

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración de Empresas y Mercados
Programa Curso Modular

“Evaluación del proceso de reclutamiento, selección y capacitación del capital humano del área de ventas de un Call Center”.
Caso Siriux International



Informe final presentado por:
Karla Cristina Soriano Comas
Francisco Enmanuel Garrido Brito
Nicole Rodríguez

Para la obtención del grado de
Licenciatura en Administración de Empresas

Santo Domingo, D.N.

2017

**“Evaluación del proceso de reclutamiento, selección y
capacitación del capital humano del área de ventas de un Call
Center.
Caso Sirius International”**

Dedicatoria

Este y todos mis logros se los dedico a Dios, por ser mi fortaleza y mi punto de equilibrio, por demostrarme su amor todos los días de mi vida, darme las fuerzas y sabiduría necesaria para alcanzar todo lo que me propongo, por ser mi guía y mi inspiración en momentos de aflicción y de felicidad y nunca abandonarme.

A mi familia porque sin importar nuestras diferencias han sido responsables de mi formación personal y profesional, por su apoyo incondicional y confiar en que puedo alcanzar todas las metas que me trace y todos los días potenciar mis capacidades, espero algún día poder devolverles lo mucho que me han dado. Especialmente a mi madre Fiordaliza Comas Castillo, quien a pesar de la distancia todos los días me alienta a seguir adelante.

A mis abuelas, Ana Cristina Hall, Marina Castillo, Natividad Brión y Manuela Brión, porque su presencia en mi vida ha sido la bendición más grande que he podido recibir, por brindarme su amor incondicional y desinteresado, por ser mí ejemplo de que la entrega y la bondad no tienen límites, simplemente gracias por tanto, sus huellas siempre estarán en mi corazón

Karla Cristina Soriano Comas

Este logro se lo dedico a Dios por permitirme convertirme en un profesional, y atravesar todas las circunstancias que la vida me ha presentado y darme la aptitud y actitud necesaria para enfrentar el día a día y adquirir los conocimientos necesarios para obtener este título, sabiendo que este es solo el inicio y que al alcanzar esta meta fijo mis ojos en las próximas.

Quiero dedicarles a mis padres, quienes sin su esfuerzo, palabras de aliento, motivación y refugio no hubiesen podido llegar hasta aquí. A ellos, quienes velaron siempre por mi bienestar y preparación les dedico el fruto de su dedicación, motivación, consejos, esfuerzos y ejemplo a seguir; les dedico el logro de la meta y les agradezco infinitamente su apoyo incondicional en mis momentos de mayor necesidad.

De manera especial quiero dedicarle este logro a mi esposa, quien me sirvió en muchas ocasiones como consejera y roca de apoyo permitiéndome llegar hasta aquí; a mis hermanos quienes siempre me apoyaron en cada decisión y con su ejemplo me brindaron el aliento necesario para culminar exitosamente mi carrera.

Francisco Enmanuel Garrido Brito

A Dios, por ser mi guía y darme la fuerza y salud para poder culminar esta meta satisfactoriamente, por darme esa paz y la paciencia necesaria para afrontar las adversidades y los momentos difíciles durante la realización de mi carrera profesional.

A mis padres, Juana Salomón y Rafael Rodríguez, por alentarme y aconsejarme continuamente, por estar ahí en todo momento impulsándome a dar lo mejor de mí y mantenerme siempre por buen camino para seguir adelante. A mis hermanas, por los desvelos cuando tenía exámenes y por cada ayuda recibida en cuanto la necesite.

A Georgina De La Cruz, por ser ese instrumento de Dios por medio del cual pude tomar decisiones que me han convertido en lo que soy ahora, una joven profesional, por mostrarme que somos capaces de lo que nos proponemos y por enseñarme que siempre se puede comenzar de cero y triunfar. Al Colegio Jaime Molina Mota, donde estudié y luego tuve la oportunidad de devolverles un poco de lo que me enseñaron, por siempre creer en mí y apoyarme en todo momento.

A Oscar Sánchez, por ser mi soporte siempre, por aconsejarme y ayudarme en todo este proceso desde sus inicios hasta ahora que finaliza, por no dejar que las adversidades que se presentaron me detuvieran y por siempre estar pendiente de mí y de que diera en todo momento el ciento diez por ciento.

A mis amigos por siempre estar en los momentos más difíciles, por ser soporte en cada obstáculo, pero sobre todo por cada meta cumplida celebrada a la cual agregamos esta. Por su paciencia en los momentos que ha sido requerida y por cada consejo recibido durante estos años de estudio.

Nicole Rodríguez Salomón

Agradecimientos

En primer lugar queremos agradecerle a Dios, por dotarnos con las facultades y aptitudes para poder adquirir los conocimientos necesarios para enfrentar los nuevos retos que nuestra carrera profesional nos proporciona y agradecerle también por bendecirnos con el privilegio de poder forjarnos en tan prestigiosa universidad. Le agradecemos también a nuestro asesor y facilitador Federico Juliao quien sin cuya orientación no hubiésemos completado de manera satisfactoria nuestra investigación.

Gracias a nuestros padres por ser el apoyo incondicional durante estos años, gracias por dirigirnos y encaminarnos hacia el camino correcto y por alentarnos a continuar aun cuando pensábamos que tal vez no lo podríamos lograr siendo siempre esa voz consejera que nos impulsó hasta este punto, alcanzar la meta.

De manera especial, queremos agradecerle a la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU), nuestra alma mater por brindarnos un ambiente idóneo y propicio para el desarrollo de nuestra carrera y abrirnos la mente a conocimientos nuevos, mostrándonos enfoques distintos y brindándonos las herramientas necesarias para enfrentar el mañana. Gracias a los facilitadores que nos transmitieron un poco de sus experiencias, perspectivas y puntos de vista que nos permitieron a cada uno de nosotros aplicarlas tanto en nuestro diario vivir como en nuestra vida profesional.

Karla Soriano, Francisco Garrido y Nicole Rodríguez

Tabla de Contenidos

Tabla de contenido

Dedicatoria	
Agradecimientos	
Objetivos de la investigación	x
Objetivo General	x
Objetivos Específicos	x
Identificación del problema	xi
Justificación	xiii
Delimitación del tema	xiv
Metodología de la investigación	xv
Introducción.....	xvii

Marco Teórico

Capítulo I: Descripción y funciones de los puestos del área de ventas.....	19
1.1 Supervisor de proyecto	19
1.2 Agentes o representantes de ventas	21
1.3 Agentes de verificación y agentes de calidad	23
Capítulo II: Proceso de ingreso de nuevo Capital Humano	26
2.1 Requisición de personal	26
2.2 Fuentes de reclutamiento	27
2.2.1 Fuentes internas	27
2.2.2 Fuentes externas	28
2.3 Entrevista Preliminar	28
2.3.1 Entrevista de Selección de Capital Humano	29
2.3.2 Pruebas de Aptitudes	30
2.4 Selección del Capital Humano	31

2.4.1 Inducción y plan de compensación	31
2.5 Plan de motivación	32
2.5.1 Comisiones por logro de objetivos	32
2.5.2 Incentivos	35
Capítulo III: Proceso de Capacitación, Seguimiento y Evaluación	37
3.1 Programa y estructura de la capacitación	37
3.2 Seguimiento del personal en proceso de capacitación	38
3.2.1 Retroalimentación grupal e individual	38
3.2.2 Evaluación final del personal capacitado	39
Capítulo IV. Análisis del ambiente laboral y de la permanencia de los Recursos Humanos reclutados	45
4.1 Permanencia de los recursos reclutados Enero - Julio 2017	45
4.2 Encuesta evaluación del ambiente laboral y de la capacitación	46
Conclusión	1
Recomendaciones y Hallazgos	lii
Referencias Bibliográficas	lv
Glosario de términos	lvi
Anexos	lviii

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Evaluar el proceso de reclutamiento, selección y capacitación del capital humano del área de ventas en una empresa de Call Center.

Objetivos Específicos

- Describir los puestos del área de ventas y sus respectivas funciones.
- Definir los distintos modelos de reclutamiento y selección de personal.
- Explicar el proceso de capacitación, seguimiento y evaluaciones.
- Analizar la estabilidad en la empresa del capital humano seleccionado.

Identificación del Problema

Luego de analizar con detenimiento la empresa Sirmiux International, S.R.L. nos percatamos que uno de los factores que más afectaban el desarrollo de las tareas diarias es el alto índice de rotación de empleados en la empresa. Es por esto que decidimos enfocar nuestra investigación en evaluar los procesos de Reclutamiento, Selección y Capacitación del Capital Humano para así conservar lo que está en perfecto funcionamiento, hacer mejoras en los desperfectos y agregar recursos que traigan consigo un valor agregado a la organización y aseguren la estabilidad de la empresa y de su capital humano.

La problemática principal observada al realizar esta investigación es la elevada rotación de personal, donde según estudios exhaustivos determinamos que 4 de cada 10 empleados no concluye el periodo de capacitación, durante el periodo estudiado de 7 meses solo el 14% de las personas reclutadas continuaba en la empresa.

La rotación constante del capital humano representa un problema que requiere especial atención ya que implica costos para la empresa, entre ellos los costos de realizar capacitaciones, la baja productividad y sobretodo la desmotivación de los empleados al ver el número elevado de personal que es inducido a la empresa pero no llega a concluir el periodo de entrenamiento, además los empleados que se encuentran en constante presión de que posiblemente pueden ser desvinculados su desempeño se ve afectado notablemente.

Capacitar adecuadamente a los empleados de nuevo ingreso implica dedicar el tiempo suficiente para suministrar todas las informaciones necesarias y preparar al empleado para realizar eficientemente las labores para las que fue contratado, además de esto la capacitación también conlleva inversión económica por parte de la empresa, ya que debe suministrar materiales para la capacitación, costos de salarios a las personas encargadas de la misma y lo más importante.

Los empleados en periodo de capacitación no son 100% productivos, más allá del periodo de la capacitación debe transcurrir un lapso de tiempo considerable para que el nuevo Capital Humano se adapte a las políticas y procedimientos hasta tanto puedan alcanzar la productividad esperada, sin embargo durante este periodo de tiempo la empresa debe cubrir sus salarios y demás prestaciones sociales mientras permanezcan dentro de la misma.

Justificación

Esta investigación tiene como propósito evaluar cada uno de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de agentes de ventas, supervisores e inspectores en una empresa call center en Santo Domingo durante el periodo Enero a Julio dos mil diecisiete (2017). La finalidad de este trabajo en primer lugar es conocer el proceso actual de reclutamiento y selección de personal de la empresa tratada para poder medir el desempeño de los empleados, luego de la capacitación así como la frecuencia de rotación de la misma. Luego esta información nos va a permitir elaborar las recomendaciones para mejorar el proceso y exponer los hallazgos encontrados durante la evaluación.

Evaluar estos procesos permiten conocer un poco más sobre cómo se manejan actualmente las empresas de este sector y tener una idea más amplia de cómo poder mejorar, luego de ver cómo se ejecuta todo el proceso para así poder efficientizar el reclutamiento, disminuir la rotación de personal la cual es muy frecuente en las empresas de Call Center, incrementar las ventas y poder ofrecer un buen plan de compensación que mantenga al empleado satisfecho y motivado para asegurar a la empresa la estabilidad y eficiencia de los recursos humanos.

Delimitación del tema

La presente investigación tendrá lugar en la empresa **Siriux International, S.R.L.** será de carácter retrospectivo pues los datos provienen de una fuente secundaria y fueron recolectados en el periodo de siete (7) meses, que abarca de Enero a Julio dos mil diecisiete (2017). La misma consistirá en evaluar los distintos procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal para proveer posibles mejoras a las deficiencias encontradas.

Metodología de la investigación

La metodología consta de utilizar los métodos descriptivos y analítico, a través de estos se contempla realizar una evaluación de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación en la empresa “**Siriux International SRL**”. La investigación es de carácter retrospectivo, ya que los datos provienen de una fuente secundaria, informes internos de la empresa que abarcan desde Enero a Julio dos mil diecisiete (2017). Por último, la investigación es de corte transversal ya que los datos se recolectan en un solo momento y tiempo con el fin de analizar las variables y sus efectos sobre los demás procesos.

Introducción

Introducción

La presente investigación tiene como objetivo principal el análisis y evaluación de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal del área de ventas de la empresa “**Siriux International, S.R.L**”, una empresa dedicada a prestar servicios a terceros (outsourcing) mediante contactos telefónicos (Call Center), cuya finalidad es ofertar productos y servicios en nombre de las empresas contratantes. El proceso de reclutamiento inicia con la requisición del personal según las vacantes, en esta se define el puesto la cantidad de vacantes en el mismo. El perfil de los candidatos es definido por el proyecto o equipo de ventas en el que surja la vacante, cada equipo de ventas representa una empresa contratante, en este caso una Institución Financiera.

El reclutamiento de las personas con las características solicitadas, se realiza a través de anuncios, recomendaciones de terceros, agencias de empleo, consultando la base de datos del personal existente, etc. Finalmente, cuando los candidatos son reclutados se procede a la entrevista preliminar y a la evaluación de los mismos con la finalidad de elegir los que más se adecuen al puesto de trabajo, dicha evaluación consiste en una prueba de aptitud en donde se mide la capacidad del prospecto de realizar el trabajo para el que ha sido reclutado.

Posterior a la prueba de aptitudes se selecciona el personal y pasan al proceso de inducción en donde se explican las normas y políticas de la empresa y el plan de compensación y beneficios. El objetivo principal del plan de compensación es asegurar la satisfacción de los empleados lo que garantiza a la empresa fidelizar una fuerza de trabajo productiva. Una vez finalizada la inducción inicia el proceso de capacitación, el cual se realiza de manera separada según el proyecto que vayan a representar los Agentes de Ventas, al igual los Supervisores y Agentes de Calidad y Verificación.

Capítulo I:

Descripción y funciones de los puestos del área de ventas

Capítulo I

Descripción y funciones de los puestos del área de ventas

El área de ventas del Call Center “**Siriux International S.R.L.**” se compone por tres puestos Supervisor de Proyecto, Agentes de Ventas y Agentes de Calidad y Verificación, los mismos están asignados a un proyecto específico y deben velar por seguir los lineamientos tanto del proyecto al que pertenezcan como de la empresa. Cada equipo representa una entidad financiera que previamente ha contratado los servicios de “**Siriux International**” y ofertan las tarjetas de crédito de dicha institución.

1.1 Supervisor de Proyecto

Título del puesto: Supervisor. de proyecto

Departamento: Operaciones (Ventas)

Reporta a: Gerencia Administrativa, de Operaciones y de Recursos Humanos.

Supervisa a: Agentes de Ventas

Objetivos del puesto: Supervisar, coordinar y dirigir al equipo de ventas. El supervisor se dedica a guiar, apoyar y asistir a los representantes bajo su cargo, realiza labores de supervisión, planificación y control de los recursos para lograr los resultados que espera la empresa velando por la producción y el cumplimiento de las metas establecidas.

Perfil del puesto:

- Estudiantes de término o graduados de las carreras de Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo o áreas afines.
- Mayor de edad.
- Experiencia previa en manejo y supervisión de personal de Call Center.
- Buenas relaciones humanas.
- Capacidad para trabajar en equipo y manejar conflictos.
- Habilidad para trabajar bajo presión.
- Orientación en resultados y cumplimiento de objetivos.
- Manejo del paquete office (Word, Excel, Power Point).

Tareas y responsabilidades básicas del cargo:

- Supervisar y coordinar las labores del personal a su cargo.
- Capacitar al capital humano seleccionado.
- Velar porque todos los representantes a su cargo cumplan con el reglamento interno de la empresa.
- Realizar la primera evaluación a los agentes de ventas en los primeros nueve (9) días de haber sido contratados.
- Realizar con regularidad evaluaciones del desempeño de los agentes de ventas antes de periodos probatorios establecidos de tres (3), cinco (5) y doce (12) meses.
- Colaborar con el departamento de soporte técnico ante cualquier situación de esta naturaleza que afecte la productividad del proyecto.
- Maximizar el potencial y rendimiento del grupo que monitorea.

- Diseñar los speech (guiones) de ventas y manejos de objeciones que puedan presentar los clientes potenciales al momento de ofrecerles los productos.
- Controlar diariamente los indicadores de producción, monitoreando la efectividad de los agentes de ventas y la cantidad de ventas realizadas por hora proponiendo esquemas de mejoras y corrección de defectos.
- Velar por el logro y cumplimiento de las metas y objetivos trazados en el proyecto asignado.
- Reportar al departamento de RRHH las novedades de los representantes a su cargo y entregarlas en las fechas establecidas para el pago de nómina.
- Mantener capacitado al equipo de ventas sobre nuevos productos o cambios en los beneficios de los productos que ofertan a los clientes potenciales.
- Interactuar con las demás áreas de la empresa para proveer al equipo de las herramientas necesaria para su mejor funcionamiento.

1.2 Agente de Ventas

Título del puesto: Agente de Ventas

Departamento: Operaciones (Ventas)

Reporta a: Departamento de Supervisión

Objetivos del puesto: Realizar contactos telefónicos con los clientes y ofertar los productos y servicios según el proyecto al que pertenezca, siguiendo las políticas y parámetros del mismo.

Perfil del puesto:

- Estudiantes o graduados de las carreras de Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo o áreas afines.
- Mayor de edad
- Orientación al servicio al cliente e interacción efectiva
- Vocación de servicio
- Vendedor dinámico y persuasivo
- Manejo del paquete office (Word, Excel, Power Point)
- Buena dicción y ortografía
- Experiencia previa en el área de ventas y/o Call Center deseable

Tareas y responsabilidades básicas del cargo:

- Realizar los contactos telefónicos con los clientes.
- Ofertar los productos y servicios según el proyecto.
- Representar la entidad financiera del proyecto en el que esté trabajando, manejando las políticas y parámetros de acuerdo a esta.
- Cumplir una cuota mínima diaria de ventas válidas la cual proviene de la división de la meta grupal entre los días laborables y la cantidad de representantes que tenga el proyecto.
- Capturar todos los datos requeridos por la solicitud de producto.
- Realizar las gestiones telefónicas según el speech (guión)

1.3 Agentes de Calidad y Verificación

Título del puesto: Agente de Calidad y Verificación

Departamento: Calidad y Verificación

Reporta a: Departamento de Supervisión, Gerencia de Operaciones

Objetivos del puesto:

Asegurar el cumplimiento de las políticas y parámetros establecidos en cada proyecto para la gestión de ventas y manejos con los clientes, supervisar y monitorear las ventas completadas, incompletas, desestimadas y notas de crédito, del proyecto al que pertenezca.

Perfil del puesto:

- Estudiantes o graduados de las carreras de Administración de Empresas, Mercadeo o áreas afines.
- Mayor de edad
- Habilidades analíticas, actitud de mando y liderazgo.
- Buena relaciones humanas.
- Alto grado de discreción, honestidad y respeto hacia el trabajo de los demás.
- Buena dicción y ortografía.
- Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
- Experiencia en el área de ventas.
- Manejo del paquete office (Word, Excel, Power Point)

Tareas y responsabilidades básicas:

- Supervisar y monitorear las ventas completadas, ventas desestimadas, notas de crédito, etc.
- Trabajar en conjunto con el departamento de supervisión y lo debe retroalimentar sobre las incidencias en las gestiones y oportunidades de mejora detectadas.
- Supervisar y auditar las ventas realizadas por los representantes de ventas.
- Monitorear la calidad de las llamadas realizadas por los agentes.
- Enviar diariamente el reporte de ventas que cumplan con los parámetros y políticas a la entidad financiera del proyecto al que pertenezca.
- Informar sobre anomalías e irregularidades en las gestiones de ventas realizadas por los agentes de ventas.
- Retroalimentar a los representantes sobre el manejo y correcto llenado de los formularios de solicitudes de producto.
- Colaborar con el departamento de supervisión en las evaluaciones de desempeño de los representantes de ventas.

Capítulo II:

Proceso de ingreso de nuevo Capital Humano

Capítulo II:

Proceso de ingreso de nuevo Capital Humano

Idalberto Chiavenato define el reclutamiento como: Un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Para que este sea eficaz debe atraer una cantidad amplia de candidatos para facilitar el proceso de selección. El reclutamiento tiene como función proporcionar la materia prima básica, es decir, candidatos para el correcto funcionamiento de la organización. Estos deber ser reclutados partiendo de las necesidades actuales y futuras de la organización.

2.1 Requisición de personal

El proceso de reclutamiento inicia con una requisición de capital humano, que no es más que un documento en el que se detalla la vacante, va a variar dependiendo de la forma como se organice la empresa en el área de RRHH. Cuando se recibe este se realiza primero reclutamiento interno, verificando en sus archivos si existe algún candidato adecuado disponible dentro de la compañía, si es el caso contrario pues debe ser reclutado por medio de las técnicas de reclutamiento que utilice.

De manera interna este proceso en la empresa “**Siriux International**” este documento proviene de diferentes áreas o departamentos dependiendo de la posición vacante en el área de ventas. Cuando las posiciones vacantes corresponden a agentes de ventas, es responsabilidad de cada supervisor de solicitar al departamento de Recursos Humanos la cantidad de Agentes de Ventas necesarios para cubrir las vacantes. Sin embargo, cuando las posiciones vacantes corresponden a Supervisores o Agentes de Calidad y Verificación la responsabilidad recae sobre la Gerencia Administrativa y la Gerencia de Operaciones.

2.2 Fuentes de reclutamiento

Se considera reclutamiento el proceso de identificar candidatos para suplir las vacantes de la organización; esto se hace a través de reclutamiento interno o externo. El reclutamiento interno consiste en el análisis de los perfiles de los empleados activos en la empresa para cubrir una vacante de mayor nivel, por tanto, el seleccionar candidatos dentro de la empresa conlleva a un ascenso o cambio de puesto; mientras que el reclutamiento externo consiste en la búsqueda de candidatos idóneos fuera de la empresa que posean el perfil de la posición vacante.

2.2.1 Fuentes internas

Los empleados activos conforman una fuente esencial de reclutamiento; en el área de ventas, se toman en cuenta los Agentes de Venta para posiciones de Supervisión y Agentes de Calidad y Verificación, asimismo los Agentes de Calidad y Verificación son evaluados para ocupar vacantes en el área de Supervisión, este tipo de reclutamiento conlleva un ascenso vertical dentro de la estructura organizacional. La selección interna de candidatos implica coordinación entre el supervisor a cargo, la gerencia y el departamento de Recursos

Humanos, estos son quienes realizan las evaluaciones de lugar al candidato seleccionado para determinar su elegibilidad para ocupar la vacante.

2.2.2 Fuentes externas

En el caso de que se generen vacantes para Agentes de Ventas, se utilizan exclusivamente fuentes externas para cubrirlas, ya que este es el puesto más bajo dentro de la estructura del área de ventas. Para los puestos de Supervisión y Agentes de Calidad y Verificación, luego de realizar el reclutamiento utilizando las fuentes internas, si de esta no surge un candidato para ocupar la posición se recurre a fuentes externas. Por lo general de reclutamiento externo exige más tiempo y esfuerzo por parte de la empresa.

2.3 Entrevista Preliminar

La entrevista preliminar es el procedimiento que tiene como objetivo principal determinar si el candidato reúne los requisitos del puesto que solicita, esto se realiza a través de la verificación de la hoja de vida del candidato y de los datos proporcionados en la solicitud de empleo, este procedimiento busca hacer una preselección. En esta etapa el representante del departamento de Recursos Humanos que lleve a cabo la entrevista preliminar puede rechazar a su discreción los candidatos que no cumplan con los requisitos exigidos para el puesto.

2.3.1 Entrevista de Selección de Capital Humano

La entrevista le sirve al reclutador como herramienta para descartar a los candidatos que no cumplen a plenitud los requerimientos del puesto, de igual modo, permite hallar el candidato cuyo perfil cumpla con los requerimientos de manera idónea de la posición vacante. La entrevista se estructura según el puesto o posición para las que hayan sido reclutados los prospectos, es decir, las preguntas difieren en función a la posición vacante.

El objetivo de la entrevista de selección de capital humano es comprobar la idoneidad del candidato para la vacante, las competencias del mismo, cualidades y características que le permitan desenvolver sus funciones a plenitud y adecuarse al ambiente laboral y cultura organizacional de la empresa. Se indaga acerca de la formación académica del candidato, su experiencia laboral, aspiraciones e intereses y demás aspectos relevantes del candidato al puesto.

La estructura de la entrevista aplicada en Siriux International, S.R.L. consta de cinco pasos:

1. Se reciben los candidatos y se da a conocer el objetivo de la entrevista, para cuál posición está siendo tomado en cuenta el candidato.
2. Se corroboran los datos sometidos por el solicitante: formación académica, experiencia laboral, intereses, competencias y demás datos significativos
3. Se le proporcionan al candidato los datos e informaciones de la empresa.
4. Si el entrevistador considera que el candidato cumple con los requisitos esenciales y parámetros se procede a someter al prospecto a una prueba de aptitud para evaluar sus habilidades.

5. Al culminar la prueba luego de la despedida, se informa al candidato que estará siendo contactado en caso de ser seleccionados.

2.3.2 Pruebas de Aptitudes

Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. (Chiavenato,2009, p.154)

En el caso de los puestos del área de ventas las pruebas difieren según el puesto. Para los agentes de ventas la primera prueba de aptitud es de realización, la cual consiste en que el candidato oferte un producto o servicio vía telefónica a un evaluador, el evaluador realiza un reporte cuantitativo prediseñado sobre la gestión realizada por el candidato y según la calificación obtenida este es seleccionado o no.

Para el puesto de Supervisión la prueba se realiza de manera oral, mediante una serie de preguntas para evaluar su reacción ante situaciones cotidianas y conocimientos básicos del puesto y ejecución de tareas. Para los Agentes de Verificación y Calidad se hace una combinación de las dos pruebas ya mencionadas, una de realización en la cual deberá criticar y evaluar una grabación de una gestión telefónica y deberá contestar una serie de preguntas para determinar su manejo y aptitudes. Las pruebas de estos dos puestos son realizadas por la Gerencia Administrativa y la Gerencia de Operaciones de manera conjunta o por separado, según el grado de experiencia del candidato.

2.4 Selección del Capital Humano

De acuerdo con Idalberto Chiavenato la selección de capital humano es aquella que busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. Esta busca solución a dos problemas, el primero es la adecuación de la persona al trabajo y el segundo la eficiencia y la eficacia de la persona en el puesto. Los procesos de selección buscan abastecer el puesto de acuerdo a los requisitos especificados, para poder elegir de manera más objetiva el candidato que cumpla con todos o la mayoría para la vacante que se desea cubrir.

2.4.1 Inducción y Plan de Compensación

El proceso de inducción consiste en orientar al nuevo personal seleccionado acerca de las políticas, normas y cultura organizacional, este se lleva a cabo cuando el empleado es de nuevo ingreso en la empresa. Sin embargo tanto los nuevos empleados como los empleados activos que son colocados en nuevos puestos requieren instrucciones en cuanto a sus nuevas responsabilidades. Es decir, la inducción es un procedimiento que ajusta a los empleados a las necesidades organizacionales de la empresa, haciendo énfasis en su misión y objetivos.

La segunda etapa de la inducción consta de informar a los empleados seleccionados sobre el paquete de beneficios y compensación del puesto. La remuneración o compensación económica es el pago que el empleado percibe monetariamente como salario y comisiones, estos van de acuerdo al puesto que ocupará. También recibe otras remuneraciones de manera indirecta conocidas como beneficios marginales como pueden ser bonificaciones, subsidios de alimentación, transporte, entre otras prestaciones sociales.

El objetivo principal del plan de compensación es asegurar la satisfacción de los empleados en las posiciones para las que han sido contratados, esto garantiza a la empresa la fidelizar una fuerza de trabajo productiva. Parte del plan de compensación de **Siriux International**, además de lo ya mencionado, incluye aumento de salario a partir de que el empleado cumpla el período de tres (3) meses.

Siriux International brinda servicios a sus empleados como parte de su Plan de Compensación y Beneficios; este plan incluye servicios de cafetería y comedor y servicios financieros. **Siriux International** le ofrece a su fuerza laboral adquirir en el área de cafetería comidas a un costo reducido y les brinda facilidad de pago a un plazo de quince días y descuento por nómina; como parte de los servicios financieros luego de cierto tiempo de permanencia en la empresa los empleados pueden solicitar préstamos a una tasa de interés menor que los ofrecidos por los bancos o en el mercado informal y el pago se realiza quincenal través de descuentos en nómina.

2.5 Plan de Motivación

Analizada en términos generales se considera la motivación como el impulso que conduce a una persona a realizar una acción. Expertos han estudiado la incidencia de la motivación en los empleados y el efecto que esta tiene tanto en el clima organizacional como en el desarrollo de las tareas cotidianas; considerando la motivación organizacional como las estrategias aplicadas para orientar a los empleados a desarrollar un alto rendimiento en sus labores.

Psicólogos y otros expertos han estudiado desde distintos ángulos la motivación; dentro de las conclusiones halladas está la teoría de Abraham Maslow el cual sostiene que la motivación en el ser humano proviene de satisfacer sus necesidades fisiológicas, seguridad, afiliación, obtener reconocimiento y alcanzar la autorrealización, mientras que, Jean Piaget, psicólogo suizo sostiene que la motivación surge con la voluntad de aprender y absorber toda la información del entorno que nos rodea. Los empleados se animan ante tres tipos de motivaciones y estas son: Motivación de Logro, Motivación de Poder y Motivación de Afiliación.

Las Motivaciones de Logro son aquellas que provienen del deseo de alcanzar los objetivos, aceptación de responsabilidades, ejecución de proyectos; las Motivaciones de Poder vienen de la necesidad de superación del deseo de estatus y prestigio, de obtener reconocimiento e influir en los demás; la Motivación de Afiliación surge como la necesidad de obtener relaciones interpersonales, contacto humano y sentido de pertenencia a un grupo determinado.

Siriux International motiva a sus colaboradores trazando metas periódicas, recompensa por desempeño, nuevos proyectos y reconocimiento del trabajo bien hecho, les ofrece también oportunidad de crecimiento dentro de la misma empresa, les brinda un ambiente de competitividad sana a la vez que fortalece las relaciones interpersonales y grupales del grupo. El Plan de Motivación incluye Premios de Reconocimientos, en forma de certificados, órdenes de compra y compensaciones económicas.

En **Siriux International** se realizan también Actividades de Integración cuando el equipo de trabajo logra las metas trazadas; algunas de estas actividades son almuerzos, cenas o un presupuesto determinado el cual será destinado para el propósito que determinen los integrantes del equipo; el Plan de Motivación incluye también Actividades de Capacitación, usualmente, estas son dirigidas a los Supervisores los cuales posteriormente transmiten los conocimientos adquiridos a sus subordinados. Se valora y recompensa también al Agente de Venta que realice mayor volumen de ventas, al que brinde la mejor calidad y al que posea un récord de asistencia perfecta.

2.5.1 Comisiones por logro de objetivos

El plan de comisionamiento de cada uno de los puestos del área de ventas de **Siriux International**, es esquematizado por la Gerencia Administrativa y se discute con la Gerencia General y la de Operaciones para ser corregido y aprobado, este plan es diseñado verificando todos los posibles factores que puedan afectar al cumplimiento del objetivo (aquellos que se pueden predecir y mitigar sus efectos a tiempo) y el plan de acción para poder alcanzar los objetivos de cada mes, los cuales son diferentes según el mes y el proyecto.

Las comisiones para todos los puestos van en escalas, es decir el monto percibido por el empleado va aumentando de manera gradual con relación al volumen de ventas aprobadas. El primer renglón en todas las escalas de comisionamiento ha sido previamente diseñado tomando en cuenta los costos operacionales, la primera escala es el punto de equilibrio donde la empresa ya ha cubierto sus costos promedios y empieza a percibir o generar beneficios.

2.5.2 Incentivos

Los incentivos son otorgados en base al número de ventas que se haya verificado que cumplan los requisitos para calificarse como buena y válida, es decir, los agentes de venta reciben incentivos en base al volumen de su rendimiento en un periodo de tiempo determinado. Estos se cuantifican en escalas y además de la compensación establecida reciben beneficios adicionales por superar la meta pautada. El pago de incentivos por volumen de ventas crea una competencia sana entre los Agentes de Ventas del mismo proyecto, lo que conlleva a elevar el número de ventas tanto de estos agentes como del proyecto al que pertenecen.

Para los Supervisores los incentivos se basan en el número alcanzado por los Agentes de Ventas a su cargo, siempre y cuando estos en conjunto superen la meta pautada por la Gerencia Administrativa y de Operaciones. En el caso de los agentes de Verificación y Calidad los incentivos son otorgados en base a la cantidad de ventas procesadas, es decir, que ya hayan sido validadas por esta área. El objetivo de los incentivos en los tres casos van en función a la necesidad del proyecto en el momento.

Capítulo III:

Proceso de Capacitación, Seguimiento y Evaluación

Capítulo III

Proceso de capacitación, seguimiento y evaluación

“La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias” (Chiavenato, 2009. P.386). Luego de capacitar al personal se le da un seguimiento de cerca para posteriormente evaluar su desempeño durante el periodo de prueba. Subsiguiente a la capacitación está la evaluación del capital humano capacitado, esta no es más que observar de manera sistemática como cada empleado realiza sus labores y se proyecta cómo puede seguir mejorando para el futuro.

3.1 Programa y Estructura de la Capacitación

Para los empleados del área de ventas de **Siriux International** las capacitaciones se realizan de manera separada según el proyecto el producto que vayan a vender los Agentes de Ventas, al igual los Supervisores y Agentes de Calidad y Verificación

En Siriux international la capacitación del personal humano, en este caso los agentes de ventas tiene un periodo de nueve (9) días, de los cuales cuatro (4) son teóricos y los cinco (5) restantes prácticos. En cuanto a los supervisores y los agentes de calidad no necesitan de una capacitación elaborada pues generalmente se buscan personas con experiencia en el área y se le da una orientación sobre la metodología utilizada por la empresa y este tiene una duración máxima de una semana, ambas posiciones están sujetas a un periodo de prueba de tres (3) meses.

3.2 Seguimiento del Personal en Proceso de Capacitación

El seguimiento del personal consiste en monitorear de manera constante el desempeño obtenido por los empleados de la empresa. En la empresa en cuestión, **Siriux International**, el seguimiento varía según el puesto que ocupa el empleado. Los agentes de ventas llevan un monitoreo diario de su trabajo, mientras que los supervisores y agentes de calidad puede ser visto por trimestres.

3.2.1 Retroalimentación grupal e individual

La retroalimentación es un proceso mediante el cual se obtiene la información de los efectos que ha obtenido, en este caso, el desempeño del empleado para poder determinar qué aspectos necesitan ser reforzados y cuales están rindiendo correctamente. En Siriux International existe la retroalimentación grupal e individual. La primera a ejecutar es la evaluación grupal para determinar si el grupo que está en entrenamiento tiene algún inconveniente con el procedimiento y entonces se vuelve a retomar el mismo para reducir los errores y eficientizar las ventas. Así, mismo se hacen evaluaciones individuales donde se observan casos aislados y específicos con un agente de venta, ya sea que no permite conexión con el cliente o la venta no se realice, y se le hace una retroalimentación y se mantiene el seguimiento.

3.2.2 Evaluación final del personal capacitado

Los Agentes de Ventas son evaluados los primeros nueve días de iniciadas su labor que es cuando estos reciben la capacitación necesaria para desempeñar sus labores y luego evaluaciones periódicas a los tres, cinco, nueve y doce meses. Durante la capacitación se evalúan cinco puntos claves, éstos son: 1) Introducción y Bienvenida, 2) Sondeo, 3) Conocimiento del Producto, 4) Técnica de Venta y Manejo de Objeciones; en las evaluaciones posteriores se toman en consideración cuatro puntos: 1) Producción y Disposición, 2) Calidad, 3) Motivación, Independencia y Comunicación, 4) Políticas de la Empresa.

Evaluación del periodo de capacitación a los Agentes de Venta

- 1. Introducción y Bienvenida** evalúa si el Agente de Venta saluda según lo indicado en el script (guión) y trata con respeto al cliente potencial, se registra también si el agente informa el motivo de su llamada y la grabación de la misma hablando claramente a una velocidad apropiada y volumen adecuado.
- 2. Sondeo:** durante esta etapa se evalúa si el Agente de Venta realiza al cliente las investigaciones y preguntas de lugar de manera adecuada. El Agente debe indagar acerca de la actividad comercial que realiza el cliente, el tiempo en su trabajo actual, si posee casa propia y los ingresos mensuales constatando la posibilidad de verificación de la información brindada.
- 3. La etapa Conocimiento del Producto** permite verificar qué tan familiarizado se encuentra el Agente con el producto, si sigue los lineamientos trazados informando de los intereses, costos de emisión y renovación de la tarjeta de crédito respondiendo con precisión cualquier duda o cuestionante del cliente.

- 4. Técnica de Ventas y Manejo de Objeciones** mide la capacidad de persuasión que posee el agente y su habilidad para redireccionar comentarios fuera del propósito de la llamada realizando a pesar de las objeciones al menos tres intentos de completar la venta. Se valora si escucha activamente al cliente y que se mantenga disponible para el mismo aplicando adecuadamente las técnicas de cierre de ventas.

Evaluaciones Periódicas a los Agentes de Venta

- 1. Producción y Disposición** observa si el agente cumple con la asignación diaria de ventas y si logra el objetivo mensual trazado, se verifica también el promedio diario de cédulas enviadas para consultas y si utiliza de manera adecuada el marcador.
- 2. Calidad:** este renglón se encarga de verificar el dominio del producto ofertado y de analizar el reporte entregado por el supervisor sobre el comportamiento de las ventas, es decir, porcentaje de ventas aprobadas, declinadas y pendientes). En calidad es donde se observa el manejo de las herramientas de trabajo como son las planillas de venta, el marcador, spark y otros.
- 3. Motivación, Independencia y Comunicación** en esta categoría se evalúa el logro de las motivaciones semanales, la actitud del agente, la capacidad de solución de conflictos intentando resolverlos por su cuenta antes de pedir ayuda a su supervisor u otros departamentos y si muestra receptividad ante comunicados, actividades y cambios propuestos en el proyecto.
- 4. Políticas de la Empresa** esta categoría vela por el cumplimiento de las normas establecidas en la organización como el código de vestimenta y código disciplinario y conductual. Es imperativo mantener el área de trabajo limpia y organizada, llegar puntual para iniciar a tiempo la producción del día, se exige un manejo adecuado del

tiempo libre y portar en todo momento la identificación de empleado de la empresa.

Los Agentes de Calidad y Verificación en **Siriux International** son evaluados cada tres, cinco, nueve y doce meses; en dichas evaluaciones son tomados en consideración cinco aspectos generales; éstos son: 1) Producción y Conocimiento, 2) Seguimiento, 3) Eficiencia y Eficacia, 4) Iniciativa y Dependencia, 5) Comunicación.

1. En lo que a **Producción y Conocimiento** respecta se evalúa el logro y cumplimiento de la meta asignada al empleado, revisión diaria de indicadores de control de ventas, es decir, las ventas incompletas y declinadas, el manejo de las herramientas de trabajo tales como sistema, asignación de códigos, entre otros.
2. **Seguimiento:** se evalúa la continuidad brindada por parte de los Agentes de Calidad a las ventas realizadas en producción comparándolas con las ventas enviadas al Banco, durante esta etapa se identifican oportunidades de mejora y comportamientos anormales en las gestiones con el fin de retroalimentar e impartir coaching a los Agentes de Venta.
3. **Eficiencia y Eficacia:** en este renglón se toma en consideración la efectividad y aptitud al completar y entregar a tiempo los reportes solicitados, de igual modo se evalúa y relaciona el volumen de trabajo realizado con las horas dedicadas al proyecto y si realiza de manera completa y correcta los reportes de motivaciones, ventas aprobadas y ventas enviadas.
4. **Iniciativa y Dependencia** toma en cuenta si el empleado tiene la capacidad de resolver situaciones sin depender de la asistencia de otros departamentos proponiendo iniciativas para el control de los mismos, de igual modo examina la disposición de trabajo y la preocupación por el cumplimiento de los objetivos y el

rendimiento del grupo.

5. En el renglón **Comunicación** se observa si el empleado establece de manera constante comunicación con el área de supervisión para proveer al equipo con las herramientas necesarias para su funcionamiento, verifica si expresa las necesidades de los representantes para ser retroalimentados de manera individual sobre sus debilidades y se observa la participación activa en los entrenamientos.

Al igual que los Agentes de Calidad y Verificación, los Supervisores de Proyectos son evaluados en períodos de tres, cinco, nueve y doce meses aunque difieren los aspectos a evaluar. Los Supervisores de Proyectos son evaluados en base a cuatro renglones; éstos son: 1) Producción y Conocimiento, 2) Seguimiento, 3) Eficiencia y Eficacia 4) Iniciativas y Dependencias.

1. **Producción y Conocimiento** vela por el logro de la meta mensual trazada en el proyecto, verifica si se cumple con las metas diarias, volumen de ventas requerido y si los empleados poseen los conocimientos adecuados sobre el manejo de las herramientas de trabajo como el sistema de novedades, creación de plantillas, entre otros.
2. En la categoría **Seguimiento** se registran las ventas incompletas, ventas devueltas y las notas de crédito, es también donde se le brinda retroalimentación y de ser necesario coaching a los Agentes de Ventas respecto a la planificación, calidad de las llamadas y el comportamiento de los agentes en el área de producción. Durante esta etapa se realiza con regularidad evaluaciones de desempeño a los Agentes de Ventas para revisar su labor diaria previo al cumplimiento del periodo establecido

anteriormente de tres, cinco, nueve y doce meses.

3. **Eficiencia y Eficacia:** se realizan análisis de los reportes recibidos por la institución bancaria respecto al comportamiento de las ventas, es decir, el porcentaje de ventas aprobadas, declinadas, las causas de las mismas y el porcentaje de pendientes. Es en este renglón que se entrega la planificación de cómo llegar al objetivo trazado y la efectividad del mismo.
4. **Iniciativas y Dependencias** se encarga de evaluar la capacidad de resolver situaciones e imprevistos sin depender de otros departamentos, de mantener la fuerza de venta motivada a través del seguimiento de resultados, dinámicas grupales y demás tácticas que impulsen el desempeño en la organización potenciando el rendimiento del grupo y sugiriendo mejoras para el equipo.

Capítulo IV:

Análisis del ambiente laboral y de la permanencia de los Recursos Humanos reclutados

Capítulo IV

Análisis del ambiente laboral y de la permanencia de los Recursos Humanos reclutados

4.1 Permanencia de los Recursos Reclutados Enero - Julio 2017

Los procedimientos utilizados por el Departamento de Recursos Humanos para reclutar y contratar Agentes de Ventas se realizan de manera masiva con el fin de agilizar el proceso mediante la contratación de dos empleados por posición vacante para que de esta manera los empleados que hayan superado el periodo de la capacitación estén disponibles al momento de cubrir las necesidades de personal requeridas por cada proyecto de venta. El segundo factor determinante es la alta rotación de personal, la cual es común en la industria de Call Center.

Luego de un análisis exhaustivo de los recursos reclutados durante el periodo Enero - Julio 2017 en el cual se reclutaron un total de 739 candidatos, se realizó un análisis del 50% de la población para determinar la permanencia o no de estos recursos y los motivos generales de salida:

- En este periodo 26 empleados abandonaron sus puestos de trabajo sin notificar a sus supervisores ni al departamento de RR.HH., es decir, el 7%.
- El 14% de los recursos reclutados permanecía activo al momento de finalizar este periodo.
- El 15% fue desahuciado de la empresa por diferentes motivos, el más frecuente es por baja producción, es decir, este porcentaje de empleados luego de tener un nivel

de producción satisfactorio para la empresa decayeron y a pesar de recibir retroalimentaciones no mostraron mejoría o volvieron a tener esta condición, este grupo de empleados había superado el periodo de capacitación.

- Un 20% renunció a su puesto por diferentes razones, entre las más habituales están: mejor oferta laboral, problemas familiares e inconformidades con el proyecto para el que labora.
- La cifra más alta es la de candidatos que son desvinculados o renuncian antes de concluir el periodo de la capacitación (9 días) en donde se ubica el 44%. La principal causa de renuncia antes de concluir el periodo de la capacitación es la inconformidad con el salario, otra razón es que el candidato entiende que el proyecto es muy complejo y no podrá manejar la información suministrada, las renunciaciones son más habituales en personas que no han tenido experiencia previa en el área de call center.

El motivo de desvinculación habitual en este periodo es el incumplimiento de la cantidad mínima de ventas establecidas; otro motivo es el poco manejo de la información dada en la capacitación, es decir, las personas que luego de ser retroalimentados dentro del mismo periodo de capacitación continúan teniendo deficiencias para realizar las labores para las que han sido contratado.

4.2 Encuesta de Evaluación del ambiente laboral y de la capacitación

Para la realización de la encuesta se elaboró un cuestionario con el fin de poder extraer los resultados (Anexo 1). Las variables del cuestionario incluyó el tiempo de los

agentes laborando en la empresa, proyecto para el que trabajan, edad, sexo, y si consideran que el proceso de capacitación les fue útil al momento de ejercer sus funciones. Se especificó de igual forma preguntas que evalúan la motivación y satisfacción con el clima laboral, la conformidad que tuvo con quien les brindó la capacitación, tanto el manejo como las instrucciones dadas para el manejo del sistema.

La muestra total de la investigación consideró a 66 personas de una población de 109 agentes de ventas activos al momento de hacer la encuesta, teniendo una representatividad de la muestra de un 60% del total, el total de encuestados pertenecen a 5 equipos de ventas diferentes. Los datos fueron analizados estadísticamente mediante el programa de formularios de Google y Microsoft Excel Office.

De la muestra tomada para la encuesta, 66 personas, el 72% correspondía a mujeres y un 28% a hombres siendo así el valor absoluto del total de personas que contestaron a la encuesta. El rango de edad que tuvo una mayor frecuencia fue el de 25 a 35 años con un 51% (34 personas), le sigue el rango de los que tienen menos de 25 años con un 43.9% (29 personas), a continuación el grupo de 36 a 45 con un 4.5% (3 personas) y finalmente con menor frecuencia y en igual proporción de un 1.5% en cada uno los grupos de 46 a 55 años y los de 56 años o más.

De igual modo se observó que el 72% considera que si le fue útil el proceso de capacitación para poder realizar sus funciones, mientras que un 10.6% contestó de manera negativa, siendo este el menor porcentaje. El 18.2% consideró que hubieron fallas que no le permitieron realizar el trabajo de manera eficiente.

En cuanto a su antigüedad en la empresa el porcentaje más alto lo representan aquellos que tienen de 1 a 3 meses con un 28.8% seguido del 19.7%, que tiene de 3 a 5 meses. Las personas que tienen entre 5 y 9 meses representan un 16.7%, aquellos que tienen menos de 1 mes y más de un año comparten el mismo porcentaje de un 13.6% respectivamente. Finalmente, los encuestados que aún se encuentran en proceso de capacitación con un 7.6%.

Conclusión

Conclusión

A lo largo de la presente investigación en la cual se logró evaluar el proceso de reclutamiento, selección y capacitación del capital humano del área de ventas de un Call Center utilizando como caso de estudio la empresa Siriux International, la cual posee una trayectoria de 4 años en esta área, a partir de los objetivos generales y específicos planteados se concluye lo siguiente:

Es común que el proceso de reclutamiento y selección de las empresas de Call Center sea realizado de manera masiva, al evaluar el proceso de capacitación concluimos que el mismo es relativamente corto, ya que los empleados solo tienen un periodo de 9 días para especializarse en el producto o servicio que van a ofertar. Al describir los puestos que conforman el área de ventas observamos que las funciones son muy específicas y especializadas, propia del área de Call Center, en la que los representantes o agentes de ventas cumplen una tarea básica y de la cual dependen todas las funciones de los demás puestos, ofertar los productos y servicios de la institución que represente.

Las fuentes de reclutamiento son tanto internas como externas, en cuanto a las fuentes externas se utilizan medios masivos como el periódico, publicaciones en sitios web de empleo, redes sociales, entre otros. Luego de reclutar y seleccionar el personal para el área de ventas se realiza el proceso de inducción en el que se informa sobre el paquete de beneficios de la empresa y los candidatos ya seleccionados son divididos según el proyecto para el que estén destinados a laborar.

Luego de un análisis de los reclutamientos realizados el periodo Enero - Julio 2017 en el cual se reclutaron un total de 739 candidatos, vemos que el 44% de los candidatos reclutados no concluye el periodo de entrenamiento. Por tanto es importante continuar con este tipo de investigaciones para poder seguir definiendo las causas de rotación de personal en los call center y continuar buscando medidas que ayuden a reducirlas.

Recomendaciones y Hallazgos

Hallazgos:

- En el mes de marzo 2017 se aplicó un aumento de salario de un 20% a todos los agentes de ventas que superaran los 3 meses de antigüedad en la empresa, lo cual disminuyó la rotación del personal que cumplía con este tiempo. A su vez esto se estableció como política, una vez el empleado cumpliera 3 meses en su labor recibiría un aumento del 20%.
- El empoderamiento de los empleados hace que estos se fidelicen con la institución, al agregar tareas en las que el empleado sienta un mayor nivel de importancia dentro de la empresa y mayor responsabilidad, este desarrollará su capacidad y se sentirá más comprometido con la empresa, a su vez es un método para sacar al trabajador de su rutina diaria.
- El enfoque de la organización está en fidelizar a sus empleados, por lo que gestiona de manera individual las necesidades de sus empleados, motivándolos de manera individual y grupal para crear un ambiente de trabajo armonioso.
- Se observó un alto porcentaje de rotación de personal, siendo la mayoría empleados que no superan el periodo probatorio pues estos renuncian debido a diversas inconformidades o aquellos que son desvinculados siendo la primera causa de esto que no cumplen con la cantidad mínima de ventas requeridas.

Recomendaciones:

- Realizar capacitaciones con un número más reducido de personas, cuando la capacitación tiene menos integrantes la rotación de empleados en periodo de capacitación disminuye, ya que quien imparte la misma tiene mejor oportunidad de trabajar los prospectos y puede potenciar mejor sus capacidades.
- Elaborar una encuesta del periodo probatorio, en donde los empleados de forma anónima califiquen la capacitación que acabaron de recibir y tener una retroalimentación inmediata para el facilitador, para así corregir errores para futuras capacitaciones.
- Definir la capacidad económica de la empresa para desarrollar una mejor política salarial que garantice a los empleados ingresos justos y que al mismo tiempo sean competitivos con las empresas de la misma naturaleza. Para esto también es imprescindible realizar un estudio de salarios para determinar la estructura salarial de la empresa con relación a otras en el mercado laboral.
- Implementar una mejor política salarial permite atraer un personal más capacitado y que la empresa pueda ser más exigente al seleccionar a sus candidatos, ya que estaría en un nivel superior de salarios, esto también contribuye a mantener relaciones de trabajo en la empresa. Para implementar dicha política es necesario tomar en cuenta que no afecte los diferentes cargos tanto dentro del área de ventas, como de los demás departamentos que conforman la estructura de la empresa.
- Mejorar el entorno laboral, ofreciendo incentivos a los empleados,, también realizar evaluaciones del personal con mayor regularidad para con esto poder disminuir la rotación de personal fuera de los primeros tres meses laborando para la empresa.

- Para incentivar la permanencia de nuevos empleados, a los empleados activos se les otorga un bono por referimiento, siempre y cuando la persona referida concluya el periodo de capacitación de manera exitosa y cumpla con la producción requerida en la empresa durante sus primeros quince (15) días posterior al periodo de capacitación.

Referencias Bibliográficas

Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos 9na Ed., México, Mc Graw-Hill, 2011

Ministerio de Administración Pública. (2010). Manual de descripción de puestos Dirección Nacional de Contabilidad Gubernamental. Recuperado de: <http://sismap.map.gob.do>

Newstrom, J. Comportamiento Humano en el trabajo, 13 Ed., México, Mc Graw-Hill, 2011

Werther & Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos, 6ta Ed., México, Mc Graw-Hill, 2008

Glosario de términos

Actitud: Disposición para realizar una tarea u oficio.

Aptitud: capacidad o destreza para desenvolverse adecuadamente en un campo o actividad específica.

Call Center: (Término en inglés) hace referencia al lugar de trabajo donde un grupo de personas capacitadas ofrece servicios vía telefónica.

Capacitar: es un proceso de enseñar y desarrollar las habilidades y destrezas en las personas lo que les permita desempeñar ciertas actividades.

Coaching: (Término en inglés) es un método que consiste en instruir a una persona o un grupo, con el fin de lograr desarrollar habilidades específicas o alcanzar metas trazadas.

Comisión: es el porcentaje que un vendedor percibe como ingreso sobre el servicio producto que ofrece.

Efectividad: es la capacidad cumplir un objetivo deseado que se ha fijado previamente.

Idóneo: que reúne las condiciones necesarias para un fin.

Objeciones: Razón que alguien contrapone a una idea o propuesta para rechazarla.

Permanencia: estabilidad en determinado lugar.

Reclutamiento: conjunto de técnicas utilizadas para atraer candidatos a una organización.

Retroalimentación: consiste en medir los resultados obtenidos de una tarea o un periodo de tiempo para controlar y optimizar su comportamiento.

Script: (Término en inglés) guion o texto que contiene un conjunto de instrucciones que se deben de seguir.

Seguimiento: observación detallada del progreso y desarrollo de un proceso.

Sondeo: procedimiento de investigar o encuestar a través de una serie de preguntas.

Spark: es un sistema de mensajería interna utilizado en SiriuX International.

Técnica de Venta: es el conjunto de estrategias utilizadas por un vendedor para crear una necesidad en los clientes potenciales y provocar que estos adquiera el producto o servicio que ofrece.

Anexos

Anexo 1

Encuesta de Evaluación proceso de Entrenamiento Agentes de Venta - Siriux International

Este formulario está diseñado para obtener datos estadísticos sobre el proceso de entrenamiento de los Agentes de Ventas de Call Center desde el punto de vista de los mismos. Como parte del trabajo de grado para la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas.

***Obligatorio**

1. Sexo *

Selecciona todos los que correspondan.

- Mujer
 Hombre
 Prefiero no decirlo

2. Edad *

Selecciona todos los que correspondan.

- Menor de 25 años
 25 - 35 años
 36 - 45 años
 46 - 55 años
 56 o más
 Prefiero no decirlo

3. Tiempo laborando en la empresa *

Marca solo un óvalo.

- Proceso de entrenamiento (9 días)
 Menos de 1 mes
 1 - 3 meses
 3 - 5 meses
 5 - 9 meses
 Más de 1 año

4. ¿A qué proyecto pertenece?

** Marca solo un óvalo*

- Banco Caribe
 Scotiabank
 APAP
 Banco Vimenca
 Banco Promerica

5. Capacitación (Entrenamiento) *

Excelente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy	bueno
Cómo califica las informaciones recibidas durante el entrenamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cómo califica el manejo de la persona que impartió el entrenamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cómo califica el entrenamiento de los sistemas (dialer, planillas, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Información recibida ante preguntas o dudas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos recibidos durante la capacitación (materiales visuales, materiales de apoyo impresos, scripts etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Entiende que la capacitación (entrenamiento) le sirvió para realizar eficientemente las funciones del puesto para el que fue contratado *

Selecciona todos los que correspondan.

Sí

No

Hubieron fallas en el proceso que no me permitieron realizar bien mi trabajo (Falta de información, informaciones erróneas)

7. Motivación y satisfacción con el clima laboral *

	No	Muy Poco	Suficiente	Bastante	Si
Cuando ingresé en la Compañía me sentí bienvenido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que existe un buen ambiente de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se han visto cumplidas las expectativas que tenías al comenzar a trabajar en la compañía?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se reconocen habitualmente tus buenos resultados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si tuvieras igual remuneración, ¿preferirías esta empresa a otra?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tienes intención de seguir en esta empresa a corto plazo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Te gusta el proyecto en el que trabajas actualmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 2



Solicitud de Empleo

Fecha Solicitud: _____ Posición Solicitada: _____
Trabaja Actualmente: _____ Ultimo Salario o Actual: _____

Disponibilidad Inmediata: _____ Religión: _____

Sufre de: _____ Alérgico a: _____
Conoce alguien dentro de la empresa? _____ Quien? _____

INFORMACION PERSONAL

Nombre: _____
Nombre Apellido Paterno Apellido Materno

Dirección: _____
Sector Calle (casa/Apart) Ciudad

Cedula: _____ Fecha Nac. _____ Edad: _____ Sexo: _____

Estados civil: _____ Hijos: _____ Nacionalidad: _____

Contacto: _____
Teléfono Casa Teléfono Móvil Email

En caso de emergencia llamar a: _____ Tel. _____

ESTUDIOS REALIZADOS:

Universidad: _____ Carrera: _____ Nivel: _____

Escuela de Informática: _____ Programas que domina: _____

Escuela de Idioma: _____ Lee: _____ Escribe: _____ Habla: _____

Tiene Usted Experiencia en Ventas vía Call Center _____ Donde: _____

Que Producto o Servicio Vendía: _____

EXPERIENCIA LABORAL:

Empresa: _____ Cargo: _____ Tiempo: _____

Motivo Salida: _____ Salario: _____

Penúltimo

Empresa: _____ Cargo: _____ Tiempo: _____

Motivo Salida: _____ Salario: _____

REFERENCIA LABORAL

Nombre: _____ Tel. _____

Empresa: _____ Relación Laboral: _____

Nombre: _____ Tel. _____

Empresa: _____ Relación Laboral: _____

Firma del Solicitante

Certifico que toda la información suministrada es cierta y autorizo a SIRIUX INTERNATIONAL investigar más sobre mi persona, tales como referencias, depuración tanto de crédito, como policial, evaluaciones clínicas y sicométricas etc. para poder completar mi depuración y así obtener la vacante deseada.



Requisición de Personal

Fecha: _____

Solicita

Departamento: _____

Encargado del departamento: _____

Persona que solicita: _____

Fecha: _____

Vacante

Puesto solicitado: _____

Tareas a realizar: _____

Horario: _____

Sueldo: _____

Fecha estimada: _____

Motivo: _____

Candidato

Sexo: _____

Edad: _____

Nivel de estudio: _____

Idioma: _____

Habilidades requeridas: _____

Firma del solicitante

Firma de RR. HH

Anexo 4

Evaluación de Gestión Agentes de ventas

Datos del Agente	
Fecha:	
Nombre completo:	
Dependencia	
Tiempo en la empresa	

Cumplimiento de Objetivos	
Promedio de ventas diarias:	
Factores del agente que aportan para el cumplimiento de los objetivos:	
Factores del agente que afectan el cumplimiento de los objetivos:	
Medidas Tomadas:	

Firmas	
Verificado:	
Evaluador:	
Agente:	
Nota o comentario	

Evaluación de Desempeño Supervisores

Nombre del empleado	Fecha
Periodo de evaluación	Fecha de contratación
Puesto/Departamento	
Nombre y firma del evaluador	
Tipo de evaluación	

Objetivo de la evaluación

Comparar el desenvolvimiento real del empleado con los estándares que se han establecido para el desarrollo del puesto de trabajo que ocupa. Analizar el

Ver a continuación descripción de las calificaciones para su mayor conocimiento:

- (1) **Por debajo de las expectativas 60%** ----> Inclusive con ayuda no logra preparar de manera oportuna y precisa las responsabilidades tales como:
- (2) **Cubre las expectativas 80%** -----> Inclusive con ayuda logra preparar de manera oportuna y precisa las responsabilidades tales como: tareas
- (3) **Modelo esperado 95%** -----> Prepara de manera oportuna y precisa, las tareas asignadas, reportes y metas. En pocas ocasiones se requiere de
- (4) **Excede las expectativas 100%** -----> Prepara de manera excepcional las tareas asignadas, reportes y metas. No se requiere de correcciones

I. Producción/Conocimiento	Valor	Puntuación Obtenida
Cumple con la meta diaria de volumen de ventas enviadas a Banco asegurandose de que cada representante de	4	
Logra la meta mensual del proyecto	4	
Controla diariamente los indicadores de producción de la campaña (SPH, consultas de buro, disposiciones, drive	4	
Conocimiento y manejo de las herramientas de trabajo (sistema de novedades, planilla, creación de usuarios,	4	
	16	0
Comentarios		

II. Seguimiento	Valor	Puntuación Obtenida
Hace seguimiento a las ventas realizadas en producción vs las ventas enviadas al Banco (qué cantidad de ventas	4	
Da seguimiento a las ventas incompletas, las ventas devueltas y/o las notas de crédito.	4	
Hace seguimiento de coaching/retroalimentaciones a los agentes (ventas diarias, ventas recibidas del Banco,	4	
Realiza con regularidad evaluaciones del desempeño para revisar el trabajo el agente, antes de los 3 meses, 5	4	
Da seguimiento de manera diaria a la planificación del mes entregada por la empresa.	4	
	20	0
Comentarios		

III. Eficiencia/Eficacia	Valor	Puntuación Obtenida
Tiene efectividad y aptitud en la entrega de los reportes, completando y entregando a tiempo, las ventas	4	
Realiza análisis del reporte recibido por el Banco del comportamiento de las ventas (aprobadas, porcentaje de	3	
Entrega planificación de cómo llegar al objetivo del mes tomando en cuenta que la misma sea real, factible, con	4	
Realiza de manera completa y correcta las novedades de los representantes a su cargo entregándolas a tiempo a	4	
	15	0
Comentarios		

IV. Iniciativas/Dependencia	Valor	Puntuación Obtenida
Resuelve situaciones sin depender de otros departamentos y propone iniciativas para el control de los mismos.	4	
Se mantiene dispuesto a trabajar en otras áreas en caso de que surja la necesidad	3	
Mantiene a la fuerza de venta motivada mediante dinámicas grupales, seguimiento de los resultados, etc.	4	
Realiza motivaciones de grupo para potenciar y rendimiento del grupo.	4	
Sugiere mejoras para el equipo.	4	
	19	0
Comentarios		

V. Comunicación	Valor	Puntuación Obtenida
Se mantiene en comunicación con otras áreas de la empresa con el objetivo de	4	
Vela porque el proyecto se mantenga con la cantidad de representantes requeridos informando al departamento	3	
Informa a tiempo las tardanzas, las ausencias, las acciones disciplinarias o cualquier irregularidad que pase en el	4	
Mantiene al equipo de capacitado y actualizados sobre novedades en el productos del proyecto.	4	
	15	0
Comentarios		

VI. Políticas de la empresa	Valor	Puntuación Obtenida
Vela para que el equipo de trabajo siga los direccionamientos de la empresa (código de vestimenta, código	4	
Vela porque los representantes de ventas mantengan el área de trabajo limpia y organizada así como también	4	
Llega con puntualidad a la empresa, firma la hoja de asistencia, organiza su trabajo antes de la hora de	4	
Cumple con el código de vestimenta establecido por la empresa, representando la posición que ocupa.	3	
	15	0
Comentarios		

Puntuación Final 0

- 100 ----> Tiene un desempeño consistente y significativo por arriba de los estándares en prácticamente todas las áreas; supera por mucho las expectativas
 95 ----> Su desempeño cumple con los estándares en todos los aspectos relevantes; su contribución es importante.
 80 ----> Su desempeño está ligeramente por debajo de los estándares en algunos aspectos importantes, pero cumple con los estándares en otros aspectos;
 60 ----> Su desempeño está por debajo de los estándares en varios aspectos críticos; requiere una mejora sustancial.

 Firma del evaluador

 Fecha

He leído esta evaluación, la cual ha sido discutida conmigo. Entiendo que la firma de la misma no necesariamente significa que estoy de acuerdo

 Firma del Empleado

 Fecha



Evaluación de Desempeño Agentes de calidad y verificación

Nombre del empleado	Fecha
Periodo de evaluación	Fecha de contratación
Puesto/Departamento	
Nombre y firma del evaluador	
Tipo de evaluación	

Objetivo de la evaluación

Comparar el desenvolvimiento real del empleado con los estándares que se han establecido para el desarrollo del puesto de trabajo que ocupa. Analizar el desempeño y el

Ver a continuación descripción de las calificaciones para su mayor conocimiento:

- (1) Por debajo de las expectativas 60% ----- > Inclusive con ayuda no logra preparar de manera oportuna y precisa las responsabilidades tales como: tareas asignadas,
- (2) Cubre las expectativas 80% ----- > Inclusive con ayuda logra preparar de manera oportuna y precisa las responsabilidades tales como: tareas asignadas, reportes y
- (3) Modelo esperado 95% ----- > Prepara de manera oportuna y precisa, las tareas asignadas, reportes y metas. En pocas ocasiones se requiere de correcciones mínimas.
- (4) Excede las expectativas 100% ----- > Prepara de manera excepcional las tareas asignadas, reportes y metas. No se requiere de correcciones excediendo las expectativas.

I. Producción/Conocimiento	Valor	Puntuación Obtenida
Cumple con el envío a Banco del 80% volumen de ventas realizadas por el proyecto en el día	4	
Logra la meta mensual del proyecto	4	
Controla diariamente los indicadores de control de las ventas (Ventas declinadas, incompletas)	4	
Conocimiento y manejo de las herramientas de trabajo (sistema de planilla, creación de usuarios, asignación de	4	
	16	0
Comentarios		

II. Seguimiento	Valor	Puntuación Obtenida
Hace seguimiento a las ventas realizadas en producción vs las ventas enviadas al Banco (qué cantidad de ventas no se	4	
Identifica oportunidades de mejora y comportamientos anormales en las gestiones escuchadas y retroalimenta a la	4	
Se preocupa porque todas las ventas enviadas a Banco cumplan con los parámetros establecidos	4	
Da seguimiento de manera diaria a la planificación del mes entregada por la empresa.	4	
	16	0
Comentarios		

III. Eficiencia/Eficacia	Valor	Puntuación Obtenida
Tiene efectividad y aptitud completando y entregando a tiempo, los reportes solicitados.	4	
Realiza el envío de las solicitudes a Banco a tiempo y en el formato exigido por el proyecto	4	
Realiza un volumen adecuado de trabajo acorde con la cantidad de horas trabajadas	4	
Realiza de manera completa y correcta los reportes de motivaciones, ventas aprobadas y ventas enviadas	4	
	16	0
Comentarios		

IV. Iniciativas/Dependencia	Valor	Puntuación Obtenida
Resuelve situaciones sin depender de otros departamentos y propone iniciativas para el control de los mismos.	4	
Se mantiene dispuesto a trabajar en otras áreas en caso de que surja la necesidad	4	
Muestra preocupación porque se logren los objetivos del proyecto	4	
Se preocupa por cumplir las motivaciones de grupo para potenciar y rendimiento del grupo.	4	
Sugiere mejoras en el manejo de las ventas y llenado de la planilla	4	
	20	0
Comentarios		

V. Comunicación	Valor	Puntuación Obtenida
Se mantiene en comunicación con el área de supervisión para	4	
Comunica las necesidades de los representantes para que los mismos sean retroalimentados de manera individual	4	
Participa de manera activa en los entrenamientos del proyecto con el fin de que los nuevos prospectos ingresen con el	4	
Mantiene al equipo de capacitado y actualizados sobre novedades en el productos del proyecto.	4	
	16	0
Comentarios		

VI. Políticas de la empresa	Valor	Puntuación Obtenida
Cumple con la política de privacidad de las informaciones (Uso de celulares en piso, carteras en su posición, uso de	4	
Mantiene su área de trabajo limpia y organizada, apaga su computadora al final del día, coloca su headset en la	4	
Llega con puntualidad a la empresa, firma la hoja de asistencia, organiza su trabajo antes de la hora de producción.	4	
Cumple con el código de vestimenta establecido por la empresa, representando la posición que ocupa.	4	
	16	0
Comentarios		

Puntuación Final 0

- 100 ---> Tiene un desempeño consistente y significativo por arriba de los estándares en prácticamente todas las áreas; supera por mucho las expectativas normales.
- 95 ---> Su desempeño cumple con los estándares en todos los aspectos relevantes; su contribución es importante.
- 80 ---> Su desempeño está ligeramente por debajo de los estándares en algunos aspectos importantes, pero cumple con los estándares en otros aspectos; su desempeño es
- 60 ---> Su desempeño está por debajo de los estándares en varios aspectos críticos; requiere una mejora sustancial.

Firma del evaluador Fecha

He leído esta evaluación, la cual ha sido discutida conmigo. Entiendo que la firma de la misma no necesariamente significa que estoy de acuerdo con toda la

Firma del Empleado Fecha

Anexo 7

Monitoreo de Representantes Banco _____

Televentas (OUTBOUND VENTAS)

Evaluado por: _____

Representante: _____

Fecha: _____

Introduccion/ Bienvenida	Valor ptos /Ptos.	
1. Saluda según el script. (llama al cliente por su nombre y lo trata de usted).	4	
2. Informa el motivo de la llamada y grabacion de la misma.	4	
3. Habla claramente, a una apropiada velocidad y volumen adecuado.	3	
	11	0
Sondeo	Valor ptos /Ptos.	
4. Pregunta si el cliente se encuentra laborando actualmente y la actividad que realiza	5	
5. Indaga sobre el historial de crédito del cliente	5	
6. Indaga sobre la Ciudad y sector de residencia	5	
7. Indaga sobre ingresos mensuales y que los mismo sean verificables.	5	
8. Tiempo de actividad comercial/ tiempo en el trabajo	5	
9. Telefono fijo del trabajo actual / Telefono fijo si es independiente	3	
	28	0
Conocimiento del producto	Valor ptos /Ptos.	
10. Ofrece producto según lineamiento.	5	
11. Posee conocimiento adecuado del producto (interes, costo de emision y renovacion)	6	
12. Informa adecuadamente los planes de lealtad	4	
13. Informa sobre la multiasistencia y beneficios adicionales	3	
14. Responde con precision las preguntas/ inquietudes del cliente.	4	
	22	0
Tecnica de ventas/ Manejo de objeciones	Valor ptos /Ptos.	
15. Utiliza enganche adecuado de ventas/ Persuacion	4	
16. Realiza un buen manejo de las objeciones.	6	
17. Escucha activamente y se mantiene disponible.	3	
18. No incluye en la conversacion muletillas y/o gestos inadecuados.	3	
19. Posee habilidad para redireccionar los comentarios fuera del proposito de la venta.	2	
20. Realiza el minimo de intentos de ventas (3)	3	
21. Realiza adecuadamente tecnicas de preguntas positivas	3	
	24	0
Recapitulacion y cierre de venta	Valor ptos /Ptos.	
23. Ofrece TC adicionales	3	
24. Pide al cliente confirmar su número de cédula	3	
25. Ofrece informacion veridica sobre el proceso de aprobacion.	3	
26. Pide autorizacion para verificar el historial de credito.	3	
27. Realiza el cierre según el script.	3	
	15	0
Puntuacion total del monitoreo	100	0
Comentario:		

Firma del Representante



Seguimiento de Evaluación de Desempeño

Nombre del empleado	Fecha:
Periodo de evaluación	Fecha de próxima evaluación:
Puesto/Departamento	Tiempo de seguimiento:
Nombre y firma del evaluador	
Tipo de evaluación	

Instrucciones

Este formulario debe ser completado por el supervisor y el empleado después de cada evaluación de desempeño realizada.

1. ¿Cuáles áreas se necesitan mejorar durante el próximo periodo de evaluación? (falta de conocimientos y experiencia, necesidades de desarrollo de habilidades, modificación de conductas que afectan el desempeño laboral, etcétera).

2. ¿Cuáles fortalezas específicas, de las que ha demostrado el empleado en este puesto, deberían utilizarse con mayor plenitud durante el próximo periodo de evaluación?

4. Objetivos en común

A) Lo que hará el supervisor:

B) Lo que hará el empleado:

C) Datos y evidencias que se usarán para observar y medir el progreso.

D) Fecha en que se revisará nuevamente el progreso o cuando se reevaluarán los objetivos:

Firma del Evaluador

Fecha

Me comprometo a trabajar en los puntos de mejora identificados en este formulario de seguimiento de evaluación aplicando las

Firma del Empleado

Fecha