son los principales problemas internos relacionados a este tipo de empresas. Debe temerse en cuenta que el comportamiento y los resultados de los agentes dependen principalmente de las prácticas de recursos humanos. Por ejemplo, según lo investigado, sugieren que las prácticas positivas de recursos humanos, mejoran la capacidad de los trabajadores para brindar calidad de servicio, o que las prácticas de recursos humanos basadas en la capacitación y evaluación de los trabajadores mejoran la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Sin embargo, parece que en el mundo de los contact center es común adoptar prácticas de recursos humanos de sacrificio y medir el desempeño de los trabajadores con base en medidas cuantitativas "duras". En consecuencia, esto direcciona a resultados negativos, como una alta rotación de empleados o un bajo compromiso que conlleva a una mala calidad de atención (Chicu et al. 2019). Con el problema claro, lo que se busca es explorar el talento humano, que desde el reclutamiento del personal se tome en cuenta el adecuado perfil para tomar el puesto y llevarlo a cabo de la mejor manera, el filtro debe ser efectivo y posterior a ello, en el proceso de inducción se debe fomentar la participación continua, la práctica en los diversos sistemas comerciales y sobre todo la implementación de habilidades blandas, donde se pueda demostrar que cada asesor que

iniciará gestión en plataforma cuenta con esta herramienta para mantener la calidad de atención con los clientes. Más allá de los quiebres en las áreas nombradas, Lo que se pretende con esta investigación es demostrar que, invirtiendo en mejores prácticas de recursos humanos, se obtendrán mejores resultados en la satisfacción del servicio brindado, es necesario que el personal se mantenga motivado a diario, por esta razón considero que para que el cliente se vaya satisfecho con la atención recibida por el asesor, se debe gestionar correctamente el talento humano.

Dentro del proyecto de investigación, el problema se formula de la siguiente manera: ¿En qué medida mejoraría la satisfacción del cliente y del asesor en una empresa de call center de la ciudad de Piura, si se desarrollan talleres de gestión del talento humano para los asesores telefónicos durante el cuarto trimestre del año 2021?

El presente proyecto de investigación se justifica dado el nivel de insatisfacción de los clientes que hoy en día presentan respecto a la atención de los operadores pertenecientes a las empresas de call center, dicho problema presentado es de suma relevancia para la compañía que debe reflejar los mejores resultados a la empresa contratante, por esta razón se realiza el estudio respecto al nivel de atención proporcionado por los asesores. Lo que se pretende es cambiar la perspectiva del cliente en base a la gestión del talento humano, con el fin de mejorar la calidad de atención percibida por los usuarios del operador al que se prestan los servicios, de tal forma que se llegue a un resultado óptimo y medible a través de las encuestas de satisfacción, pues con los nuevos manejos y conocimientos impartidos en los programas de motivación personal, se espera un mejor manejo de sus habilidades blandas, empatía y control de sus atenciones. El tema seleccionado es importante, dado que hoy en día se vive en una sociedad mucho más exigente, que cuenta con los conocimientos de los servicios que contrata y que no es posible persuadir con información falsa o mala atención, pues hoy en día las personas se hacen respetar, conocen sus derechos al contratar el servicio y deben ser tratados de buena manera, esto conlleva a que se cuente con personal adecuado, con el

perfil perfecto para una atención personalizada, pero muchas veces, una persona puede caer en lo rutinario y desmotivarse, por ello es muy importante contar con programas de motivación personal que permita manejar las emociones y así poder disponer de un excelente nivel de atención, que refleje interés en solucionar las inquietudes de los clientes, siendo empáticos y moderados en lo que se llega a transmitir. Considero que es viable debido a que para mejorar la atención de los operadores, siempre debe existir motivación, esta palabra muchas veces lo es todo, y no siempre la motivación viene de lo físico como el dinero o cosas, sino también del nivel de comodidad y capacitaciones que mejoren su forma de actuar frente a los clientes, concientizando al personal, pues solo de esta manera es cómo podemos calar de manera positiva en la percepción que finalmente se lleva el cliente sobre la atención recibida. Uno de los motivos que me conlleva a tocar este tema es porque durante mi experiencia profesional, en gran parte me he dedicado al manejo de equipos de trabajo, y siempre me he inclinado a fomentar un ambiente laboral bastante armónico, manejar el recurso humano de manera muy puntual y dirigida hacia la mejor atención para los clientes, afirmando que los resultados son el reflejo del trabajo invertido, y durante este tiempo he podido detectar cierta desmotivación en algunos colaboradores, debido a la exigencia que demanda este puesto de trabajo y considero que si se realiza una buena gestión de este recurso, se puede llegar a implantar una visión amplia, sobre lo que puede generar un ambiente de desánimo y desinterés. Lo que realmente se busca es todo lo contrario que la motivación exista y sea a diario, primero con programas específicos de manejo de clientes y habilidades blandas para los asesores y posterior a ello, los jefes directos se encarguen que lo invertido sea replicado a diario y así no perder el nivel que se está buscando. Los beneficiados siempre serán en su conjunto tanto para la empresa como para los trabajadores, debido a que si lo vemos a nivel personal de cada trabajador, estos programas no solo les servirán aquí, sino que si en algún momento llegan a otra empresa, tendrán ya implantadas las mejores costumbres impartidas por la empresa Comdata Group, y por la parte de la organización, mejorará la imagen frente a las empresas contratistas que en consecuencia de los buenos resultados obtenidos en la satisfacción de la

calidad, podrán ganar mayor tráfico de llamadas, generando más entradas económicas. Este estudio permitirá un aumento en la satisfacción de los clientes, generando mejores resultados, puesto que el manejo de las emociones y nivel de estrés, permite un adecuado manejo de las diversas situaciones y escenarios que se pueden presentar en el día a día. Se pueden utilizar diversos métodos, como el de la ficha de observación, donde se pueda analizar el comportamiento de los operadores para posterior a ello determinar las causas exactas que generan un bajo rendimiento en la calidad de atención, de tal modo que el o los problemas detectados se reviertan y se obtengan mejores resultados. Con la mejora continua del personal, se logrará así satisfacer las necesidades de los clientes, brindando una imagen renovada frente a los usuarios, todo esto es posible si se ofrecen programas de manejo emocional, manejo de habilidades blandas, manejo de estrés de manera puntual y con dirección hacia una atención de calidad.

El objetivo general planteado es; Determinar la eficacia de los talleres de gestión del talento humano dirigido a los asesores telefónicos para mejorar la calidad de atención y satisfacción del cliente, en las empresas de call center, Piura, 2021. Además de plantear objetivos específicos para el desarrollo del proyecto tales como, (1) Determinar el nivel de satisfacción de los clientes y asesores de la empresa de call center; (2) Identificar los motivos de insatisfacción de los clientes, que luego repercuten en notas negativas para los asesores de la empresa de call center en Piura; (3) Identificar los motivos de insatisfacción de los asesores, que luego repercuten en su bajo desempeño, generando una mala atención hacia los clientes, en la empresa de call center en Piura; (4) Diseñar e implementar un programa de gestión del talento humano que ayudará a incrementar la motivación y desempeño de los asesores de la empresa de call center en Piura; (5) Determinar la satisfacción de los clientes y asesores de la empresa de call center en Piura; y (6) Determinar la influencia de la implementación de la gestión del talento humano sobre la satisfacción de los clientes.

La hipótesis planteada es la siguiente: La aplicación de talleres de gestión del talento humano es eficaz porque aumenta significativamente el rendimiento laboral de los trabajadores, obteniendo como resultado, una mayor calidad en sus atenciones y mayor satisfacción en los clientes.

II. MARCO TEÓRICO

En investigaciones realizadas a nivel internacional, se encontró a Chicu (2019), quien en su investigación desarrollada en el mundo de los Call Centers, indica que el nivel de exigencia dentro de este rubro es muy alto, generando muchas veces un elevado índice de estrés en los asesores que repercute negativamente en la calidad de atención al cliente, por esta razón también se tiene una rotación notoria que al final lo que ocasiona es que constantemente se cuente con personal nuevo, el cual debe llevar un proceso de inducción, que es otra de las causas del bajo rendimiento de los agentes, dado que no son del todo productivas. En el call center, el rol del asesor es fundamental, su participación con el cliente es determinante para la imagen de la empresa. En otras palabras, se busca una diversidad de factores relacionados con los agentes y cómo estos contribuyen a la satisfacción del cliente en el contacto del servicio de voz a voz en el mundo de los contact center (Chicu et al. 2019).

De acuerdo a la investigación de Ghalenooie y Sarvestani (2016), mencionan que el factor humano, debe considerarse como el recurso más importante y clave en el éxito de la gestión, en cuanto a calidad se refiere. En este sentido, es muy importante reconocer y evaluar los recursos humanos efectivos en la gestión de atención al cliente. Lo que se debe tener en cuenta es el efecto positivo de los factores humanos en la gestión del vínculo con el cliente y, entre ellos, factores como la visión, la comprensión y el autorreconocimiento de los recursos humanos garantizando la máxima eficacia (Ghalenooie y Sarvestani 2016).

En los diferentes artículos internacionales se puede determinar que existen dos enfoques según la estrategia comercial que se esté llevando a cabo. Por un lado, el enfoque de la línea de producción se basa en medidas de desempeño cuantitativas (como atender una gran cantidad de llamadas en poco tiempo, en pocas palabras, efectividad del TMO) sin considerar la calidad del servicio, la satisfacción del cliente o el bienestar de los empleados (Gilmore 2001). Es decir, de acuerdo con este enfoque, la empresa homogeneiza sus operaciones,

se direcciona en el volumen de ventas y, monitorea y controla constantemente a los empleados, con énfasis en el registro de los resultados cuantitativos. Por otro lado, el enfoque de orientación al cliente se basa en brindar calidad de servicio, al insertar compromiso y motivación a los asesores a través del empoderamiento y el apoyo de la empresa (Gilmore 2001). Aunque algunas investigaciones determinan que el uso de métricas tanto cuantitativas como cualitativas para medir el rendimiento de los contact center es más adecuado (Bain et al. 2002), hay mucha evidencia que indica que los gerentes de los contact center todavía se dirigen principalmente en métricas cuantitativas (Gilmore 2001). Irónicamente, el logro de estas métricas generalmente tiene un efecto negativo en la capacidad de los asesores para cumplir con la calidad del servicio (Dean y Rainnie 2009). En este sentido, es primordial considerar si un contact center está diseñado para lograr los objetivos de la calidad del servicio o la satisfacción del cliente. Generalmente el enfoque cualitativo se aprecia como una herramienta funcional, utilizada para captar más clientes, o como una herramienta CRM para resaltar el enfoque de orientación al cliente. Bajo los lineamientos de orientación al cliente, el contact center está enfocado a construir vínculos más sólidos con el cliente, ayudándolo con sus solicitudes. Los contact center generalmente adoptan dos formas, internas o externas. Los contact center internos están dentro de la misma empresa. Los contact center externos ofrecen sus servicios a otras empresas que prefieren contratar a una organización externa para ofrecer sus operaciones. Los contact center también pueden clasificarse de acuerdo a los tipos de llamadas telefónicas (entrantes o salientes). En este contexto, las estrategias de gestión están definidas normalmente por el tipo de contrato entre la empresa cliente y el contact center. La alta presión de los call center puede desencadenar efectos negativos, como cansancio y rotación de los asesores, estos son los principales problemas internos relacionados a este tipo de empresas. Debe temerse en cuenta que el comportamiento y los resultados de los agentes dependen principalmente de las prácticas de recursos humanos. Por ejemplo, según lo investigado, sugieren que las prácticas positivas de recursos humanos mejoran la capacidad de los trabajadores para brindar calidad de servicio, o que las prácticas de recursos humanos, basadas en la capacitación y evaluación de los trabajadores mejoran

la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Sin embargo, parece que en el mundo de los contact center es común adoptar prácticas de recursos humanos de sacrificio y medir el desempeño de los trabajadores con base en medidas cuantitativas. En consecuencia, esto direcciona a resultados negativos, como una alta rotación de empleados o un bajo compromiso que conlleva a una mala calidad de atención (Chicu et al. 2019).

De acuerdo a Bowen (2016), en el pasado, los lineamientos de mejora de acuerdo a la estrategia que se desea dentro de la organización se estancaron. En el futuro, el servicio al cliente ha evolucionado, los trabajadores se destacan como "Innovadores"; "Diferenciadores"; "Facilitadores" y "Coordinadores". Para esto es necesario contar con una gerencia sólida y disciplinada que dirija las operaciones en base a resultados tanto cuantitativos como cualitativos (Bowen 2016).

A nivel internacional, se cuenta con la investigación de Tenney, Poole y Diener (2016), quienes en su investigación indican que en cuestiones personales, los trabajadores que cuentan con un alto bienestar subjetivo, es decir, que tienen buena satisfacción con la vida que llevan, sus cuestiones personales y el trabajo, generaran mayor positividad al momento de desenvolverse en sus labores, normalmente tienen mejor salud, menor ausentismo, mayor motivación, emociones controladas, menos rotación, impactando en la organización con un mejor desempeño. Lo que si queda claro es que no se puede definir que, si cuentan con mayor felicidad, se desenvolverá mucho mejor, para ello se necesita de un estudio mucho más exhaustivo, pero si es cierto que genera un ambiente mucho más armónico que permite un desarrollo más eficiente (Tenney, Poole y Diener 2016).

Según Helms y Mayo (2008), en su investigación mencionan que la industria de los centros de llamadas es una industria de servicios peculiar, en la medida en que se basa casi en su totalidad en un encuentro de voz a voz entre el empleado y el cliente, en extremos opuestos de la línea telefónica. En general, los clientes están menos satisfechos con el servicio que reciben de los centros

de llamadas que con el tradicional servicio cara a cara (Bennington, Cummane y Conn 2000). Los investigadores académicos atribuyen esta aversión a los centros de llamadas a varias razones, como la aceptación cultural de la tecnología (Bennington, Cummane y Conn 2000), una falta general de experiencia en el manejo de la tecnología y las dificultades experimentadas por los mayores. Además, las personas a menudo se sienten irritadas cuando tratan con contestadores automáticos, con empleados groseros, con largos tiempos de espera y un mal servicio en general (Helms y Mayo 2008).

En los centros de llamadas, los empleados (operadores de centros de llamadas) son la conexión principal entre la organización y el cliente. A los empleados a menudo se les exige que realicen muchas tareas diferentes al mismo tiempo. Se espera que muestren un comportamiento ambidiestro, pudiendo cumplir con los requisitos de gestión tales como: mantener la calidad del servicio, incluida la atención, la percepción, la capacidad de respuesta y la seguridad (de Ruyter y Wetzels 2000), satisfacer a los clientes, resolver problemas (Bharadwaj y Roggeveen 2008), atender una gran cantidad de llamadas en poco tiempo y garantizar la resolución de la primera llamada (Feinberg et al. 2002) y participan en actividades adicionales, como la venta adaptativa (Evanschitzky, Sharma y Prykop 2012). Todo esto a menudo tiene lugar en un entorno estresante, tratando con clientes problemáticos bajo la presión gerencial asociada con el enfoque de la línea de producción (Gilmore 2001) y un bajo enfoque de costos para las prácticas de recursos humanos. Este entorno extremadamente desafiante y la pérdida de control sobre la actividad de la tarea provoca el agotamiento y, posteriormente, la rotación de empleados o el ausentismo. Es bastante notable que, dado el papel clave del empleado del centro de llamadas en las relaciones con los clientes, poca investigación académica haya abordado directamente la métrica de satisfacción del cliente en el contexto del centro de llamadas. En consecuencia, esta investigación se direcciona en explorar los caminos relacionados con los empleados que conducen a la satisfacción del cliente. En otras palabras, explora una variedad de factores relacionados con los empleados y consideran

cómo estos contribuyen a la satisfacción del cliente en el encuentro del servicio de voz a voz de la industria de los centros de llamadas (Chicu et al. 2019).

Si nos hacemos la pregunta: ¿cómo pueden las empresas construir y defender la superioridad competitiva a través de la estrategia de recursos humanos en las fases del ciclo de vida típico de la industria?

Podemos responder que los recursos humanos capaces de producir una ventaja sostenida son aquellos que superan las pruebas de valor excepcional e inmovilidad relativa y apropiabilidad superior. Si bien podemos identificar ciertos principios generales asociados con la ventaja de los recursos humanos, los ciclos de establecimiento, madurez y renovación en las industrias agregan importantes complejidades (Boxall 1998).

En la investigación realizada por Lapiņa, Maurāne y Stariņeca (2014), mencionan que algunos de los modelos que han estudiado el vínculo entre la gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional, indican que hasta ahora, hay poca evidencia real, pero está creciendo e indica que las políticas y prácticas corporativas de gestión de recursos humanos, incluidas las 'mejores' prácticas, están asociadas con un alto rendimiento (financiero) y pueden fomentar el comportamiento y las actitudes de los empleados hacia el fortalecimiento de la estrategia competitiva de una organización. Pero estas "mejores" prácticas pueden variar ampliamente e incluso contradecirse entre sí (Lapiņa, Maurāne y Stariņeca 2014).

La estrategia y gestión de recursos humanos permiten identificar vínculos importantes entre la estrategia de la empresa, sus recursos humanos y los resultados de desempeño. La creación de capital humano y capital social, ambos son necesarios para lograr y mantener un desempeño superior en las organizaciones (Buller y McEvoy 2012).

El tema del impacto de la gestión de recursos humanos en el desempeño organizacional, los autores han analizado varios modelos de gestión de recursos humanos que muestran la relación entre las prácticas de gestión de

recursos humanos, los factores que influyen en su elección y los resultados de la organización. Los modelos difieren con el enfoque unitario, que cree que empleados y empleadores comparten los mismos intereses, o con el enfoque pluralista, que admite que diferentes grupos pueden tener intereses diferentes (Lapiña, Maurãne y Stariņeca 2014).

En investigaciones realizadas a nivel nacional, se encontró a Pozas y Jáuregui (2012), quienes en su investigación desarrollada en el rubro del Call Center en el Perú, mencionan que las organizaciones hoy en día necesitan empleados bien capacitados para mantener una ventaja competitiva. La teoría del capital humano y las contribuciones sobre la evaluación de necesidades y la planificación, implementación y evaluación de la formación, revelan un fuerte interés en la capacitación, particularmente en lo que respecta a la mejora de las competencias, la preferencia por la capacitación presencial y el uso de métodos de evaluación de reacciones. Las recomendaciones incluyen, entre otras, mejorar las disposiciones de apoyo interno, políticas, talleres de motivación y más. Las organizaciones necesitan empleados bien entrenados para mantener una ventaja competitiva (Pozas y Jauregui 2012).

Lo que se busca es poder llegar a un equilibrio de trabajo, con resultados tanto cuantitativos como cualitativos, y la mejor manera de llevarlo a cabo será implantando mejores prácticas de recursos humanos, donde se pueda gestionar el talento de cada persona y lo que puede lograr con su aporte a la empresa.

De acuerdo a Torres (2020), en su investigación indica que La gestión humana moderna persigue un objetivo, contar con un gran valor para las empresas, por medio de un conjunto de acciones en cuanto a los conocimientos y capacidades que se necesitan para ser estratégicamente competitivos en el entorno del presente y para el del futuro, se manejan dos dimensiones esenciales: Interna y externa (combinación positiva generando innovación positiva). La dimensión interna estudia todo lo relacionado con los conocimientos, las habilidades, las capacidades, motivaciones y actitudes de

las personas que gestionan el recurso humano en la organización, por el contrario la dimensión externa estudia todo lo relacionado con el clima laboral, la perspectiva del desarrollo profesional, las condiciones del trabajo, el reconocimiento y la estimulación en la organización que ayudan a mejorar los procesos de selección, desarrollo y permanencia del personal. La categorización del rol de gestión humana se analiza desde el cumplimiento de las categorías de la organización: prácticas responsables de la gestión humana, política de responsabilidad social y gobernabilidad, impacto del medio ambiente y transparencia en la rendición de cuentas (Torres et al. 2020).

III. METODOLOGÍA

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la finalidad del proyecto, el tipo de investigación utilizado es la Aplicada, pues dirigimos el estudio a la aplicación de los conocimientos teóricos de una determinada situación concreta, en este caso la investigación se realizó con el fin de identificar los diferentes motivos que generan un bajo rendimiento en los asesores y una satisfacción decreciente en los clientes, buscando conocer la situación para luego actuar o brindar ciertas recomendaciones que ayudarán a mejorar la calidad de sus principales recursos.

El diseño que se aplicó para responder a las preguntas de la presente investigación es el Experimental, clasificándolo como Pre-Experimental, puesto que se cuenta con variables independientes que nos ayudarán a medir su efecto sobre las variables dependientes. Se investigaron los fenómenos que suceden en las empresas de Contact Center y posterior a ello se analizó la situación, para luego determinar los factores que estaban afectando el rendimiento de los colaboradores, esto con el fin de evidenciar las posibles falencias con las que cuentan las empresas en materia de calidad y satisfacción al cliente.

En cuanto al nivel de la investigación se tomó del modo Explicativo, pues se pretendió determinar la efectividad de la implementación de talleres de Gestión del Talento Humano en los asesores para mejorar la satisfacción de los clientes, determinando causas y efectos para su posterior mejora.

El Enfoque fue tomado con un carácter de medida Cuantitativo, aplicando la recolección y el análisis de datos para contestar a la pregunta del presente proyecto de investigación.

Tabla 1. Características del Proyecto de Investigación

CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN		
Enfoque	Cuantitativo	
Tipo	Aplicada	
Diseño	Experimental	Pre-Experimental: Sucesión en Línea
Nivel	Explicativo	

3.2 VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN

3.2.1. SATISFACCIÓN DEL ASESOR

Ser un buen asesor, es más que sólo ser alguien que tiene habilidades para hablar, manejar múltiples idiomas, o adaptarse a una rutina de trabajo de un Contact Center; ser un buen asesor es aceptar la responsabilidad de que durante ese tiempo de contacto con un cliente, el asesor es la representación del negocio y el único responsable de que ese cliente reciba la atención que necesita, resuelva sus dudas, problemas y más allá que eso, que tenga en lo posible una experiencia única (Call Center de México, 2018).

La variable será medida a través de un cuestionario de 15 ítems (5 para la dimensión Satisfacción Laboral, 5 para la dimensión Motivación, y 5 para la dimensión Cultura Empresarial).

- Satisfacción Laboral (porcentaje de oportunidades de crecimiento, Porcentaje de retroalimentación, porcentaje de satisfacción de las herramientas de trabajo y porcentaje de satisfacción de apoyo ante situaciones difíciles).
- Motivación (porcentaje de Motivación, porcentaje de equilibrio entre el trabajo y la vida personal y porcentaje de valoración).
- Cultura empresarial (porcentaje de inspiración, porcentaje de inclusión, porcentaje de satisfacción a nivel de logros y porcentaje de recomendación a terceros).

La escala a utilizar es Nominal.

3.2.2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente (UNE-EN-ISO 9000:2005, 2005).

La variable será medida a través de un cuestionario de 5 ítems (2 para la dimensión Confiabilidad, 1 para la dimensión Capacidad de respuesta, y 2 para la dimensión Empatía).

- Confiabilidad (porcentaje de seguridad y porcentaje de conocimiento).
- Capacidad de respuesta (porcentaje de tiempo de respuesta).
- Empatía (porcentaje de satisfacción de atención y porcentaje de cordialidad).

La escala a utilizar es Nominal.

3.2.3. TALLERES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano hace referencia al proceso que desarrolla, atrae e incorpora nuevos integrantes y además retiene a los colaboradores dentro de las empresas. La gestión del talento humano se centra en destacar a aquellas personas con un alto potencial dentro de su puesto de trabajo (Santos, A. C., 2010).

La variable será medida a través de la aplicación de Talleres de Gestión del Talento Humano, al reevaluar la satisfacción de los

clientes y de los asesores telefónicos y con esto se podrá determinar qué tanto influyen estos talleres sobre la satisfacción de los clientes.

- Talento Humano (promedio de importancia del factor humano, mejora de los asesores con la aplicación de talleres de gestión del talento humano).
- Desempeño (promedio de satisfacción del desempeño de los asesores, mejora con la implementación de talleres de gestión del talento humano).

La escala a utilizar es Nominal.

3.3 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.3.1. POBLACIÓN

- a. Clientes del servicio de Telefonía móvil: Conformado por 4000 clientes del servicio de telefonía móvil.
- b. Asesores telefónicos: Conformado por 160 asesores telefónicos que pertenecen al área de Masivos Móvil de la empresa de Call Center.

3.3.2. MUESTRA Y MUESTREO

La muestra es del tipo No Probabilístico por Conveniencia para los asesores telefónicos, y Ocasional para los clientes, se componen de la siguiente manera:

- a. Clientes del servicio de Telefonía móvil: 4000 clientes del servicio de telefonía móvil.
- Variable cualitativa (X_i): Satisfacción de los clientes sobre la atención recibida de los asesores telefónicos.

- De acuerdo al criterio tomado en la presente investigación, se determina que el 75% de los clientes califican para una renovación de equipo y el 25% no, se tomará una proporción (p) igual a 0.75 y un (q) igual a 0.25.

De acuerdo al resultado se define que la muestra es Homogénea, por esta razón se asigna un valor de error de estimación igual al 10%.

Población Finita:

- $N = 4000$
- $n = ?$
- En este caso será del 95% de confianza, entonces, $z = 1.96$
- $e = 0.10 = 10\%$
- $p = 0.75$
- $q = 1 - 0.75 = 0.25$

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{z^2 * N * p * q}{p * q * z^2 + (N - 1) * e^2} \\
 &= \frac{1.96^2 * 4000 * 0.75 * 0.25}{0.75 * 0.25 * 1.96^2 + (4000 - 1) * 0.10^2} \\
 &= 70.77 = 71
 \end{aligned}$$

En conclusión, tomando un $z = 95\%$, un $e = 10\%$ y $N = 4000$ Clientes, se requiere encuestar a 71 clientes que califican para una renovación de equipo, para conocer la percepción representativa sobre su nivel de insatisfacción de la atención recibida de los asesores telefónicos.

b. Asesores telefónicos de la empresa de Call Center: 160 asesores telefónicos.

- Variable cualitativa (X_i): Satisfacción de los asesores telefónicos sobre su comodidad en la empresa y el impacto que tiene en su rendimiento laboral.
- De acuerdo al criterio tomado en la presente investigación, se determina que el 80% de los asesores telefónicos están en el rango de edades de entre 18 y 27 años y el 20% están en el rango de edades de 28 años a más, se tomará una proporción (p) igual a 0.80 y un (q) igual a 0.20.

De acuerdo al resultado se define que la muestra es Homogénea, por esta razón se asigna un valor de error de estimación igual al 10%.

Población Finita:

- $N = 160$
- $n = ?$
- En este caso será del 95% de confianza, entonces, $z = 1.96$
- $e = 0.10 = 10\%$
- $p = 0.80$
- $q = 1 - 0.80 = 0.20$

$$\begin{aligned}n &= \frac{z^2 * N * p * q}{p * q * z^2 + (N - 1) * e^2} \\&= \frac{1.96^2 * 160 * 0.80 * 0.20}{0.80 * 0.20 * 1.96^2 + (160 - 1) * 0.10^2} \\&= 44.61 = 45\end{aligned}$$

En conclusión, tomando un $z = 95\%$, un $e = 10\%$ y $N = 160$ asesores telefónicos, se requiere encuestar a 45 agentes para conocer la percepción representativa sobre su nivel de

satisfacción respecto a su comodidad en la empresa y el impacto que tiene en su rendimiento laboral.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En el presente proyecto de investigación se utilizará un instrumento de recolección de datos para cada variable dependiente a estudiar. A continuación, se presenta el cuadro resumen con las variables y su instrumento de medición:

Tabla 2. Variables de estudio e instrumentos de recolección de datos

Variables Dependientes		Variable Independiente
Satisfacción del asesor	Satisfacción del cliente	Talleres de gestión del talento humano
Cuestionario - Satisfacción del Asesor	Cuestionario - Satisfacción del Cliente	Aplicación de Talleres de Gestión del Talento Humano - Mejorar la satisfacción de los asesores y clientes

Los cuestionarios han sido realizados de forma organizada de tal manera que abarque todos los indicadores que se han indicado dentro del proyecto de investigación, a continuación, se muestra la matriz con los ítems de encuesta:

Tabla 3. Matriz con los ítems de Encuesta

Variables de estudio	Dimensiones	Indicadores	Ítems	
Satisfacción del asesor	• Satisfacción Laboral	• Porcentaje de oportunidades de crecimiento	¿Estás satisfecho(a) con las oportunidades de crecimiento en tu empresa, y hay un plan claro disponible para hacerlo?	
		• Porcentaje de retroalimentación	¿Estás satisfecho(a) con la comunicación de tu coordinador respecto a las expectativas y te da retroalimentación de manera clara y profesional?	
		• Porcentaje de satisfacción de las herramientas de trabajo	¿Estás satisfecho (a) con las herramientas proporcionadas para hacer tu trabajo de una mejor manera?	
		• Porcentaje de satisfacción de apoyo ante situaciones difíciles	¿Estás satisfecho (a) con la flexibilidad de tus jefes inmediatos cuando te encuentras con un problema o una situación inusual? ¿Qué tan satisfecho (a) estás con el manejo de estrés laboral que tiene tu organización?	
	• Motivación	• Porcentaje de Motivación		¿Estás satisfecho (a) con tu equipo/área respecto al apoyo brindado en tu trabajo y te inspiran a mejorar? ¿Estás satisfecho (a) con el seguimiento diario de tu jefe inmediato, asegurando que tus resultados sean los mejores? ¿Estás satisfecho (a) con el nivel de preocupación que tienen tus superiores respecto a la creación de nuevos talleres de gestión del talento humano, que te motiven e incentiven a realizar un mejor trabajo?
			• Porcentaje de equilibrio entre el trabajo y la vida personal	¿Estás satisfecho (a) con el enfoque de la empresa en cuanto al equilibrio entre trabajo y vida privada?
			• Porcentaje de valoración	¿Estás satisfecho (a) con la valoración como empleado en tu empresa?
			• Porcentaje de inspiración	¿Estás satisfecho (a) con la declaración de la misión de la empresa y te inspira a contribuir con un mejor trabajo?
	• Cultura empresarial	• Porcentaje de inclusión		¿Estás satisfecho (a) con la empresa respecto a su actuar en la inclusión y protección a los empleados contra la discriminación y el acoso? ¿Estás satisfecho (a) con tu empresa respecto a los programas que brinda para apoyar a sus colaboradores, como, por ejemplo, programas de adelanto de sueldo, ayuda social, etc.?
			• Porcentaje de satisfacción a nivel de logros	¿Estás satisfecho (a) con tu empresa sobre como se toma el tiempo para celebrar tu éxito?
			• Porcentaje de recomendación a terceros	¿Qué tan satisfecho (a) estás con tu empresa que te inspire a recomendar esta organización a un amigo?
			• Porcentaje de seguridad	¿El asesor resolvió su solicitud por completo?
Satisfacción del cliente	• Confiabilidad	• Porcentaje de conocimiento	¿Cómo califica el nivel de conocimiento del asesor?	
	• Capacidad de respuesta	• Porcentaje de tiempo de respuesta	¿Cómo califica el tiempo de respuesta de nuestro asesor?	
	• Empatía	• Porcentaje de satisfacción de atención	¿Cómo califica la atención recibida por nuestro asesor?	
		• Porcentaje de cordialidad	¿Cómo califica la cordialidad del asesor?	

Se ha tomado en cuenta que cada indicador tenga por lo menos una pregunta dentro del cuestionario, para así poder tener una visión más amplia sobre la aplicación de Talleres de Gestión del Talento Humano con el fin de mejorar la atención al cliente.

3.4.2. MÉTODOS Y TÉCNICAS

La técnica de aplicación para el presente proyecto de investigación es la entrevista por medio del instrumento del cuestionario, se han generado dos grupos de entrevista de acuerdo a las variables de estudio, estas serán aplicadas en conjunto con el fin de determinar la percepción de cada grupo determinado de estudio y poder tomar acciones para la implementación de Talleres de Gestión del Talento Humano, a continuación, se muestra el cuadro con la técnica mencionada:

Tabla 4. Métodos y técnicas del proyecto de investigación

Variables Dependientes		Variable Independiente
Técnicas		
Satisfacción del asesor	Satisfacción del cliente	Talleres de gestión del talento humano
Entrevista - Asesores	Entrevista - Clientes	Influencia de los talleres de gestión del talento humano - Asesores y Estructura operativa

Para la realización del presente proyecto, los datos serán recolectados en el área de Masivos Móvil de una empresa de contact center, utilizando las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos:

A. Se realizarán dos encuestas virtuales, la primera dirigida hacia los asesores de la empresa, pudiendo recolectar información valiosa sobre su sentir dentro de la empresa y como es que se está desarrollando actualmente. La segunda estará dirigida hacia los clientes, logrando identificar los principales puntos de incomodidad que perciben al ser atendidos por un asesor de la empresa en cuestión.

B. Encuestas Virtuales Asesores: Se aplicará una encuesta virtual a 45 asesores telefónicos, se utilizará la herramienta de creación de formularios de Google, donde se asignarán 15 ítems que serán posteriormente calificados por los agentes a través de la escala de Likert con puntuaciones desde 1 (Totalmente insatisfecho), hasta 5 (Totalmente satisfecho). Una vez recopilados los datos se procederá a realizar la transformación de datos cualitativos a cuantitativos, tomando el siguiente orden: Totalmente insatisfecho (1), insatisfecho (2), indiferente (3), satisfecho (4) y totalmente

satisfecho (5). Luego de haber realizado el cuestionario se procede a generar el análisis de confiabilidad del instrumento, bajo el método de validación de juicio de expertos y la aplicación del método de Alpha de Cronbach, de esta manera se obtendrá con certeza que tan confiable es la el instrumento utilizado para el presente proyecto, y así también pueda ser validado por el jurado calificador del proyecto en cuestión.

Encuestas Virtuales Clientes: Se aplicará una encuesta por medio de llamadas telefónicas a 71 clientes, se utilizará la herramienta de creación de formularios de Google, donde se asignarán 5 ítems que serán posteriormente calificados por los agentes a través de la escala de Likert con puntuaciones desde 1 (Totalmente insatisfecho), hasta 5 (Totalmente satisfecho). Una vez recopilados los datos se procederá a realizar la transformación de datos cualitativos a cuantitativos, tomando el siguiente orden: Totalmente insatisfecho (1), insatisfecho (2), indiferente (3), satisfecho (4) y totalmente satisfecho (5). Luego de haber realizado el cuestionario se procede a generar el análisis de confiabilidad del instrumento, bajo el método de validación de juicio de expertos y la aplicación del método de Alpha de Cronbach, de esta manera se obtendrá con certeza que tan confiable es la el instrumento utilizado para el presente proyecto, y así también pueda ser validado por el jurado calificador del proyecto en cuestión.

C. Adicional a ello se utilizarán hojas de cálculo en excel y SPSS para poder procesar la información, contabilizando cada ítem y su respectiva puntuación.

3.5 PROCEDIMIENTOS

Para la variable Satisfacción del Asesor en las dimensiones Satisfacción Laboral, Motivación y Cultura Empresarial, se tiene lo siguiente:

Se elaborará y aplicará un cuestionario con 15 interrogantes (ver anexo 6.1) a una muestra de trabajadores de la empresa de contact center, las alternativas en cada ítem serán cinco y de marcación u opción única. Cada marcación tendrá un puntaje para cada alternativa y esto se describe en el siguiente cuadro:

Tabla 5. Modo de recolección de datos – Satisfacción del Asesor

ESCALAS	MARCACIÓN	PUNTAJE
Totalmente insatisfecho	1	1
Insatisfecho	2	2
Indiferente	3	3
Satisfecho	4	4
Totalmente Satisfecho	5	5

Una vez aplicada la encuesta al 100%, se procederá a tabular los resultados, agrupándolos en dos grupos, “No Satisfechos” (Totalmente insatisfecho, Insatisfecho e Indiferente), y, “Satisfechos” (Satisfecho y Totalmente satisfecho).

Posterior a ello, se tomarán solo como referencia el grupo de “Satisfechos” para la evaluación y así poder determinar en qué preguntas del cuestionario recae el menor porcentaje de satisfacción de los asesores, el cual será tomado como referencia menor al 80%. Luego esto será evaluado por los líderes de los equipos a través de Pareto para determinar el porcentaje de afectación de acuerdo a las causas identificadas.

Con lo ya identificado se procederá a implementar Talleres de Gestión del Talento Humano que nos permitan mejorar la calidad de atención al cliente y esto será identificado con la reevaluación de la satisfacción de los asesores telefónicos, determinando finalmente si los talleres implementados fueron efectivos.

0% ————— 80% ————— 100%

El rango de puntuación de 0% a 79% se considerará como deficiente la satisfacción del asesor en los ítems en cuestión, respecto a las puntuaciones de 80% a 100%, esta será considerada como eficiente la satisfacción del asesor en los ítems en cuestión, tal como se detalla a continuación:

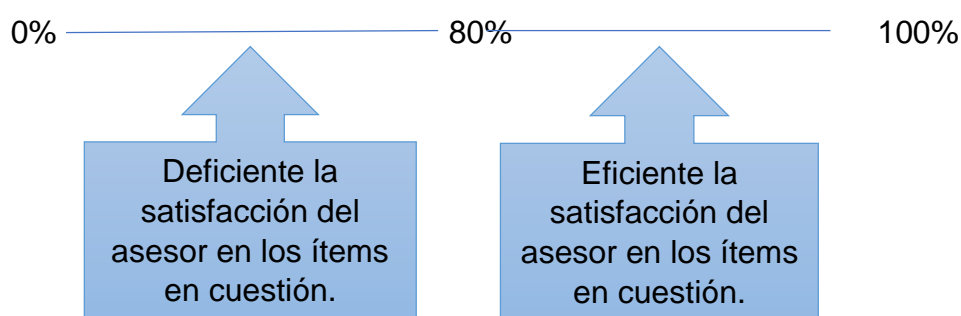


Figura 1. Rangos proporcionales de la variable – Satisfacción del Asesor

Se considerará la confiabilidad a través del método de Alpha de Cronbach con la ayuda del software SPSS y la validación por medio de juicio de expertos (dos Ingenieros Industriales especialistas en manejo de RR.HH.).

Para la variable Satisfacción del Cliente en las dimensiones Confiabilidad, Capacidad de Respuesta y Empatía, se tiene lo siguiente:

Se elaborará y aplicará un cuestionario con 5 interrogantes (ver anexo 6.2) a una muestra de clientes de la empresa de contact center, las

alternativas en cada ítem serán cinco y de marcación u opción única. Cada marcación tendrá un puntaje para cada alternativa y esto se describe en el siguiente cuadro:

Tabla 6. Modo de recolección de datos – Satisfacción del cliente

ESCALAS	MARCACIÓN	PUNTAJE
Totalmente insatisfecho	1	1
Insatisfecho	2	2
Indiferente	3	3
Satisfecho	4	4
Totalmente Satisfecho	5	5

Una vez aplicada la encuesta al 100%, se procederá a tabular los resultados, agrupándolos en dos grupos, “No Satisfechos” (Totalmente insatisfecho, Insatisfecho, Indiferente y Satisfecho), y, “Plenamente Satisfechos” (Totalmente satisfecho).

Posterior a ello, se tomarán solo como referencia el grupo de “Plenamente Satisfechos” para la evaluación y así poder determinar en qué preguntas del cuestionario recae el menor porcentaje de satisfacción de los clientes, el cual será tomado como referencia menor o igual al 70%. Luego esto será evaluado por los líderes de los equipos a través de Pareto para determinar el porcentaje de afectación de acuerdo a las causas identificadas.

Con lo ya identificado se procederá a implementar Talleres de Gestión del Talento Humano que nos permitan mejorar la calidad de atención al cliente y esto será identificado con la reevaluación de la satisfacción de los clientes, determinando finalmente si los talleres implementados fueron efectivos.

0% ————— 70% ————— 100%

El rango de puntuación de 0% a 70% se considerará como deficiente la satisfacción del cliente en los ítems en cuestión, respecto a las puntuaciones de 71% a 100%, esta será considerada como eficiente la satisfacción del cliente en los ítems en cuestión, tal como se detalla a continuación:

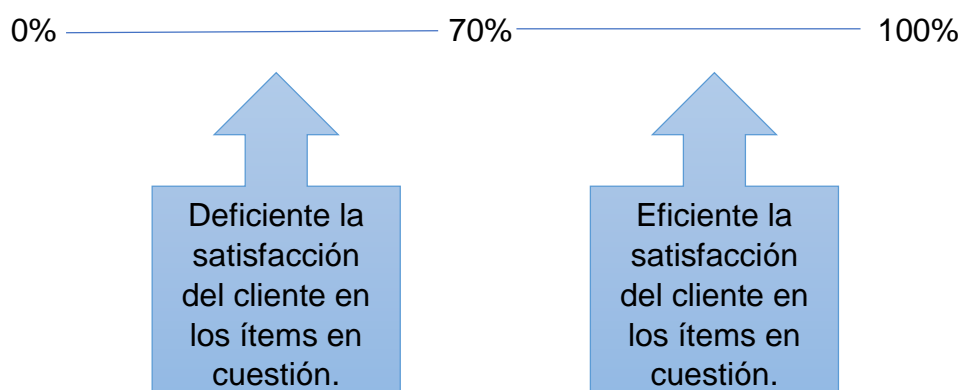


Figura 2. Rangos proporcionales de la variable – Satisfacción del Cliente

Se considerará la confiabilidad a través del método de Alpha de Cronbach con la ayuda del software SPSS y la validación por medio de juicio de expertos (dos Ingenieros Industriales especialistas en manejo de RR.HH.).

Para la variable Talleres de Gestión del Talento Humano en las dimensiones Talento Humano y Desempeño, se tiene lo siguiente:

Se aplicarán 2 talleres de Gestión del Talento Humano, uno dirigido hacia los líderes de la plataforma y otro dirigido hacia los asesores telefónicos y también a los líderes de la plataforma:

Tabla 7. Modo de recolección de datos – Talleres de Gestión del Talento Humano

SATISFACCIÓN	PERIODO 1	PERIODO 2
% Satisfacción del Cliente	x	y
% Satisfacción del Asesor	x	y

El resultado reflejará la mejora siempre y cuando el resultado del periodo 2 sea superior y significativo al del periodo 1, de esta forma se determinará que tan efectivos fueron los Talleres de Gestión del Talento Humano implementados:

$$P1 \text{ ————— } < \text{ ————— } P2$$

Si el periodo 2 es mayor al periodo 1, en cada una de las variables dependientes evaluadas, se toman como eficientes los Talleres de Gestión del Talento Humano, ayudando a mejorar la calidad de atención al cliente.

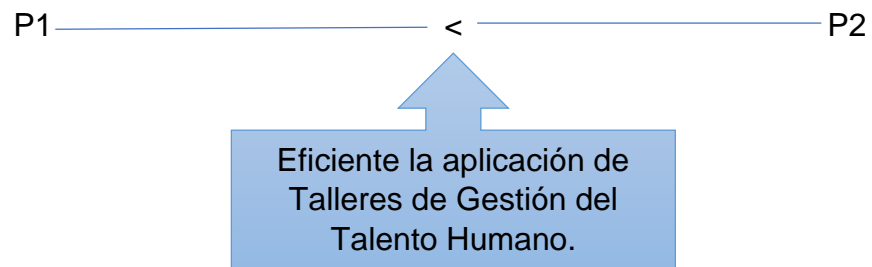


Figura 3. Rangos proporcionales de la variable – Talleres de Gestión del Talento Humano

3.6 MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS

Con los datos ya recopilados, se procederá a la tabulación electrónica. Se generará una base de datos por cada cuestionario a aplicar mediante la utilización de la herramienta de Excel. Se aplicará estadística descriptiva, con esto se busca conseguir tablas de frecuencia

unidimensionales y con esto plasmar gráficos de barras simples conforme lo exige la norma Iso-690 con sus respectivas interpretaciones de los resultados obtenidos.

Mediante la estadística inferencial se procederá a la contrastación de la hipótesis, específicamente se hará uso de la prueba r de Pearson. Además del uso de gráficos estadísticos para determinar demostrar los resultados obtenidos.

3.7 ASPECTOS ÉTICOS

En el presente proyecto de investigación se garantiza la originalidad, se garantiza en su totalidad el reconocimiento de las fuentes bibliográficas recopiladas que han servido para sustentar la parte teórica, citando a cada autor, respetando los lineamientos de la norma Iso-690. El trabajo de campo será ejecutado accediendo a cada uno de los individuos involucrados en la muestra que anteriormente se detalló, en cuanto a la identidad de las personas que aportaron en la muestra, se mantendrá totalmente en discreción la identidad de cada uno de los participantes. Se acatará cada recomendación emitida por el docente asignado como metodólogo, así como también las recomendaciones, opiniones u observaciones que brinden los miembros del jurado evaluador.

En lo que respecta a la recopilación de datos se solicitará la colaboración de manera formal de cada participante de la muestra. El respeto es primordial y será impartido durante el proceso de recopilación de los datos, tratando a cada aportante con sumo respeto y aceptando la autenticidad de las respuestas proporcionadas, con esto se garantizará un muestreo más exacto y fidedigno, con la finalidad de que puedan colaborar con total compromiso y sinceridad. Se deja claro que la participación no cuenta con presión alguna, será del tipo voluntaria. Los datos que se obtengan serán respetados tal cual fueron registrados por los participantes, es decir no serán sometidos a sesgo alguno.

IV. RESULTADOS

4.1 NIVELES DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES Y ASESORES

Se realizó una prueba piloto de la encuesta dirigida hacia los asesores telefónicos, misma que ha sido validada por medio de juicio de expertos, esto con el fin de demostrar su confiabilidad a través del método de Alpha de Cronbach con la ayuda del software SPSS.

Primero se aplicó la encuesta al 33,33% (15 personas) de asesores necesarios para esta investigación, y se obtuvieron los siguientes resultados:

Se realizó una escala de Likert donde 1 es “totalmente insatisfecho” y 5 es “totalmente satisfecho” para las 3 dimensiones, Satisfacción Laboral, Motivación y Cultura Empresarial:

Con los datos tabulados (Anexo 8), se procedió a realizar el análisis de confiabilidad a través del método de Alpha de Cronbach y con la ayuda del software SPSS se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 8. Fiabilidad – Alpha de Cronbach – Encuesta Satisfacción del Asesor

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,935	15

Se logra determinar que el resultado de dicho método de confiabilidad es del 0,935, ubicándose en la tabla de valoración de Vellis entre [0,90 – 0,95> cuya apreciación es Elevada y demuestra que el cuestionario es Fiable, a continuación, se muestran los resultados por cada ítem:

Tabla 9. Fiabilidad por pregunta – Cuestionario Satisfacción del Asesor

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	59,6000	100,257	,666	,931
P2	58,9333	105,638	,531	,935
P3	60,0000	96,857	,696	,930
P4	59,2000	102,743	,687	,932
P5	60,2000	89,600	,769	,929
P6	59,0667	107,638	,414	,937
P7	59,7333	92,067	,810	,927
P8	59,6000	95,543	,743	,929
P9	59,0667	102,352	,747	,931
P10	59,4000	97,400	,657	,931
P11	59,3333	99,952	,785	,929
P12	59,2667	103,352	,638	,933
P13	59,5333	89,981	,854	,925
P14	59,6000	91,543	,796	,927
P15	59,7333	96,210	,615	,933

Se logra identificar que cada pregunta también se ubica en la tabla de valoración de Vellis entre $[0,90 - 0,95>$ cuya apreciación es Elevada y demuestra la fiabilidad de los ítems.

Para el caso de los clientes se realizó también una prueba piloto, misma que ha sido validada por medio de juicio de expertos, esto con el fin de demostrar su confiabilidad a través del método de Alpha de Cronbach con la ayuda del software SPSS.

Primero se aplicó la encuesta al 21,13% (15 personas) de clientes necesarios para esta investigación, y se obtuvieron los siguientes resultados:

Se realizó una escala de Likert donde 1 es “totalmente insatisfecho” y 5 es “totalmente satisfecho” para las 3 dimensiones, Confiabilidad, Capacidad de respuesta, y Empatía:

Con los datos tabulados (Anexo 9), se procedió a realizar el análisis de confiabilidad a través del método de Alpha de Cronbach y con la ayuda del software SPSS se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 10. Fiabilidad – Alpha de Cronbach – Encuesta Satisfacción del Cliente

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,940	5

Se logra determinar que el resultado de dicho método de confiabilidad es del 0,940, ubicándose en la tabla de valoración de Vellis entre [0,90 – 0,95> cuya apreciación es Elevada y demuestra que el cuestionario es Fiable, a continuación, se muestran los resultados por cada ítem:

Tabla 11. Fiabilidad por pregunta – Cuestionario Satisfacción del Cliente

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	17,2000	17,457	,723	,948
P2	17,2667	16,495	,862	,922
P3	17,4000	17,114	,826	,929
P4	17,0667	16,352	,907	,914
P5	16,9333	16,495	,883	,918

Se logra identificar que cada pregunta también se ubica en la tabla de valoración de Vellis entre [0,90 – 0,95> cuya apreciación es Elevada y demuestra la fiabilidad de los ítems.

Con los resultados óptimos de la prueba piloto se procedió a ejecutar al 100% las encuestas tanto a los asesores telefónicos como a los clientes, a continuación, se muestran los resultados:

Con la recolección de datos completa tanto de los asesores telefónicos como de los clientes se procedió a tabular los resultados (Anexo 10 y 11).

Para los resultados de los asesores telefónicos se cuenta con la siguiente tabla resumen:

Tabla 12. Tabla resumen – Aplicación 1 – Cuestionario Satisfacción del Asesor

Agrupación por nivel de Satisfacción	Dimensiones	Satisfacción Laboral										Motivación										Cultura Empresarial													
	Nivel de Satisfacción - Asesor Telefónico	P1		P2		P3		P4		P5		P6		P7		P8		P9		P10		P11		P12		P13		P14		P15					
		n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%				
No satisfechos	“Totalmente Insatisfecho” “Insatisfecho” “Indiferente”	10	22%	4	9%	17	38%	3	7%	18	40%	6	13%	12	27%	11	24%	3	7%	5	11%	9	20%	5	11%	14	31%	9	20%	14	31%				
Satisfechos	“Satisfecho” “Totalmente Satisfecho”	35	78%	41	91%	28	62%	42	93%	27	60%	39	87%	33	73%	34	76%	42	93%	40	89%	36	80%	40	89%	31	69%	36	80%	31	69%				
	Total, de Encuestados	45 100%																																	

Nota: n = Cantidad de asesores encuestados

n^a = 45

La tabla 12 se ha dividido en 2 grupos, el primero denominado como “No Satisfechos”, compuesto por todos los asesores telefónicos que marcaron las opciones de “Totalmente insatisfecho”, “Insatisfecho” e “Indiferente”, y el segundo grupo denominado como “Satisfechos”, compuesto por todos los asesores telefónicos que marcaron las opciones de “Satisfecho” y “Totalmente Satisfecho”.

Se tomará como referencia el grupo de “Satisfechos” para la evaluación, a continuación, se presenta el gráfico del grupo mencionado:

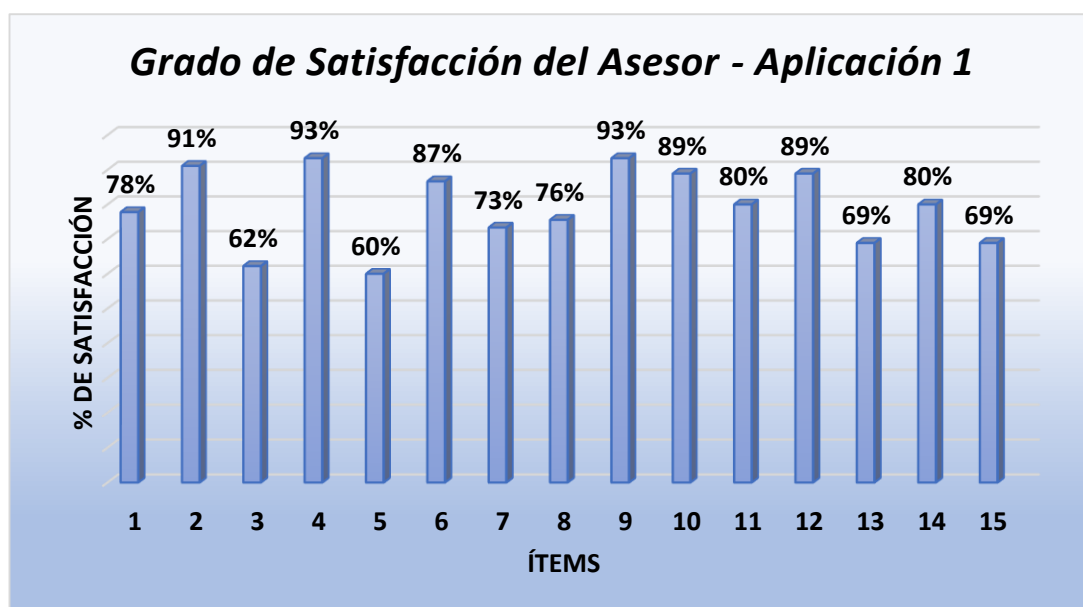


Figura 4. Grado de Satisfacción del Asesor – Aplicación 1

De acuerdo la figura 4, podemos observar que las preguntas con menor satisfacción son: La P5, P3, P13, P15 y la P7 (ver preguntas en el Anexo 6.1), posterior a este resultado se procederá a realizar un análisis de causa – efecto con los líderes de los equipos de coordinación para validar las posibles causas que generen alguna insatisfacción en los asesores telefónicos que luego pueden generar cierto desvío en su rendimiento laboral.

Para el caso de los clientes, se va a tomar en cuenta el porcentaje de la Nota Solución que emiten en las encuestas de satisfacción:

Tabla 13. Nota Solución

RESULTADOS POR AGENTE		
COORDINADOR	NOMBRE AGENTE	NOTA SOLUCION
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 1	61,11%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 2	54,76%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 3	54,84%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 4	66,67%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 5	73,68%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 6	65,71%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 7	80,00%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 8	63,04%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 9	65,38%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 10	73,33%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 11	66,67%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 12	66,67%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 13	61,11%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 14	68,29%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 15	66,67%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 16	73,47%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 17	59,46%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 18	71,05%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 19	72,88%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 20	65,63%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 21	52,38%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 22	75,00%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 23	62,00%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 24	66,67%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 25	65,79%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 26	54,55%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 27	61,54%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 28	79,41%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 29	65,71%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 30	50,00%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 31	54,55%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 32	53,33%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 33	60,71%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 34	64,00%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 35	66,67%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 36	60,00%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 37	74,42%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 38	57,14%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 39	71,43%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 40	65,38%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 41	71,43%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 42	53,33%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 43	78,95%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 44	70,00%
NUÑEZ PALACIOS JHEAN CARLOS	AGENTE 45	66,67%
PROMEDIO DE LA EFICACIA EN LA ATENCIÓN		65%
DESVIACIÓN ESTÁNDAR DE LA EFICACIA EN LA ATENCIÓN		8%
COEFICIENTE DE VARIABILIDAD DE LA EFICACIA EN LA ATENCIÓN		12%

De acuerdo a la Tabla 13, se promediaron los resultados obteniendo un 65% de eficacia en la solución ante el problema del cliente, con una desviación estándar del 8% y un coeficiente de variabilidad del 12%, lo que indica que las notas solución de los asesores telefónicos que conforman la muestra, presentan una baja variabilidad, dicho resultado se toma en cuenta en la siguiente tabla para su posterior evaluación:

Tabla 14. Tabla resumen – Cuestionario Satisfacción del Cliente

Agrupación por nivel de Satisfacción	Dimensiones	Confiabilidad				Capacidad de Respuesta		Empatía				Eficacia (promedio)
	Nivel de Satisfacción - Cliente	P1		P2		P3		P4		P5		
		n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	
No satisfechos	Totalmente Insatisfecho Insatisfecho Indiferente Satisfecho	24	34%	21	30%	32	45%	21	30%	15	21%	65%
Plenamente Satisfechos	Totalmente Satisfecho	47	66%	50	70%	39	55%	50	70%	56	79%	
	Total, de Encuestados	71 100%										

Nota: n = Cantidad de asesores encuestados

n^a = 71

La tabla 14 se ha dividido en 2 grupos, el primero denominado como “No Satisfechos”, compuesto por todos los clientes que marcaron las opciones de “Totalmente insatisfecho”, “Insatisfecho”, “Indiferente” y “Satisfecho”, y el segundo grupo denominado como “Plenamente Satisfechos”, compuesto por todos los clientes que marcaron la opción de “Totalmente Satisfecho”.

Se tomará como referencia el grupo de “Plenamente Satisfechos” para la evaluación, a continuación, se presenta el gráfico del grupo mencionado:

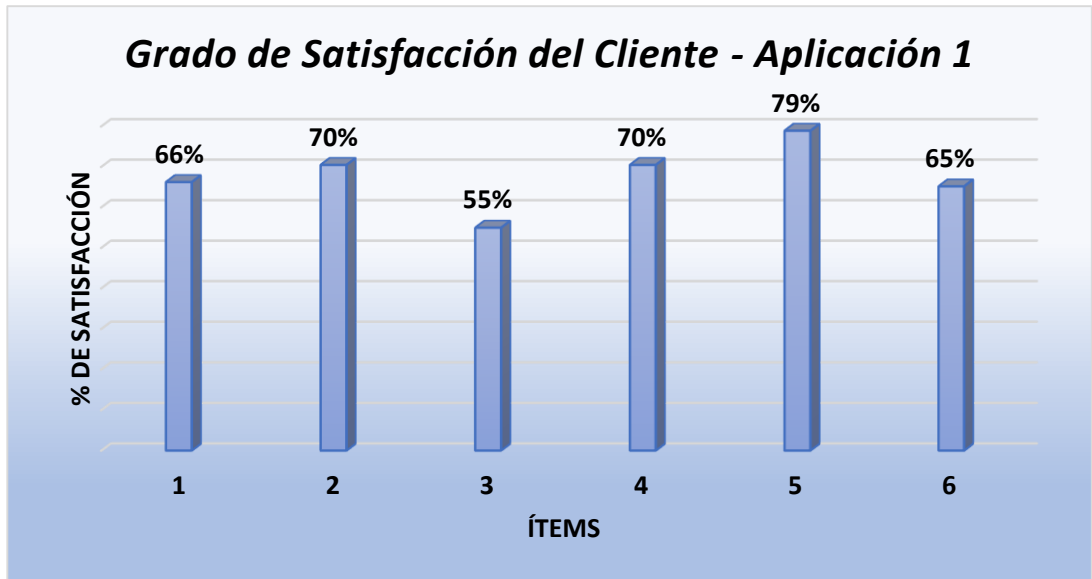


Figura 5. Grado de Satisfacción del Cliente – Aplicación 1

De acuerdo la figura 5, podemos observar que las preguntas con menor satisfacción son: La P3 y la P1 (ver preguntas en el Anexo 6.2), además de tomar en cuenta que también se cuenta con un resultado bajo en la eficacia de la Nota Solución (P6) en comparación con las demás preguntas, posterior a este resultado se procederá a realizar un análisis de causa – efecto con los líderes de los equipos de coordinación para validar las posibles causas que generen alguna insatisfacción en los clientes que repercuten luego en notas negativas.

4.2 MOTIVOS DE INSATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Para poder determinar los motivos de insatisfacción de los clientes se utilizará el árbol de causa – efecto con las preguntas P1, P2, P3 y P4 que son las que tienen menor porcentaje de satisfacción ($\leq 70\%$).

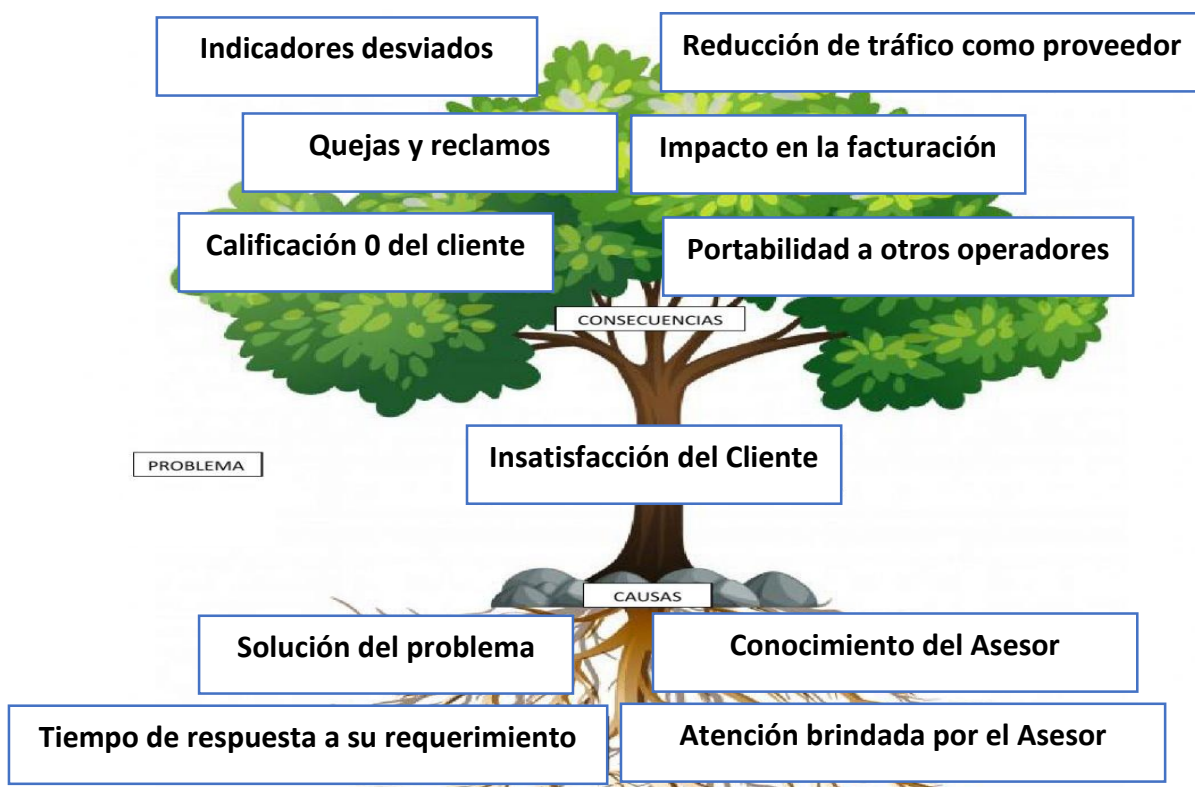


Figura 6. Árbol de causa – efecto (insatisfacción del cliente)

La figura 6 muestra el árbol de causa – efecto de la insatisfacción del cliente, a partir de este se realizó una entrevista con los coordinadores de operaciones y posterior a eso se realizó un diagrama de Pareto para identificar las causas y efectos que predominan frente a la insatisfacción del cliente según el criterio de los coordinadores:

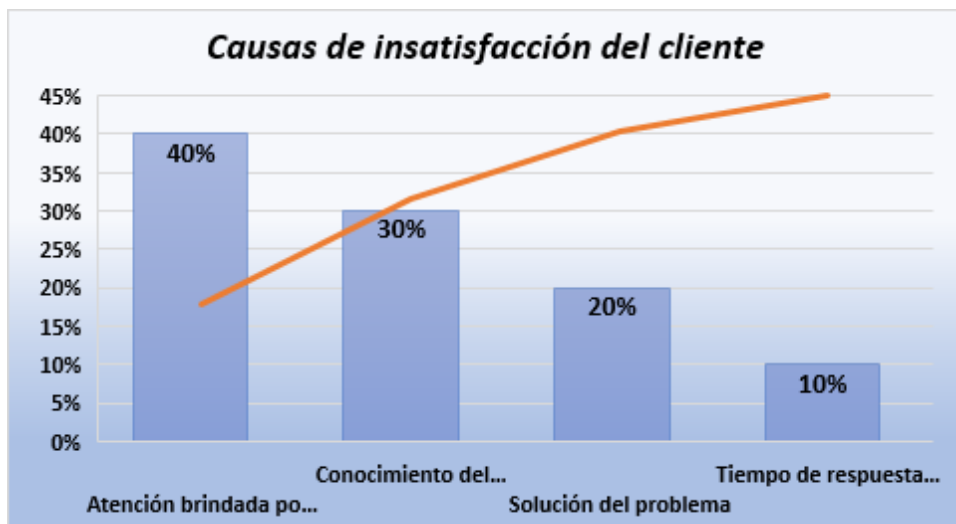


Figura 7. Diagrama de Pareto de las causas de insatisfacción de los clientes

Valorando en una escala del 0% al 100% sobre las causas de insatisfacción de los clientes, de acuerdo al criterio de los coordinadores de operaciones, se tiene que el 40% se da por la atención brindada por el asesor, en un 30% se encuentra el conocimiento del asesor, el 20% recae en la solución a su problema, cerrando con un 10% en el tiempo de espera a su requerimiento.

Se realizó también un diagrama de Pareto sobre los efectos y de acuerdo al criterio de los coordinadores de operaciones se tiene lo siguiente:

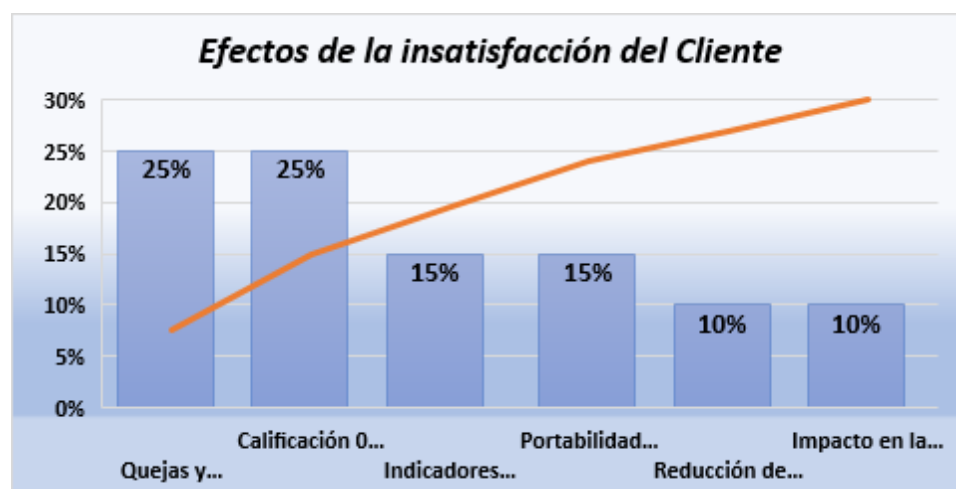


Figura 8. Diagrama de Pareto de los efectos de insatisfacción de los clientes

Las quejas y reclamos en conjunto con la calificación 0 del cliente, son el porcentaje que más no pega (50%), seguido de los indicadores desviados y Portabilidades a otros operadores (30%), finalmente se dan la reducción del tráfico como proveedor y el impacto en la facturación (20%).

Podemos determinar que algunos de los principales motivos de insatisfacción de los clientes son la atención brindada por el asesor, la falta de conocimiento y la solución a su problema.

4.3 MOTIVOS DE INSATISFACCIÓN DE LOS ASESORES

Para poder determinar los motivos de insatisfacción de los asesores telefónicos se utilizará también el árbol de causa – efecto con las preguntas P1, P3, P5, P7, P8, P13 y P15 que son las que tienen menor porcentaje de satisfacción (< 80%).

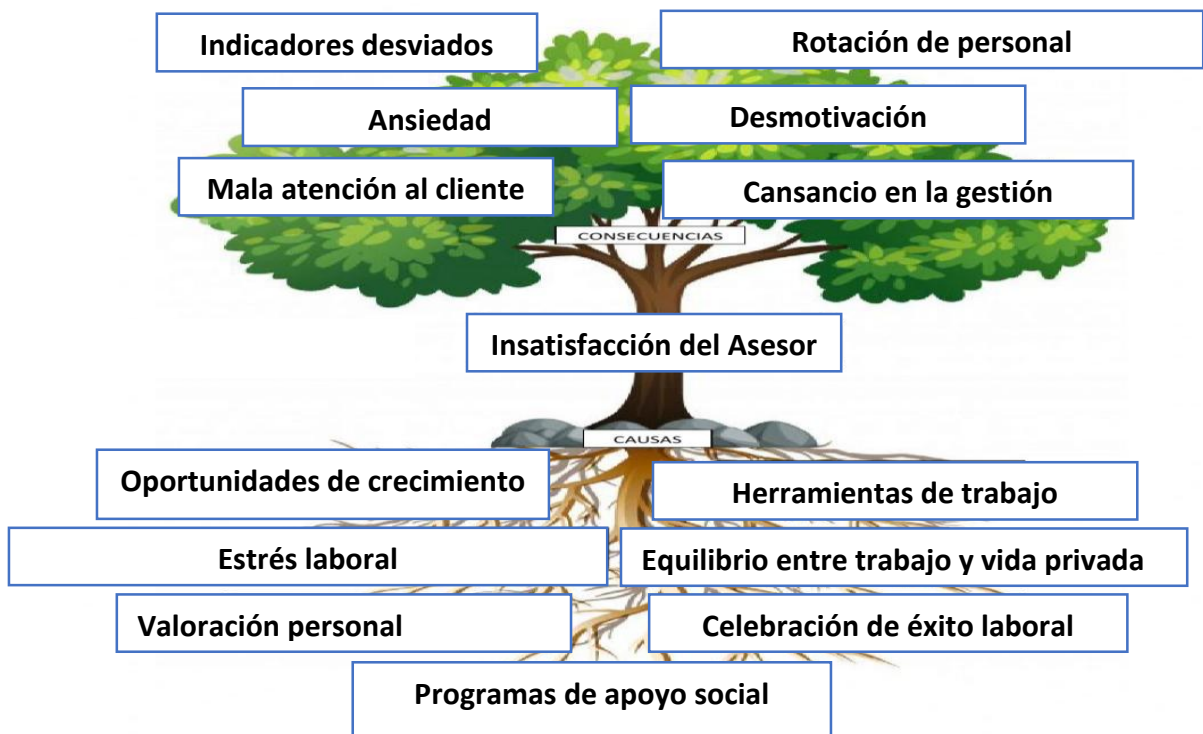


Figura 9. Árbol de causa – efecto (insatisfacción del asesor)

La figura 9 muestra el árbol de causa – efecto de la insatisfacción del asesor telefónico, a partir de este se realizó una entrevista con los coordinadores de operaciones y posterior a eso se realizó un diagrama de Pareto para identificar las causas y efectos que predominan frente a la insatisfacción de los asesores según el criterio de los coordinadores:

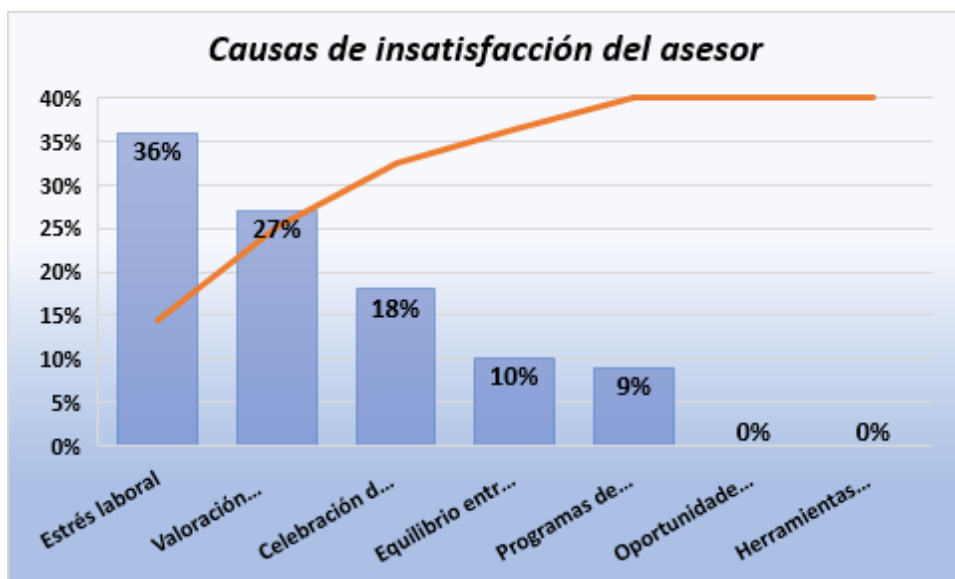


Figura 10. Diagrama de Pareto de las causas de insatisfacción de los asesores

Valorando en una escala del 0% al 100% sobre las causas de insatisfacción de los asesores, de acuerdo al criterio de los coordinadores de operaciones, se tiene que el 36% se da por el estrés laboral, en un 27% se encuentra la valoración personal, el 18% recae en la celebración del éxito laboral, el 10% lo compone el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el 9% los programas de apoyo social, cerrando con un 0% en oportunidades de crecimiento y las herramientas de trabajo.

También se realizó un diagrama de Pareto sobre los efectos y de acuerdo al criterio de los coordinadores de operaciones se tiene lo siguiente:

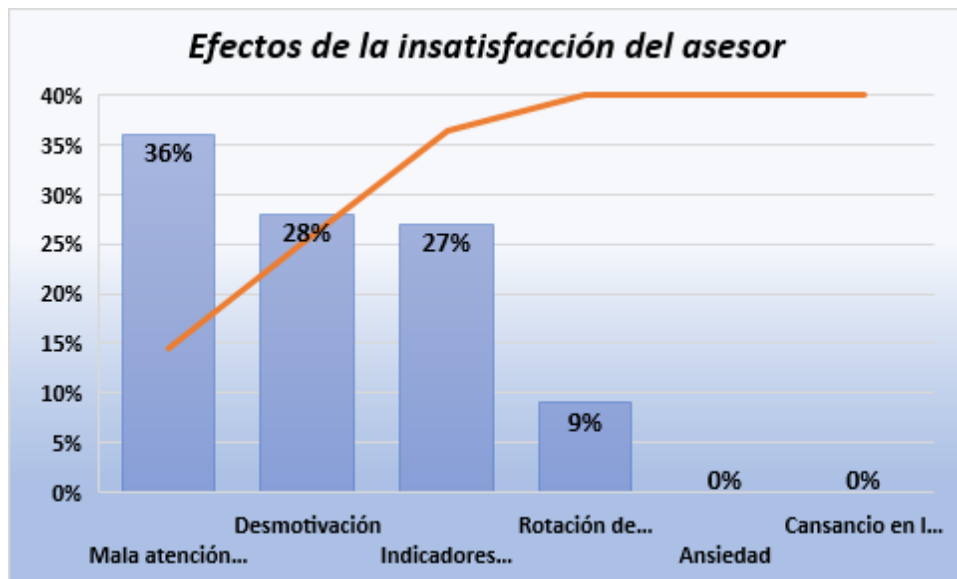


Figura 11. Diagrama de Pareto de los efectos de insatisfacción de los asesores

La mala atención al cliente cuenta con el porcentaje que más no pega en un 36%, seguido de la desmotivación en un 28%, con un 27% están los indicadores desviados, en un 9% está la rotación de personal y finalmente consideraron con 0% la ansiedad y el cansancio en la gestión.

Podemos determinar que algunos de los principales motivos de insatisfacción de los asesores son el estrés laboral, la valoración personal y la celebración del éxito laboral.

4.4 IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las estrategias de gestión del talento humano nacen del deseo de las organizaciones de sostener sus activos más importantes, pero eso no es el único motivo; los trabajadores que permanecen dentro de la empresa también sufren las consecuencias de los cambios, generando desmotivación del equipo de trabajo, desestructuración de los planes de trabajo, ausencias en el trabajo, entre otras consecuencias. Por tanto, la instalación de estrategias de gestión del talento es importante en las empresas, porque permiten incrementar la sensación de bienestar en los asesores telefónicos de la organización, con el fin de incrementar el desempeño en sus actividades, y mejorar el nivel de satisfacción de los clientes (Franchesca 2018).

Algunas de las soluciones implican la creación de talleres de Habilidades blandas, liderazgo, comunicación efectiva, manejo de estrés, motivación personal, proactividad, actitud, manejo de calidad, talleres que ayudarán en la mejora de los indicadores de los asesores, sobre todo para lo que se desea corregir, que es la mejora en la calidad de atención al cliente. A continuación, se muestra la tabla con la propuesta de talleres para la mejora de la atención al cliente:

Tabla 15. Propuesta de Talleres de Gestión del Talento Humano

Problema	Causas	Efectos	Propuestas de Solución	Programas de Capacitación	Dirigido	Responsable
INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Solución del problema	<ol style="list-style-type: none"> Indicadores desviados. Reducción de tráfico como proveedor. Quejas y reclamos. Impacto en la facturación. Calificación 0 del cliente. Portabilidad a otros operadores. 	Implantar compromiso, brindar seguimiento a los casos de los clientes con el fin de brindar solución lo más pronto posible, además de enseñar buenas prácticas para el manejo de la No Solución.	Calidad de servicio al cliente	Asesores Telefónicos	Jhean Nuñez
	Conocimiento del Asesor		Aplicar un plan de acción (PDA) de seguimiento continuo, donde se pueda evidenciar la trazabilidad de cada uno de los asesores y validar si mejoran o empeoran, para posterior a ello aplicar feedbacks o capacitaciones.			
	Tiempo de respuesta a su requerimiento		Crear talleres de liderazgo y comunicación efectiva, con el fin de que los asesores sean quienes con actitud y proactividad tengan respuestas oportunas hacia los clientes y además tengan la iniciativa de leer las actualizaciones en el portal para mantenerse alineados con los procedimientos a favor de la empresa.			
	Atención brindada por el Asesor		Crear talleres de manejo de habilidades blandas, donde se logre concientizar al asesor sobre la imagen a la que representan e implantar la empatía, amabilidad y calidad en sus atenciones.			
INSATISFACCIÓN DEL ASESOR	Oportunidades de crecimiento	<ol style="list-style-type: none"> Indicadores desviados. Rotación de personal. Ansiedad. Desmotivación. Mala atención al cliente. Cansancio en la gestión. 	Crear talleres de seguridad, donde se logre calar en el asesor un nivel de creencia en sí mismo, donde tenga claro que la decisión tomada bajo su criterio es la correcta, tanto para con el cliente como para sus ideales de superación.	Comunicación efectiva, habilidades blandas/duras y manejo de emociones	Asesores Telefónicos	Jhean Nuñez
	Herramientas de trabajo		Crear talleres de manejo de frustraciones, donde se logre mantener la calma frente a un obstáculo que se puede presentar en cualquier momento, en el caso de herramientas averiadas entre otros.			
	Estrés laboral		Crear talleres de manejo de estrés, para concientizar a su vez a los asesores sobre la importancia del mismo. También se deben implementar pausas activas, para liberar tensiones.			
	Equilibrio entre trabajo y vida privada		Crear un Planning adecuado, donde se destinen ciertas horas para realizar las escuchas de seguimiento en línea, los feedbacks, los apoyos en plataforma, los trabajos administrativos, etc., en conclusión, garantizar una adecuada organización del tiempo de trabajo, con el fin de no perjudicar su tiempo fuera de lo laboral.			
	Valoración personal		Crear talleres de motivación personal, donde el coach imparta mucha vibra positiva y contagie a los asesores, esto con el fin de concientizarlos sobre el principal motivo por el cual asumen el reto como su familia, proyectos a futuro, etc.			
	Celebración de éxito laboral		Contar con programas de premiación, donde se distinga la participación de los asesores con mejores resultados durante su gestión mensual, y así incentivar a todos los asesores telefónicos a mejorar y mantener una correcta imagen de trabajo de acuerdo a sus resultados.			
	Programas de apoyo social		Contar con programas de concientización y apoyo a los colaboradores, dado que actualmente se vive en una situación de estado de emergencia, se debe ser más consciente con los casos que cada trabajador presenta y prestar el apoyo.			

De acuerdo al criterio tomado en cuenta, direccionado a la mejora de calidad para atención al cliente, se seleccionaron dos programas de capacitación, y como se observa en la tabla 15, los programas han sido elegidos en función al análisis de mejoramiento de la calidad para solucionar los problemas en cuestión.

A continuación, se presenta el detalle de los programas de gestión del talento humano:

a. Calidad de servicio al cliente

(Díaz, Cardona y Aguirre 2014) abogan por un modelo de gestión del talento humano que constituya generación de valor para la empresa. Dicho modelo plantea la integración entre la proyección organizacional, gestión del cambio, liderazgo de las personas y responsabilidad social. Así, el área de gestión humana se convierte en un staff organizacional que conoce a fondo la organización y logra los objetivos establecidos. La calidad de servicio es una importante técnica estratégica el cual permite a las organizaciones diferenciarse de la competencia, además de incrementar la fidelización de los clientes, y obtener la excelencia para incrementar los resultados de ventas (Franchesca 2018). Es por ello que la calidad de servicio al cliente, ayuda a tener un mayor alcance respecto a los objetivos de calidad establecidos por la organización, es por esta razón que se toma como uno de los principales programas a realizar dentro de la empresa, además del coaching diario y el desarrollo del talento humano. Esto también ayuda al agente a tener una mejor evolución, pues al examinar el progreso e impacto en la mejora de su calidad de atención, reafirma la viabilidad de los objetivos, y nos permite identificar y anticipar los problemas que puedan surgir en el futuro, permitiendo así tomar las medidas necesarias para evitarlos o resolverlos (Díaz, Cardona y Aguirre 2014).

El programa de capacitación será dirigido a los asesores telefónicos de la muestra del área Masivos Móvil de la empresa de contact center, dado que estos son los principales autores de la calidad de atención al cliente.

Lista de temas a tratar en dicho taller:

- ¿Qué es el servicio?
- Importancia del servicio.
- Del servicio al cliente al Servicio de Calidad.
- Satisfacción Vs Atención.
- Procesos del servicio.
- Momentos de la verdad.
- Comunicación con el cliente.
- Evaluación del servicio de calidad por el cliente.

Lo que se busca es desarrollar en los participantes, habilidades para atender de manera satisfactoria a los distintos clientes internos y externos los cuales mejoran su capacidad comunicativa y receptora que redunde en la calidad del servicio, tomando una actitud de excelencia, desarrollando competencias de servicio al cliente, interiorice el valor agregado del servicio al cliente dentro de la organización, e identifique la importancia de la calidad en los procesos de servicio y desarrolle habilidades de comunicación.

b. Comunicación efectiva, habilidades blandas/duras y manejo de emociones

Los directivos de los Contact Center deben tener en cuenta que invertir en prácticas de recursos humanos dará sus frutos en términos de mejorar el fenómeno esquivo de la satisfacción del cliente (Chicu et al. 2019). El talento humano en las organizaciones, ayuda mantener procesos controlados y alineados con la estrategia corporativa de tal manera que se convierta en un área aliada para la consecución de los objetivos

corporativos, manteniendo un clima organizacional óptimo, que permita contar con colaboradores altamente motivados, comprometidos y con competencias laborales desarrolladas, que se reflejen en el cumplimiento de los indicadores de desempeño individuales y organizacionales (Cubillos Rivera, Velásquez Muriel y Reyes Nova 2014). Por esta razón se toma en cuenta este programa de capacitación dado que es necesario analizar la relación existente entre la gestión del talento humano, la inteligencia emocional y el desempeño de los asesores telefónicos. Realizándolo con un enfoque de carácter obligatorio, de tal modo que permita identificar las relaciones existentes entre las variables que pueden intervenir en el comportamiento de los agentes y que pueden muchas veces ocasionar un mal manejo de calidad, llegando a afectar al área debido a las bajas calificaciones. La finalidad es comprender la estructura, procesos y las fuerzas que motivan al personal operativo y que finalmente generan un mejor desempeño en la cuenta, impactando de manera positiva en los resultados.

El programa de capacitación será dirigido a todos los 45 asesores telefónicos de la muestra del área Masivos Móvil de la empresa de contact center, dado que estos son la principal imagen de la empresa a la que representamos.

Lista de temas a tratar en dicha capacitación:

- Plan exitoso para hacer feliz al cliente interno.
- Habilidades Blandas/Duras.
- Pensamiento analítico y toma de decisiones.
- Desarrollo de valores y competencias establecidas.
- Estrategias que mejoran y fortalecen el trabajo en equipo.
- Empatía, autocontrol emocional y motivación, factores para lograr resultados positivos.
- Toma de conciencia en sí mismo, misión, valores, fortalezas, debilidades, creencias poderosas y limitantes.

- Técnicas de Comunicación efectiva.
- Psicología positiva para el desarrollo de la efectividad personal y profesional.
- Técnica de coaching para la búsqueda del bienestar y felicidad.
- Negociación y Resolución de Conflictos.
- Imagen personal y profesional.
- Liderazgo.
- Seguridad en sí mismo.

La temática para ambos talleres se dio de la siguiente manera: clases expositivas, dinámicas individuales y grupales. Los talleres tendrán un énfasis práctico, el cual expone los contenidos a través de la participación de ejercicios individuales y grupales. Las herramientas se aplicaron con el fin de poder apoyar la exposición teórica de los contenidos referentes al servicio de calidad al cliente, de manera que los trabajadores puedan aprender de su propia experiencia y de lo realizado por el resto del grupo, bajo un enfoque, aprendo haciendo. Estos programas fueron aplicados para la empresa constructora Queiroz Galvao S.A. y propuestos por Franchesca Morales, determinando que el nivel de satisfacción del cliente en la empresa constructora es alto.

Lo que se busca es que, al finalizar el programa, el asesor telefónico estará en las condiciones de alinear sus perfiles según sus competencias establecidas, además de fortalecer la cultura organizacional, volviéndola más eficaz y participativa, con la certeza de alcanzar los objetivos organizacionales.

A continuación, se presenta el cronograma de actividades para dichos programas de gestión del talento humano:

Tabla 16. Cronograma de actividades de los Talleres de Gestión del Talento Humano

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																
Problema	Grupos	Programas de Capacitación	Temas	04/10/2021	05/10/2021	06/10/2021	07/10/2021	08/10/2021	09/10/2021	11/10/2021	12/10/2021	13/10/2021	14/10/2021	15/10/2021		
INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE	a	Calidad de servicio al cliente	¿Qué es el servicio?.	X												
			Importancia del servicio.	X												
			Del servicio al cliente al Servicio de Calidad.		X											
			Satisfacción Vs Atención.		X											
			Procesos del servicio.			X										
			Momentos de la verdad.			X										
			Comunicación con el cliente.					X								
			Evaluación del servicio de calidad por el cliente.						X							
INSATISFACCIÓN DEL ASESOR	b	Comunicación efectiva, habilidades blandas/duras y manejo de emociones	Plan exitoso para hacer feliz al cliente interno.					X								
			Habilidades Blandas/Duras.					X								
			Pensamiento analítico y toma de decisiones.							X						
			Desarrollo de valores y competencias establecidas.							X						
			Estrategias que mejoran y fortalecen el trabajo en equipo.									X				
			Empatía, autocontrol emocional y motivación, factores para lograr resultados positivos.									X				
			Toma de conciencia en sí mismo, misión, valores, fortalezas, debilidades, creencias poderosas y limitantes.										X			
			Técnicas de Comunicación efectiva.										X			
			Psicología positiva para el desarrollo de la efectividad personal y profesional.											X		
			Técnica de coaching para la búsqueda del bienestar y felicidad.											X		
			Negociación y Resolución de Conflictos.												X	
			Imagen personal y profesional.												X	
			Liderazgo.													X
Seguridad en sí mismo.													X			

Se adecuó el cronograma de actividades (Tabla 16) con el fin de no interferir en las funciones diarias del personal operativo en plataforma (Asesores telefónicos).

4.5 NUEVOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES Y ASESORES

Se proceden a implementar los talleres de Gestión del Talento Humano:



Figura 12. Gestión del Talento Humano (Taller a)

En la figura 12 se refleja una pequeña muestra de las capacitaciones que se brindaron a los asesores telefónicos del taller a, esto con el fin de determinar luego la eficacia de estos programas para mejorar la atención al cliente.



Figura 13. Gestión del Talento Humano (Taller b)

En la figura 13 se refleja una pequeña muestra de las capacitaciones que se brindaron a los asesores telefónicos del taller b, esto con el fin de determinar luego la eficacia de estos programas para mejorar la atención al cliente.

Una vez implementados los Talleres de Gestión del Talento Humano se procede reevaluar la satisfacción de los clientes y asesores para posterior a ello determinar la influencia de la gestión del talento humano sobre la atención del cliente.

Para ambos casos (asesores telefónicos y clientes) se procedió a realizar nuevamente el mismo cuestionario respectivamente, los cuales se tabularon (Anexos 12 y 13) para obtener la comparación con las muestras anteriores.

A continuación, se muestra la tabla resumen de los datos obtenidos para los asesores telefónicos:

Tabla 17. Tabla resumen – Aplicación 2 – Cuestionario Satisfacción del Asesor

Agrupación por nivel de Satisfacción	Dimensiones	Satisfacción Laboral										Motivación					Cultura Empresarial														
	Nivel de Satisfacción - Asesor Telefónico	P1		P2		P3		P4		P5		P6		P7		P8		P9		P10		P11		P12		P13		P14		P15	
		n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%
No satisfechos	Totalmente Insatisfecho Insatisfecho Indiferente	4	9%	3	7%	6	13%	2	4%	7	16%	4	9%	6	13%	6	13%	2	4%	3	7%	5	11%	3	7%	7	16%	5	11%	7	16%
Satisfechos	Satisfecho Totalmente Satisfecho	41	91%	42	93%	39	87%	43	96%	38	84%	41	91%	39	87%	39	87%	43	96%	42	93%	40	89%	42	93%	38	84%	40	89%	38	84%
	Total, de Encuestados	45 100%																													

Nota: n = Cantidad de asesores encuestados

n^a = 45

La tabla 17 muestra nuevamente la división de los 2 grupos, “No Satisfechos” y “Satisfechos” pero esta vez con la segunda aplicación, luego de haber impartido los programas de gestión del talento humano.

Para continuar con la evaluación se toma en cuenta solo al grupo de “Satisfechos”, a continuación, se muestra el gráfico de los ítems y el porcentaje de satisfacción de cada pregunta:

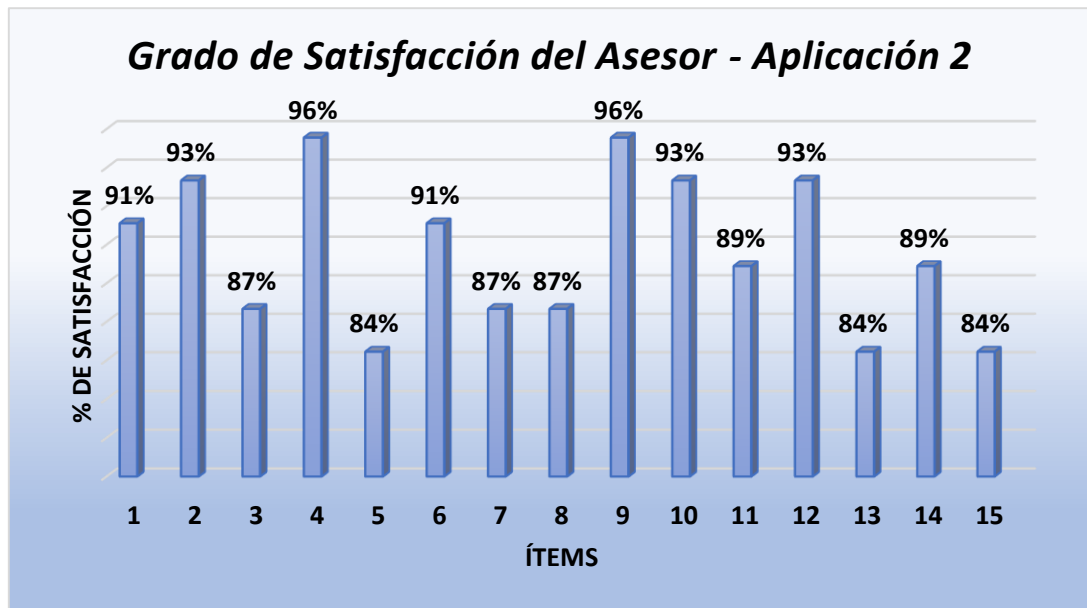


Figura 14. Grado de Satisfacción del Asesor – Aplicación 2

La figura 14 refleja una mejora en el nivel de satisfacción de los asesores telefónicos, puesto que ahora todas las preguntas superan el 80% de aceptación por su parte, ahora entre las preguntas con menor aprobación están: La P5, P13 y la P15 (ver preguntas en el Anexo 6.1), posterior a este resultado se procederá a realizar una comparación con los resultados de la aplicación 1 y la aplicación 2 del cuestionario, con el fin de determinar qué tan efectivo ha sido el programa de gestión del talento humano para los asesores telefónicos.

Tabla 18. Comparación Aplicación 1 y 2 – Cuestionario Satisfacción del Asesor

Comparación Aplicación 1 vs Aplicación 2	Dimensiones	Satisfacción Laboral										Motivación						Cultura Empresarial													
	Nivel de Satisfacción - Asesor Telefónico	P1		P2		P3		P4		P5		P6		P7		P8		P9		P10		P11		P12		P13		P14		P15	
		n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%
Satisfechos (Aplicación 1)	Satisfecho Totalmente Satisfecho	35	78%	41	91%	28	62%	42	93%	27	60%	39	87%	33	73%	34	76%	42	93%	40	89%	36	80%	40	89%	31	69%	36	80%	31	69%
Satisfechos (Aplicación 2)	Satisfecho Totalmente Satisfecho	41	91%	42	93%	39	87%	43	96%	38	84%	41	91%	39	87%	39	87%	43	96%	42	93%	40	89%	42	93%	38	84%	40	89%	38	84%

En la tabla 18 se muestra la comparación de ambas aplicaciones, los resultados marcados en color celeste son los Satisfechos de la aplicación 1 y los de color rojo son los Satisfechos de la aplicación 2, a continuación, se muestra el gráfico de la comparación:

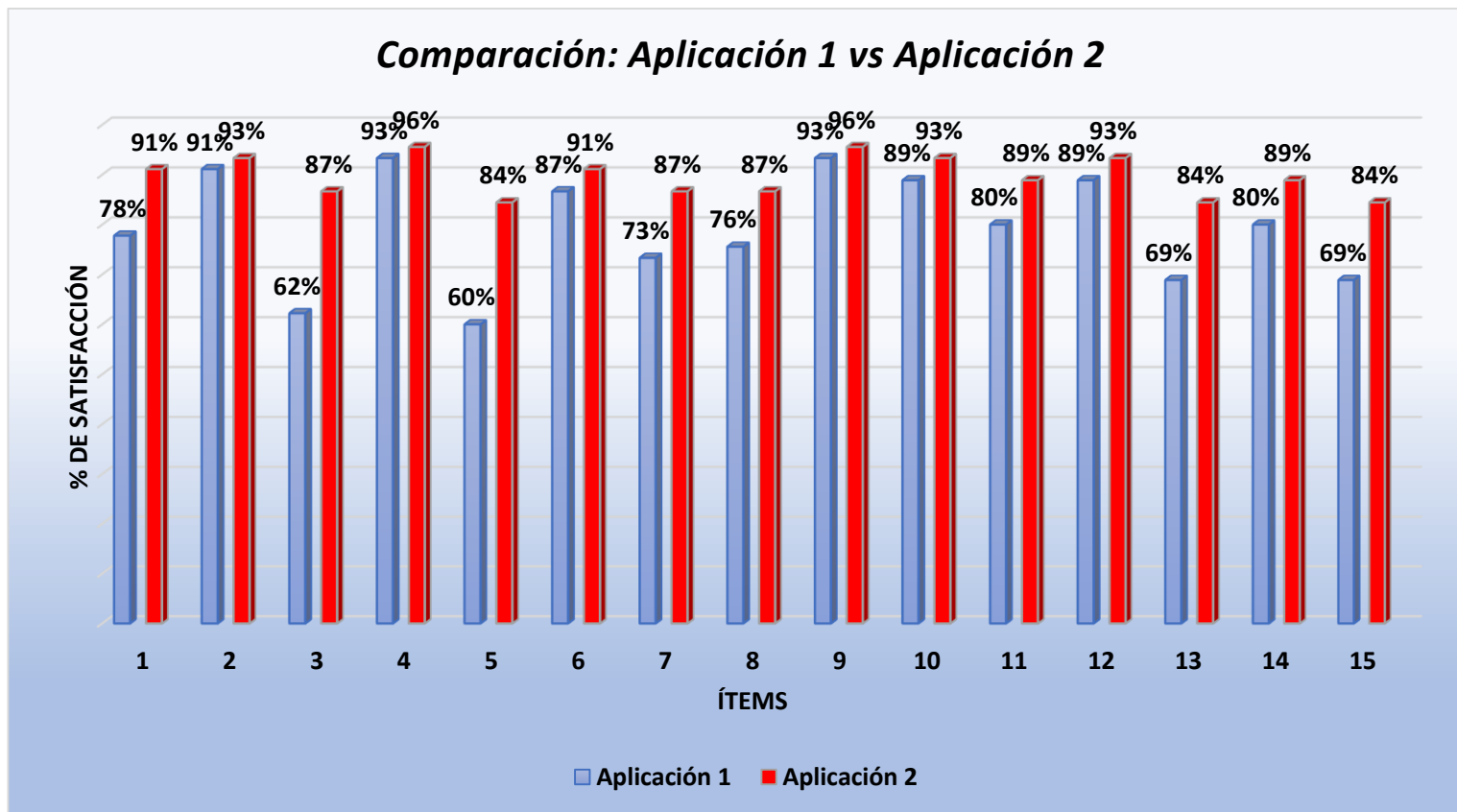


Figura 15. Comparación – Encuesta de Satisfacción del Asesor Telefónico – Aplicación 1 vs Aplicación 2

De acuerdo a la figura 15 se observa una mejora en la satisfacción de los asesores telefónicos en comparación con la primera aplicación. En la primera aplicación se determinó como no satisfechos los porcentajes por debajo del 80% y

ahora observamos que el nivel de satisfacción es superior, por encima del 80%, lo que corrobora la eficacia de los programas de gestión del talento humano aplicados.

Ahora se muestra la tabla resumen de los datos obtenidos para los clientes:

Tabla 19. Tabla resumen – Aplicación 2 – Cuestionario Satisfacción del Cliente

Agrupación por nivel de Satisfacción	Dimensiones	Confiabilidad				Capacidad de Respuesta		Empatía				Eficacia (promedio)
	Nivel de Satisfacción - Cliente	P1		P2		P3		P4		P5		
		n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	
No satisfechos	Totalmente Insatisfecho Insatisfecho Indiferente Satisfecho	11	15%	10	14%	15	21%	10	14%	8	11%	86%
Plenamente Satisfechos	Totalmente Satisfecho	60	85%	61	86%	56	79%	61	86%	63	89%	
	Total, de Encuestados	71 100%										

Nota: n = Cantidad de asesores encuestados

n^a = 45

La tabla 19 muestra nuevamente la división de los 2 grupos, “No Satisfechos” y “Plenamente Satisfechos” pero esta vez con la segunda aplicación, luego de haber impartido los programas de gestión del talento humano.

Para continuar con la evaluación se tomando en cuenta solo al grupo de “Plenamente Satisfechos”, a continuación, se muestra el gráfico de los ítems y el porcentaje satisfacción de cada pregunta:

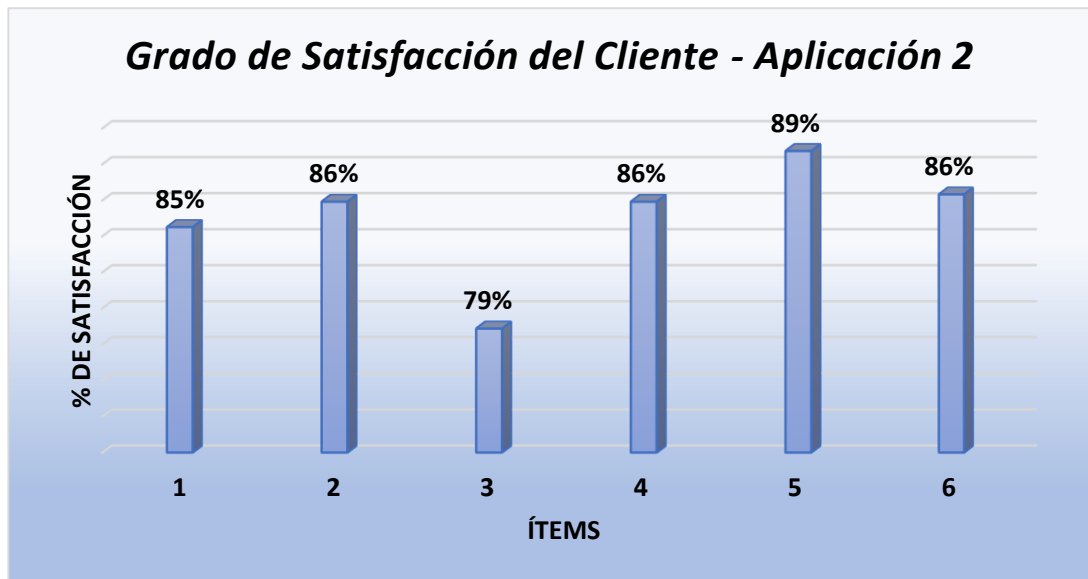


Figura 16. Grado de Satisfacción del Cliente – Aplicación 2

La figura 16 refleja una mejora en el nivel de satisfacción de los clientes, puesto que ahora todas las preguntas superan el 70% de aceptación por su parte, ahora la pregunta con menor aprobación es: La P3 (ver preguntas en el Anexo 6.2), además se puede observar que la eficacia de la Nota Solución (6), respecto a la percepción de los clientes, ha mejorado considerablemente. Posterior a este resultado se procederá a realizar una comparación con los resultados de la aplicación 1 y la aplicación 2 del cuestionario, con el fin de determinar qué tan efectivo ha sido el programa de gestión del talento humano para la mejora de atención al cliente.

Tabla 20. Comparación Aplicación 1 y 2 – Cuestionario Satisfacción del Cliente

Comparación Aplicación 1 vs Aplicación 2	Dimensiones	Confiabilidad				Capacidad de Respuesta		Empatía				Eficacia (promedio)
		P1		P2		P3		P4		P5		
		n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	
Plenamente Satisfechos (Aplicación 1)	Totalmente Satisfecho	47	66%	50	70%	39	55%	50	70%	56	79%	65%
Plenamente Satisfechos (Aplicación 2)	Totalmente Satisfecho	60	85%	61	86%	56	79%	61	86%	63	89%	86%

En la tabla 20 se muestra la comparación de ambas aplicaciones, los resultados marcados en color celeste son los Plenamente Satisfechos de la aplicación 1 y los de color rojo son los Plenamente Satisfechos de la aplicación 2, a continuación, se muestra el gráfico de la comparación:

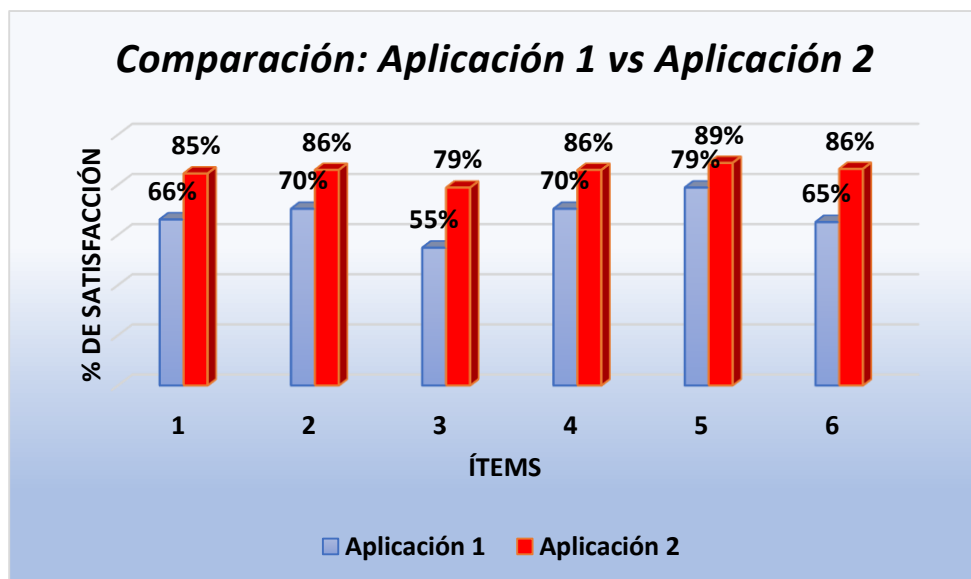


Figura 17. Comparación – Encuesta de Satisfacción del Cliente – Aplicación 1 vs Aplicación 2

De acuerdo a la figura 17 se observa una mejora en la satisfacción de los clientes en comparación con la primera aplicación. En la primera aplicación se determinó como no satisfechos los porcentajes por debajo del 70% y ahora observamos que el nivel de satisfacción es superior, por encima del 70%, incluso el porcentaje de eficacia de la Nota Solución (6) mejoró en un 21%, lo que corrobora la eficacia de los programas de gestión del talento humano aplicados.

4.6 INFLUENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO SOBRE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Luego de implementar los talleres de gestión del talento humano y comparando los resultados de la primera y segunda aplicación de los cuestionarios de satisfacción al cliente y a los asesores telefónicos se cuenta con los siguientes resultados:

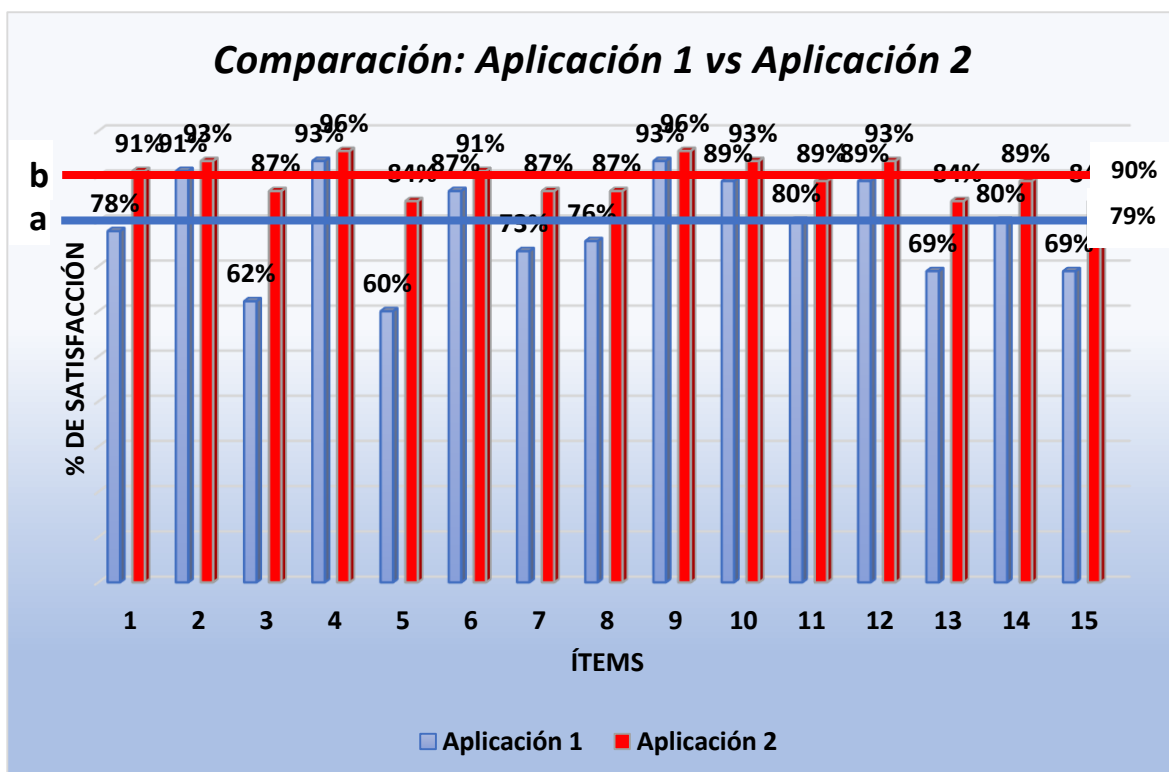


Figura 18. Comparación – Encuesta de Satisfacción del Asesor Telefónico – Aplicación 1 vs Aplicación 2

En la primera aplicación, luego de obtener los datos se tomó como muestra a todas aquellas preguntas que no superaban el 80% de satisfacción por parte de los asesores telefónicos, estas preguntas fueron: P1, P3, P5, P7, P8, P13 y P15, ahora en dichas preguntas se puede visualizar una mejora en la satisfacción del asesor. La P1 pasó de 78% a un 91% de aprobación, la P3 pasó de un 62% a un 87%, la P5 pasó de un 60% a un 84%, la P7 pasó de un 73% a un 87%, la P8 pasó de un 76% a un 87%, la P13 pasó de un 69% a un 84% y la P15 pasó de

un 69% a un 84% de aprobación, y así las demás preguntas, superando el 80% de aprobación que se puso como parámetro mínimo inicial. Con lo que se determina que si existe una influencia positiva con la gestión del talento humano sobre los asesores para la mejora en la atención al cliente.

Los índices a (79%) y b (90%), se refieren al promedio respecto a los resultados de la primera y segunda aplicación, los cuales permiten realizar un análisis de regresión simple, determinando que los datos son estadísticamente diferentes con una probabilidad menor a 0,05 y afirmando que este modelo matemático, se ajusta a los datos obtenidos. Además, con el resultado del Coeficiente de Correlación (la prueba R de Pearson) de 0,818481, al encontrarse entre 0,5 y 1, la correlación es fuerte de acuerdo a la tabla de Guohui, Zhichao & Hong (ver Anexo 19), determinando que si existe una relación lineal alta entre las variables (ver Anexos 14, 15 y 16).

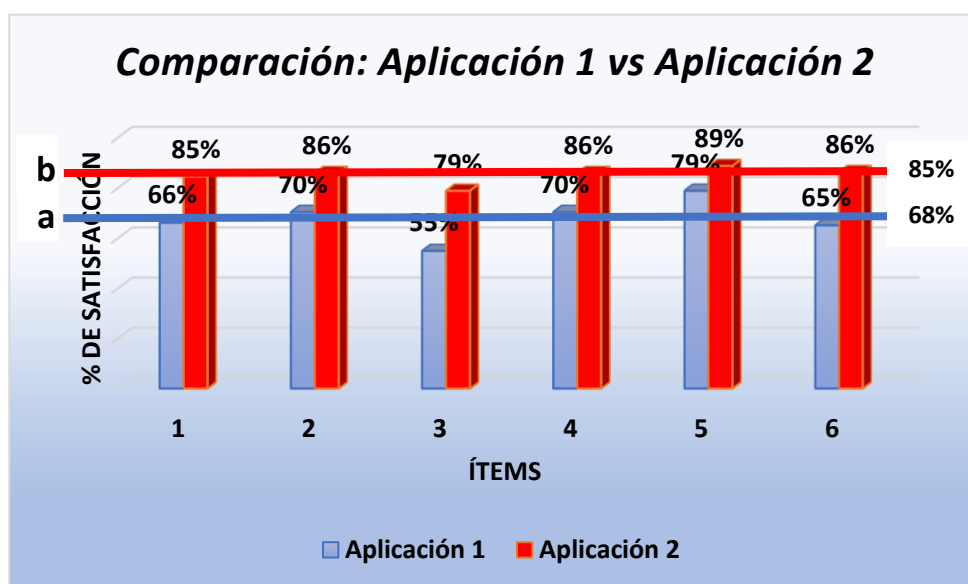


Figura 19. Comparación – Encuesta de Satisfacción del Cliente – Aplicación 1 vs Aplicación 2

En la primera aplicación, luego de obtener los datos se tomó como muestra a todas aquellas preguntas que no superaban el 70% de satisfacción por parte de los clientes, estas preguntas fueron: P1, P2, P3

y P4, ahora en dichas preguntas se puede visualizar una mejora en la satisfacción del cliente. La P1 pasó de 66% a un 85% de aprobación, la P2 pasó de un 70% a un 86%, la P3 pasó de un 55% a un 79% y la P4 pasó de un 70% a un 86% de aprobación, y así también la última pregunta, superando el 70% de aprobación que se puso como parámetro mínimo inicial, además la Nota Solución (6) mejoró en un 21% a diferencia del resultado de la primera aplicación. Con lo que se determina que si existe una influencia positiva con la gestión del talento humano sobre los asesores para la mejora en la atención al cliente.

Los índices a (68%) y b (85%), se refieren al promedio respecto a los resultados de la primera y segunda aplicación, los cuales permiten realizar un análisis de regresión simple, determinando que los datos son estadísticamente diferentes con una probabilidad menor a 0,05 y afirmando que este modelo matemático, se ajusta a los datos obtenidos. Además, con el resultado del Coeficiente de Correlación (la prueba R de Pearson) de 0,818481, al encontrarse entre 0,5 y 1, la correlación es fuerte de acuerdo a la tabla de Guohui, Zhichao & Hong (ver Anexo 19), determinando que si existe una relación lineal alta entre las variables (ver Anexos 14, 15 y 16).

V. DISCUSIÓN

Se planteó como primer objetivo específico, determinar el nivel de satisfacción de los clientes y asesores de la empresa de call center. Puesto que los recursos humanos, deben reconocerse como una de las fuentes importantes y claves para el éxito de la gestión de las relaciones con los clientes. En este sentido, es muy importante reconocer y evaluar los recursos humanos efectivos en la gestión diaria y que ayudan a conectar positivamente con los clientes. El efecto positivo de los factores humanos en la gestión de la relación con el cliente y, entre ellos, factores como la visión, la comprensión y el autorreconocimiento de los recursos humanos garantizan la máxima efectividad en las organizaciones (Ghalenooye y Sarvestani 2016). En la presente investigación se realizaron dos pruebas piloto de la encuesta, una dirigida hacia los clientes y otra para los asesores telefónicos y utilizando como apoyo el software SPSS para determinar la confiabilidad a través del método de Alpha de Cronbach, se logró determinar que la recolección de datos es fiable en cada una de las dimensiones que componen a ambas variables, con este resultado se realizará la comparación respectiva una vez aplicados los planes de mejora para la satisfacción del cliente y con esto determinar si existe o no relación entre las variables en cuestión. Tomando en cuenta la investigación realizada por Chicu (2019), se logra identificar una relación entre la satisfacción de los clientes y los asesores telefónicos, dado que el nivel de exigencia dentro de este rubro es muy alto, genera muchas veces un elevado índice de estrés en los asesores que repercute negativamente en la calidad de atención al cliente, por esta razón también se tiene una rotación notoria que al final lo que ocasiona es que constantemente se cuente con personal nuevo, es por ello que en los resultados de la presente investigación se visualiza que existe cierta deficiencia en algunos puntos que se deben mejorar y de esta manera mantener un rendimiento superior respecto a satisfacción del cliente basado en la satisfacción de los asesores telefónicos. Dicho todo esto, se puede indicar que la satisfacción de los clientes y los asesores telefónicos se vinculan de forma significativa y en los resultados se evidencian a partir del objetivo 5, pues con los resultados se identifican causas y efectos que generan alguna

insatisfacción en los asesores telefónicos que luego pueden generar cierto desvío en su rendimiento laboral, impactando en la insatisfacción de los clientes que luego repercuten en notas negativas, lo cual tiene similitud a lo indicado en los antecedentes sobre la relación cliente – asesor telefónico.

Como segundo objetivo específico se planteó, identificar los motivos de insatisfacción de los clientes, que luego repercuten en notas negativas para los asesores de la empresa de call center en Piura. Dado que la satisfacción del cliente depende de la capacidad del asesor telefónico para garantizar la resolución de la primera comunicación telefónica, otros factores tales como asesores groseros, servicio deficiente o lento en general son impulsores de la insatisfacción del cliente. La calidad del servicio y la resolución en la primera llamada dependen principalmente de los asesores y de cómo realizan sus tareas, también puede existir un vínculo entre la resolución en la primera llamada y las estrategias de gestión (Chicu et al. 2019). En este objetivo específico se utilizó el árbol de causa – efecto con los principales motivos de insatisfacción detectados en la encuesta aplicada, cuya aprobación fue inferior al 70%. Posterior a ello se procedió a realizar una entrevista entre los líderes de la plataforma para plasmar los resultados en un diagrama de Pareto y así identificar las causas y efectos con el porcentaje más alto de afectación en la satisfacción del cliente, tomando como motivos ofensores principales, la atención del asesor telefónico y su conocimiento, cuyos efectos principales son quejas, reclamos y notas 0 en las encuestas de satisfacción. Los resultados afirman lo mencionado en la investigación realizada por Helms y Mayo (2008), quienes determinan que muchas veces la percepción del cliente depende netamente de la atención recibida por el asesor telefónico, como este transmite la información, con una tonalidad adecuada, con empatía y habilidades blandas, pues los Contact Center son una industria de servicios peculiar, en la medida en que se basa casi en su totalidad en un encuentro de voz a voz entre el asesor telefónico y el cliente, en extremos opuestos de la línea telefónica, es por esta razón que se deben tomar en cuenta los resultados respecto a la satisfacción del cliente con el fin de identificar oportunidades de mejora que permitan mantener un rendimiento mucho más relevante. Con lo ya expuesto

se logran identificar los puntos necesarios a reforzar con el objetivo de mejorar los niveles de satisfacción de los clientes y de esta manera determinar la relación que puede existir con la satisfacción de los asesores, el cual se detalla en el objetivo 3. Tal cual se menciona en los antecedentes, la satisfacción del cliente muchas veces depende en un 90% en la forma en cómo se brindó la atención y si a pesar de la No Solución, el trabajador dio todo de si y se comprometió en la comunicación.

El tercer objetivo específico planteado fue, identificar los motivos de insatisfacción de los asesores, que luego repercuten en su bajo desempeño, generando una mala atención hacia los clientes, en la empresa de call center en Piura. Se dice que los asesores telefónicos juegan un papel clave en las acciones que conducen a la satisfacción del cliente. En efecto, para lograr la satisfacción del cliente en la industria de los contact center, debemos enfocarnos tanto en la calidad del servicio tecnológico como en la calidad del servicio humano y alinearlos con las expectativas del cliente. Por lo tanto, lograr la satisfacción del cliente es un proceso complejo con muchos factores e interrelaciones que intervienen constantemente (Chicu et al. 2019). En este objetivo específico, al igual que el punto anterior, se utilizó el árbol de causa – efecto con los principales motivos de insatisfacción detectados en la encuesta aplicada, cuya aprobación fue inferior al 80% para el caso de los asesores telefónicos. Posterior a ello se procedió a realizar una entrevista entre los líderes de la plataforma para plasmar los resultados en un diagrama de Pareto y así identificar las causas y efectos con el porcentaje más alto de afectación en la satisfacción del asesor telefónico, tomando como motivos ofensores principales, el estrés laboral y la valoración personal, cuyos efectos principales son mala atención al cliente, desmotivación del asesor telefónico e indicadores desviados. Y de acuerdo a la investigación realizada por Gerard Ryan (2019), se logra identificar un protagonismo sobre el asesor telefónico quien representa directamente a la empresa, puesto que en el contact center, el rol del asesor es fundamental, su participación con el cliente es determinante para la imagen de la empresa. En otras palabras, se busca una diversidad de factores relacionados con los agentes y cómo estos contribuyen a la satisfacción del

cliente en el contacto del servicio de voz a voz en el mundo de los contact center, y con los resultados de la presente investigación se establecieron ciertos talleres de gestión del talento humano con el fin de determinar si la satisfacción del cliente estaba relacionada a la satisfacción del asesor, pues posterior a este plan de mejora se reevaluó la satisfacción de ambas variables, cuyo resultado se detalla más adelante. Con los datos recolectados se puede identificar que, si existe una relación significativa entre la satisfacción del cliente y de los asesores telefónicos, puesto que la insatisfacción del cliente puede surgir por diferentes motivos, y muchas veces son resultado de una mala gestión de quienes son la imagen de la empresa, los asesores telefónicos.

Se planteó como cuarto objetivo específico, diseñar e implementar un programa de gestión del talento humano que ayudará a incrementar la motivación y desempeño de los asesores de la empresa de call center en Piura. De acuerdo a los antecedentes, las políticas y prácticas corporativas de gestión de recursos humanos, incluidas las 'mejores' prácticas, están asociadas con un alto rendimiento (financiero) y pueden fomentar el comportamiento y las actitudes de los empleados hacia el fortalecimiento de la estrategia competitiva de una organización (Bowen 2016). Por esta razón en la presente investigación se propusieron ciertos talleres de gestión del talento humano que implican temas de habilidades blandas, liderazgo, comunicación efectiva, manejo de estrés, motivación personal, entre otros que permiten perfeccionar su desenvolvimiento, aumentando la satisfacción en los clientes internos (asesores telefónicos), para posterior a ello ir por la mejora en la satisfacción de los clientes externos. Lo que se busca es que con los programas propuestos se genere valor a la empresa, organizando correctamente el manejo en plataforma y de esta manera llevar un trabajo más limpio, ayudando a los asesores telefónicos a tener una mejor evolución. En la investigación realizada por Buller y McEvoy (2012), se logra resaltar que la estrategia y gestión de recursos humanos permiten identificar vínculos importantes entre la estrategia de la empresa, sus recursos humanos y los resultados de desempeño. La creación de capital humano y capital social, ambos son necesarios para lograr y mantener un desempeño superior en las organizaciones, por lo que es

fundamental contar con un buen manejo de los recursos humanos que conlleven a la mejora continua, para esto se debe mantener una cultura de gestión del talento humano, donde se impartan las mejores prácticas con el fin de brindar una atención superior. Y con los programas propuestos se busca llevar un excelente manejo de la gestión diaria de los asesores telefónicos, quienes fueron reforzados en la calidad de atención al cliente, para poder conseguir una buena línea en los resultados, además de gestionar el talento humano para los asesores en general donde se aprendan a controlar las emociones, inteligencia emocional, habilidades blandas, manejo de resolución de conflictos, entre otros, que finalmente motiven al personal operativo generando un mejor desempeño en la empresa y de esta manera impactar positivamente en los resultados de calidad en cuanto a satisfacción del cliente se refiere.

Como quinto objetivo específico se planteó, Determinar la satisfacción de los clientes y asesores de la empresa de call center en Piura. Se conoce por los antecedentes que la alta presión de los centros de llamadas puede llevar al agotamiento, la rotación y el absentismo de los asesores telefónicos, que son los principales problemas internos asociados con los contact center. De hecho, debe tenerse en cuenta que el comportamiento y los resultados de los asesores telefónicos dependen principalmente de las prácticas de recursos humanos. Por ejemplo, algunos sugieren que las prácticas positivas de RR.HH. mejoran la capacidad de los empleados para brindar calidad de servicio, o que las prácticas de RR.HH. basadas en la capacitación y evaluación de los empleados mejoran la calidad del servicio y la satisfacción del cliente (Chicu et al. 2019). En la presente investigación posterior a la aplicación de los talleres de gestión del talento humano, se realizó la reevaluación de la encuesta, una dirigida hacia los clientes y otra para los asesores telefónicos, y se logró determinar que, si existe influencia de los talleres dictados respecto a la calidad de atención al cliente, para el caso de los clientes se tomó en cuenta a los Totalmente Satisfechos, y en el caso de los asesores telefónicos se tomó en cuenta a los Satisfechos. Recordando los resultados del punto 2 y 3, cruzados con los nuevos resultados de la segunda aplicación de la encuesta se obtuvieron en

todos los ítems, niveles de satisfacción superiores a los resultados de un inicio. Contando con una satisfacción del cliente mayor al 70% y asesores telefónicos mayor al 80%, además de considerar que la eficacia respecto a la percepción del cliente también mejoró, pasó de un 65% a un 86%, con esto se determina que existe la siguiente relación: a mayor satisfacción de los asesores, mayor satisfacción de los clientes. Y de acuerdo a la investigación realizada por Christine Cross (2019), se logra identificar que en el mundo de los contact center es común adoptar prácticas de recursos humanos de sacrificio y medir el desempeño de los trabajadores con base en medidas cuantitativas. En consecuencia, esto direcciona a resultados negativos, como una alta rotación de empleados o un bajo compromiso que conlleva a una mala calidad de atención, es por ello que en los resultados de la presente investigación se visualiza que existe una mejora directa respecto a la calidad de atención al cliente cuando se aplican verdaderas prácticas de RR.HH. que ayudan a fortalecer el vínculo de los asesores telefónicos con los clientes. Con lo ya mencionado se logra definir que para mejorar a nivel de calidad de atención al cliente es necesario no solo utilizar medidas cuantitativas duras, sino, también es necesario que se refuercen habilidades blandas, manejo de emociones, resolución de conflictos y promover la motivación a diario, así el número en el indicador se moverá de forma positiva, afirmando lo que se comenta en el antecedente del presente punto, donde se indica que las prácticas de RR.HH. duras generan un desenvolvimiento negativo en los asesores telefónicos que finalmente desencadena en una mala atención hacia los clientes.

Finalmente, el sexto objetivo específico planteado fue, determinar la influencia de la implementación de la gestión del talento humano sobre la satisfacción de los clientes. Se dice que la relación directa entre la satisfacción del cliente y la satisfacción del asesor telefónico en el entorno del contact center es mutua y compleja. Por ejemplo, cabe señalar que además de la satisfacción de los asesores telefónicos que conduce a la satisfacción del cliente, la retroalimentación del cliente puede generar satisfacción, insatisfacción o disonancia emocional entre los mismos asesores telefónicos (Evanschitzky, Sharma y Prykop 2012). En la presente investigación se realizó la comparación

de las aplicaciones de las encuestas, pre y post a la aplicación de los talleres de gestión del talento humano, con estos resultados se efectuaron promedios sobre los porcentajes de satisfacción de cada ítem. Para el caso de los asesores telefónicos en el primer periodo se obtuvo un 79% de satisfacción frente a la gestión y con la aplicación de los talleres mencionados se obtuvo un 90% de satisfacción personal. Para el caso de los clientes se ejecutó el mismo proceso, en el primer periodo se obtuvo un 68% de satisfacción frente a la atención recibida y con la aplicación de los talleres mencionados se obtuvo un 85% de satisfacción. Tomando en cuenta la investigación realizada por Pozas y Jauregui (2012), se resalta, poder llegar a un equilibrio de trabajo, con resultados tanto cuantitativos como cualitativos, y la mejor manera de llevarlo a cabo será implantando mejores prácticas de recursos humanos, donde se pueda gestionar el talento de cada persona y lo que puede lograr con su aporte a la empresa. Por eso es fundamental que el principal recurso dentro de la empresa sea bien utilizado sin necesidad de caer en descuidos que conlleven a un bajo rendimiento en cuestiones de calidad. De acuerdo a los promedios obtenidos, respecto a los resultados de la primera y segunda aplicación, los cuales permitieron realizar un análisis de regresión simple, determinando que los datos son estadísticamente diferentes con una probabilidad menor a 0,05 y afirmando que este modelo matemático, se ajusta a los datos obtenidos. Además, con el resultado del Coeficiente de Correlación (la prueba R de Pearson), al encontrarse entre 0,5 y 1, la correlación es fuerte de acuerdo a la tabla de Guohui, Zhichao & Hong (ver Anexo 19), por ende, existe una relación lineal alta entre las variables en cuestión (ver Anexo 16), reafirmando que si existe una influencia de parte de los talleres de gestión del talento humano en la satisfacción del cliente.

VI. CONCLUSIONES

En relación a lo anteriormente expuesto en el presente proyecto de investigación se concluye con los siguiente:

1. Se logró determinar el nivel inicial de satisfacción de los asesores y de los clientes de la empresa de Call center, aplicando el análisis de Alpha de Cronbach con la ayuda del software SPSS, ubicando el resultado de ambas variables entre 0.90 y 0.95, cuya apreciación de acuerdo a Vellis es elevada, demostrando que los ítems son fiables para la investigación, tomando como conclusión que el nivel de satisfacción en el primer periodo para los clientes fue del 68%, y para el caso de los asesores, el nivel de satisfacción en el primer periodo fue del 79%.
2. Tomando en cuenta los principales motivos de insatisfacción de los clientes y de acuerdo al árbol de causa – efecto utilizado, se concluye que, el 40% se da por la atención brindada por el asesor y en un 30% se encuentra el conocimiento del asesor, cuyos principales efectos son, Las quejas y reclamos en conjunto con la calificación 0 del cliente, con el porcentaje que más no pega (50%), seguido de los indicadores desviados y Portabilidades a otros operadores (30%).
3. Tomando en cuenta los principales motivos de insatisfacción de los asesores y de acuerdo al árbol de causa – efecto utilizado, se concluye que, el 36% de insatisfacción se da por el estrés laboral, en un 27% se encuentra la valoración personal y el 18% recae en la celebración del éxito laboral, cuyos principales efectos son, mala atención al cliente con el porcentaje que más afecta, en un 36%, seguido de la desmotivación en un 28% y con un 27% están los indicadores desviados.
4. Las estrategias de gestión del talento humano deben basarse en actividades de capacitación, formación y motivación, con el fin de mejorar la satisfacción de los clientes, actuando sobre los principales recursos de

la empresa, incrementando la sensación de bienestar en los asesores, con el fin de mejorar el desempeño en sus actividades, y aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, en conclusión, con los talleres impartidos, se incentivó al manejo de buenas prácticas de habilidades blandas, liderazgo, comunicación efectiva, manejo de estrés, motivación, proactividad, calidad, y más, ayudando a mejorar la calidad de atención al cliente.

5. Se concluye también que con la ayuda de talleres de gestión del talento humano, se imparten mejores prácticas de trabajo, puesto que se llega a determinar que el promedio de satisfacción del segundo periodo respecto a los asesores telefónicos incrementó al 90%, y en el caso de los clientes, en el segundo periodo se logró alcanzar un 85% de satisfacción, ambas variables, se superan en el segundo periodo, además, puesto que el valor-P de la prueba-F (ver Anexos 14 y 15) es menor que 0.05, lo cual indica que si existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medias de las V. Dependientes, entre un nivel de Periodos y otro, con un nivel del 5% de significación en ambas variables, lo cual afirma que este modelo matemático, se ajusta a los datos obtenidos.
6. Con el resultado del Coeficiente de Correlación (la prueba R de Pearson) de 0.818481, al encontrarse entre 0.5 y 1, indica que la correlación es fuerte de acuerdo a la tabla de Guohui, Zhichao & Hong (ver Anexo 19), concluyendo que existe una relación lineal alta entre las variables (ver Anexo 16), puesto que los promedios de ambas variables aumentan en el periodo 2, lo que permite determinar que si existe una influencia en la implementación de la gestión del talento humano sobre la satisfacción del cliente, pues, al mejorar la satisfacción de los asesores, se mejora relativamente la satisfacción de los clientes. Reafirmando además la hipótesis planteada en este proyecto de investigación, puesto que la aplicación de talleres de gestión del talento humano es eficaz porque aumenta significativamente el rendimiento laboral de los trabajadores, obteniendo como resultado, una mayor calidad en sus atenciones y mayor satisfacción en los clientes.

VII. RECOMENDACIONES

Recomiendo contar con un facilitador de RR.HH. que se encargue de generar un ambiente armónico, y sea destino de aquellos asesores que se encuentran desviados en calidad y cuya razón sea porque no se encuentran motivados o tengan falta de habilidades blandas, así de esta manera el encargado se centrará en aplicar un PDA, y por medio de una curva de aprendizaje logre determinar que el asesor superó los niveles deseados de atención al cliente.

Es necesario que el personal de selección tenga claro el tipo de perfil que se necesita, esto con el fin que, los asesores, lleguen con cierto manejo y conocimiento de lo que realmente se necesita como recurso en la empresa.

Otro punto a sugerir es que a diario se cumpla con un Plan de Juego de Roles (Role Play) en capacitaciones iniciales, para de esta forma poder detectar que asesores no tienen un buen manejo de llamada, tiene mala tonalidad de voz, mala vocalización, o falta de manejo de sistemas y así evitar que, una vez en plataforma se vuelva un problema en lugar de una solución.

Los altos mandos de la empresa de Call Center deben mejorar las actividades de la gestión del talento humano, con el fin de mejorar la satisfacción del cliente.

RR.HH. debe implementar actividades orientadas a la capacitación para mejorar los aspectos que pueden afectar el rendimiento de los asesores, con el fin de cambiar la percepción de los clientes, respecto a la atención brindada.

Se recomienda contar con un plan de incentivos, que vaya más allá de lo remunerativo, es decir, que se implementen eventos de premiación anual para agradecer la excelente gestión durante el año, esto repotenciará la motivación, direccionado a superarse día a día, y lograr ser reconocidos como los colaboradores del año, de esta manera se logra contar con clientes internos (asesores) contentos y motivados, obteniendo un mejor nivel de atención al cliente, mostrando una imagen limpia y perfecta frente a los usuarios.

REFERENCIAS:

- BAIN, P., WATSON, A., MULVEY, G., TAYLOR, P. y GALL, G., 2002. Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management. *New Technology, Work and Employment*, vol. 17, no. 3, pp. 170-185. ISSN 02681072. DOI 10.1111/1468-005X.00103.
- BENNINGTON, L., CUMMANE, J. y CONN, P., 2000. Customer satisfaction and call centers: An Australian study. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 11, no. 2, pp. 162-173. ISSN 09564233. DOI 10.1108/09564230010323723.
- BHARADWAJ, N. y ROGGEVEEN, A.L., 2008. The impact of offshored and outsourced call service centers on customer appraisals. *Marketing Letters*, vol. 19, no. 1, pp. 13-23. ISSN 09230645. DOI 10.1007/s11002-007-9025-y.
- BOWEN, D.E., 2016. The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view. *Human Resource Management Review* [en línea], vol. 26, no. 1, pp. 4-13. ISSN 10534822. DOI 10.1016/j.hrmr.2015.09.002. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.09.002>.
- BOXALL, P., 1998. Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, vol. 8, no. 3, pp. 265-288. ISSN 10534822. DOI 10.1016/s1053-4822(98)90005-5.
- BULLER, P.F. y MCEVOY, G.M., 2012. Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review* [en línea], vol. 22, no. 1, pp. 43-56. ISSN 10534822. DOI 10.1016/j.hrmr.2011.11.002. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>.
- CHICU, D., PÀMIES, M. del M., RYAN, G. y CROSS, C., 2019. Exploring the influence of the human factor on customer satisfaction in call centres. *BRQ Business Research Quarterly* [en línea], vol. 22, no. 2, pp. 83-95. ISSN

23409444. DOI 10.1016/j.brq.2018.08.004. Disponible en:
<https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.08.004>.

CUBILLOS RIVERA, B., VELÁSQUEZ MURIEL, F.C. y REYES NOVA, M., 2014. Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios* [en línea], vol. 5, no. 10, pp. 69-73. ISSN 2215910X. DOI 10.1016/s2215-910x(14)70012-6. Disponible en: [http://dx.doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70012-6](http://dx.doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70012-6).

DE RUYTER, ko y WETZELS, M.G.M., 2000. The Impact of Perceived Listening Behavior in Voice-to-Voice Service Encounters. *Journal of Service Research*, vol. 2, no. 3, pp. 276-284. ISSN 10946705. DOI 10.1177/109467050023005.

DEAN, A.M. y RAINNIE, A., 2009. Frontline employees' views on organizational factors that affect the delivery of service quality in call centers. *Journal of Services Marketing*, vol. 23, no. 5, pp. 326-337. ISSN 08876045. DOI 10.1108/08876040910973431.

DÍAZ, O., CARDONA, M. y AGUIRRE, D., 2014. Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. *Suma de Negocios* [en línea], vol. 5, no. 10, pp. 22-28. ISSN 2215910X. DOI 10.1016/s2215-910x(14)70005-9. Disponible en: [http://dx.doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70005-9](http://dx.doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70005-9).

EVANSCHITZKY, H., SHARMA, A. y PRYKOP, C., 2012. The role of the sales employee in securing customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, vol. 46, no. 3-4, pp. 489-508. ISSN 03090566. DOI 10.1108/03090561211202576.

FEINBERG, R.A., HOKAMA, L., KADAM, R. y KIM, I., 2002. Operational determinants of caller satisfaction in the banking/financial services call center. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 20, no. 4, pp. 174-180. ISSN 02652323. DOI 10.1108/02652320210432954.

FRANCHESCA, M.P.N., 2018. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN
CONSTRUTORA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN CONSTRUTORA

Autor :

- GHALENOOIE, M.B. y SARVESTANI, H.K., 2016. Evaluating Human Factors in Customer Relationship Management Case Study: Private Banks of Shiraz City. *Procedia Economics and Finance* [en línea], vol. 36, no. 16, pp. 363-373. ISSN 22125671. DOI 10.1016/s2212-5671(16)30048-x. Disponible en: [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30048-X](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30048-X).
- GILMORE, A., 2001. Call centre management: Is service quality a priority? *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 11, no. 3, pp. 153-159. ISSN 09604529. DOI 10.1108/09604520110391315.
- HELMS, M.M. y MAYO, D.T., 2008. Assessing poor quality service: Perceptions of customer service representatives. *Managing Service Quality*, vol. 18, no. 6, pp. 610-622. ISSN 09604529. DOI 10.1108/09604520810920095.
- LAPIÑA, I., MAURĀNE, G. y STARIÑECA, O., 2014. Human Resource Management Models: Aspects of Knowledge Management and Corporate Social Responsibility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [en línea], vol. 110, pp. 577-586. ISSN 18770428. DOI 10.1016/j.sbspro.2013.12.902. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.902>.
- POZAS, O.H. y JAUREGUI, K.L., 2012. A snapshot of training practices in Peru. *Estudios Gerenciales* [en línea], vol. 28, no. 124, pp. 67-85. ISSN 26656744. DOI 10.1016/S0123-5923(12)70216-4. Disponible en: [http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70216-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70216-4).
- TENNEY, E.R., POOLE, J.M. y DIENER, E., 2016. Does positivity enhance work performance?: Why, when, and what we don't know. *Research in Organizational Behavior* [en línea], vol. 36, pp. 27-46. ISSN 01913085. DOI 10.1016/j.riob.2016.11.002. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.002>.
- TORRES, A.A.S., ALVAREZ, C.A.C., MURCIA, C.M.R., MERCADO, A.M.R. y RAMÍREZ, X.K.P., 2020. DISEÑO DE UN PLAN PILOTO DE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO EN EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA COMDATA GROUP EN EL MUNICIPIO DE IBAGUÉ TOLIMA

PARA INCREMENTAR EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL. *Angewandte Chemie International Edition*, vol. 6, no. 11, pp. 951-952. ISSN 1098-6596.

ANDERSON, N., POTOČNIK, K. y ZHOU, J., 2014. Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, vol. 40, no. 5, pp. 1297-1333. ISSN 15571211. DOI 10.1177/0149206314527128.

ASSIMAKOPOULOS, C., PAPAIOANNOU, E., SARMANIOTIS, C. y GEORGIADIS, C.K., 2015. Online reviews as a feedback mechanism for hotel CRM systems. *Anatolia*, vol. 26, no. 1, pp. 5-20. ISSN 21566909. DOI 10.1080/13032917.2014.933707.

BATT, R., 2002. Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 3, pp. 587-597. ISSN 00014273. DOI 10.2307/3069383.

BATT, R. y MOYNIHAN, L., 2003. The viability of alternative call centre production models. *Call Centres and Human Resource Management: A Cross-National Perspective*, vol. 12, no. 4, pp. 25-53. DOI 10.1057/9780230288805.

BENNINGTON, L., CUMMANE, J. y CONN, P., 2000. Customer satisfaction and call centers: An Australian study. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 11, no. 2, pp. 162-173. ISSN 09564233. DOI 10.1108/09564230010323723.

BHARADWAJ, N. y ROGGEVEEN, A.L., 2008. The impact of offshored and outsourced call service centers on customer appraisals. *Marketing Letters*, vol. 19, no. 1, pp. 13-23. ISSN 09230645. DOI 10.1007/s11002-007-9025-y.

BOWEN, D.E., 2016. The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view. *Human Resource Management Review* [en línea], vol. 26, no. 1, pp. 4-13. ISSN 10534822. DOI 10.1016/j.hrmr.2015.09.002. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.09.002>.

BOXALL, P., 1998. Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. *Human Resource*

Management Review, vol. 8, no. 3, pp. 265-288. ISSN 10534822. DOI 10.1016/s1053-4822(98)90005-5.

BROWN, G. y MAXWELL, G., 2002. Customer Service in UK call centres: Journal of Retailing and Consumer Services, vol. 9, no. 6, pp. 309-316. ISSN 09696989. DOI 10.1016/s0969-6989(01)00040-6.

BULLER, P.F. y MCEVOY, G.M., 2012. Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. Human Resource Management Review [en línea], vol. 22, no. 1, pp. 43-56. ISSN 10534822. DOI 10.1016/j.hrmr.2011.11.002. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>.

BURGERS, A., DE RUYTER, K., KEEN, C. y STREUKENS, S., 2000. Customer expectation dimensions of voice-to-voice service encounters: A scale-development study. International Journal of Service Industry Management, vol. 11, no. 2, pp. 142-161. ISSN 09564233. DOI 10.1108/09564230010323642.

CHICU, D., PÀMIES, M. del M., RYAN, G. y CROSS, C., 2019. Exploring the influence of the human factor on customer satisfaction in call centres. BRQ Business Research Quarterly [en línea], vol. 22, no. 2, pp. 83-95. ISSN 23409444. DOI 10.1016/j.brq.2018.08.004. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.08.004>.

COLVIN, A.J.S., 1996. an Employment Systems Approach To Turnover: Human Resources Practices , Quits , Dismissals , , vol. 54, no. 4, pp. 695-717.

CURRY, A. y LYON, W., 2008. Call centre service quality for the public: A Scottish framework for the future. Managing Service Quality, vol. 18, no. 2, pp. 194-208. ISSN 09604529. DOI 10.1108/09604520810859238.

DE RUYTER, ko y WETZELS, M.G.M., 2000. The Impact of Perceived Listening Behavior in Voice-to-Voice Service Encounters. Journal of Service Research, vol. 2, no. 3, pp. 276-284. ISSN 10946705. DOI 10.1177/109467050023005.

DEAN, A.M., 2004. Rethinking customer expectations of service quality: Are call centers different? Journal of Services Marketing, vol. 18, no. 1, pp. 60-78.

ISSN 08876045. DOI 10.1108/08876040410520717.

- DEAN, A.M., 2007. The impact of the customer orientation of call center employees on customers' affective commitment and loyalty. *Journal of Service Research*, vol. 10, no. 2, pp. 161-173. ISSN 10946705. DOI 10.1177/1094670507309650.
- EVANSCHITZKY, H., SHARMA, A. y PRYKOP, C., 2012. The role of the sales employee in securing customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, vol. 46, no. 3-4, pp. 489-508. ISSN 03090566. DOI 10.1108/03090561211202576.
- FATHALIKHANI, S., HAFEZALKOTOB, A., SOLTANI, R., FATHALIKHANI, S., HAFEZALKOTOB, A. y SOLTANI, R., 2018. Kybernetes Article information: Consumer attitudes toward online video advertisement: youtube as a platform [en línea], Disponible en: <https://doi.org/10.1108/K-03-2016-0038>.
- FEINBERG, R.A., HOKAMA, L., KADAM, R. y KIM, I., 2002. Operational determinants of caller satisfaction in the banking/financial services call center. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 20, no. 4, pp. 174-180. ISSN 02652323. DOI 10.1108/02652320210432954.
- GHALENOOIE, M.B. y SARVESTANI, H.K., 2016. Evaluating Human Factors in Customer Relationship Management Case Study: Private Banks of Shiraz City. *Procedia Economics and Finance* [en línea], vol. 36, no. 16, pp. 363-373. ISSN 22125671. DOI 10.1016/s2212-5671(16)30048-x. Disponible en: [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30048-X](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30048-X).
- GILMORE, A., 2001. Call centre management: Is service quality a priority? *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 11, no. 3, pp. 153-159. ISSN 09604529. DOI 10.1108/09604520110391315.
- HALLIDEN, B. y MONKS, K., 2005. Employee-centred management in a call centre. *Personnel Review*, vol. 34, no. 3, pp. 370-383. ISSN 00483486. DOI 10.1108/00483480510591480.
- HELMS, M.M. y MAYO, D.T., 2008. Assessing poor quality service: Perceptions of customer service representatives. *Managing Service Quality*, vol. 18, no. 6,

pp. 610-622. ISSN 09604529. DOI 10.1108/09604520810920095.

HILTROP, J.M., 1996. The impact of human resource management on organisational performance: Theory and research. *European Management Journal*, vol. 14, no. 6, pp. 628-637. ISSN 02632373. DOI 10.1016/S0263-2373(96)00059-X.

HOLMAN, D., BATT, R. y HOLTGREWE, U., 2007. The Global Call Center Report : International Perspectives on Management and Employment. A Report of the Global Call Centre Research Network [en línea], pp. 65. Disponible en: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/reports/13>.

HURLEY, R.F. y ESTELAMI, H., 2007. An exploratory study of employee turnover indicators as predictors of customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, vol. 21, no. 3, pp. 186-199. ISSN 08876045. DOI 10.1108/08876040710746543.

JACK, E.P., BEDICS, T.A. y MCCARY, C.E., 2006. Operational challenges in the call center industry: A case study and resource-based framework. *Managing Service Quality*, vol. 16, no. 5, pp. 477-500. ISSN 09604529. DOI 10.1108/09604520610686142.

JAISWAL, A.K., 2008. Customer satisfaction and service quality measurement in Indian call centres. *Managing Service Quality*, vol. 18, no. 4, pp. 405-416. ISSN 09604529. DOI 10.1108/09604520810885635.

KEININGHAM, T.L., AKSOY, L., ANDREASSEN, T.W., COOIL, B. y WAHREN, B.J., 2006. Call center satisfaction and customer retention in a co-branded service context. *Managing Service Quality*, vol. 16, no. 3, pp. 269-289. ISSN 09604529. DOI 10.1108/09604520610663499.

LAPIŃA, I., MAURĂNE, G. y STARIŃECA, O., 2014. Human Resource Management Models: Aspects of Knowledge Management and Corporate Social Responsibility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [en línea], vol. 110, pp. 577-586. ISSN 18770428. DOI 10.1016/j.sbspro.2013.12.902. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.902>.

LEGNICK-HALL, M.L., LENGNICK-HALL, C.A. y RIGSBEE, C.M., 2013.

Strategic human resource management and supply chain orientation. Human Resource Management Review [en línea], vol. 23, no. 4, pp. 366-377. ISSN 10534822. DOI 10.1016/j.hrmr.2012.07.002. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.07.002>.

LOREDANA DI PIETRO AND FRANCESCA DI VIRGILIO, E.P., 2012. 기사

(Article) 와 안내문 (Information) [. The Eletronic Library, vol. 34, no. 1, pp. 1-5. ISSN 0520130049.

POZAS, O.H. y JAUREGUI, K.L., 2012. A snapshot of training practices in Peru. Estudios Gerenciales [en línea], vol. 28, no. 124, pp. 67-85. ISSN 26656744. DOI 10.1016/S0123-5923(12)70216-4. Disponible en: [http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70216-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70216-4).

PRESS, C., 2014. in a Call Center 1., vol. 110, no. 5, pp. 1243-1283.

SOLTANI, Z. y NAVIMIPOUR, N.J., 2016. Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. Computers in Human Behavior [en línea], vol. 61, pp. 667-688. ISSN 07475632. DOI 10.1016/j.chb.2016.03.008. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.008>.

TENNEY, E.R., POOLE, J.M. y DIENER, E., 2016. Does positivity enhance work performance?: Why, when, and what we don't know. Research in Organizational Behavior [en línea], vol. 36, pp. 27-46. ISSN 01913085. DOI 10.1016/j.riob.2016.11.002. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.002>.

VALLE, M.A., RUZ, G.A. y MASÍAS, V.H., 2017. Using self-organizing maps to model turnover of sales agents in a call center. Applied Soft Computing Journal, vol. 60, pp. 763-774. ISSN 15684946. DOI 10.1016/j.asoc.2017.03.011.

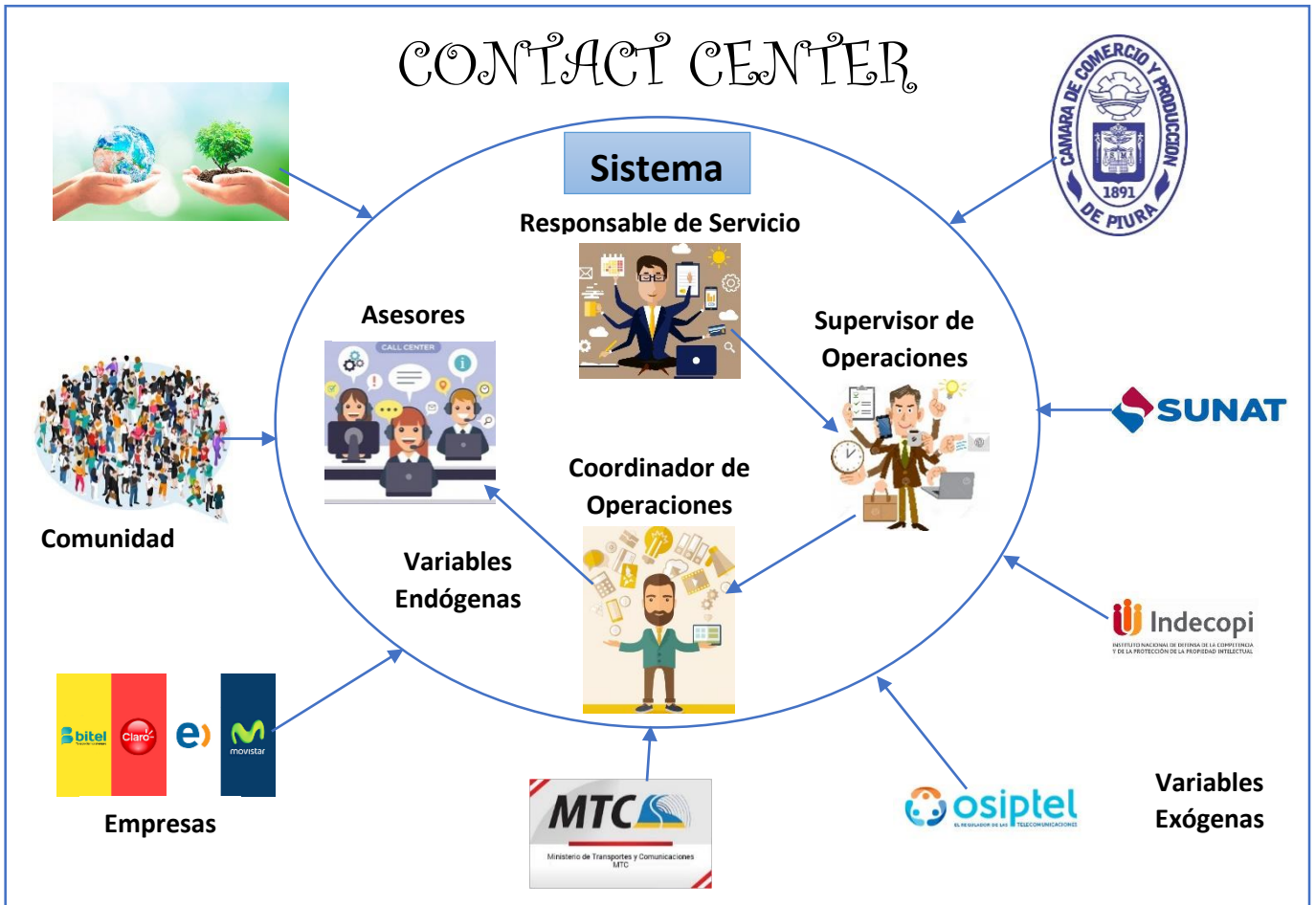
WALSH, G., GOUTHIER, M., GREMLER, D.D. y BRACH, S., 2012. What the eye does not see, the mind cannot reject: Can call center location explain differences in customer evaluations? International Business Review [en línea],

vol. 21, no. 5, pp. 957-967. ISSN 09695931. DOI
10.1016/j.ibusrev.2011.11.002. Disponible en:
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.11.002>.

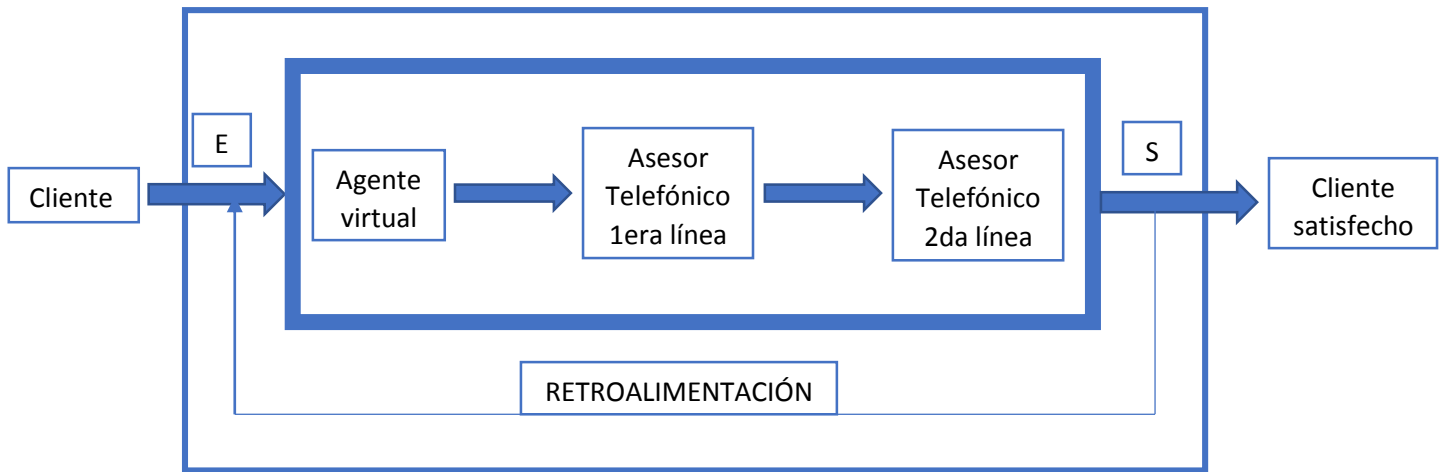
XIA, C.H. y DUBE, P., 2007. Dynamic pricing in e-services under Demand
Uncertainty. *Production and Operations Management*, vol. 16, no. 6, pp. 701-
712. ISSN 10591478. DOI 10.3401/poms.

ANEXOS

ANEXO 1: Organización Sincrónica



ANEXO 2: Organización Diacrónica



ANEXO 3: Árbol de Causa – Efecto



ANEXO 4: Operacionalización de Variables

VARIABLES DE ESTUDIO	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Satisfacción del asesor	Ser un buen asesor, es más que sólo ser alguien que tiene habilidades para hablar, manejar múltiples idiomas, o adaptarse a una rutina de trabajo de un Contact Center; ser un buen asesor es aceptar la responsabilidad de que durante ese tiempo de contacto con un cliente, el asesor es la representación del negocio y el único responsable de que ese cliente reciba la atención que necesita, resuelva sus dudas, problemas y más allá que eso, que tenga en lo posible una experiencia única (Call Center de México, 2018).	La variable será medida a través de un cuestionario de 15 ítems (5 para la dimensión Satisfacción Laboral, 5 para la dimensión Motivación, y 5 para la dimensión Cultura Empresarial).	<p>Satisfacción Laboral</p> <p>Motivación</p> <p>Cultura empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de oportunidades de crecimiento • Porcentaje de retroalimentación • Porcentaje de satisfacción de las herramientas de trabajo • Porcentaje de satisfacción de apoyo ante situaciones difíciles • Porcentaje de Motivación • Porcentaje de equilibrio entre el trabajo y la vida personal • Porcentaje de valoración • Porcentaje de inspiración • Porcentaje de inclusión • Porcentaje de satisfacción a nivel de logros • Porcentaje de recomendación a terceros 	Nominal
Satisfacción del cliente	Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente (UNE-EN-ISO 9000:2005, 2005).	La variable será medida a través de un cuestionario de 5 ítems (2 para la dimensión Confiabilidad, 1 para la dimensión Capacidad de respuesta, y 2 para la dimensión Empatía).	<p>Confiabilidad</p> <p>Capacidad de respuesta</p> <p>Empatía</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de seguridad • Porcentaje de conocimiento • Porcentaje de tiempo de respuesta • Porcentaje de satisfacción de atención • Porcentaje de cordialidad 	Nominal
Talleres de gestión del talento humano	La gestión del talento humano hace referencia al proceso que desarrolla, atrae e incorpora nuevos integrantes y además retiene a los colaboradores dentro de las empresas. La gestión del talento humano se centra en destacar a aquellas personas con un alto potencial dentro de su puesto de trabajo (Santos, A. C., 2010).	La variable será medida a través de la aplicación de 2 Talleres de Gestión del Talento Humano, evaluando el promedio de los porcentajes de satisfacción tanto de los clientes como de los asesores telefónicos en ambos periodos de aplicación de las encuestas de las variables dependientes.	<p>Talento Humano</p> <p>Desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de importancia del factor humano • Porcentaje de mejora con la implementación de talleres 	Nominal

ANEXO 5: Matriz de ítem de la encuesta

Variables de estudio	Dimensiones	Indicadores	Ítems	
Satisfacción del asesor	• Satisfacción Laboral	• Porcentaje de oportunidades de crecimiento	¿Estás satisfecho(a) con las oportunidades de crecimiento en tu empresa, y hay un plan claro disponible para hacerlo?	
		• Porcentaje de retroalimentación	¿Estás satisfecho(a) con la comunicación de tu coordinador respecto a las expectativas y te da retroalimentación de manera clara y profesional?	
		• Porcentaje de satisfacción de las herramientas de trabajo	¿Estás satisfecho (a) con las herramientas proporcionadas para hacer tu trabajo de una mejor manera?	
		• Porcentaje de satisfacción de apoyo ante situaciones difíciles	¿Estás satisfecho (a) con la flexibilidad de tus jefes inmediatos cuando te encuentras con un problema o una situación inusual? ¿Qué tan satisfecho (a) estás con el manejo de estrés laboral que tiene tu organización?	
	• Motivación	• Porcentaje de Motivación		¿Estás satisfecho (a) con tu equipo/área respecto al apoyo brindado en tu trabajo y te inspiran a mejorar? ¿Estás satisfecho (a) con el seguimiento diario de tu jefe inmediato, asegurando que tus resultados sean los mejores? ¿Estás satisfecho (a) con el nivel de preocupación que tienen tus superiores respecto a la creación de nuevos talleres de gestión del talento humano, que te motiven e incentiven a realizar un mejor trabajo?
			• Porcentaje de equilibrio entre el trabajo y la vida personal	¿Estás satisfecho (a) con el enfoque de la empresa en cuanto al equilibrio entre trabajo y vida privada?
			• Porcentaje de valoración	¿Estás satisfecho (a) con la valoración como empleado en tu empresa?
		• Cultura empresarial	• Porcentaje de inspiración	¿Estás satisfecho (a) con la declaración de la misión de la empresa y te inspira a contribuir con un mejor trabajo?
	• Porcentaje de inclusión		¿Estás satisfecho (a) con la empresa respecto a su actuar en la inclusión y protección a los empleados contra la discriminación y el acoso? ¿Estás satisfecho (a) con tu empresa respecto a los programas que brinda para apoyar a sus colaboradores, como, por ejemplo, programas de adelanto de sueldo, ayuda social, etc.?	
			• Porcentaje de satisfacción a nivel de logros	¿Estás satisfecho (a) con tu empresa sobre como se toma el tiempo para celebrar tu éxito?
	• Porcentaje de recomendación a terceros		¿Qué tan satisfecho (a) estás con tu empresa que te inspire a recomendar esta organización a un amigo?	
	Satisfacción del cliente		• Confiabilidad	• Porcentaje de seguridad
		• Porcentaje de conocimiento		¿Cómo califica el nivel de conocimiento del asesor?
• Capacidad de respuesta		• Porcentaje de tiempo de respuesta	¿Cómo califica el tiempo de respuesta de nuestro asesor?	
• Empatía		• Porcentaje de satisfacción de atención	¿Cómo califica la atención recibida por nuestro asesor?	
		• Porcentaje de cordialidad	¿Cómo califica la cordialidad del asesor?	

ANEXO 6: Instrumentos de recolección de datos

ANEXO 6.1: Cuestionario (Satisfacción del Asesor)

TITULO DEL PROYECTO:

“IMPLEMENTACIÓN DE TALLERES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN EN LOS CLIENTES, EN EMPRESAS DE CONTACT CENTER”

CUESTIONARIO (SATISFACCIÓN DEL ASESOR)

ENLACE: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeMZUWwqB-c8b8vn_jF0pU8iMg0yi2OavfN3jxzlva9AucPIg/viewform?usp=sf_link

El siguiente instrumento es para conocer la necesidad de implementar Talleres de Gestión del Talento Humano en empresas de contact center, de acuerdo a la percepción de los asesores.

Le agradecemos leer bien el anuncio de cada ítem y responder con sinceridad y seguridad, seleccionando el ítem de su preferencia.

Tomar en cuenta que la escala va del 1 al 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho.

I. Datos del informante.

- **Edad** : _____
- **Sexo** : _____
- **Cargo** : _____
- **Tiempo de servicio** : _____

II. Desarrollo del cuestionario

N°	Característica	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Totalmente satisfecho
	Satisfacción Laboral					
1	¿Estás satisfecho(a) con las oportunidades de crecimiento en tu empresa?					
2	¿Estás satisfecho(a) con la comunicación de tu coordinador respecto a las expectativas y te da retroalimentación de manera clara y profesional?					
3	¿Estás satisfecho (a) con las herramientas proporcionadas para hacer tu trabajo de una mejor manera?					
4	¿Estás satisfecho (a) con la flexibilidad de tus jefes inmediatos cuando te encuentras con un problema o una situación inusual?					
5	¿Qué tan satisfecho (a) estás con el manejo de estrés laboral que tiene tu organización?					
	Motivación					

6	¿Estás satisfecho (a) con el equipo/área respecto al apoyo brindado en tu trabajo y te inspiran a mejorar?					
7	¿Estás satisfecho (a) con el enfoque de la empresa en cuanto al equilibrio entre trabajo y vida privada?					
8	¿Estás satisfecho (a) con la valoración como empleado en tu empresa?					
9	¿Estás satisfecho (a) con el seguimiento diario de tu jefe inmediato, asegurando que tus resultados sean los mejores?					
10	¿Estás satisfecho (a) con el nivel de preocupación que tienen tus superiores respecto a la creación de nuevos talleres de gestión del talento humano, que te motiven e incentiven a realizar un mejor trabajo?					
Cultura Empresarial						
11	¿Estás satisfecho (a) con la declaración de la misión de la empresa y te inspira a contribuir con un mejor trabajo?					
12	¿Estás satisfecho (a) con la empresa respecto a su actuar en la inclusión y protección a los empleados contra la discriminación y el acoso?					
13	¿Estás satisfecho (a) con tu empresa sobre cómo se toma el tiempo para celebrar tu éxito?					
14	¿Qué tan satisfecho (a) estás con tu empresa que te inspire a recomendar esta organización a un amigo?					
15	¿Estás satisfecho (a) con tu empresa respecto a los programas que brinda para apoyar a sus colaboradores, como, por ejemplo, programas de adelanto de sueldo, ayuda social, etc.?					



“IMPLEMENTACIÓN DE TALLERES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN EN LOS CLIENTES, EN EMPRESAS DE CONTACT CENTER”

*Obligatorio

ANEXO 6.2: Cuestionario (Satisfacción del Cliente)

TITULO DEL PROYECTO:

“IMPLEMENTACIÓN DE TALLERES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN EN LOS CLIENTES, EN EMPRESAS DE CONTACT CENTER”

CUESTIONARIO (SATISFACCIÓN DEL CLIENTE)

ENLACE:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfx_SshsPp87owpGktIWJ8XvRGBNqhSim03nQXZyuJmJ6if4A/viewform?usp=sf_link

El siguiente instrumento es para conocer la necesidad de implementar Talleres de Gestión del Talento Humano en empresas de contact center, de acuerdo a la percepción de los clientes.

Le agradecemos leer bien el anunciado de cada ítem y responder con sinceridad y seguridad, seleccionando el ítem de su preferencia.

Tomar en cuenta que la escala va del 1 al 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho.

I. Datos del informante.

- **Sexo** : _____
- **Cargo** : _____

II. Desarrollo del cuestionario

N°	Característica	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Totalmente satisfecho
	Confiabilidad					
1	¿El asesor resolvió su solicitud por completo?				x	
2	¿Cómo califica el nivel de conocimiento del asesor?				x	
	Capacidad de respuesta					
3	¿Cómo califica el tiempo de respuesta de nuestro asesor?				x	
	Empatía					
4	¿Cómo califica la atención recibida por nuestro asesor?				x	
5	¿Cómo califica la cordialidad del asesor?				x	



ANEXO 7: Validación por Juicio de expertos

ANEXO 7.1: Validación por Juicio de expertos (Ing. Jaime Gallo)

ANEXO 7.1.1: Validación por Juicio de expertos – Satisfacción del Asesor

**PLANTILLAS PARA LA EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS
DE RECOLECCIÓN DE DATOS
“IMPLEMENTACIÓN DE TALLERES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN EN LOS CLIENTES, EN EMPRESAS DE CONTACT CENTER”
CUESTIONARIO (SATISFACCIÓN DEL ASESOR)**

1. IDENTIFICACION DEL EXPERTO

NOMBRE DEL EXPERTO: Jaime Martín Gallo Hermida

DNI: 41051620

PROFESION: Ing. Industrial y de Sistemas

LUGAR DE TRABAJO: Comdata Group

CARGO QUE DESEMPEÑA: Facilitador de RR.HH.

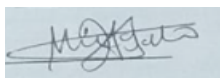
DIRECCION: 18 de Mayo, Mz. I Lote 05

TELEFONO FIJO: -----

MOVIL: 973772086

DIRECCION ELECTRONICA: martin.gallohermida@gmail.com

FECHA DE EVALUACIÓN: 15/06/2021



FIRMA DEL EXPERTO: _____

2. PLANTILLA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA			
	EXCELENTE (4)	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
Presentación del instrumento		3		
Claridad en la redacción de los ítems		3		
Pertinencia de las variables con los indicadores		3		
Relevancia del contenido		3		
Factibilidad de la aplicación		3		

APRECIACION CUALITATIVA: Preguntas dirigidas a satisfacción laboral.

OBSERVACIONES: _____

3. JUICIO DE EXPERTOS:

- En líneas generales, considera Ud. que los indicadores de las variables están inmersos en su contexto teórico de forma:

SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
------------	----------------------------	--------------

OBSERVACION: Aun así, está dirigido a clima laboral.

- Considera que los reactivos del cuestionario miden los indicadores seleccionados para la variable de manera:

SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
------------	-------------------------	--------------

OBSERVACION: Hay exceso de preguntas

- El instrumento diseñado mide la variable de manera:

SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
------------	-------------------------	--------------

OBSERVACION: Hay exceso de preguntas

- El instrumento diseñado es: Bueno, pero considero que se puede reducir el número de preguntas y ver el tema de clima laboral.

4. VALIDACION DEL INSTRUMENTO:

ITEMS	ESCALA				OBSERVACIONES
	DEJAR	MODIFICAR	ELIMINAR	INCLUIR	
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

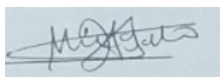
DESEARIA INCLUIR	COMO LO MODIFICARIA
<p>Si:</p> <p>¿Qué temas puntuales consideras que son necesarios y deben capacitarte?</p> <p>Ejemplo:</p> <p>1) Manejo De Llamadas. 2) Empatía. 3) Buen trato al cliente. 4) Gestión de emociones.</p>	

ANEXO 7.1.2: Validación por Juicio de expertos – Satisfacción del Cliente

**PLANTILLAS PARA LA EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS
DE RECOLECCIÓN DE DATOS
“IMPLEMENTACIÓN DE TALLERES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN EN LOS CLIENTES, EN EMPRESAS DE CONTACT CENTER”
CUESTIONARIO (SATISFACCIÓN DEL CLIENTE)**

1. IDENTIFICACION DEL EXPERTO

NOMBRE DEL EXPERTO: Jaime Martín Gallo Hermida
DNI: 41051620 **PROFESION:** Ing. Industrial y de Sistemas
LUGAR DE TRABAJO: Comdata Group
CARGO QUE DESEMPEÑA: Facilitador de RR.HH.
DIRECCION: 18 de Mayo, Mz. I Lote 05
TELEFONO FIJO: ----- **MOVIL:** 973772086
DIRECCION ELECTRONICA: martin.gallohermida@gmail.com
FECHA DE EVALUACIÓN: 15/06/2021



FIRMA DEL EXPERTO: _____

2. PLANTILLA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA			
	EXCELENTE (4)	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
Presentación del instrumento	4			
Claridad en la redacción de los ítems	4			
Pertinencia de las variables con los indicadores	4			
Relevancia del contenido	4			
Factibilidad de la aplicación	4			

APRECIACION CUALITATIVA: Bien detalladas, puntuales y directas las preguntas.

OBSERVACIONES: Ninguna.

3. JUICIO DE EXPERTOS:

- En líneas generales, considera Ud. que los indicadores de las variables están inmersos en su contexto teórico de forma:

SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
------------	----------------------------	--------------

OBSERVACION: Ninguna.

- Considera que los reactivos del cuestionario miden los indicadores seleccionados para la variable de manera:

SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
------------	----------------------------	--------------

OBSERVACION: Ninguna.

- El instrumento diseñado mide la variable de manera:

SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
------------	----------------------------	--------------

OBSERVACION:

- El instrumento diseñado es: Puntual y directa para conocer si el cliente está satisfecho con la atención del asesor o necesita ser capacitado.

4. VALIDACION DEL INSTRUMENTO:

ITEMS	ESCALA				OBSERVACIONES
	DEJAR	MODIFICAR	ELIMINAR	INCLUIR	
01					
02					
03					
04					
05					Redunda con la pregunta 4

DESEARIA INCLUIR	COMO LO MODIFICARIA
No	No

ANEXO 7.2: Validación por Juicio de expertos (Ing. Claudia Morales)

ANEXO 7.2.1: Validación por Juicio de expertos – Satisfacción del Asesor

**PLANTILLAS PARA LA EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS
DE RECOLECCIÓN DE DATOS
“IMPLEMENTACIÓN DE TALLERES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN EN LOS CLIENTES, EN EMPRESAS DE CONTACT CENTER”
CUESTIONARIO (SATISFACCIÓN DEL ASESOR)**

1. IDENTIFICACION DEL EXPERTO

NOMBRE DEL EXPERTO: Claudia Elena Morales Barrios

DNI: 75522092

PROFESION: Ing. Industrial

LUGAR DE TRABAJO: Cefin Academy

CARGO QUE DESEMPEÑA: Asistente Comercial y de MKT.

DIRECCION: Cj. Habitacional Santa Rosa, edificio 22, departamento 504

TELEFONO FIJO: -----

MOVIL: 918802193

DIRECCION ELECTRONICA: claudiamoralesbarrios@gmail.com

FECHA DE EVALUACIÓN: 16/06/2021



FIRMA DEL EXPERTO: _____

2. PLANTILLA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA			
	EXCELENTE (4)	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
Presentación del instrumento	4			
Claridad en la redacción de los ítems	4			
Pertinencia de las variables con los indicadores	4			
Relevancia del contenido		3		
Factibilidad de la aplicación	4			

APRECIACION CUALITATIVA: Ninguna.

OBSERVACIONES: _____

3. JUICIO DE EXPERTOS:

- En líneas generales, considera Ud. que los indicadores de las variables están inmersos en su contexto teórico de forma:

SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
------------	----------------------------	--------------

OBSERVACION: Ninguna.

- Considera que los reactivos del cuestionario miden los indicadores seleccionados para la variable de manera:

SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
------------	----------------------------	--------------

OBSERVACION: Ninguna.

- El instrumento diseñado mide la variable de manera:

SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
------------	----------------------------	--------------

OBSERVACION: Ninguna.

- El instrumento diseñado es: En términos generales es buena la encuesta.

4. VALIDACION DEL INSTRUMENTO:

ITEMS	ESCALA				OBSERVACIONES
	DEJAR	MODIFICAR	ELIMINAR	INCLUIR	
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

DESEARIA INCLUIR	COMO LO MODIFICARIA
No	No

ANEXO 7.2.2: Validación por Juicio de expertos – Satisfacción del Cliente

**PLANTILLAS PARA LA EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS
DE RECOLECCIÓN DE DATOS
“IMPLEMENTACIÓN DE TALLERES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN EN LOS CLIENTES, EN EMPRESAS DE CONTACT CENTER”
CUESTIONARIO (SATISFACCIÓN DEL CLIENTE)**

1. IDENTIFICACION DEL EXPERTO

NOMBRE DEL EXPERTO: Claudia Elena Morales Barrios

DNI: 75522092

PROFESION: Ing. Industrial

LUGAR DE TRABAJO: Cefin Academy

CARGO QUE DESEMPEÑA: Asistente Comercial y de MKT.

DIRECCION: Cj. Habitacional Santa Rosa, edificio 22, departamento 504

TELEFONO FIJO: -----

MOVIL: 918802193

DIRECCION ELECTRONICA: claudiamoralesbarrios@gmail.com

FECHA DE EVALUACIÓN: 16/06/2021



FIRMA DEL EXPERTO: _____

2. PLANTILLA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA			
	EXCELENTE (4)	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
Presentación del instrumento	4			
Claridad en la redacción de los ítems	4			
Pertinencia de las variables con los indicadores	4			
Relevancia del contenido	4			
Factibilidad de la aplicación	4			

APRECIACION CUALITATIVA: Bien detalladas las preguntas.

OBSERVACIONES: Ninguna.

3. JUICIO DE EXPERTOS:

- En líneas generales, considera Ud. que los indicadores de las variables están inmersos en su contexto teórico de forma:

SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
------------	----------------------------	--------------

OBSERVACION: Ninguna.

- Considera que los reactivos del cuestionario miden los indicadores seleccionados para la variable de manera:

SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
------------	----------------------------	--------------

OBSERVACION: Ninguna.

- El instrumento diseñado mide la variable de manera:

SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
------------	----------------------------	--------------

OBSERVACION:

- El instrumento diseñado es: Conciso y bien dirigido al cliente.

4. VALIDACION DEL INSTRUMENTO:

ITEMS	ESCALA				OBSERVACIONES
	DEJAR	MODIFICAR	ELIMINAR	INCLUIR	
01					
02					
03					
04					
05					Redunda con la pregunta 4

DESEARIA INCLUIR	COMO LO MODIFICARIA
No	No

ANEXO 8: Tabla Resumen - Tabulación de datos - Encuesta Piloto - Satisfacción del Asesor

Dimensiones	Satisfacción Laboral										Motivación								Cultura Empresarial											
	P1		P2		P3		P4		P5		P6		P7		P8		P9		P10		P11		P12		P13		P14		P15	
	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%
Totalmente Insatisfecho	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	13%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	7%	1	7%	1	7%
Insatisfecho	0	0%	0	0%	2	13%	0	0%	2	13%	0	0%	3	20%	2	13%	0	0%	2	13%	0	0%	0	0%	1	7%	1	7%	1	7%
Indiferente	4	27%	1	7%	4	27%	1	7%	1	7%	0	0%	1	7%	1	7%	1	7%	0	0%	2	13%	1	7%	1	7%	1	7%	1	7%
Satisfecho	5	33%	1	7%	5	33%	5	33%	6	40%	5	33%	4	27%	5	33%	3	20%	4	27%	5	33%	6	40%	3	20%	4	27%	6	40%
Totalmente Satisfecho	6	40%	13	87%	4	27%	9	60%	4	27%	10	67%	7	47%	7	47%	11	73%	9	60%	8	53%	8	53%	9	60%	8	53%	6	40%
Total, de Encuestados	15																													

Nota: n = Cantidad de asesores encuestados

n^a = 15

ANEXO 9: Tabla Resumen - Tabulación de datos - Encuesta Piloto - Satisfacción del Cliente

Dimensiones	Confiabilidad				Capacidad de Respuesta		Empatía			
	P1		P2		P3		P4		P5	
	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%
Totalmente Insatisfecho	1	7%	1	7%	1	7%	1	7%	1	7%
Insatisfecho	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Indiferente	2	13%	2	13%	2	13%	1	7%	1	7%
Satisfecho	3	20%	4	27%	6	40%	3	20%	1	7%
Totalmente Satisfecho	9	60%	8	53%	6	40%	10	67%	12	80%
Total, de Encuestados	15									

Nota: n = Cantidad de clientes encuestados

n^a = 15

ANEXO 10: Tabla Resumen - Tabulación de datos - Encuesta Total – Aplicación 1 - Satisfacción del Asesor

Dimensiones	Satisfacción Laboral										Motivación						Cultura Empresarial													
	P1		P2		P3		P4		P5		P6		P7		P8		P9		P10		P11		P12		P13		P14		P15	
Nivel de Satisfacción - Asesor Telefónico	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%
Totalmente Insatisfecho	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	3	7%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	4%	2	4%	2	4%
Insatisfecho	0	0%	0	0%	4	9%	0	0%	8	18%	0	0%	6	13%	4	9%	1	2%	5	11%	4	9%	1	2%	4	9%	3	7%	4	9%
Indiferente	10	22%	4	9%	12	27%	3	7%	7	16%	6	13%	6	13%	7	16%	2	4%	0	0%	5	11%	4	9%	8	18%	4	9%	8	18%
Satisfecho	15	33%	7	16%	11	24%	17	38%	15	33%	11	24%	14	31%	15	33%	11	24%	14	31%	12	27%	14	31%	10	22%	14	31%	13	29%
Totalmente Satisfecho	20	44%	34	76%	17	38%	25	56%	12	27%	28	62%	19	42%	19	42%	31	69%	26	58%	24	53%	26	58%	21	47%	22	49%	18	40%
Total, de Encuestados	45																													

Nota: n = Cantidad de asesores encuestados

n^a = 45

ANEXO 11: Tabla Resumen - Tabulación de datos - Encuesta Total - Aplicación 1 - Satisfacción del Cliente

Dimensiones	Confiabilidad				Capacidad de Respuesta		Empatía				Eficacia (promedio)	
	P1		P2		P3		P4		P5			
Nivel de Satisfacción - Cliente	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%
Totalmente Insatisfecho	6	8%	3	4%	3	4%	4	6%	3	4%		
Insatisfecho	2	3%	3	4%	6	8%	3	4%	1	1%		
Indiferente	4	6%	5	7%	4	6%	3	4%	3	4%		
Satisfecho	12	17%	10	14%	19	27%	11	15%	8	11%		
Totalmente Satisfecho	47	66%	50	70%	39	55%	50	70%	56	79%	65%	
Total, de Encuestados	71											

Nota: n = Cantidad de clientes encuestados

n^a = 71

ANEXO 12: Tabla Resumen - Tabulación de datos - Encuesta Total – Aplicación 2 - Satisfacción del Asesor

Dimensiones	Satisfacción Laboral										Motivación										Cultura Empresarial									
	P1		P2		P3		P4		P5		P6		P7		P8		P9		P10		P11		P12		P13		P14		P15	
Nivel de Satisfacción - Asesor Telefónico	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%
Totalmente Insatisfecho	2	4%	1	2%	1	2%	0	0%	3	7%	1	2%	2	4%	2	4%	1	2%	1	2%	2	4%	0	0%	1	2%	2	4%	4	9%
Insatisfecho	1	2%	2	4%	2	4%	2	4%	3	7%	2	4%	0	0%	2	4%	1	2%	2	4%	2	4%	1	2%	2	4%	3	7%	1	2%
Indiferente	1	2%	0	0%	3	7%	0	0%	1	2%	1	2%	4	9%	2	4%	0	0%	0	0%	1	2%	2	4%	4	9%	0	0%	2	4%
Satisfecho	15	33%	23	51%	18	40%	21	47%	16	36%	22	49%	17	38%	19	42%	18	40%	15	33%	15	33%	20	44%	14	31%	15	33%	20	44%
Totalmente Satisfecho	26	58%	19	42%	21	47%	22	49%	22	49%	19	42%	22	49%	20	44%	25	56%	27	60%	25	56%	22	49%	24	53%	25	56%	18	40%
Total, de Encuestados	45																													

Nota: n = Cantidad de asesores encuestados

n^a = 45

ANEXO 13: Tabla Resumen - Tabulación de datos - Encuesta Total - Aplicación 2 - Satisfacción del Cliente

Dimensiones	Confiabilidad				Capacidad de Respuesta		Empatía				Eficacia (promedio)
	P1		P2		P3		P4		P5		
Nivel de Satisfacción - Cliente	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	n ^a	%	
Totalmente Insatisfecho	4	6%	2	3%	2	3%	4	6%	3	4%	
Insatisfecho	2	3%	4	6%	4	6%	2	3%	1	1%	
Indiferente	3	4%	2	3%	3	4%	2	3%	2	3%	
Satisfecho	2	3%	2	3%	6	8%	2	3%	2	3%	
Totalmente Satisfecho	60	85%	61	86%	56	79%	61	86%	63	89%	86%
Total, de Encuestados	71										

Nota: n = Cantidad de clientes encuestados

n^a = 71

ANEXO 14: Método Estadístico – ANOVA Simple – Satisfacción del Asesor

ANOVA Simple - V. Dependiente por Periodo

Variable dependiente: V. Dependiente

Factor: Periodo

Número de observaciones: 30

Número de niveles: 2

El StatAdvisor

Este procedimiento ejecuta un análisis de varianza de un factor para V. Dependiente. Construye varias pruebas y gráficas para comparar los valores medios de V. Dependiente para los 2 diferentes niveles de Periodo. La prueba-F en la tabla ANOVA determinará si hay diferencias significativas entre las medias. Si las hay, las Pruebas de Rangos Múltiples le dirán cuáles medias son significativamente diferentes de otras. Si le preocupa la presencia de valores atípicos, puede elegir la Prueba de Kruskal-Wallis la cual compara las medianas en lugar de las medias. Las diferentes gráficas le ayudarán a juzgar la significancia práctica de los resultados, así como le permitirán buscar posibles violaciones de los supuestos subyacentes en el análisis de varianza.

Tabla ANOVA para V. Dependiente por Periodo

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Entre grupos	0,0800833	1	0,0800833	11,60	0,0020
Intra grupos	0,193253	28	0,0069019		
Total (Corr.)	0,273337	29			

El StatAdvisor

La tabla ANOVA descompone la varianza de V. Dependiente en dos componentes: un componente entre - grupos y un componente dentro - de - grupos. La razón-F, que en este caso es igual a 11,6031, es el cociente entre el estimado entre - grupos y el estimado dentro - de - grupos. Puesto que el valor-P de la prueba-F es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre la media de V. Dependiente entre un nivel de Periodo y otro, con un nivel del 5% de significación. Para determinar cuáles medias son significativamente diferentes de otras, seleccione Pruebas de Múltiples Rangos, de la lista de Opciones Tabulares.

Tabla de Medias para V. Dependiente por Periodo con intervalos de confianza del 95,0%

Periodo	Casos	Media	Error Est. (s agrupada)	Límite Inferior	Límite Superior
Periodo 1	15	79,2667%	2,14506%	76,1597%	82,3737%
Periodo 2	15	89,6%	2,14506%	86,493%	92,707%
Total	30	84,4333%			

El StatAdvisor

Esta tabla muestra la media de V. Dependiente para cada nivel de Periodo. También muestra el error estándar de cada media, el cual es una medida de la variabilidad de su muestreo. El error estándar es el resultado de dividir la desviación estándar mancomunada entre el número de observaciones en cada nivel. La tabla también muestra un intervalo alrededor de cada media. Los intervalos mostrados actualmente están basados en el procedimiento de la diferencia mínima significativa (LSD) de Fisher. Están contruidos de tal manera que, si dos medias son iguales, sus intervalos se traslaparán un 95,0% de las veces. Puede ver gráficamente los intervalos seleccionando Gráfica de Medias de la lista de Opciones Gráficas. En las Pruebas de Rangos Múltiples, estos intervalos se usan para determinar cuáles medias son significativamente diferentes de otras.

Pruebas de Múltiple Rangos para V. Dependiente por Periodo

Método: 95,0 porcentaje LSD

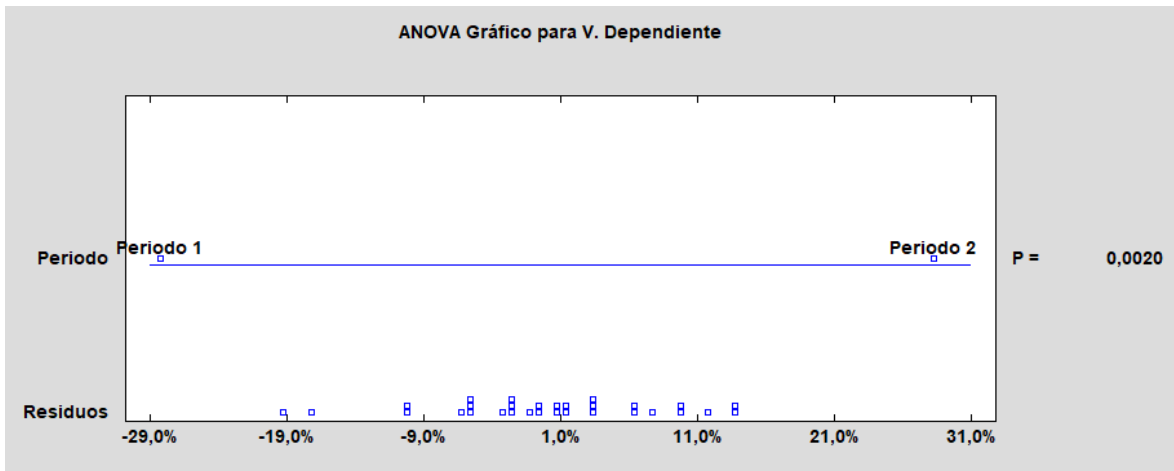
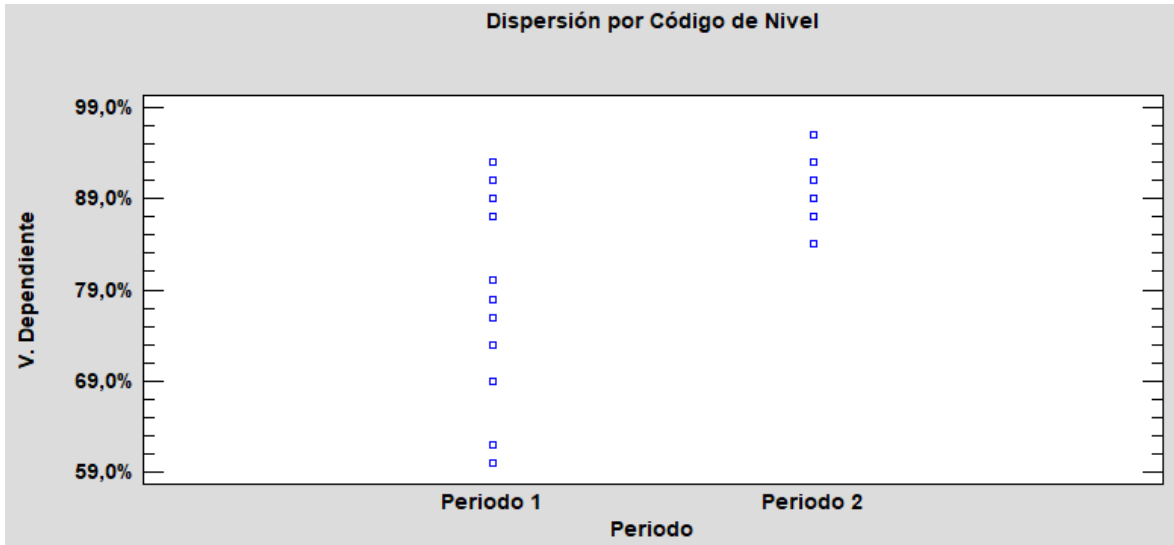
Periodo	Casos	Media	Grupos Homogéneos
Periodo 1	15	79,2667%	X
Periodo 2	15	89,6%	X

Contraste	Sig.	Diferencia	+/- Límites
Periodo 1 - Periodo 2	*	-10,3333%	6,214%

* indica una diferencia significativa.

El StatAdvisor

Esta tabla aplica un procedimiento de comparación múltiple para determinar cuáles medias son significativamente diferentes de otras. La mitad inferior de la salida muestra las diferencias estimadas entre cada par de medias. Se ha colocado un asterisco junto a 1 par, indicando que este par muestra diferencias estadísticamente significativas con un nivel del 95,0% de confianza. En la parte superior de la página, se han identificado 2 grupos homogéneos según la alineación de las X's en columnas. No existen diferencias estadísticamente significativas entre aquellos niveles que compartan una misma columna de X's. El método empleado actualmente para discriminar entre las medias es el procedimiento de diferencia mínima significativa (LSD) de Fisher. Con este método hay un riesgo del 5,0% al decir que cada par de medias es significativamente diferente, cuando la diferencia real es igual a 0.



Medias y 95,0% de Fisher LSD

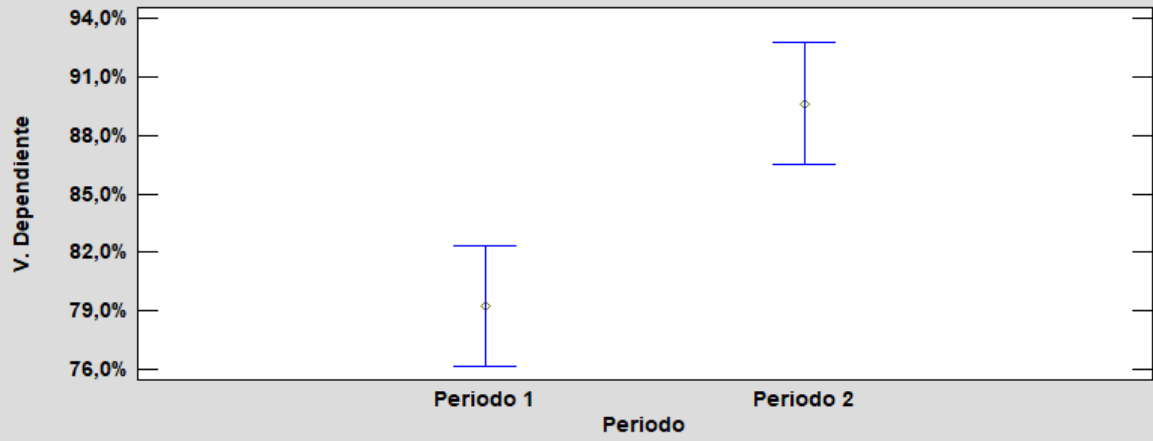
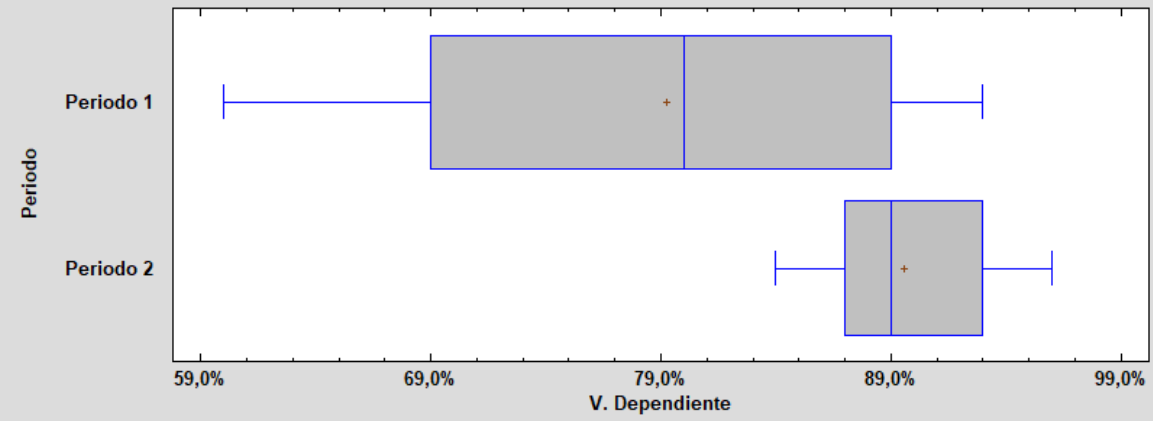


Gráfico Caja y Bigotes



ANEXO 15: Método Estadístico – ANOVA Simple – Satisfacción del Cliente

ANOVA Simple - V. Dependiente por Periodos

Variable dependiente: V. Dependiente

Factor: Periodos

Número de observaciones: 10

Número de niveles: 2

El StatAdvisor

Este procedimiento ejecuta un análisis de varianza de un factor para V. Dependiente. Construye varias pruebas y gráficas para comparar los valores medios de V. Dependiente para los 2 diferentes niveles de Periodos. La prueba-F en la tabla ANOVA determinará si hay diferencias significativas entre las medias. Si las hay, las Pruebas de Rangos Múltiples le dirán cuáles medias son significativamente diferentes de otras. Si le preocupa la presencia de valores atípicos, puede elegir la Prueba de Kruskal-Wallis la cual compara las medianas en lugar de las medias. Las diferentes gráficas le ayudarán a juzgar la significancia práctica de los resultados, así como le permitirán buscar posibles violaciones de los supuestos subyacentes en el análisis de varianza.

Tabla ANOVA para V. Dependiente por Periodos

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Entre grupos	0,07225	1	0,07225	16,24	0,0038
Intra grupos	0,0356	8	0,00445		
Total (Corr.)	0,10785	9			

El StatAdvisor

La tabla ANOVA descompone la varianza de V. Dependiente en dos componentes: un componente entre - grupos y un componente dentro - de - grupos. La razón-F, que en este caso es igual a 16,236, es el cociente entre el estimado entre - grupos y el estimado dentro - de - grupos. Puesto que el valor-P de la prueba-F es menor que 0,05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre la media de V. Dependiente entre un nivel de Periodos y otro, con un nivel del 5% de significación. Para determinar cuáles medias son significativamente diferentes de otras, seleccione Pruebas de Múltiples Rangos, de la lista de Opciones Tabulares.

Tabla de Medias para V. Dependiente por Periodos con intervalos de confianza del 95,0%

Periodos	Casos	Media	Error Est. (s agrupada)	Límite Inferior	Límite Superior
Periodo 1	5	68,0%	2,98329%	63,1355%	72,8645%
Periodo 2	5	85,0%	2,98329%	80,1355%	89,8645%
Total	10	76,5%			

El StatAdvisor

Esta tabla muestra la media de V. Dependiente para cada nivel de Periodos. También muestra el error estándar de cada media, el cual es una medida de la variabilidad de su muestreo. El error estándar es el resultado de dividir la desviación estándar mancomunada entre el número de observaciones en cada nivel. La tabla también muestra un intervalo alrededor de cada media. Los intervalos mostrados actualmente están basados en el procedimiento de la diferencia mínima significativa (LSD) de Fisher. Están contruidos de tal manera que, si dos medias son iguales, sus intervalos se traslaparán un 95,0% de las veces. Puede ver gráficamente los intervalos seleccionando Gráfica de Medias de la lista de Opciones Gráficas. En las Pruebas de Rangos Múltiples, estos intervalos se usan para determinar cuáles medias son significativamente diferentes de otras.

Pruebas de Múltiple Rangos para V. Dependiente por Periodos

Método: 95,0 porcentaje LSD

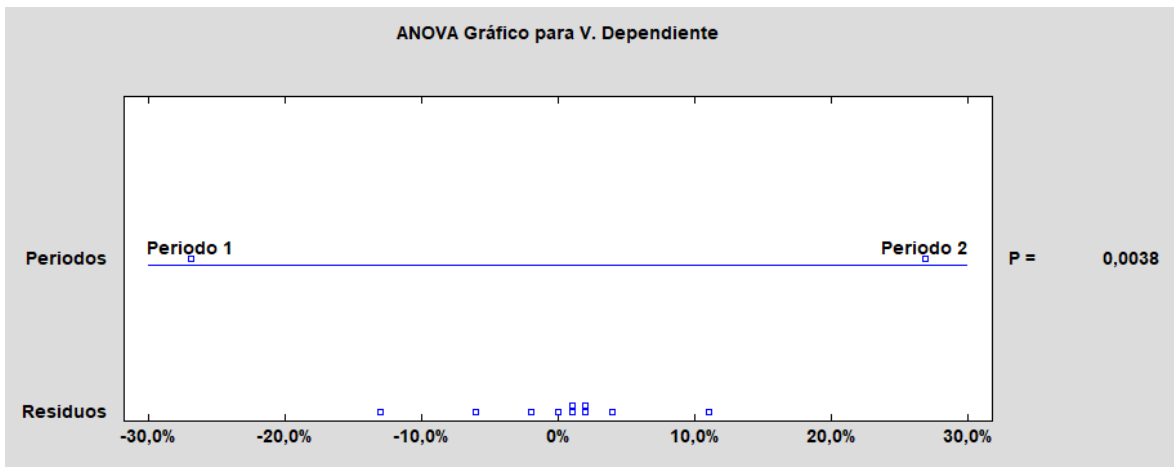
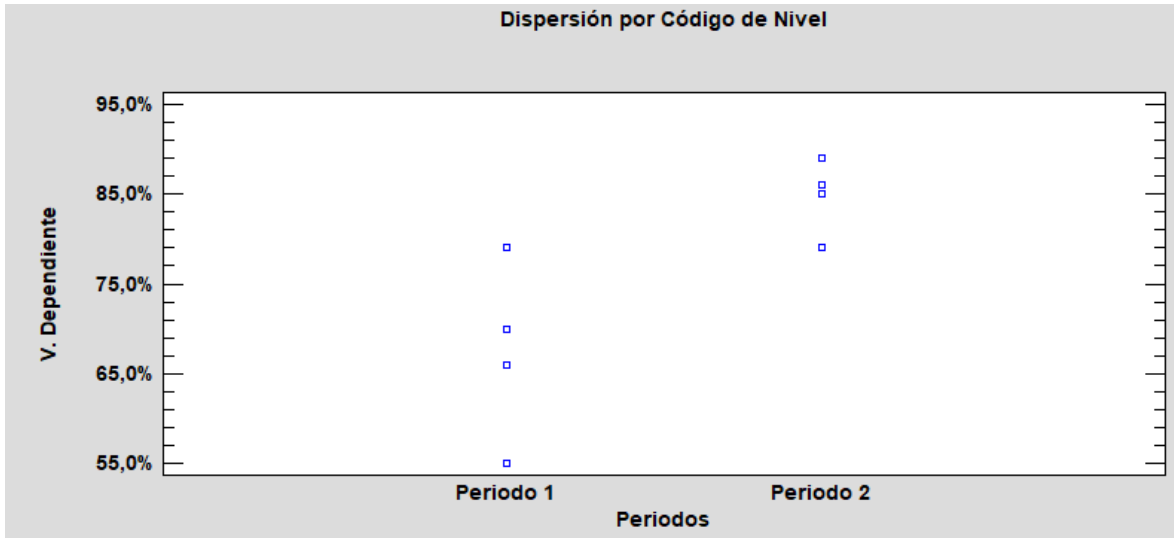
Periodos	Casos	Media	Grupos Homogéneos
Periodo 1	5	68,0%	X
Periodo 2	5	85,0%	X

Contraste	Sig.	Diferencia	+/- Límites
Periodo 1 - Periodo 2	*	-17,0%	9,72907%

* indica una diferencia significativa.

El StatAdvisor

Esta tabla aplica un procedimiento de comparación múltiple para determinar cuáles medias son significativamente diferentes de otras. La mitad inferior de la salida muestra las diferencias estimadas entre cada par de medias. Se ha colocado un asterisco junto a 1 par, indicando que este par muestra diferencias estadísticamente significativas con un nivel del 95,0% de confianza. En la parte superior de la página, se han identificado 2 grupos homogéneos según la alineación de las X's en columnas. No existen diferencias estadísticamente significativas entre aquellos niveles que compartan una misma columna de X's. El método empleado actualmente para discriminar entre las medias es el procedimiento de diferencia mínima significativa (LSD) de Fisher. Con este método hay un riesgo del 5,0% al decir que cada par de medias es significativamente diferente, cuando la diferencia real es igual a 0.



Medias y 95,0% de Fisher LSD

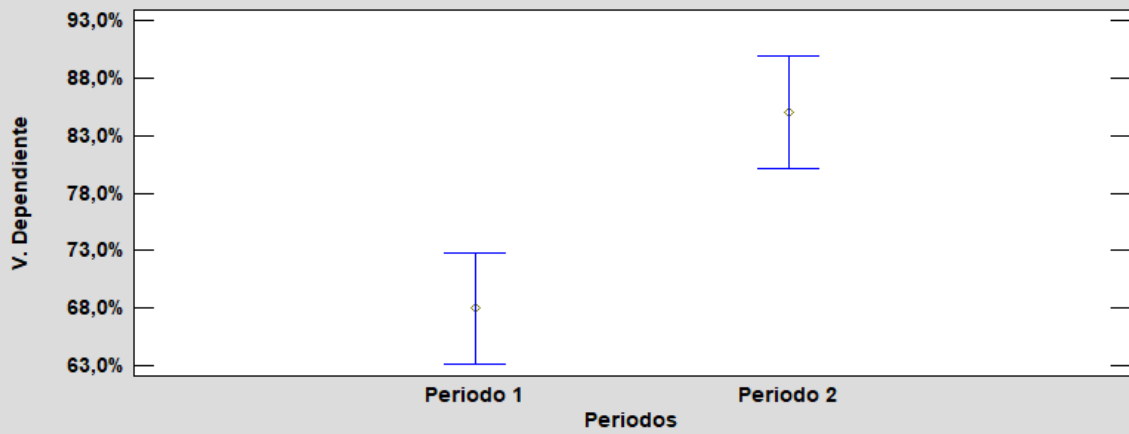
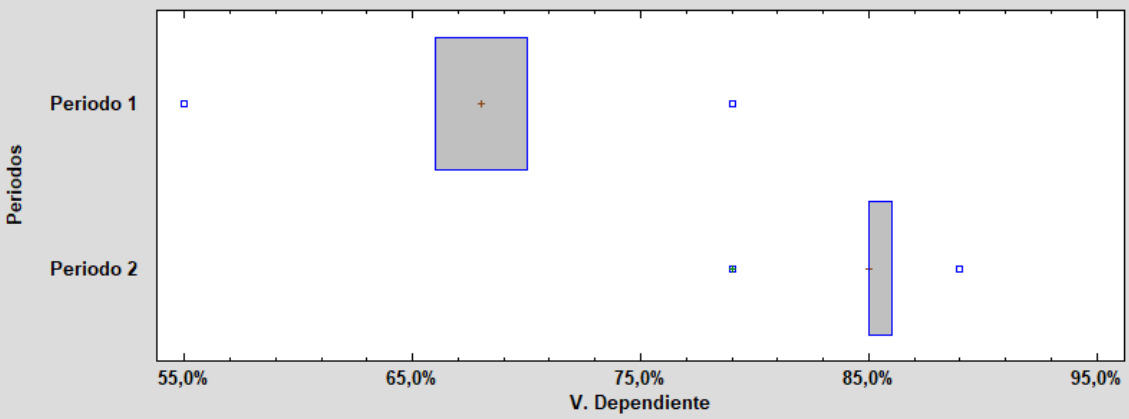


Gráfico Caja y Bigotes



ANEXO 16: Método Estadístico – Análisis de Regresión Simple – Satisfacción del Asesor vs Satisfacción del Cliente

Regresión Simple - V. Dependiente (Clientes) vs. V. Dependiente (Asesores)

Variable dependiente: V. Dependiente (Clientes)

Variable independiente: V. Dependiente (Asesores)

Lineal: $Y = a + b \cdot X$

Número de observaciones: 10

Coefficientes

Parámetro	Mínimos Cuadrados Estimado	Estándar Error	Estadístico T	Valor-P
Intercepto	-0,540909	0,324782	-1,66545	0,1344
Pendiente	1,54545	0,383546	4,02939	0,0038

Análisis de Varianza

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	0,07225	1	0,07225	16,24	0,0038
Residuo	0,0356	8	0,00445		
Total (Corr.)	0,10785	9			

Coefficiente de Correlación = 0,818481

R-cuadrada = 66,9912 por ciento

R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 62,8651 por ciento

Error estándar del est. = 0,0667083

Error absoluto medio = 0,042

Estadístico Durbin-Watson = 2,17978 (P=0,4784)

Autocorrelación de residuos en retraso 1 = -0,117978

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo para describir la relación entre V. Dependiente (Clientes) y V. Dependiente (Asesores). La ecuación del modelo ajustado es:

$$V. \text{ Dependiente (Clientes)} = -0,540909 + 1,54545 \cdot V. \text{ Dependiente (Asesores)}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre V. Dependiente (Clientes) y V. Dependiente (Asesores) con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 66,9912% de la variabilidad en V. Dependiente (Clientes). El coeficiente de correlación es igual a 0,818481, indicando una relación moderadamente fuerte entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 0,0667083. Este valor puede usarse para construir límites de predicción para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Pronósticos del menú de texto.

El error absoluto medio (MAE) de 0,042 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una autocorrelación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Comparación de Modelos Alternos

Modelo	Correlación	R-Cuadrada
Logístico	0,8450	71,40%
Log probit	0,8410	70,73%
Cuadrado de Y	0,8382	70,26%
Cuadrado Doble	0,8382	70,26%
Cuadrado-Y Raíz Cuadrada-X	0,8382	70,26%
Cuadrado-Y Log-X	0,8382	70,26%
Cuadrado-Y Inversa de X	-0,8382	70,26%
Lineal	0,8185	66,99%
Inversa de X	-0,8185	66,99%
Logaritmo de X	0,8185	66,99%
Cuadrado de X	0,8185	66,99%
Raíz Cuadrada de X	0,8185	66,99%

Raíz Cuadrada-X Cuadrado-X	0,8064	65,03%
Raíz Cuadrada-Y Log-X	0,8064	65,03%
Raíz Cuadrada-Y Inversa de X	-0,8064	65,03%
Raíz Cuadrada de Y	0,8064	65,03%
Raíz Cuadrada Doble	0,8064	65,03%
Curva S	-0,7929	62,86%
Exponencial	0,7929	62,86%
Multiplicativa	0,7929	62,86%
Log-Y Cuadrado-X	0,7929	62,86%
Logarítmico-Y Raíz Cuadrada-X	0,7929	62,86%
Doble Inverso	0,7616	58,01%
Inversa-Y Cuadrado-X	-0,7616	58,01%
Inversa de Y	-0,7616	58,01%
Inversa-Y Raíz Cuadrada-X	-0,7616	58,01%
Inversa-Y Log-X	-0,7616	58,01%

El StatAdvisor

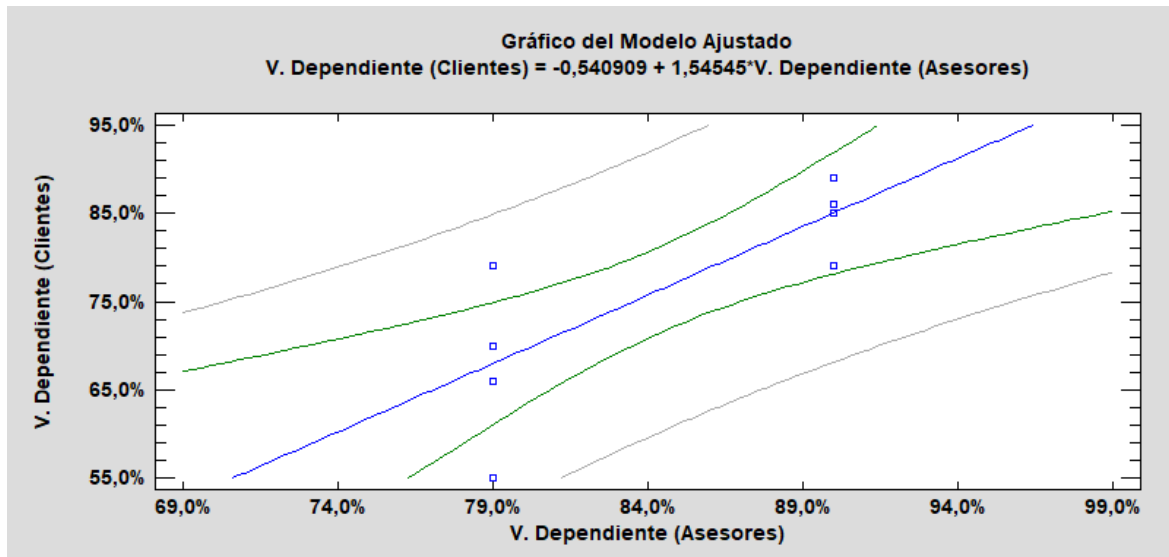
Esta tabla muestra los resultados de ajustar varios modelos curvilíneos a los datos. De los modelos ajustados, el modelo logístico es el que arroja el valor e más alto de R-Cuadrada con 71,4033%. Este es 4,41209% mayor que el modelo seleccionado. Para cambiar los modelos, seleccione el cuadro de diálogo de las Opciones de Análisis.

Residuos Atípicos

Fila	X	Y	Predicciones Y	Residuos	Residuos Studentizados
3	79,0%	0,55	0,68	-0,13	-3,20
5	79,0%	0,79	0,68	0,11	2,27

El StatAdvisor

La tabla de residuos atípicos enlista todas las observaciones que tienen residuos Estudentizados mayores a 2, en valor absoluto. Los residuos Estudentizados miden cuántas desviaciones estándar se desvía cada valor observado de V. Dependiente (Clientes) del modelo ajustado, utilizando todos los datos excepto esa observación. En este caso, hay 2 residuos Estudentizados mayores que 2, pero ninguno mayor que 3. Es conveniente examinar detenidamente las observaciones con residuos mayores a 3 para determinar si son valores aberrantes que debieran ser eliminados del modelo y tratados por separado.



ANEXO 17: Temas de los Talleres de Gestión del Talento Humano

Taller a:

- ¿Qué es el servicio?
- Importancia del servicio.
- Del servicio al cliente al Servicio de Calidad.
- Satisfacción Vs Atención.
- Procesos del servicio.
- Momentos de la verdad.
- Comunicación con el cliente.
- Evaluación del servicio de calidad por el cliente.

Taller b:

- Plan exitoso para hacer feliz al cliente interno.
- Habilidades Blandas/Duras.
- Pensamiento analítico y toma de decisiones.
- Desarrollo de valores y competencias establecidas.
- Estrategias que mejoran y fortalecen el trabajo en equipo.
- Empatía, autocontrol emocional y motivación, factores para lograr resultados positivos.
- Toma de conciencia en sí mismo, misión, valores, fortalezas, debilidades, creencias poderosas y limitantes.
- Técnicas de Comunicación efectiva.
- Psicología positiva para el desarrollo de la efectividad personal y profesional.
- Técnica de coaching para la búsqueda del bienestar y felicidad.
- Negociación y Resolución de Conflictos.
- Imagen personal y profesional.
- Liderazgo.
- Seguridad en sí mismo.

ANEXO 18: Meet de las capacitaciones

The screenshot shows a PowerPoint presentation in Spanish. The slide is titled "Temas:" and lists the following topics:

- ¿Qué es el servicio?
- Importancia del servicio.
- Del servicio al cliente al Servicio de Calidad.
- Satisfacción Vs Atención.
- Procesos del servicio.
- Momentos de la verdad.
- Comunicación con el cliente.
- Evaluación del servicio de calidad por el cliente.

The slide features an illustration of a man in a suit and a woman in a headset, with a speech bubble above them. A small notification from meet.google.com is visible in the bottom right corner of the slide.

The screenshot shows a Google Meet interface. The main window displays the PowerPoint presentation from the previous image. The interface includes a "Microphone on" indicator, a "Stop presenting" button, and a list of participants including Serendy Chavez García and 13 others. A chat window on the right shows messages from participants, including "Luis yovera 22:10 No" and "Luis Yovera 22:25 Todo claro :)". A notification at the bottom of the Meet window states: "meet.google.com está compartiendo una ventana. Dejar de compartir Ocultar".

The screenshot shows a PowerPoint presentation in Spanish. The slide is titled "Del servicio al cliente al Servicio de Calidad" and contains the following text:

La gestión de cualquier organización genera un producto al que le es exigida cierta calidad, la cual está determinada por la percepción del cliente (externo) sobre el servicio y sobre la atención que se le brinda. Igualmente ocurre con el "cliente interno", quien al ser tratado con criterio de calidad reflejará esa imagen y así será percibido por el externo, al recibir el producto. Vista así, la satisfacción constituye un indicador clave para evaluar el desempeño global de la organización, ayudando a crear una cultura de mejora continua de la gestión.

The slide features an illustration of a person at a computer with a speech bubble above them. A small notification from meet.google.com is visible in the bottom right corner of the slide.

You're presenting to everyone

Microphone on

Stop presenting

Del servicio al cliente al Servicio de Calidad

La gestión de cualquier organización genera un producto al que le es exigida cierta calidad, la cual está determinada por la percepción del cliente (externo) sobre el servicio y sobre la atención que se le brinda. Igualmente ocurre con el "cliente interno", quien al ser tratado con criterio de calidad reflejará esa imagen y así será percibido por el externo, al recibir el producto. Vista así, la satisfacción constituye un indicador clave para evaluar el desempeño global de la organización, ayudando a crear una cultura de mejora continua de la gestión.

To avoid an infinity mirror, don't share your entire screen or browser window. Share just a tab or a different window instead.

Ignore

You

13 others

Serendy Chavez Garcia

In-call messages

Let everyone send messages

Messages can be seen only by people in the call and are deleted when the call ends.

Fábian RISCO 22:03
Segundo en llegar tv

Luis Yovera 22:10
No

Luis Yovera 22:25
Todo claro :)

maricarmen farfan peña 22:31
Siiii

Send a message to everyone

meet.google.com está compartiendo una ventana. [Dejar de compartir](#) [Ocultar](#)

22:44 | hfj-rtqn-icq

TALLER_GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO - PowerPoint (Error de activación de productos)

Inicio

Satisfacción Vs Atención

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- El cliente obtiene unos resultados con el producto que adquiere, en los cuales basa su apreciación.
- No se basa en la realidad objetiva sino más bien en la percepción, que es más subjetiva.
- Generalmente el cliente se ve influenciado por opiniones de terceras personas u otros clientes.
- El estado anímico del cliente cuenta a la hora de expresar el rendimiento que ha percibido.

Diapositiva 6 de 27

Notas

Comentarios

72%

meet.google.com • ahora

You're presenting to everyone
Click here to return to the video call when you're ready to stop presenting

meet.google.com/hfj-rtqn-icq?pli=1&authuser=2

You're presenting to everyone

Microphone on

Stop presenting

Satisfacción Vs Atención

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- El cliente obtiene unos resultados con el producto que adquiere, en los cuales basa su apreciación.
- No se basa en la realidad objetiva sino más bien en la percepción, que es más subjetiva.
- Generalmente el cliente se ve influenciado por opiniones de terceras personas u otros clientes.
- El estado anímico del cliente cuenta a la hora de expresar el rendimiento que ha percibido.

To avoid an infinity mirror, don't share your entire screen or browser window. Share just a tab or a different window instead.

Ignore

You

13 others

Nurys Asly Ruiz Guevara

In-call messages

Let everyone send messages

Messages can be seen only by people in the call and are deleted when the call ends.

Fábian RISCO 22:03
Segundo en llegar tv

Luis Yovera 22:10
No

Luis Yovera 22:25
Todo claro :)

maricarmen farfan peña 22:31
Siiii

Send a message to everyone

meet.google.com está compartiendo una ventana. [Dejar de compartir](#) [Ocultar](#)

22:45 | hfj-rtqn-icq

TALLER_GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO - PowerPoint (Error de activación de productos)

Inicio ses.

Archivo Inicio Insertar Diseño Transiciones Animaciones Presentación con diapositivas Revisar Vista Grabación Ayuda Guiones gráficos ¿Qué desea hacer? Buscar Reemplazar Seleccionar Edición

Portapapeles Diapositivas Fuente Párrafo Dibujo

10 11 12 13 14 15

Temas:

- Plan exitoso para hacer feliz al cliente interno.
- Habilidades Blandas/Duras.
- Pensamiento analítico y toma de decisiones.
- Desarrollo de valores y competencias establecidas.
- Estrategias que mejoran y fortalecen el trabajo en equipo.
- Empatía, autocontrol emocional y motivación, factores para lograr resultados positivos.
- Toma de conciencia en sí mismo, misión, valores, fortalezas, debilidades, creencias poderosas y limitantes.
- Técnicas de Comunicación efectiva.
- Psicología positiva para el desarrollo de la efectividad personal y profesional.
- Técnica de coaching para la búsqueda del bienestar y felicidad.
- Negociación y Resolución de Conflictos.
- Imagen personal y profesional.
- Liderazgo.
- Seguridad en sí mismo.

meet.google.com está compartiendo una ventana

meet.google.com • ahora
You're presenting to everyone
Click here to return to the video call when you're ready to stop presenting

Diapositiva 12 de 27 Español (España) Notas Comentarios 72%

meet.google.com/hfj-rtqn-icq?pli=1&authuser=2

You're presenting to everyone Microphone on Stop presenting

In-call messages

Let everyone send messages

Messages can be seen only by people in the call and are deleted when the call ends.

Fábian RISCO 22:03 Segundo en llegar :v

Luis Vovera 22:10 No

Luis Vovera 22:25 Todo claro :)

maricarmen farfan Peña 22:31 Siiii

Send a message to everyone

meet.google.com está compartiendo una ventana Dejar de compartir Ocultar

22:46 | hfj-rtqn-icq

TALLER_GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO - PowerPoint (Error de activación de productos)

Inicio ses.

Archivo Inicio Insertar Diseño Transiciones Animaciones Presentación con diapositivas Revisar Vista Grabación Ayuda Guiones gráficos ¿Qué desea hacer? Buscar Reemplazar Seleccionar Edición

Portapapeles Diapositivas Fuente Párrafo Dibujo

15 16 17 18 19 20

Estrategias que mejoran y fortalecen el trabajo en equipo

Dentro de los grupos de trabajo en una empresa, sus integrantes tienen diferentes conocimientos, así como formas de pensar, de trabajar.

Las personas con actitud flexible estarán dispuestas a adaptarse a los cambios, aprender de los demás, aceptar otros puntos de vista para encontrar soluciones.

Estas cualidades favorecen al espíritu creativo, a continuación algunos Tips para trabajar en equipo:

1. Aprender a trabajar en equipo.
2. Romper el hielo.
3. Promueve el diálogo.
4. Desarrollo de confianza.
5. Equilibrio entre planeación y ejecución.
6. Reconocer los méritos de los demás.

meet.google.com está compartiendo una ventana

meet.google.com • ahora
You're presenting to everyone
Click here to return to the video call when you're ready to stop presenting

Diapositiva 17 de 27 Español (España) Notas Comentarios 72%

meet.google.com/hfj-rtqn-icq?pli=1&authuser=2

You're presenting to everyone Stop presenting

Estrategias que mejoran y fortalecen el trabajo en equipo

Dentro de los grupos de trabajo en una empresa, sus integrantes tienen diferentes conocimientos, así como formas de pensar, de trabajar.

Las personas con actitud flexible estarán dispuestas a adaptarse a los cambios, aprender de los demás, aceptar otros puntos de vista para encontrar soluciones.

Estas cualidades favorecen al espíritu creativo, a continuación algunos Tips para trabajar en equipo:

1. Aprender a trabajar en equipo.
2. Romper el hielo.
3. Promueve el diálogo.
4. Desarrollo de confianza.
5. Equilibrio entre planeación y ejecución.
6. Reconocer los méritos de los demás.

To avoid an infinity mirror, don't share your entire screen or browser window. Share just a tab or a different window instead.

Ignore

Serendy Chavez Garcia

13 others

You

In-call messages

Let everyone send messages

Messages can be seen only by people in the call and are deleted when the call ends.

Fábian RISCO 22:03 Segundo en llegar :v

Luis Yovera 22:10 No

Luis Yovera 22:25 Todo claro :)

maricarmen farfan peña 22:31 Siiii

Send a message to everyone

meet.google.com está compartiendo una ventana. Dejar de compartir Ocultar

22:46 | hfj-rtqn-icq

TALLER_GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO - PowerPoint (Error de activación de productos)

Inicio ses. -

Archivo Inicio Insertar Diseño Transiciones Animaciones Presentación con diapositivas Revisar Vista Grabación Ayuda Guiones gráficos ¿Qué desea hacer? Compartir

Pegar Nueva diapositiva Restablecer Sección

Portapapeles Diapositivas Fuente Párrafo Dibujo Organizar Estilos rápidos Efectos de forma Rellenos de forma Contorno de forma Reemplazar Seleccionar Edición

16 Toma de conciencia en sí mismo, misión, valores, fortalezas, debilidades, creencias poderosas y limitantes

17 Cuando se incorporan estas habilidades en su gestión mejoran su comunicación y relaciones; contribuyen al alcance de metas de sus equipos, y facilitan el aprendizaje de sus colaboradores, a continuación, algunos puntos a tomar en cuenta:

18

19

20

21

1. Construir confianza.

2. Autoconciencia e inteligencia emocional.

3. Mostrar empatía.

4. Preguntas poderosas y curiosidad.

5. Escucha activa.

6. Comunicación efectiva y directa.

7. Reconocimiento y retroalimentación apreciativa.

8. Facilitar el aprendizaje del otro.

9. Moverse a la acción.

10. Responsabilidad por los resultados.

Diapositiva 19 de 27 Español (España) 72%

meet.google.com · ahora ^
You're presenting to everyone
Click here to return to the video call when you're ready to stop presenting

meet.google.com/hfj-rtqn-icq?pli=1&authuser=2

You're presenting to everyone Stop presenting

Toma de conciencia en sí mismo, misión, valores, fortalezas, debilidades, creencias poderosas y limitantes

Quando se incorporan estas habilidades en su gestión mejoran su comunicación y relaciones; contribuyen al alcance de metas de sus equipos, y facilitan el aprendizaje de sus colaboradores, a continuación, algunos puntos a tomar en cuenta:

1. Construir confianza.
2. Autoconciencia e inteligencia emocional.
3. Mostrar empatía.
4. Preguntas poderosas y curiosidad.
5. Escucha activa.
6. Comunicación efectiva y directa.
7. Reconocimiento y retroalimentación apreciativa.
8. Facilitar el aprendizaje del otro.
9. Moverse a la acción.
10. Responsabilidad por los resultados.

To avoid an infinity mirror, don't share your entire screen or browser window. Share just a tab or a different window instead.

Ignore

Serendy Chavez Garcia

13 others

You

In-call messages

Let everyone send messages

Messages can be seen only by people in the call and are deleted when the call ends.

Fábian RISCO 22:03 Segundo en llegar :v

Luis Yovera 22:10 No

Luis Yovera 22:25 Todo claro :)

maricarmen farfan peña 22:31 Siiii

Send a message to everyone

meet.google.com está compartiendo una ventana. Dejar de compartir Ocultar

22:47 | hfj-rtqn-icq

ANEXO 19: Relación del Coeficiente de Correlación de Pearson

Relación entre en coeficiente de correlación de Pearson

Parámetro	No hay correlación	Correlación débil	Correlación moderada	Fuerte correlación
Coeficiente de Correlación de Pearson	0~0.1	0.1~0.3	0.3~0.5	0.5~1

Fuente: Guohui, Zhichao & Hong.