

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

*Tesina para optar por el grado académico de  
Bachillerato*

**LAS IMPLICACIONES DE LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE  
CAPACITACIÓN Y EL BIENESTAR DE LAS  
PERSONAS COLABORADORAS DE LA  
EMPRESA TELECABLE UBICADA EN SAN  
JOSÉ, DURANTE EL PRIMER  
CUATRIMESTRE DEL 2024.**

**ROIDY JAFETH SEQUEIRA MÉNDEZ**

Costa Rica  
Junio, 2024

# ÍNDICE DE CONTENIDO

## Contenido

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	2
ÍNDICE DE TABLAS .....	6
ÍNDICE DE FIGURAS .....	15
AGRADECIMIENTOS .....	24
DEDICATORIA.....	25
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE.....	26
ABSTRACT .....	28
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	30
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	31
1.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES.....	31
1.1.2    DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	35
1.1.3    JUSTIFICACIÓN.....	35
1.2    PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	36
1.3    OBJETIVOS .....	37
1.3.1    OBJETIVO GENERAL .....	37
1.3.2    OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	37
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....	38
2.1    MARCO TEÓRICO .....	39
2.1.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN .....	39

2.1.2. VENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN.....	39
2.1.3. CONTENIDO DEL PROGRAMA.....	41
2.1.4. PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE .....	42
2.1.5. ¿CUÁL ES EL ENFOQUE DE LA CAPACITACIÓN? .....	43
2.1.6. CATEGORÍAS DEL ENTORNO LABORAL.....	44
2.1.7. PROCESO DE CAPACITACIÓN .....	45
2.1.8. SISTEMAS TRADICIONALES DE CAPACITACIÓN.....	60
2.1.9. TENDENCIAS DE LA CAPACITACIÓN.....	63
2.1.10 CONCEPTO DE BIENESTAR.....	65
2.1.11 TIPOS DE BIENESTAR .....	65
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	79
2.3. MARCO CONTEXTUAL .....	86
2.3.1. ACTUALIDAD DE TELECABLE .....	87
2.3.2. PROPÓSITO EMPRESARIAL.....	88
2.3.3. VALORES EN EMPRESARIALES .....	88
2.3.3. ÉTICA Y CUMPLIMIENTO .....	89
2.3.4. ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD RESIDENCIAL.....	90
2.3.5 IMAGENES DE LA ORGANIZACIÓN.....	90
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	92
3.1. ENFOQUE.....	93
3.1.1. Enfoque cuantitativo.....	94

3.1.2. <i>Enfoque cualitativo</i> .....	99
3.1.3. <i>Proceso mixto</i> .....	103
3.2. ALCANCE.....	105
3.3. DISEÑO.....	106
3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO .....	110
3.4.1. <i>Población</i> .....	111
3.4.2. <i>Muestra</i> .....	111
3.4.3. <i>Criterios de inclusión y exclusión</i> .....	113
3.4.4. <i>Consideraciones éticas</i> .....	114
3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	114
3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS.....	116
3.7. ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	118
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....	120
4.1. GENERALIDADES .....	121
4.2. ENCUESTA APLICADA A ASESORES Y SUPERVISORES.....	121
4.2.1. <i>Datos generales</i> .....	121
4.2.2. <i>VARIABLE 1. Programa de Capacitación</i> .....	127
4.2.3. <i>VARIABLE 2. Programa de Capacitación</i> .....	157
4.2.4. <i>VARIABLE 3. Percepciones de las personas colaboradas</i> .....	161
4.3. ENCUESTA APLICADA A LOS CAPACITADORES .....	176
4.3.1. <i>Datos generales</i> .....	176

4.3.2. VARIABLE 1. Programa de Capacitación.....	180
4.3.3. VARIABLE 2. Programa de Capacitación.....	204
4.3.4. VARIABLE 3. Percepciones de las personas colaboradas .....	207
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	222
5.1 CONCLUSIONES.....	223
5.2 LIMITACIONES .....	243
5.3 RECOMENDACIONES.....	243
REFERENCIAS .....	255
ANEXOS .....	258
ANEXO 1. CUESTIONARIO REALIZADO A LOS ASESORES Y SUPERVISORES. ....	258
ANEXO 2 CUESTIONARIO REALIZADO A LOS CAPACITADORES .....	269
ANEXO 3 DECLARACIÓN JURADA .....	280
ANEXO 4 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN .....	281
ANEXO 5 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TUTORA.....	282
ANEXO 6 CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR .....	283
ANEXO 7. LICENCIA Y AUTORIZACIÓN AL CENIT.....	284

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas de la capacitación.....	40
Tabla 2. Principios de aprendizaje en diferentes técnicas tradicionales de capacitación y desarrollo.....	63
Tabla 3. Distribución de la población.....	111
Tabla 4. Cálculo de la muestra.....	113
Tabla 5. Criterios de inclusión y exclusión de la muestra. ....	113
Tabla 6. Cuadro de operacionalización de las variables.....	117
Tabla 7. Análisis de Datos.....	119
Tabla 8. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando como asesor/a telefónico/a o Supervisor en el Contact Center de Telecable?.....	121
Tabla 9. ¿Cuál es su identidad de género? .....	122
Tabla 10. ¿En cuál rango de edad se encuentra usted? .....	123
Tabla 11. ¿Durante el último año, cuántas capacitaciones ha recibido? .....	124
Tabla 12. ¿Cuál es su nivel de escolaridad? .....	125
Tabla 13. ¿Cuál es el cargo que ocupa en el Contact Center?.....	126
Tabla 14. ¿Considera que el programa de capacitación en el Contact Center está bien planificado y diseñado?.....	127
Tabla 15. ¿Conoce si el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Telecable S.A. cuenta con normativa que rige la materia de capacitación? .....	128
Tabla 16. ¿Para la elaboración del programa de capacitación implementado por Telecable en el departamento del Contact Center, se le consultó sobre necesidades que tenía en su área de trabajo para la capacitación? Si la respuesta es no o no estoy seguro/a, pasar a la pregunta 12.....	129

Tabla 17. ¿Está satisfecho/a con la comunicación y transparencia en el proceso de elaboración e implementación del programa de capacitación? Sólo responden esta pregunta los que en la pregunta anterior indicaron que sí.....	130
Tabla 18. ¿Considera que ha habido oportunidades suficientes para proporcionar retroalimentación y sugerencias durante el desarrollo del programa de capacitación? Solo responden esta pregunta los que en la tabla 15 respondieron que sí.....	131
Tabla 19. ¿Considera que se ha consultado adecuadamente a los diferentes niveles jerárquicos de la organización para identificar las necesidades de capacitación?.....	133
Tabla 20. ¿Considera que el programa de capacitación actual está alineado con los objetivos y valores de la organización?.....	134
Tabla 21. ¿Cree que el contenido del programa de capacitación refleja fielmente la cultura organizacional de nuestra empresa? .....	135
Tabla 22. ¿Cree que se han asignado los recursos adecuados (tiempo, personal, presupuesto) para el programa de capacitación en función de las necesidades organizativas? .....	136
Tabla 23. ¿Considera que se han establecido indicadores claros para evaluar el éxito y el impacto del programa de capacitación en la organización? .....	137
Tabla 24. ¿Ha observado una mejora en la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales como resultado del programa de capacitación implementado?.....	138
Tabla 25. ¿Siente que el programa de capacitación ha sido diseñado con flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios organizacionales futuros? .....	139
Tabla 26. ¿Considera que el programa de capacitación ha abordado de manera adecuada las áreas de mejora identificadas en sus tareas y responsabilidades laborales? .....	140
Tabla 27. ¿Ha recibido capacitación específica para enfrentar los desafíos y demandas particulares de sus tareas dentro de su departamento o equipo de trabajo?.....	142

Tabla 28. ¿Considera que dentro del desarrollo de las actividades de capacitación se incluye suficiente tiempo y espacios prácticos para la aplicación de los conocimientos en función a sus tareas diarias? .....	143
Tabla 29. ¿Se ha tenido en cuenta la complejidad y variedad de sus tareas al diseñar y desarrollar el contenido del programa de capacitación? .....	144
Tabla 30. ¿Considera que el programa de capacitación ha mejorado su capacidad para enfrentar situaciones desafiantes o nuevas en el desempeño de sus tareas? .....	145
Tabla 31. ¿Ha notado una mayor eficacia en la ejecución de sus tareas como resultado directo de participar en las actividades del programa de capacitación? .....	146
Tabla 32. ¿Ha recibido retroalimentación o seguimiento por parte de su jefatura o capacitador sobre su progreso en la aplicación de los conocimientos adquiridos en el programa de capacitación a sus tareas diarias? .....	147
Tabla 33. ¿Considera que el programa de capacitación contempla las tendencias y avances relevantes en el campo de su trabajo al diseñar el contenido del curso? .....	148
Tabla 34. ¿Cree que sus necesidades de capacitación y desarrollo fueron consideradas al diseñar el programa de capacitación? .....	149
Tabla 35. ¿Se le consultó o se le dio la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias al finalizar las actividades de capacitación? .....	150
Tabla 36. ¿Considera que el programa de capacitación aborda adecuadamente las áreas en las que necesito mejorar o desarrollar habilidades? .....	151
Tabla 37. ¿El primer día que inicia la actividad de capacitación, el capacitador le informa sobre el programa de capacitación, su metodología y otros aspectos? .....	152
Tabla 38. ¿Se me proporcionó el apoyo necesario durante el programa de capacitación para superar cualquier desafío o dificultad que enfrenté? .....	153
Tabla 39. ¿Sentí que mi participación y contribución durante la capacitación fueron valoradas y reconocidas? .....	154

Tabla 40. ¿Considera que en las actividades de capacitación se promovió un ambiente de aprendizaje inclusivo y colaborativo entre los participantes?.....	155
Tabla 41. ¿Qué factor considera que han contribuido positivamente a su participación en el programa de capacitación del Contact Center de Telecable? .....	157
Tabla 42. ¿Cuál de los siguientes factores le han dificultado participar de manera activa en el programa de capacitación del Contact Center de Telecable?.....	158
Tabla 43. ¿En qué medida se siente motivado/a para comprometerse con el programa de capacitación? .....	160
Tabla 44. ¿Cómo calificaría la efectividad del programa de capacitación en prepararme para enfrentar los desafíos y demandas de mi trabajo? .....	161
Tabla 45. ¿Consideras que el programa de capacitación en el Contact Center de Telecable ha sido efectivo para mejorar tus habilidades, conocimiento y desempeño laboral? .....	162
Tabla 46. ¿Cómo calificaría la relevancia de los temas tratados en el programa de capacitación para sus responsabilidades laborales?.....	163
Tabla 47. ¿Ha podido aplicar los conocimientos adquiridos durante el programa de capacitación en su trabajo diario en el Contact Center?.....	164
Tabla 48. ¿Qué aspectos específicos del programa de capacitación consideras que podrían mejorarse para aumentar su efectividad en el futuro?.....	165
Tabla 49. ¿Considera que el programa de capacitación ofrecido en el Contact Center contribuye positivamente a su bienestar laboral? .....	167
Tabla 50. En una escala del 1 al 4, ¿cómo calificaría el impacto del programa de capacitación en su nivel de estrés laboral?.....	168
Tabla 51. ¿Siente que el programa de capacitación aborda adecuadamente aspectos relacionados con el bienestar mental, Intelectual y emocional en el trabajo? .....	169
Tabla 52. ¿Qué tan efectivas consideras las estrategias proporcionadas en el programa de capacitación para manejar situaciones de estrés en el trabajo?.....	170

Tabla 53. ¿Siente que el programa de capacitación aborda adecuadamente sus necesidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa?.....	171
Tabla 54. ¿Cómo describirías el nivel de satisfacción general en su trabajo en el Contact Center de Telecable?.....	172
Tabla 55. ¿Cree que el programa de capacitación ha mejorado su satisfacción general en el trabajo en el Contact Center? .....	173
Tabla 56. ¿En qué medida el programa de capacitación ha mejorado sus habilidades y competencias para realizar tu trabajo de manera satisfactoria?.....	174
Tabla 57. En una escala de 1 al 10 siendo 10 el más probable y 1 el menos probable indique ¿Qué tan probable es que le recomiende esta empresa a un amigo o conocido para trabajar. ....	175
Tabla 58. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando como Capacitador en el Contact Center de Telecable? .....	176
Tabla 59. ¿Cuál es su identidad de género? .....	177
Tabla 60. ¿En cuál rango de edad se encuentra usted? .....	177
Tabla 61. ¿Durante el último año, cuántas capacitaciones ha brindado? .....	178
Tabla 62. ¿Cuál es su nivel de escolaridad? .....	179
Tabla 63. ¿Considera que el programa de capacitación en el Contact Center está bien planificado y diseñado?.....	180
Tabla 64. ¿Conoce si el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Telecable S.A. cuenta con normativa que rige la materia de capacitación? .....	181
Tabla 65. ¿Para la elaboración del programa de capacitación implementado por Telecable en el departamento del Contact Center, se le consultó a los asesores o personal de apoyo, sobre las necesidades que tenía en su área de trabajo para elaborar la capacitación? Si la respuesta es no o no estoy seguro/a, pasar a la pregunta 11 .....	182

Tabla 66. ¿Cuáles son los métodos o canales empleados para recabar la retroalimentación de los asesores o personal de apoyo en relación con las necesidades en sus respectivas áreas de trabajo, con el propósito de diseñar programas de capacitación adecuados y efectivos? Sólo responden esta pregunta los que en la pregunta anterior indicaron que sí. Puede escoger más de una opción.....	183
Tabla 67. ¿Ha habido oportunidades suficientes para proporcionar retroalimentación y sugerencias durante el desarrollo del programa de capacitación? Solo responden esta pregunta los que en la tabla 63 respondieron que sí.....	184
Tabla 68. ¿Ha realizado una consulta exhaustiva y efectiva a los distintos niveles jerárquicos de la organización con el fin de identificar las necesidades de capacitación de manera adecuada?.....	185
Tabla 69. ¿El programa de capacitación actual está alineado con los objetivos y valores de la organización?.....	186
Tabla 70. ¿El contenido del programa de capacitación refleja fielmente la cultura organizacional de la empresa? .....	187
Tabla 71. ¿Se han asignado los recursos adecuados (tiempo, personal, presupuesto) para el programa de capacitación en función de las necesidades organizativas? .....	188
Tabla 72. ¿Se han establecido indicadores claros para evaluar el éxito y el impacto del programa de capacitación en la organización? .....	189
Tabla 73. ¿Ha observado una mejora en la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales como resultado del programa de capacitación implementado?.....	191
Tabla 74. ¿El programa de capacitación ha sido diseñado con flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios organizacionales futuros? .....	192
Tabla 75. ¿El programa de capacitación ha abordado de manera adecuada las áreas de mejora identificadas en las tareas y responsabilidades laborales de los Asesores y Supervisores?.....	193

Tabla 76. ¿Ha brindado capacitaciones específicas para enfrentar los desafíos y demandas particulares de las tareas de los asesores y Supervisores dentro del departamento del Contact Center?.....	194
Tabla 77. ¿Dentro del desarrollo de las actividades de capacitación se incluye suficiente tiempo y espacios prácticos para la aplicación de los conocimientos de los asesores y Supervisores en función a sus tareas? .....	195
Tabla 78. ¿Ha tomado en cuenta la complejidad y variedad de las tareas de los asesores y Supervisores al diseñar y desarrollar el contenido del programa de capacitación? .....	196
Tabla 79. ¿Ha recibido retroalimentación por parte de áreas de apoyo o de los asesores sobre el progreso en la aplicación de los conocimientos adquiridos en el programa de capacitación a las tareas diarias de estos? .....	197
Tabla 80. ¿El programa de capacitación contempla las tendencias y avances relevantes en el campo de las telecomunicaciones al diseñar el contenido del curso? .....	198
Tabla 81. ¿Fueron tomadas en cuenta las necesidades de capacitación y desarrollo de los asesores y Supervisores al diseñar el programa de capacitación? .....	199
Tabla 82. ¿En las actividades de capacitación una vez que se finalizan, se evalúa la misma, con el fin de obtener comentarios y sugerencias de los participantes. ....	199
Tabla 83. ¿El primer día que inicia la actividad de capacitación, se les informa a los participantes sobre el programa de capacitación, su metodología y otros aspectos? .....	200
Tabla 84. ¿Se proporcionó el apoyo necesario durante el programa de capacitación para que los asesores y supervisores puedan superar cualquier desafío o dificultad que enfrenté? .....	201
Tabla 85. ¿En las actividades de capacitación se promovió un ambiente de aprendizaje inclusivo y colaborativo entre los participantes? .....	202
Tabla 86. ¿Qué factores considera que han contribuido positivamente en la participación de los asesores y supervisores en el programa de capacitación del Contact Center de Telecable? Puede escoger más de una opción.....	204

Tabla 87. ¿Cuáles de los siguientes factores han dificultado la participación de los asesores y supervisores de manera activa en el programa de capacitación del Contact Center de Telecable? Puede escoger más de una opción.....	205
Tabla 88. ¿En qué medida siente que los asesores y supervisores se encuentran motivado/as para comprometerse con el programa de capacitación? .....	206
Tabla 89. ¿Cómo calificaría la efectividad del programa de capacitación para preparar a los asesores y supervisores a enfrentar los desafíos y demandas de mi trabajo? .....	207
Tabla 90. ¿El programa de capacitación en el Contact Center de Telecable ha sido efectivo para mejorar las habilidades, conocimiento y desempeño laboral de los asesores y supervisores? .....	208
Tabla 91. ¿Cómo calificaría la relevancia de los temas tratados en el programa de capacitación para las responsabilidades laborales de los asesores y supervisores? .....	209
Tabla 92. ¿Una vez finalizadas las diferentes actividades de capacitación, aplican la evaluación para cada uno de los temas brindados? .....	210
Tabla 93. ¿Cómo capacitador aplica las sugerencias brindadas para mejorar la efectividad del programa de capacitación? .....	211
Tabla 94. ¿El programa de capacitación ofrecido en el Contact Center contribuye positivamente al bienestar laboral de los asesores y supervisores?.....	212
Tabla 95. En una escala del 1 al 4, ¿cómo calificaría el impacto del programa de capacitación a nivel del estrés laboral de los asesores y supervisores? .....	213
Tabla 96. ¿El programa de capacitación aborda adecuadamente aspectos relacionados con el bienestar mental, Intelectual y emocional de los asesores y supervisores? .....	214
Tabla 97. ¿Qué tan efectivas consideras las estrategias proporcionadas en el programa de capacitación para manejar situaciones de estrés en el trabajo?.....	215
Tabla 98. ¿El programa de capacitación aborda adecuadamente las necesidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa? .....	216

Tabla 99. ¿Cómo describirías el nivel de satisfacción general en su trabajo en el Contact Center de Telecable?.....	217
Tabla 100. ¿El programa de capacitación ha mejorado la satisfacción general en el trabajo en el Contact Center? .....	218
Tabla 101. ¿En qué medida el programa de capacitación ha mejorado las habilidades y competencias para realizar el trabajo de manera satisfactoria de los asesores y supervisores? .....	219
Tabla 102. En una escala de 1 al 10 siendo 10 el más probable y 1 el menos probable indique ¿Qué tan probable es que le recomiende esta empresa a un amigo o conocido para trabajar .....	220

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pasos en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo .....	41
Figura 2. Capacitación basada en los puestos frente a capacitación basada en las competencias.....	44
Figura 3. Las cuatro etapas del proceso de capacitación. ....	46
Figura 4. Desarrollo de las etapas del proceso de capacitación. ....	47
Figura 5. Pasos para confeccionar un inventario de las necesidades de capacitación. ....	49
Figura 6. La programación de la capacitación. ....	50
Figura 7. Entradas y salidas del programa de capacitación.....	51
Figura 8. Taxonomía de Bloom de los objetivos educacionales. ....	52
Figura 9. Clasificación de la tecnología educativa de la capacitación.....	54
Figura 10. Evaluación de los resultados de la capacitación.....	59
Figura 11. Motivación organizacional. ....	74
Figura 12. Organigrama UNSR. ....	90
Figura 13. Oficinas Centrales. ....	90
Figura 14. Exterior de las Oficinas.....	91
Figura 15. Rutas de la investigación.....	93
Figura 16. Proceso Cuantitativo. ....	95
Figura 17. Proceso cuantitativo .....	100
Figura 18. Ilustración de los procesos mixtos .....	104
Figura 19. Visualización o esquema gráfico de un experimento.....	107
Figura 20. Clasificación de los diseños cuantitativos.....	108
Figura 21. Diseños transversales .....	109
Figura 22. Representación de una muestra como subgrupo. ....	112

Figura 23. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando como asesor/a telefónico/a o Supervisor en el Contact Center de Telecable?.....	122
Figura 24. ¿Cuál es su identidad de género?.....	123
Figura 25. ¿En cuál rango de edad se encuentra usted? .....	124
Figura 26. ¿Durante el último año, cuántas capacitaciones ha recibido? .....	125
Figura 27. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?.....	126
Figura 28. ¿Cuál es el cargo que ocupa en el Contact Center? .....	127
Figura 29. ¿Considera que el programa de capacitación en el Contact Center está bien planificado y diseñado?.....	128
Figura 30. ¿Conoce si el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Telecable S.A. cuenta con normativa que rige la materia de capacitación? .....	129
Figura 31. ¿Para la elaboración del programa de capacitación implementado por Telecable en el departamento del Contact Center, se le consultó sobre necesidades que tenía en su área de trabajo para la capacitación? Si la respuesta es no o no estoy seguro/a, pasar a la pregunta 12.....	130
Figura 32. ¿Está satisfecho/a con la comunicación y transparencia en el proceso de elaboración e implementación del programa de capacitación? Sólo responden esta pregunta los que en la pregunta anterior indicaron que sí.....	131
Figura 33. ¿Considera que ha habido oportunidades suficientes para proporcionar retroalimentación y sugerencias durante el desarrollo del programa de capacitación? Solo responden esta pregunta los que en la tabla 15 respondieron que sí.....	132
Figura 34. ¿Considera que se ha consultado adecuadamente a los diferentes niveles jerárquicos de la organización para identificar las necesidades de capacitación?.....	133
Figura 35. ¿Considera que el programa de capacitación actual está alineado con los objetivos y valores de la organización?.....	134

Figura 36. ¿Cree que el contenido del programa de capacitación refleja fielmente la cultura organizacional de nuestra empresa? .....	135
Figura 37. ¿Cree que se han asignado los recursos adecuados (tiempo, personal, presupuesto) para el programa de capacitación en función de las necesidades organizativas? .....	136
Figura 38. ¿Considera que se han establecido indicadores claros para evaluar el éxito y el impacto del programa de capacitación en la organización? .....	138
Figura 39. ¿Ha observado una mejora en la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales como resultado del programa de capacitación implementado?.....	139
Figura 40. ¿Siente que el programa de capacitación ha sido diseñado con flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios organizacionales futuros? .....	140
Figura 41. ¿Considera que el programa de capacitación ha abordado de manera adecuada las áreas de mejora identificadas en sus tareas y responsabilidades laborales? .....	141
Figura 42. ¿Ha recibido capacitación específica para enfrentar los desafíos y demandas particulares de sus tareas dentro de su departamento o equipo de trabajo?.....	142
Figura 43. ¿Considera que dentro del desarrollo de las actividades de capacitación se incluye suficiente tiempo y espacios prácticos para la aplicación de los conocimientos en función a sus tareas diarias? .....	143
Figura 44. ¿Se ha tenido en cuenta la complejidad y variedad de sus tareas al diseñar y desarrollar el contenido del programa de capacitación?.....	145
Figura 45. ¿Considera que el programa de capacitación ha mejorado su capacidad para enfrentar situaciones desafiantes o nuevas en el desempeño de sus tareas? .....	146
Figura 46. ¿Ha notado una mayor eficacia en la ejecución de sus tareas como resultado directo de participar en las actividades del programa de capacitación? .....	147

Figura 47. ¿Ha recibido retroalimentación o seguimiento por parte de su jefatura o capacitador sobre su progreso en la aplicación de los conocimientos adquiridos en el programa de capacitación a sus tareas diarias? .....	148
Figura 48. ¿Considera que el programa de capacitación contempla las tendencias y avances relevantes en el campo de su trabajo al diseñar el contenido del curso? .....	149
Figura 49. ¿Cree que sus necesidades de capacitación y desarrollo fueron consideradas al diseñar el programa de capacitación?.....	150
Figura 50. ¿Se le consultó o se le dio la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias al finalizar las actividades de capacitación? .....	151
Figura 51. ¿Considera que el programa de capacitación aborda adecuadamente las áreas en las que necesito mejorar o desarrollar habilidades?.....	152
Figura 52. ¿El primer día que inicia la actividad de capacitación, el capacitador le informa sobre el programa de capacitación, su metodología y otros aspectos?.....	153
Figura 53. ¿Se me proporcionó el apoyo necesario durante el programa de capacitación para superar cualquier desafío o dificultad que enfrenté? .....	154
Figura 54. ¿Sentí que mi participación y contribución durante la capacitación fueron valoradas y reconocidas? .....	155
Figura 55. ¿Considera que en las actividades de capacitación se promovió un ambiente de aprendizaje inclusivo y colaborativo entre los participantes?.....	156
Figura 56. ¿Qué factor considera que han contribuido positivamente a su participación en el programa de capacitación del Contact Center de Telecom? .....	157
Figura 57. ¿Cuál de los siguientes factores le han dificultado participar de manera activa en el programa de capacitación del Contact Center de Telecom?.....	159
Figura 58. ¿En qué medida se siente motivado/a para comprometerse con el programa de capacitación? .....	160

Figura 59. ¿Cómo calificaría la efectividad del programa de capacitación en prepararme para enfrentar los desafíos y demandas de mi trabajo? .....	161
Figura 60. ¿Consideras que el programa de capacitación en el Contact Center de Telecable ha sido efectivo para mejorar tus habilidades, conocimiento y desempeño laboral? .....	162
Figura 61. ¿Cómo calificaría la relevancia de los temas tratados en el programa de capacitación para sus responsabilidades laborales?.....	163
Figura 62. ¿Sentirse seguro en su entorno de trabajo en términos de salud y seguridad ocupacional le motiva para desempeñar sus tareas y comprometerse con su trabajo? .....	164
Figura 63. ¿Sentirse seguro en su entorno de trabajo en términos de salud y seguridad ocupacional le motiva para desempeñar sus tareas y comprometerse con su trabajo? .....	165
Figura 64. ¿Considera que el programa de capacitación ofrecido en el Contact Center contribuye positivamente a su bienestar laboral?.....	167
Figura 65. En una escala del 1 al 4, ¿cómo calificaría el impacto del programa de capacitación en su nivel de estrés laboral?.....	168
Figura 66. ¿Siente que el programa de capacitación aborda adecuadamente aspectos relacionados con el bienestar mental, Intelectual y emocional en el trabajo?.....	169
Figura 67. ¿Qué tan efectivas consideras las estrategias proporcionadas en el programa de capacitación para manejar situaciones de estrés en el trabajo?.....	170
Figura 68. ¿Siente que el programa de capacitación aborda adecuadamente sus necesidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa? .....	171
Figura 69. ¿Cómo describirías el nivel de satisfacción general en su trabajo en el Contact Center de Telecable?.....	172
Figura 70. ¿Cree que el programa de capacitación ha mejorado su satisfacción general en el trabajo en el Contact Center? .....	173
Figura 71. ¿En qué medida el programa de capacitación ha mejorado tus habilidades y competencias para realizar tu trabajo de manera satisfactoria? .....	174

Figura 72. En una escala de 1 al 10 siendo 10 el más probable y 1 el menos probable indique ¿Qué tan probable es que le recomiende esta empresa a un amigo o conocido para trabajar .....	175
Figura 73. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando como Capacitador en el Contact Center de Telecable? .....	176
Figura 74. ¿Cuál es su identidad de género? .....	177
Figura 75. ¿En cuál rango de edad se encuentra usted? .....	178
Figura 76. ¿Durante el último año, cuántas capacitaciones ha recibido? .....	179
Figura 77. ¿Cuál es su nivel de escolaridad? .....	180
Figura 78. ¿Considera que el programa de capacitación en el Contact Center está bien planificado y diseñado?.....	181
Figura 79. ¿Conoce si el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Telecable S.A. cuenta con normativa que rige la materia de capacitación? .....	182
Figura 80. ¿Cuáles son los métodos o canales empleados para recabar la retroalimentación de los asesores o personal de apoyo en relación con las necesidades en sus respectivas áreas de trabajo, con el propósito de diseñar programas de capacitación adecuados y efectivos? Sólo responden esta pregunta los que en la pregunta anterior indicaron que sí. Puede escoger más de una opción. ....	184
Figura 81. ¿Ha habido oportunidades suficientes para proporcionar retroalimentación y sugerencias durante el desarrollo del programa de capacitación? Solo responden esta pregunta los que en la tabla 63 respondieron que sí. ....	185
Figura 82. ¿Ha realizado una consulta exhaustiva y efectiva a los distintos niveles jerárquicos de la organización con el fin de identificar las necesidades de capacitación de manera adecuada? .....	186
Figura 83. ¿El programa de capacitación actual está alineado con los objetivos y valores de la organización? .....	187

Figura 84. ¿El contenido del programa de capacitación refleja fielmente la cultura organizacional de la empresa? .....	188
Figura 85. ¿Se han asignado los recursos adecuados (tiempo, personal, presupuesto) para el programa de capacitación en función de las necesidades organizativas? .....	189
Figura 86. ¿Se han establecido indicadores claros para evaluar el éxito y el impacto del programa de capacitación en la organización? .....	190
Figura 87. ¿Ha observado una mejora en la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales como resultado del programa de capacitación implementado?.....	191
Figura 88. ¿El programa de capacitación ha sido diseñado con flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios organizacionales futuros? .....	192
Figura 89. ¿El programa de capacitación ha abordado de manera adecuada las áreas de mejora identificadas en las tareas y responsabilidades laborales de los Asesores y Supervisores?.....	193
Figura 90. ¿Ha brindado capacitaciones específicas para enfrentar los desafíos y demandas particulares de las tareas de los asesores y Supervisores dentro del departamento del Contact Center?.....	194
Figura 91. ¿Dentro del desarrollo de las actividades de capacitación se incluye suficiente tiempo y espacios prácticos para la aplicación de los conocimientos de los asesores y Supervisores en función a sus tareas? .....	195
Figura 92. ¿Ha tomado en cuenta la complejidad y variedad de las tareas de los asesores y Supervisores al diseñar y desarrollar el contenido del programa de capacitación? .....	196
Figura 93. ¿Ha recibido retroalimentación por parte de áreas de apoyo o de los asesores sobre el progreso en la aplicación de los conocimientos adquiridos en el programa de capacitación a las tareas diarias de estos? .....	197
Figura 94. ¿El programa de capacitación contempla las tendencias y avances relevantes en el campo de las telecomunicaciones al diseñar el contenido del curso? .....	198

Figura 95. ¿Fueron tomadas en cuenta las necesidades de capacitación y desarrollo de los asesores y Supervisores al diseñar el programa de capacitación? .....	199
Figura 96. ¿En las actividades de capacitación una vez que se finalizan, se evalúa la misma, con el fin de obtener comentarios y sugerencias de los participantes. ....	200
Figura 97. ¿El primer día que inicia la actividad de capacitación, se les informa a los participantes sobre el programa de capacitación, su metodología y otros aspectos? .....	201
Figura 98. ¿Se proporcionó el apoyo necesario durante el programa de capacitación para que los asesores y supervisores puedan superar cualquier desafío o dificultad que enfrenté? .....	202
Figura 99. ¿En las actividades de capacitación se promovió un ambiente de aprendizaje inclusivo y colaborativo entre los participantes? .....	203
Figura 100. ¿Qué factores considera que han contribuido positivamente en la participación de los asesores y supervisores en el programa de capacitación del Contact Center de Telecable? Puede escoger más de una opción.....	204
Figura 101. ¿Cuáles de los siguientes factores han dificultado la participación de los asesores y supervisores de manera activa en el programa de capacitación del Contact Center de Telecable? Puede escoger más de una opción.....	206
Figura 102. ¿En qué medida siente que los asesores y supervisores se encuentran motivado/as para comprometerse con el programa de capacitación? .....	207
Figura 103. ¿Cómo calificaría la efectividad del programa de capacitación para preparar a los asesores y supervisores a enfrentar los desafíos y demandas de mi trabajo?.....	208
Figura 104. ¿El programa de capacitación en el Contact Center de Telecable ha sido efectivo para mejorar las habilidades, conocimiento y desempeño laboral de los asesores y supervisores? .....	209
Figura 105. ¿Cómo calificaría la relevancia de los temas tratados en el programa de capacitación para las responsabilidades laborales de los asesores y supervisores? .....	210

Figura 106. ¿Una vez finalizadas las diferentes actividades de capacitación, aplican la evaluación para cada uno de los temas brindados?.....	211
Figura 107. ¿Cómo capacitador aplica las sugerencias brindadas para mejorar la efectividad del programa de capacitación? .....	212
Figura 108. ¿El programa de capacitación ofrecido en el Contact Center contribuye positivamente al bienestar laboral de los asesores y supervisores?.....	213
Figura 109. En una escala del 1 al 4, ¿cómo calificaría el impacto del programa de capacitación a nivel del estrés laboral de los asesores y supervisores? .....	214
Figura 110. ¿El programa de capacitación aborda adecuadamente aspectos relacionados con el bienestar mental, Intelectual y emocional de los asesores y supervisores? .....	215
Figura 111. Qué tan efectivas consideras las estrategias proporcionadas en el programa de capacitación para manejar situaciones de estrés en el trabajo?.....	216
Figura 112. ¿El programa de capacitación aborda adecuadamente las necesidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa?.....	217
Figura 113. ¿Cómo describirías el nivel de satisfacción general en su trabajo en el Contact Center de Telecable?.....	218
Figura 114. ¿El programa de capacitación ha mejorado la satisfacción general en el trabajo en el Contact Center? .....	219
Figura 115. ¿En qué medida el programa de capacitación ha mejorado las habilidades y competencias para realizar el trabajo de manera satisfactoria de los asesores y supervisores? .....	220
Figura 116. En una escala de 1 al 10 siendo 10 el más probable y 1 el menos probable indique ¿Qué tan probable es que le recomiende esta empresa a un amigo o conocido para trabajar .....	221

## AGRADECIMIENTOS

La realización de esta tesina ha sido un viaje arduo y desafiante, lleno de aprendizajes y crecimiento personal y profesional. No hubiera sido posible sin el apoyo, la guía y el aliento de muchas personas a las que quiero expresar mi más profundo agradecimiento.

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por darme la fuerza, la paciencia y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa de mi vida. Sin Su guía y bendiciones, este logro no habría sido posible.

A mi familia, por ser mi pilar fundamental. A mí mamá, por su amor incondicional, su apoyo constante y sus palabras de aliento en los momentos más difíciles. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo y la dedicación.

A mi tutora de tesina, Susana Araya, por su invaluable orientación, paciencia y confianza en mi trabajo. Su experiencia y conocimientos fueron cruciales para la realización de esta investigación. Gracias por sus consejos, correcciones y por creer en mi capacidad para llevar a cabo este proyecto.

A mis profesores y compañeros de la Universidad Hispanoamericana, por compartir su conocimiento y experiencias conmigo.

A mis amigos, por su comprensión y apoyo durante estos años de estudio. Gracias por las palabras de ánimo, las conversaciones motivadoras y por estar siempre a mi lado, incluso en los momentos de mayor estrés.

Finalmente, quiero agradecer, a Telecable S.A. por brindarme acceso a los recursos y datos necesarios para la realización de mi investigación. Su colaboración fue fundamental para el desarrollo y culminación de esta tesis.

## **DEDICATORIA**

Dedico este logro a mi madre, cuyo amor incondicional y sacrificio han sido mi mayor fuente de inspiración y fortaleza. Gracias por creer en mí y por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia. Este logro es tanto mío como suyo.

A mis amigos, por estar siempre a mi lado, brindándome su apoyo y ánimo en los momentos más complejos. Sus palabras de aliento y su compañía han sido invaluable durante este proceso.

A todos aquellos que de alguna manera contribuyeron a la realización de esta tesis, dedico este esfuerzo con gratitud y aprecio.

## RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

En la actualidad, los programas de capacitación son fundamentales en toda organización, dado que esto nos ayuda a tener un personal calificado para realizar sus funciones laborales, por lo tanto, es importante entender las implementaciones que tiene un programa de capacitación, y comprender cómo nos puede beneficiar o afectar en el bienestar de las personas colaboradoras, dado que la base fundamental de toda organización es su talento humano. En este aspecto, es necesario conocer la influencia que puede tener un programa de capacitación en los individuos dentro de la organización.

Además, si no existen buenos programas de capacitación dentro de la organización, que permita que todos los miembros sientan apoyo, crecimiento laboral-personal, reconocimiento de sus tareas realizadas por parte de sus superiores, las consecuencias que la organización pueda enfrentar, podrían ser muy severas. En este caso, la insatisfacción, la desmotivación y pocas aspiraciones de crecimiento laboral con base al desarrollo, pueden perjudicar enormemente dentro de cada nivel de la empresa, ocasionado que la productividad, la buena reputación y desempeño empresarial estén en riesgo.

Es por ello, que el objetivo general de esta investigación busca analizar las implicaciones de la implementación de un programa de capacitación y el bienestar de las personas colaboradoras de la empresa Telecable ubicada en San José durante el primer cuatrimestre del 2024.

En esta investigación se adoptó un enfoque cuantitativo, conocido por su habilidad para recopilar datos en forma numérica, lo que facilita la identificación y análisis de patrones, tendencias y relaciones. Los datos fueron obtenidos de una población de 46 colaboradores, con una muestra compuesta por 43 personas: 41 asesores y supervisores, y 2 capacitadores del Contact Center de Telecable S.A. La recopilación de datos se realizó mediante dos cuestionarios que incluyen preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas.

El análisis de los datos se llevó a cabo de manera rigurosa, empleando diversas técnicas y herramientas para asegurar su fiabilidad y precisión. Los resultados se presentan de manera clara y concisa, utilizando tablas que contienen estadísticas descriptivas y gráficos que facilitan una mejor visualización de la información.

Entre los hallazgos más destacados, se observa una percepción de que la mayoría de los colaboradores y capacitadores perciben el programa como bien planificado y diseñado. Sin embargo, existe un porcentaje significativo de empleados que duda de su eficacia, lo que indica áreas de mejora en la comunicación y evaluación del programa. Además, se detectó una falta de conocimiento general sobre las normativas de capacitación dentro del departamento, lo que sugiere la necesidad de una mejor difusión de estas políticas. La consulta sobre las necesidades de capacitación mostró discrepancias entre las percepciones de los capacitadores y los asesores y supervisores, destacando la importancia de mejorar estos procesos de consulta.

Finalmente, se evidencia que el programa de capacitación es mayormente efectivo y bien recibido, pero hay áreas claras para mejorar en términos de comunicación, consulta, asignación de recursos, flexibilidad, y retroalimentación para maximizar su impacto y satisfacción entre los colaboradores del Contact Center de Telecable.

**Palabras claves:** Implementación, Programas de capacitación, Bienestar, Satisfacción.

## ABSTRACT

Currently, training programs are fundamental in every organization, as they help us have qualified personnel to perform their work functions. Therefore, it is important to understand the implementations of a training program and comprehend how it can benefit or affect the well-being of employees, given that the fundamental base of any organization is its human talent. In this regard, it is necessary to understand the influence a training program can have on individuals within the organization.

Moreover, if there are no good training programs within the organization that allow all members to feel supported, experience personal-professional growth, and receive recognition for their tasks from their superiors, the consequences the organization might face could be severe. In such cases, dissatisfaction, demotivation, and low aspirations for professional growth based on development can significantly harm every level of the company, jeopardizing productivity, reputation, and business performance.

Thus, the general objective of this research is to analyze the implications of implementing a training program and the well-being of the employees of Telecable, located in San José, during the first quarter of 2024.

This research adopted a quantitative approach, known for its ability to collect data in numerical form, facilitating the identification and analysis of patterns, trends, and relationships. The data were obtained from a population of 46 employees, with a sample consisting of 43 people: 41 advisors and supervisors, and 2 trainers from the Telecable S.A. Contact Center. Data collection was carried out through two questionnaires that included closed, open, and semi-open questions.

The data analysis was conducted rigorously, employing various techniques and tools to ensure its reliability and accuracy. The results are presented clearly and concisely, using tables with descriptive statistics and graphs to provide better visualization of the information.

Among the most notable findings, it is observed that the majority of employees and trainers perceive the program as well planned and designed. However, a significant percentage of employees doubt its effectiveness, indicating areas for improvement in communication and program evaluation. Additionally, a general lack of knowledge about training policies within the department was detected, suggesting the need for better dissemination of these policies. The consultation on training needs revealed discrepancies between the perceptions of trainers and those of advisors and supervisors, highlighting the importance of improving these consultation processes.

Finally, it is evident that the training program is mostly effective and well-received, but there are clear areas for improvement in terms of communication, consultation, resource allocation, flexibility, and feedback to maximize its impact and satisfaction among the employees of the Telecable Contact Center.

**Keywords:** Implementation, Training Programs, Well-being, Satisfaction.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES

En la actualidad, los programas de capacitación son una parte fundamental de toda organización tanto a nivel nacional como internacional, dado que periódicamente y conforme avanza el tiempo, procesos nuevos aparecen, por lo cual es de suma importancia tener un programa de capacitación actualizado y bien implementado, ya que las organizaciones se tienen que ir actualizados conforme nuevos procesos se vayan implementado en las empresas.

Además, hoy en día la tecnología avanza rápidamente, algo fundamental en las empresas de Telecomunicaciones, se deben ir adaptando a los procesos y productos nuevos que vayan saliendo, por lo cual es fundamental que tanto a nivel nacional como internacional los programas de capacitación se encuentren bien estructurados, dado que contribuyen a la productividad, la adaptación a los cambios, el desarrollo de recursos humanos, la reducción de la brecha de habilidades y el cumplimiento de normativas y estándares internacionales.

El trabajo de investigación de Sequeira y Garita, (2023) titulado *“Análisis de las necesidades de capacitación que presenta parte del profesorado de Educación Preescolar, de las Direcciones Regionales de Educación 2237-1340 (Heredia), 2443-3095 (Alajuela), 2255-1257 (San José Central), 2253-3606 (San José Norte), 2223-5933 (San José Oeste), 2758-1917 (Limón) y 2591-2792 (Cartago), en relación con el conocimiento e implementación de estrategias metodológicas para el desarrollo psicomotor en la niñez”* donde, se tomó en cuenta a 24 docentes de educación preescolar, todas femeninas y residentes de las provincias de Heredia, San José, Limón y Cartago, en la cual el 81% se encuentra laborando en centros infantiles privados como en públicos, además, el 79.1% tiene una experiencia profesional mayor a los 5 años, y un 20.8% tienen una experiencia menos a los 5 años; donde a pesar de la actualización del 2014 del nuevo Programa de Estudio para la Educación Preescolar en los Ciclos Materno infantil por parte del MEP y la implementación de capacitaciones a partir del 2015 a los Docentes de Educación

Prescolar, el mismo se desarrolla en otros ámbitos y no tanto en el aspecto psicomotor, el cual permitiría una integración global de las áreas.

Entre las principales conclusiones, destacan la importancia de las necesidades de capacitaciones en relación con el conocimiento e implementación de estrategias para el desarrollo psicomotor de la niñez, y se refleja una carencia en las capacitaciones y actualizaciones del profesorado para la aplicación de las aulas. También se refleja que desde su formación inicial como docentes existe un mayor énfasis en el área cognitiva que la motora gruesa.

En concordancia con Conceição, (2016) en la tesis nombrada "*A aprendizagem significativa nos programas de treinamento corporativo: Um estudo no Banco do Brasil e na Caixa Econômica Federal*" el estudio presenta una población de 690 personas que son los empleados activos del Banco de Brasil y que hayan participado en capacitaciones impartidas por la entidad, de las cuales, tomó una muestra de 268 colaboradores para componer la investigación, sin embargo debido a recientes normas de secreto organizacional, muchos de los encuestados se abstuvieron a participar en la investigación, se logró determinar que la investigación busca contribuir académicamente identificando brechas, reflejando y mejorando el tema hacia la consolidación en el campo específico de la administración. También en cuanto al aporte práctico, se fundamenta en la relevancia de la capacitación para el desarrollo organizacional, además de estar directamente vinculados el desarrollo del liderazgo, otro factor integral para el éxito empresarial.

A su vez, otras conclusiones indican que es evidente la poca claridad sobre los objetivos de la capacitación y en ocasiones los mismos no están alineados con los objetivos organizacionales. También se detectó la poca internalización con relación al logro de metas, dado que para que haya una correlación positiva entre estos dos factores se requieren empleados de un alto nivel de educación, de mayor edad para que los aspectos de formación, la importancia y el propósito, se conviertan en un buen desempeño.

El estudio denominado *“Propuesta de un programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral en la empresa Cablemax, Piura 2021”* realizado por Cornejo, (2020), el cual contó con una población de 49 colaboradores y la cual se enfocó en una muestra de 43 colaboradores de la empresa Cablemax, donde se logra determinar que la organización no se ha evaluado las carencias del trabajador con relación a recibir capacitaciones para afrontar desafíos que existen en la empresa. También se conoce que la empresa no cuenta con planes de capacitación que permitan alcanzar el proceso de sus funciones de forma efectiva.

Asimismo, en el estudio se evidenció que las capacitaciones en la empresa Cablemax, son deficientes, donde no analizan las tareas ni las personas, no hay motivación, sin una estructura definida en el programa de capacitación, el cual genera comportamientos inadecuados en sus colaboradores, además, el nivel de productividad profesional de la organización es regular, lo cual la elaboración de un plan de adiestramiento permitirá afianzar la productividad en la organización.

Por otra parte, la tesis realizada por Campo y Daza, (2021) titulada *“Programa de Capacitación Para mejorar las Competencias de los Transportadores de la Empresa Vigitrans Colombia S.A.S”* cuyo estudio utilizó una muestra de 46 colaboradores todos conductores de los diversos vehículos que maneja la organización, se llega a la conclusión de la importancia actual de la formación en habilidades blandas y duras en las organizaciones como una actividad empresarial fundamental, se enfatiza que la capacitación no solo debe abordar cambios tecnológicos y de conocimientos, sino también aspectos actitudinales, y parte fundamental de la capacitación y formación no solo benefician a los colaboradores al mejorar sus habilidades, sino que también aportan valor a las empresas, promoviendo el crecimiento individual y la generación de riqueza empresarial.

Con relación a lo anterior, se evidencia que la empresa presenta problemas de alta accidentabilidad, esto, conlleva a optar por establecer programas de capacitación se seguridad vial y su normativa, para generar disminución y riesgo de accidentes. En síntesis, la organización

presenta desafíos en materia de seguridad particularmente en el área operativa, pues carece de capacitaciones constantes a sus colaboradores.

La investigación de Umiña, (2017) llamada *“Plan de Capacitación y el Desempeño Laboral en la Empresa Serpetbol Perú s.a.c. – San Borja 2016”*, utiliza una población de 36 colaboradores que se ubican en la sede principal, la cual busca conocer la importancia que tienen los programas de capacitación y la implicación de los mismo, y lo imprescindibles que pueden llegar a hacer para las organizaciones, en el que busca conocimientos, habilidades, conductas, motivaciones, involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el personal en su trabajo, logrando así obtener resultados concretos a corto y mediano plazo.

Entre las principales conclusiones, se destaca que, en relación con el objetivo general, existe una relación positiva moderada con un valor de Pearson de 0.796% a un nivel de significancia de 0.000, el cual nos indica, que entre mayor se capacite al personal, mejor sería si desempeño laboral. También nos indica que se detecta que, sí se realizan evaluaciones en las capacitaciones y el desempeño laboral mejoraría.

Otra de las investigaciones consultadas fue la de Pallo y Cama, (2020) quién presento su tesina llamada *“Implementación de un Modelo de Capacitación en Seguridad Basado en los Estilos de Aprendizaje para Reducir el Nivel de Accidentes e Incidentes de Trabajo en la Empresa Sociedad Minera 8 de Setiembre S.A. Arequipa 2019”* donde la población es de 50 trabajadores, y se aplicó una muestra de 25 participantes en dos turnos de trabajo. Basado en los datos recopilados, se observó que entre los meses donde hay un mayor índice de accidentabilidad que es proporcional a la frecuencia de accidentes, en el cual, para el mes de abril, se presentó el mayor índice de Accidentabilidad, con un 88.58%, es decir que, por cada 100 trabajadores, 89 sufrieron lesiones, por lo tanto, al no haber una capacitación constante sobre el manejo y técnicas, el porcentaje de accidentabilidad es muy alto.

Cabe destacar que la investigación también demostró que la organización luego de implementar un programa de capacitación tuvo un índice de accidentabilidad de 16.95%, es decir

que se produce 17 accidentes por cada millón de horas trabajadas, y se destaca que entre los meses de Julio y agosto la incidencia de accidentes fue de 0, lo cual se espera que para los próximos meses continúe siendo nula.

### **1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

La investigación se llevó a cabo en el primer cuatrimestre del 2024, para los colaboradores que laboran en el departamento de Contact Center en la empresa Telecable, ubicada en San José, Sabana Este.

### **1.1.3 JUSTIFICACIÓN**

La investigación de este tema es fundamental para comprender cómo la implementación de programas de capacitación puede influir positivamente en el bienestar y desempeño laboral de los colaboradores en un entorno específico como lo son las Telecomunicaciones. Esto permitirá identificar las áreas de mejora y diseñar estrategias efectivas que contribuyan al desarrollo integral del personal. En este aspecto, es necesario tomar en cuenta actitudes, responsabilidades, aspiraciones y metas que tiene cada uno de los individuos dentro de la organización con el fin de desarrollarse personal y profesionalmente dentro de Telecable S.A. Por eso, es necesario que la empresa cuente con aspectos de buena comunicación y buenas relaciones, además de un programa de capacitación bien estructurado.

Los principales beneficiados de este estudio serán los colaboradores del Contact Center de Telecable, ya que se espera que la investigación identifique áreas de oportunidad para mejorar su bienestar y desempeño laboral a través de programas de capacitación más efectivos y adaptados a sus necesidades, dado que hoy en día los avances tecnológicos, están en constante cambio, y para las empresas de telecomunicaciones es fundamental estar actualizándose constantemente.

La investigación proporcionará información valiosa para la organización, permitiéndole diseñar y ejecutar programas de capacitación más efectivos y enfocados en las necesidades reales de sus colaboradores, además de las conclusiones y recomendaciones que se van a brindar dentro de la presente investigación. Esto, a su vez, podría traducirse en un aumento de la satisfacción laboral, la retención del talento y la mejora del clima organizacional en el Contact Center.

Al investigar este tema surge de la importancia que tiene el bienestar de los colaboradores en el contexto actual, así como del interés en comprender cómo las acciones de capacitación pueden influir positivamente en su desarrollo personal y profesional. Además, la oportunidad de contribuir con conocimientos prácticos que impacten directamente en el ámbito laboral de una empresa como Telecable es un factor motivador para llevar a cabo esta investigación.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Hoy en día, la capacitación en el entorno laboral ha ido en aumento, ya que se reconoce su impacto en el desarrollo de habilidades y competencias de los colaboradores. En el caso específico de Telecable, la implementación de un programa de capacitación puede tener efectos significativos en el bienestar de sus colaboradores. Esta investigación busca explorar cómo la implementación de un programa de capacitación influye en el bienestar de las personas colaboradoras.

Según lo anterior, el bienestar de los colaboradores es un factor crucial para el rendimiento y la productividad de una empresa. Por lo tanto, comprender cómo la capacitación puede contribuir a este aspecto es de gran relevancia para la organización, por lo que se realiza la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo influye la implementación de un programa de capacitación y el bienestar de las personas colaboradoras de la empresa Telecable ubicada en San José, Sabana Este durante el primer cuatrimestre del 2024?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar las implicaciones de la implementación de un programa de capacitación y el bienestar de las personas colaboradoras de la empresa Telecable ubicada en San José, durante el primer cuatrimestre del 2024.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Determinar si el programa de capacitación implementado por Telecable en su departamento del Contact Center, fue elaborado con base en la información de la detección de necesidades de capacitación, tomando en cuenta el análisis de la organización, de las tareas y las personas.
- b) Identificar los factores que contribuyen o dificultan la participación y el compromiso del personal en el programa de capacitación de Telecable en su Contact Center, durante el primer cuatrimestre del 2024, con el fin de conocer aspectos de mejora.
- c) Conocer las percepciones y opiniones de las personas colaboradoras del Contact Center de Telecable sobre la efectividad y relevancia del programa de capacitación en relación con su bienestar laboral y su satisfacción en el trabajo.
- d) Proponer recomendaciones específicas para mejorar la efectividad del programa de capacitación de Telecable en relación con el bienestar de sus colaboradores.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

## **2.1 MARCO TEÓRICO**

### **2.1.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN**

La capacitación emerge como un componente esencial en la búsqueda de la excelencia organizacional y el crecimiento humano, siendo un elemento clave en la construcción de un futuro laboral próspero y enriquecedor para todas las partes involucradas, ya que se erige como un pilar fundamental para el desarrollo y el crecimiento tanto de las personas como de las empresas, Werther et al. (2019) lo define como:

Es el desarrollo de conocimientos, habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal auxiliar a los miembros de la organización para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Muchos programas que se inician para capacitar solo a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado intermedio, o, incluso, de nivel ejecutivo. (p.170)

De acuerdo con lo anterior se puede argumentar que la capacitación no solo implica el desarrollo de habilidades técnicas y operativas, sino también el crecimiento personal y profesional de los empleados. Los beneficios de los programas de capacitación perduran a lo largo de la vida laboral de los individuos y los preparan para asumir futuras responsabilidades.

### **2.1.2. VENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN**

De acuerdo con lo indicado por Werther et al. (2019) sobre las ventajas de capacitación hace referencia a “Ningún programa de capacitación brinda todos los beneficios potenciales de la enorme sed de conocimientos que se experimenta en este siglo, pero la mayoría presenta no menos de cuatro o cinco de las ventajas” (p.170) por lo tanto debeos

tener presente que los programas de capacitación siempre van a presentar ventajas de diferentes formas ya sea individual, organizacional o de relaciones humanas.

**Tabla 1.** *Ventajas de la capacitación.*

Ventajas para el individuo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le permite tomar mejores decisiones y solucionar problemas de manera más eficiente.</li> <li>• Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.</li> <li>• Contribuye a manejar de manera positiva conflictos y tensiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.</li> <li>• Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.</li> <li>• Permite el logro de metas individuales.</li> <li>• Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individuales.</li> </ul>
Ventajas para la organización	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene la competitividad.</li> <li>• Incrementa la rentabilidad.</li> <li>• Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles.</li> <li>• Eleva la moral y la responsabilidad social.</li> <li>• Promueve la identificación con los objetivos de la organización.</li> <li>• Crea mejor imagen institucional.</li> <li>• Mejora la relación jefes-subordinados.</li> <li>• Ayuda a preparar guías para el trabajo.</li> <li>• Ayuda a comprender y adoptar nuevas políticas.</li> <li>• Proporciona información con respecto a necesidades futuras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.</li> <li>• Promueve el desarrollo del personal.</li> <li>• Contribuye a formar líderes y dirigentes integrales.</li> <li>• Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.</li> <li>• Ayuda a reducir los costos en muchas áreas.</li> <li>• Promueve la comunicación.</li> <li>• Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.</li> </ul>
Ventajas para las relaciones humanas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la comunicación individual y entre grupos.</li> <li>• Ayuda a orientar a los nuevos empleados.</li> <li>• Hace viables las políticas y reglamentos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alienta la cohesión de los grupos.</li> <li>• Fomenta una atmósfera de aprendizaje continuo.</li> <li>• Mejora la calidad del hábitat en la empresa.</li> </ul>

Fuente: Werther et al. (2019)

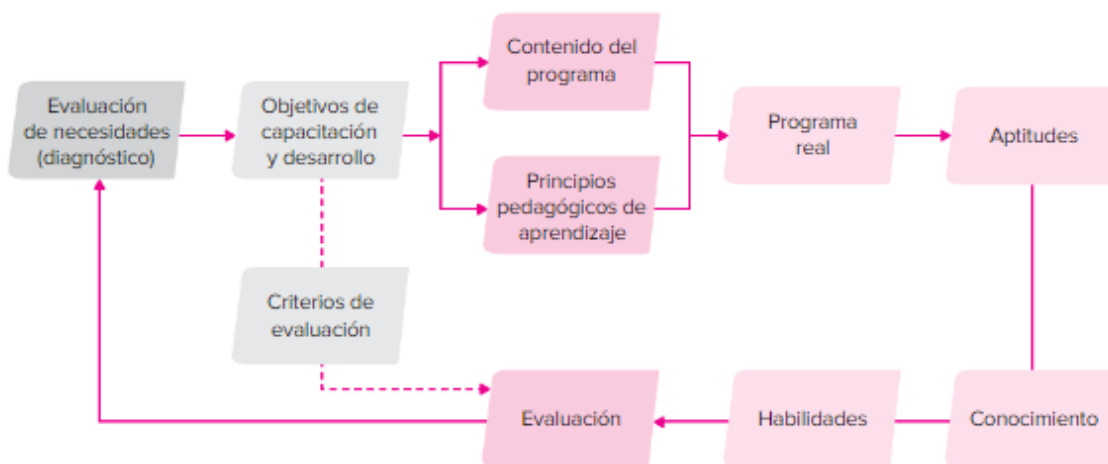
Por lo anterior antes indicado se puede argumentar que las ventajas de la capacitación son diversas y abarcan tanto el ámbito individual como el organizacional. A nivel personal, la capacitación proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir nuevas habilidades, actualizar sus conocimientos y mejorar su desempeño en sus roles laborales. Además, les brinda la confianza y la motivación necesarias para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades de crecimiento profesional.

### 2.1.3. CONTENIDO DEL PROGRAMA

El contenido del programa es un factor relevante en la capacitación, de tal manera que Werther et al. (2019) lo establece de la siguiente forma:

El contenido del programa debe estar lógicamente vinculado a la evaluación de necesidades y objetivos de aprendizaje. Puede incluir la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes actuales. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no la beneficiará. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del óptimo. (p.176)

**Figura 1.** Pasos en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo



Fuente: Werther et al. (2019)

De acuerdo con lo propuesto por los autores, el contenido debe ser cuidadosamente diseñado para abordar las habilidades, conocimientos y actitudes requeridos, asegurando así su relevancia y utilidad. Si los objetivos de la compañía no están integrados en el programa, su impacto será limitado. Del mismo modo, si los participantes no perciben el valor y la pertinencia

del programa, su compromiso y nivel de aprendizaje se verán afectados. Por lo tanto, la coherencia entre el contenido del programa y las necesidades de los involucrados es fundamental para garantizar su efectividad y éxito a largo plazo.

#### **2.1.4. PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE**

Es importante conocer los principios del aprendizaje de tal forma que Werther et al. (2019) las describe de la siguiente forma:

Los principios del aprendizaje constituyen las guías de los procesos con base en los cuales las personas aprenden de manera más eficaz. Mientras más y mejor se utilicen estos principios, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte eficaz. Estos principios son:

**Participación:** El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa en el proceso de adquisición de conocimientos. La participación alienta al aprendiz y en muchos casos permite que sus sentidos participen, lo cual refuerza el proceso.

**Repetición:** Aunque no se le considere muy entretenida, la repetición deja trazos más o menos permanentes en la memoria. Por ejemplo, cuando se estudia para un examen se repiten las ideas clave, para que se puedan recordar durante la prueba. La mayoría de las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante técnicas de repetición.

**Relevancia:** El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se estudia tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación.

**Transferencia:** Mientras mayor sea la concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, mayor será la velocidad del proceso de dominarlo y aprender las tareas que implica.

**Realimentación:** Este recurso didáctico proporciona a los aprendices información sobre su progreso. Así, cuando cuentan con ella, pueden ajustar su conducta hasta alcanzar la curva de aprendizaje más alta posible. Sin realimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés. (p.177)

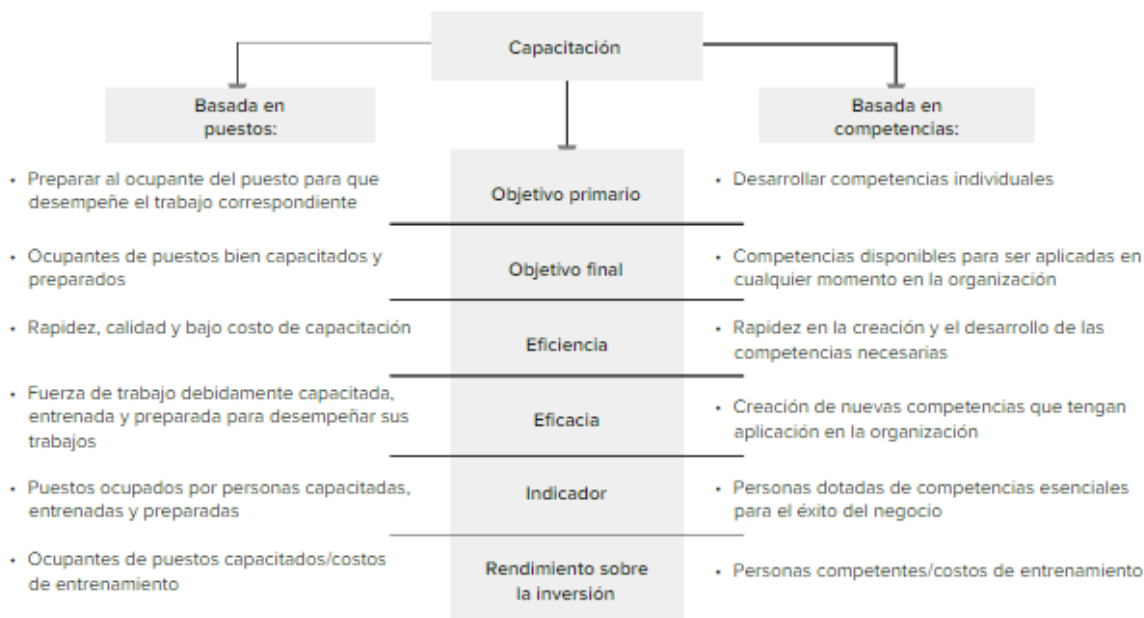
Con esto, se determina que, la efectividad de la capacitación se ve potenciada cuando se aplican adecuadamente los principios del aprendizaje. La participación del aprendiz, la repetición de conceptos clave, la relevancia del material, la transferencia de habilidades al entorno laboral y la retroalimentación son elementos clave que promueven un aprendizaje más rápido, duradero y significativo. Al integrar estos principios en los programas de capacitación, se aumentan las probabilidades de éxito y se maximiza el impacto en el desarrollo de habilidades y competencias.

### ***2.1.5. ¿CUÁL ES EL ENFOQUE DE LA CAPACITACIÓN?***

Por otra parte, Chiavenato (2020) establece lo siguiente respecto al enfoque de la capacitación:

La capacitación puede estar dirigida a preparar a las personas para el trabajo en sí, en función del trabajo que desempeñan, o a que proporcionen valor agregado y resultados para la organización en función de las competencias que serán creadas o desarrolladas. El enfoque en la preparación para el trabajo en sí está cediendo paso al enfoque en las competencias. Además del interés por la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, la capacitación ha comenzado a inclinarse ostensiblemente hacia el desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. (p.356)

**Figura 2.** Capacitación basada en los puestos frente a capacitación basada en las competencias.



Fuente: Chiavenato, I. (2020)

De acuerdo con lo indicado por Chiavenato (2020), la capacitación actual se orienta hacia el desarrollo de competencias que van más allá de las habilidades específicas requeridas para el trabajo, buscando generar valor agregado y resultados tangibles para la organización. Este cambio de enfoque refleja la importancia de cultivar habilidades que trasciendan las tareas laborales inmediatas y contribuyan al crecimiento y la competitividad de la empresa. Al centrarse en el desarrollo de competencias, la capacitación se convierte en una herramienta estratégica para impulsar el éxito organizacional y el desarrollo profesional de los colaboradores.

### **2.1.6. CATEGORÍAS DEL ENTORNO LABORAL**

Es importante conocer las categorías del entorno laboral, por lo cual Werther et al (2019) nos indica que la transmisión y generación de conocimientos en el entorno laboral puede dividirse en tres categorías que son las siguiente:

- **Educación Laboral:** Abarca una lista de conceptos globales que sirve para preparar al individuo para trabajar en contextos y condiciones muy variados. Un ejemplo de educación laboral a nivel profesional lo ofrece una clase universitaria de diseño de bases de datos, que ofrece al estudiante una gama completa de conocimientos más o menos permanentes, aplicables en diversos ámbitos.
- **Capacitación General:** Es menos abierta que la educación laboral, pero no está del todo circunscrita a las necesidades inmediatas de la organización. Dentro de ciertos límites, permite que el individuo adquiera conocimientos transferibles a otros contextos, entre ellos, otras empresas.
- **Capacitación especializada:** Se circunscribe a las necesidades específicas y más o menos inmediatas de la empresa. Aunque es indudable que la mayor parte de las técnicas y destrezas que adquiera un individuo le pueden ser de utilidad en cualquier punto de su carrera, la posibilidad de transferir los conocimientos adquiridos en este tipo de capacitación es mucho más limitada que en los casos anteriores.  
(p.173)

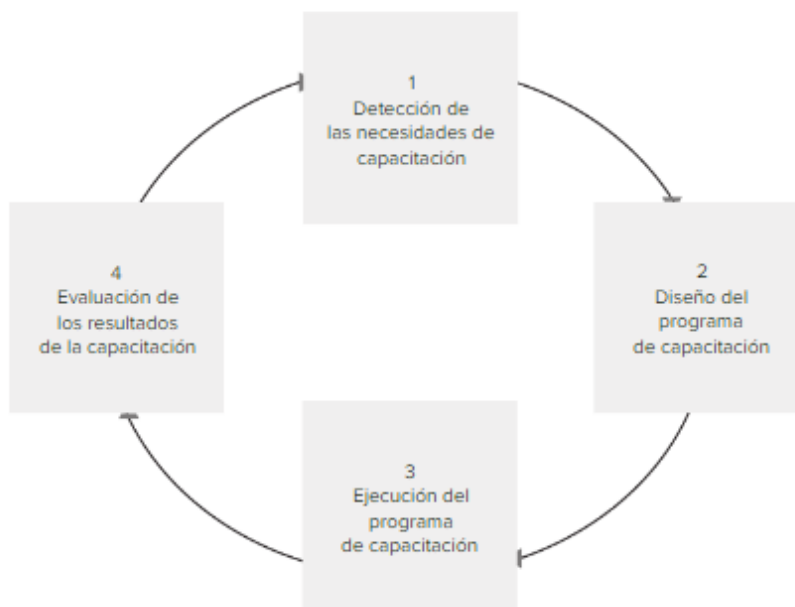
Según con lo indicado por Werther et al (2019), el entorno laboral se divide en tres categorías: educación laboral, capacitación general y capacitación especializada. Cada una de estas categorías cumple un papel crucial en la preparación y el desarrollo de los individuos en el ámbito laboral. Cada una de estas categorías cumple un papel crucial en la preparación y el desarrollo de los individuos en el ámbito laboral.

### **2.1.7. PROCESO DE CAPACITACIÓN**

De acuerdo con lo indicado por Chiavenato (2020) el proceso de capacitación hace referencia a lo siguiente:

Es un proceso cíclico y continuo que transita por cuatro etapas, estas cuatro etapas de capacitación implican el diagnóstico de las carencias, de la decisión en cuanto a la estrategia para plantear la solución, la implantación de la acción y la evaluación y el control de los resultados de las acciones de la capacitación. (p.358)

**Figura 3.** Las cuatro etapas del proceso de capacitación.



Fuente: Chiavenato, I. (2020)

Por cual según indica el autor el proceso de capacitación es un ciclo continuo que comprende cuatro etapas fundamentales: diagnóstico, planificación, implementación y evaluación. En cada etapa, se identifican las necesidades de formación, se diseñan estrategias para abordarlas, se ejecutan las acciones de capacitación y se evalúan los resultados obtenidos.

### 2.1.7.1 ETAPA 1: DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

En esta primera etapa Chiavenato (2020) nos indica lo siguiente respecto al desarrollo de las etapas del proceso de capacitación:

La primera etapa de la capacitación es elaborar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en auditorías e investigaciones internas con capacidad para localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de los colaboradores, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Significan una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es. (p.359)

**Figura 4.** Desarrollo de las etapas del proceso de capacitación.

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la situación	Decisión en cuanto a la estrategia	Implantación o acción	Evaluación y control
<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos de la organización</li> <li>Competencias necesarias</li> <li>Problemas de producción</li> <li>Problemas de personal</li> <li>Resultados de la evaluación del desempeño</li> </ul>	Programación de la capacitación: <ul style="list-style-type: none"> <li>A quién capacitar</li> <li>Cómo capacitar</li> <li>En qué capacitar</li> <li>Dónde capacitar</li> <li>Cuándo capacitar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>» Gerente de línea</li> <li>» Asesoría de GTH</li> <li>» Por ambos</li> <li>» Por terceros</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vigilancia del proceso</li> <li>Evaluación y medición de resultados</li> <li>Comparación de la situación actual con la anterior</li> <li>Análisis de costos/beneficios</li> </ul>

Fuente: Chiavenato, I. (2020)

#### 2.1.7.1.1 MÉTODOS PARA CONFECCIONAR UN INVENTARIO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Chiavenato (2020) explica en su libro *Gestión del Talento Humano* los diferentes métodos para confeccionar un inventario de las necesidades, nos comenta lo siguiente:

Existen varios métodos para determinar cuáles habilidades y competencias deben ser el punto focal para establecer la estrategia de capacitación.

**Análisis organizacional:** A partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuáles aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.

**Análisis de las competencias organizacionales que se requieren:** Evaluación de las competencias que necesita el negocio de la organización y diagnóstico de las competencias que existen actualmente a efecto de señalar la laguna (gap) de competencias que se deben construir o adquirir.

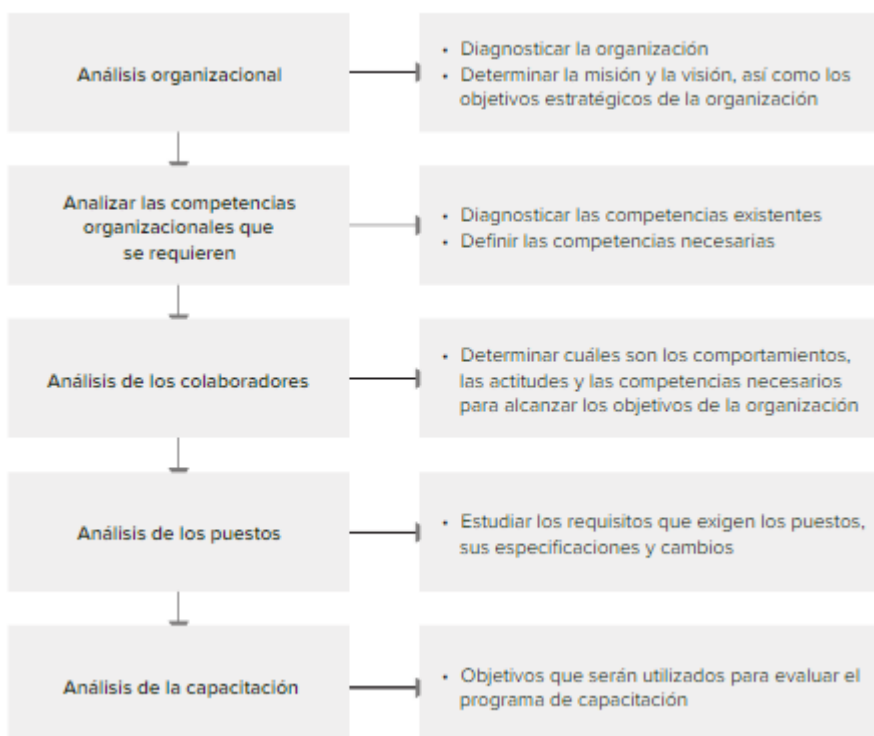
**Análisis de los recursos humanos:** A partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

**Análisis de la estructura de puestos:** A partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.

**Análisis de la capacitación:** A partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación.

(p.361)

**Figura 5.** Pasos para confeccionar un inventario de las necesidades de capacitación.



Fuente: Chiavenato, I. (2020)

### 2.1.7.1.2 MAPAS DE LAS COMPETENCIAS

Según comenta Chiavenato (2020) hace referencia a “Cuando la capacitación se enfoca en las competencias, se basa en la laguna que existe entre las competencias existentes y las que necesita la organización, la unidad organizacional, el gerente de las personas o el puesto de la persona” (p.362)

En referencia podemos decir que lo indicado por Chiavenato (2020) sobre la primera etapa del proceso de capacitación inicia con la etapa de diagnóstico de las necesidades,

donde se identifican las brechas entre las habilidades y competencias requeridas y las habilidades y competencias actuales del personal. Para ello, se emplean métodos como el análisis organizacional, de las competencias requeridas, de los recursos humanos y de la estructura de puestos. Estos análisis permiten establecer los objetivos y metas del programa de capacitación, así como desarrollar mapas de competencias que enfoquen la formación

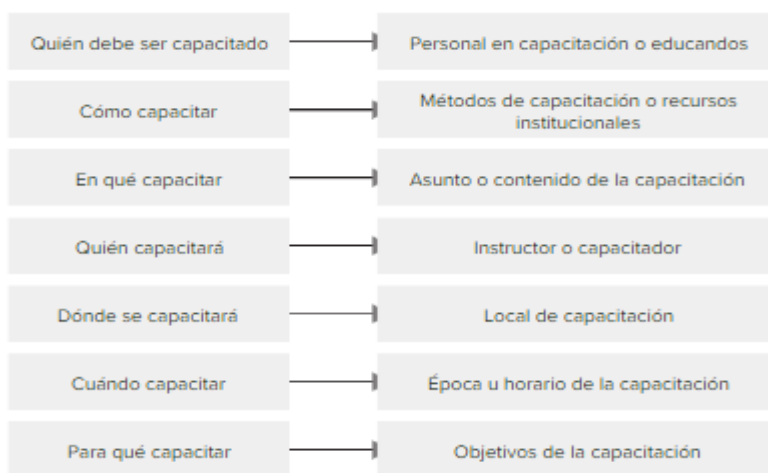
hacia las áreas críticas de la organización. Este enfoque estratégico garantiza que la capacitación sea efectiva y esté alineada con los objetivos del negocio y las necesidades del personal.

### **2.1.7.2 Etapa 2: Diseño del programa de capacitación.**

Según Chiavenato (2020) describe el diseño del programa de capacitación en su libro de Gestión del Talento Humano como:

El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico, lo que significa que una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario especificar la forma en que se satisfarán esas necesidades, mediante un programa integral y cohesionado. El programa debe tener objetivos bien definidos que sirvan de parámetros para garantizar su éxito y estar alineado con los objetivos organizacionales. (p.362)

**Figura 6.** La programación de la capacitación.

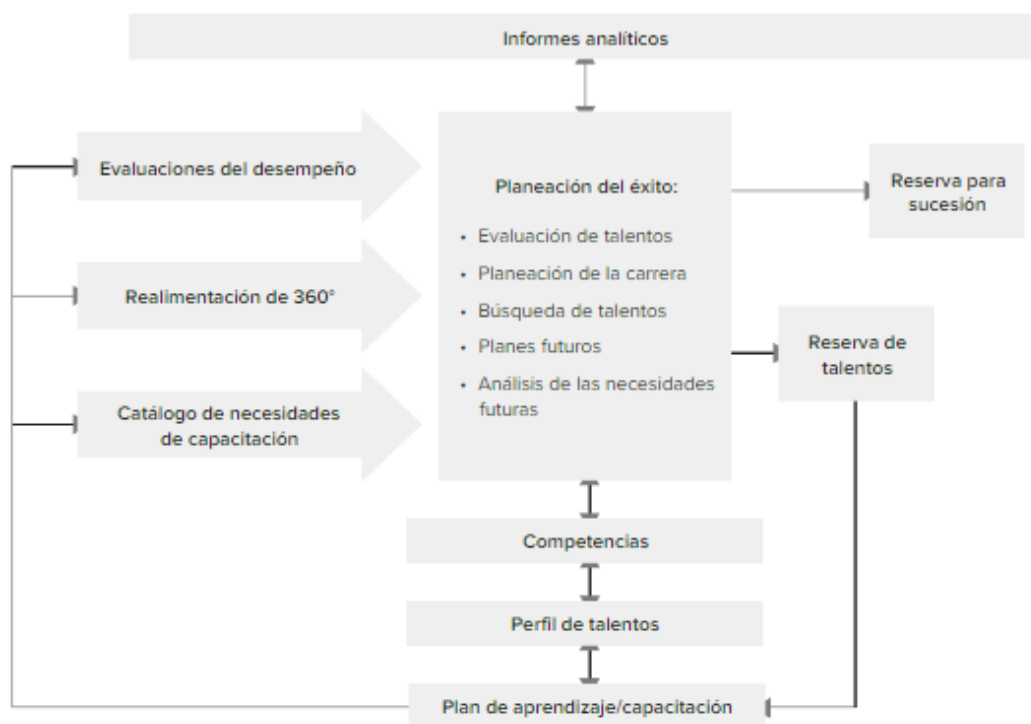


Fuente: Chiavenato, I. (2020)

Chiavenato (2020) también nos indica lo siguiente referente a los programas de capacitación:

El programa debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización. Comprar paquetes de capacitación con programas que ya están preparados y que son vendidos como productos enlatados y cerrados no siempre soluciona las necesidades de la organización. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas y fijar criterios precisos para establecer el nivel de desempeño deseado. Además, la organización debe estar dispuesta a brindar espacio y oportunidades para que las personas apliquen las nuevas competencias y los conocimientos que han adquirido. (p.363)

**Figura 7.** Entradas y salidas del programa de capacitación.



Fuente: Chiavenato, I. (2020)

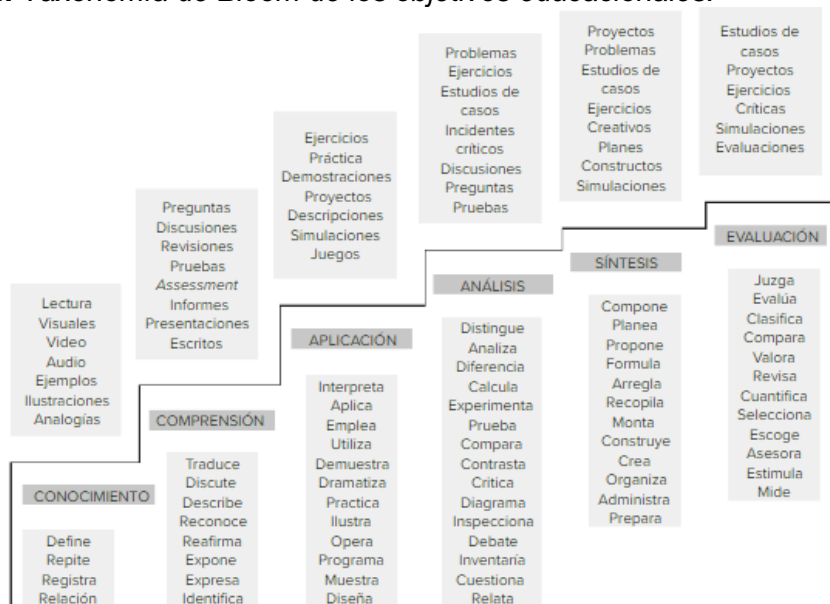
### 2.1.7.2.1 TECNOLOGÍA DE LA CAPACITACIÓN.

Según comenta Chiavenato (2020) sobre el tema de tecnología de la capacitación, hace referencia a lo siguiente:

La tecnología de la capacitación se refiere a los recursos didácticos, pedagógicos e instruccionales que se utilizan para llevarla a cabo. Bloom elaboró una estructura para la organización jerárquica de los objetivos educacionales en la década de 1950. Su clasificación definió las posibilidad-des de aprendizaje en tres dominios con varios niveles de profundidad de lo aprendido, a saber:

- **Cognitivo:** implica el aprendizaje intelectual.
- **Afectivo:** implica aspectos de la sensibilización y graduación de los valores.
- **Psicomotor:** implica habilidades para ejecutar tareas que entrañan el aparato muscular. (p.364)

**Figura 8.** Taxonomía de Bloom de los objetivos educacionales.



Fuente: Chiavenato, I. (2020)

Según lo citado previamente, el diseño del programa de capacitación, como señala Chiavenato, es una etapa crucial en el proceso de desarrollo del talento humano. Es fundamental que este diseño esté alineado con las necesidades estratégicas de la organización y que se evite la adquisición de programas genéricos. Además, la integración de la tecnología en la capacitación amplía las posibilidades de aprendizaje en los dominios cognitivo, afectivo y psicomotor, proporcionando un enfoque integral para el desarrollo de habilidades y competencias.

### **2.1.7.3 ETAPA 3: EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.**

En esta tercera etapa Chiavenato (2020) nos indica lo siguiente respecto a la ejecución del programa de capacitación:

La conducción, implantación y ejecución del programa de capacitación es la tercera y más importante etapa del proceso. Existe una compleja gama de tecnologías para capacitar con varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades que se requieren en el programa de capacitación. (p.367)

#### **2.1.7.3.1 TIPOS DE CAPACITACIÓN.**

Chiavenato (2020) hace mención en su libro de *Gestión de Talento Humano* a diferentes tipos de capacitación:

La capacitación se puede implementar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite. Los medios son muy variados.

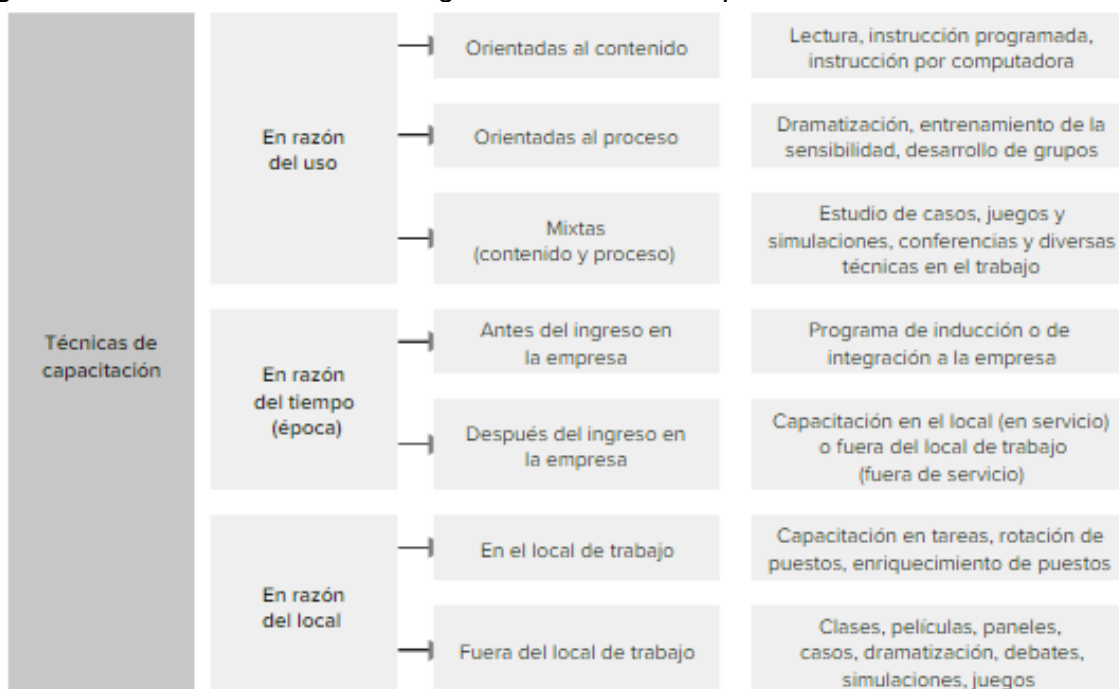
Por cuanto se refiere al lugar donde ocurre, la capacitación puede ser:

**En el puesto:** es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia sobre el puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales. La dirección presenta una apreciación crítica

sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo.

**En clase:** se utiliza un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas (como programación de computadora) hasta las interpersonales (como liderazgo o trabajo en grupo). Estas técnicas desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización (role playing) y juegos de empresas (business games). (p.367)

**Figura 9.** Clasificación de la tecnología educativa de la capacitación.



Fuente: Chiavenato, I. (2020)

### 2.1.7.3.2 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.

Según nos indica Chiavenato (2020) existen varias técnicas de capacitación, que son las siguientes:

**Lecturas:** La técnica que más se utiliza para transmitir información en programas de capacitación es la lectura. Esta opción requiere contar con una biblioteca adecuada. La lectura es un medio de comunicación que implica una situación de mano única, en la cual un instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes. El instructor presenta la información en esa situación de capacitación. Una ventaja de la lectura es que el instructor expone a los aprendices a una cantidad máxima de información dentro de un periodo determinado. No obstante, tiene algunas desventajas. Como es un medio de mano única, el personal en capacitación adopta una posición pasiva. Es necesario tener oportunidad para aclarar dudas o significados o de comprobar, intercambiar ideas e impresiones para la práctica, el refuerzo o la realimentación. Lo ideal sería hacer que el material sea más significativo o intrínsecamente motivador para las personas en capacitación. Esas limitaciones provocan que la lectura sea adecuada para transmitir información, pero que tenga poco valor para promover cambios de actitud o de comportamiento.

**Instrucción programada:** este sistema es una técnica útil para transmitir información sin la presencia de un instructor humano. Se presentan individualmente pequeños paquetes de información, que requieren las correspondientes respuestas del personal en capacitación, el cual puede determinar las respuestas y si estas son correctas pueden seguir adelante en el proceso. Los tipos de respuestas que se les solicitan varían de acuerdo con la situación, pero generalmente son de opción múltiple, verdadero o falso, etc. Algunas de las ventajas de la instrucción programada son: la posibilidad de que sea computarizado y de que los capacitados pueden aprender en cualquier hora o lugar, saber de inmediato si están en lo correcto o no y participar activamente en el proceso. La principal desventaja es que no presenta respuestas al capacitado. Él debe elaborarlas.

**Capacitación en clase:** es la capacitación fuera del local del trabajo, en un aula. Los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa. Se trata de una situación de laboratorio fuera del lugar de trabajo. Es el tipo de capacitación que más se utiliza. Las organizaciones suelen divulgar las horas dedicadas per cápita para evaluar el tiempo que el educando pasa en clase.

**Capacitación por computadora (Computer based training, CBT):** se lleva a cabo con ayuda de la tecnología de la información (TI), y se puede hacer por medio de CD o DVD y con apoyo de sistemas de multimedia (gráficos, animación, películas, audio y video).

**E-learning:** en este caso se emplean tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas. También se conoce como web-based training (WBT) o capacitación en línea. Este sistema se basa en tres fundamentos:

- Permite una red (network): que actualiza, almacena, distribuye y comparte al instante el contenido de la instrucción o la información.
- Se puede entregar al usuario final por medio de la computadora: mediante la tecnología estándar de internet.
- Se enfoca en el aspecto más amplio del aprendizaje: y va más allá de los paradigmas tradicionales de capacitación. No se limita a la entrega de la instrucción (característica de la capacitación por computadora). (pp.369-370)

En esta etapa se establece que la ejecución del programa de capacitación es crucial para el éxito del proceso. Chiavenato (2020) destaca la importancia de implementar técnicas y tecnologías adecuadas para transmitir información y desarrollar habilidades. La capacitación puede llevarse a cabo en el trabajo, en clases presenciales, por computadora o a través del aprendizaje en línea. Cada método tiene sus ventajas y limitaciones, y es

fundamental elegir el más apropiado para las necesidades de la organización y del personal en capacitación. La capacitación en clase y el e-learning emergen como herramientas poderosas que permiten una entrega flexible y efectiva del contenido educativo, adaptándose a las demandas del entorno laboral actual.

#### **2.1.7.4 ETAPA 4: EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.**

En esta cuarta etapa Chiavenato (2020) nos permite comprender, sobre la evaluación de los programas de capacitación y lo conceptualiza de la siguiente manera:

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Debido a que la capacitación representa un costo de inversión, los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor, las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo, se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. (p.371)

##### **2.1.7.4.1 MEDIDAS PARA EVALUAR LA CAPACITACIÓN.**

Chiavenato (2020) nos comenta en su libro de *Gestión del Talento Humano* que las principales medidas para evaluar la capacitación son:

- **Costo:** cuál ha sido el monto que se invirtió en el programa.
- **Calidad:** en qué medida cumplió las expectativas.
- **Servicio:** es necesario determinar si satisfizo o no las necesidades de los participantes.
- **Rapidez:** se debe saber en qué medida se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
- **Resultados:** qué resultados produjo. (p.371)

#### **2.1.7.4.2 NIVELES DE RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE LA CAPACITACIÓN.**

De acuerdo con lo indicado por Chiavenato (2020) en su libro de *Gestión de Talento Humano*, hace referencia a 5 niveles de resultados de las evaluaciones de capacitación, que son:

**La reacción:** es la “prueba de la sonrisa” o la reacción del aprendiz. Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de capacitación. Si el facilitador atrajo la atención del grupo, si al participante le gustaron los ejercicios, si el aula era cómoda y si recomendaría la capacitación a otros.

**Lo aprendido:** evalúa la capacitación en lo que se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.

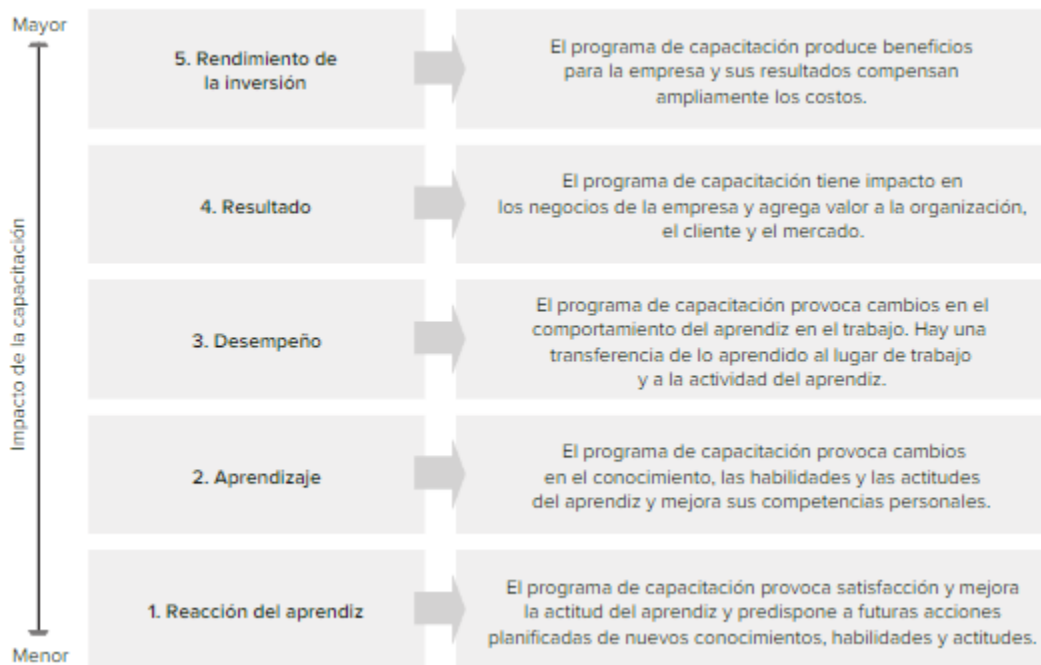
**Efecto en el desempeño:** evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento. Los cambios de comportamiento se deben evaluar por medio de la observación, la evaluación de 360° o las investigaciones de los colaboradores. Si no hay cambios conductuales la capacitación no funcionó o algo negativo contiene el programa.

**Efectos en los resultados de la organización:** se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización. Esta puede reducir costos operativos, aumentar las utilidades, disminuir la rotación o reducir el tiempo del ciclo cuando tiene un propósito definido en este sentido. También puede crear valor y ventajas competitivas para la organización.

**El rendimiento de la inversión también llamado ROI:** (return on investment). Significa el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión que se realizó, como dos dólares de rendimiento en

virtud del aumento de las ventas anuales por cada dólar invertido en capacitación.  
(pp.371-372)

**Figura 10.** Evaluación de los resultados de la capacitación.



Fuente: Chiavenato, I. (2020)

Como se mencionó en esta etapa, la evaluación del programa de capacitación es esencial para determinar su eficacia y su impacto en la organización. Chiavenato destaca la importancia de medir diversos aspectos, como el costo, la calidad, el servicio, la rapidez y los resultados obtenidos. Además, propone cinco niveles de resultados para evaluar la capacitación, que van desde la reacción inicial de los participantes hasta el rendimiento de la inversión en términos de valor agregado a la organización. Estas medidas proporcionan una visión completa del éxito y la efectividad del programa de capacitación, permitiendo ajustes y mejoras continuas para cumplir con las necesidades y expectativas de la organización y sus colaboradores.

### **2.1.8. SISTEMAS TRADICIONALES DE CAPACITACIÓN**

De acuerdo con lo indicado por Werther et al (2019) se presentan una lista de las técnicas tradicionales que más se utilizan y el principio de aprendizaje que implican, por lo cual son las siguientes:

**Capacitación de instrucción sobre el puesto:** La instrucción directa sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo. Básicamente se emplea para enseñar al personal operativo o de primera línea a desempeñar el puesto que ocupa. La instrucción es impartida por un facilitador, un supervisor o un compañero de trabajo. Cuando se planea y se efectúa de manera adecuada. Sin embargo, en la mayoría de los casos, el interés del facilitador se centra en la producción, y no en una buena técnica de capacitación.

**Rotación de puestos:** A fin de proporcionar a su personal experiencia en varios puestos, algunas empresas permiten que el nuevo empleado rote en diversos puestos. Cada desplazamiento es precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad a la labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en los periodos de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación del empleado como la disponibilidad que adquiere para ser transferido constituyen ventajas importantes de la rotación.

**Conferencias y videoconferencias:** Las conferencias impartidas por expertos, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc., tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación. Por lo general, estas herramientas permiten economizar tiempo, así como recursos; otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos mayores. Los bajos niveles de participación, realimentación, transferencia y repetición de estas técnicas

pueden mejorar de manera notable cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

**Capacitación basada en la simulación en instalaciones especiales:** A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Algunos ejemplos notables de estas prácticas los ofrecen las compañías aéreas, los bancos y las grandes instalaciones hoteleras.

**Actuación o sociodrama:** La técnica de la actuación o sociodrama (roll play) obliga a los aprendices a desempeñar diversas identidades. Se puede pedir a un agente de servicio a clientes que represente el papel de un vendedor en una cita con un posible cliente, y a este, que actúe como el cliente. Es muy común que cada participante tienda a sobreactuar. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo. Asimismo, esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia con las diferencias individuales. Esta técnica se utiliza para modificar actitudes y desarrollar mejores relaciones humanas

**Estudio de casos:** Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas a las que le han sido presentadas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas y su propia iniciativa. Además de aprender gracias al caso que se estudia, el empleado puede desarrollar habilidades de toma de decisiones.

**Autoaprendizaje programado:** Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica del personal, o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Asimismo, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje

requiere poca interacción. En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.

**Capacitación en laboratorios:** La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Su objetivo es desarrollar las habilidades interpersonales y conocimientos, así como habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Este enfoque se emplea con amplitud para mejorar las habilidades en relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas.

**Aprendizaje mediante la práctica:** En ciertos campos profesionales, solo la exposición directa a las condiciones de trabajo real permite capacitar al personal. Por ejemplo, en el caso de muchas especialidades médicas, el trabajo directo con los pacientes permite al futuro profesional experimentar la práctica cotidiana y la considerable presión profesional de ser responsable directo del bienestar y la salud de los enfermos. (pp.180-183)

**Tabla 2.** Principios de aprendizaje en diferentes técnicas tradicionales de capacitación y desarrollo.

	Participación	Repetición	Relevancia	Transferencia	Realimentación
<b>Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo</b>					
Instrucción directa sobre el puesto	Sí	Sí	Sí	Sí	Ocasional
Rotación de puestos	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	No
Relación experto-aprendiz	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	Ocasional
<b>Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo</b>					
Conferencias	No	No	No	Ocasional	No
Videos, películas, etcétera	No	No	No	Sí	No
Simulación de condiciones reales	Sí	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional
Actuación (sociodramas)	Sí	Ocasional	Ocasional	No	Ocasional
Estudio de casos	Sí	Ocasional	Ocasional	Ocasional	Ocasional
Lecturas, estudios individuales	Sí	Sí	Ocasional	Ocasional	No
Enseñanza programada	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Capacitación en laboratorios de sensibilización	Sí	Sí	Ocasional	No	

Fuente: Werther et al. (2019)

De acuerdo con lo indicado por el autor, presentan una amplia gama de técnicas tradicionales de capacitación, cada una con su propio enfoque y propósito. Desde la capacitación en el puesto de trabajo hasta la simulación en instalaciones especiales, estas técnicas abordan diferentes aspectos del aprendizaje y desarrollo del personal. Desde la rotación de puestos hasta el aprendizaje mediante la práctica, cada método ofrece oportunidades únicas para el crecimiento y la adquisición de habilidades. La inclusión de una variedad de enfoques garantiza que las necesidades de capacitación de diversos contextos laborales y profesionales puedan ser atendidas de manera efectiva.

### **2.1.9. TENDENCIAS DE LA CAPACITACIÓN.**

Es importante conocer las tendencias de la capacitación de tal forma que Chiavenato (2020) describe las principales tendencias que son:

**El aprendizaje como estrategia empresarial:** las organizaciones que aprenden bien y rápido y que colocan a la gestión humana en un nivel realmente estratégico alcanzan mayores logros en los negocios que aquellas que no lo hacen.

**El e-learning:** la TI ha derribado las barreras, los costos, los horarios y los límites del aula tradicionales y expande e influye ostensiblemente en las acciones de capacitación.

**La capacitación como consultoría del desempeño:** en lugar de enfocarse en las actividades (lo que hacen las personas), la capacitación se enfoca en los problemas de desempeño de los colaboradores, los equipos y la empresa (los resultados que alcanzan). Constituye uno de los medios más poderosos para aumentar las competencias y los resultados del negocio.

**Los líderes conceden gran valor al estilo coaching:** la transición de los estilos técnicos y cerrados a una actuación más humana y participativa exige de los gerentes una fuerte inversión en su conocimiento personal y en poner a disposición de sus equipos el liderazgo y el coaching. Aspectos como el diálogo frente a frente, la convergencia, dar y recibir realimentación, la discusión de factores que perjudican la carrera de las personas, las relaciones interpersonales y la mejoría del desempeño están al alza.

**El papel del especialista en capacitación y desarrollo está en proceso de cambio:** en lugar de solo ofrecer cursos y talleres, ahora la capacitación se ubica en el centro del proceso de aprendizaje e innovación de la empresa para ayudar a ella y a las personas a crecer y a alcanzar el éxito en perfecta sincronía con las estrategias organizacionales. (p.374)

De acuerdo con lo indicado por el autor, destaca las tendencias actuales en el campo de la capacitación, señalando la evolución de la formación dentro de las empresas. Desde el énfasis en el aprendizaje como estrategia empresarial hasta la creciente importancia del

e-learning, las organizaciones están adoptando nuevas formas de desarrollar el talento y mejorar el rendimiento. La capacitación se está transformando en una consultoría del desempeño, centrándose en los resultados obtenidos más que en las actividades realizadas. Además, el papel del liderazgo se está redefiniendo, con un enfoque mayor en el coaching y el desarrollo personal de los líderes para impulsar el crecimiento y la mejora del equipo. Estas tendencias reflejan un cambio hacia una cultura organizacional más dinámica y centrada en el crecimiento continuo.

### **2.1.10 CONCEPTO DE BIENESTAR.**

Según indica la página Healthwise (2023) sobre el bienestar hace referencia a “significa estar sano desde el punto de vista físico, mental y emocional” (párr.1) esta visión holística reconoce la interconexión entre el cuerpo, la mente y las emociones, subrayando la necesidad de cuidar todos estos aspectos para lograr un estado de salud óptimo y equilibrado.

### **2.1.11 TIPOS DE BIENESTAR**

De acuerdo con lo mencionado por la página Healthwise (2023) el bienestar abarca diversos aspectos de nuestra vida que son:

**Bienestar emocional:** este tiene que ver con ser consciente de sus sentimientos y aceptarlos. La manera en que controla el estrés y lo bien que se recupera de los momentos difíciles también forman parte del bienestar emocional.

**Bienestar espiritual:** esta área incluye encontrar significado, valor y un propósito en la vida que sea más grande que uno mismo.

**Bienestar físico:** como es de esperar, esto se refiere a cosas como la actividad física, la alimentación saludable y el sueño.

**Relaciones:** tener relaciones interpersonales saludables significa mantener relaciones positivas y saludables con amigos, familiares u otras personas. Considerar nuevas ideas también forma parte de este pilar.

**Bienestar medioambiental:** este tiene que ver con satisfacer las necesidades básicas, como aire limpio, alimentos saludables y agua. La seguridad personal también es importante.

**Bienestar intelectual:** esto incluye utilizar la mente al aprender algo nuevo, como un idioma o una habilidad. O podría significar enseñar algo que usted conoce bien. Deliberar y debatir puntos de vista diferentes también forma parte de esta área.

**Bienestar laboral:** esto significa sentirse satisfecho con el trabajo diario. También es importante tener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida. (párr.7)

De acuerdo con lo indicado por la página, el bienestar integral aborda aspectos fundamentales de nuestra vida, por lo cual Healthwise (2023), nos menciona que desde el bienestar emocional, que implica la gestión de nuestras emociones y el manejo del estrés, hasta el bienestar físico que incluye la actividad y la alimentación saludable. Mantener relaciones positivas, encontrar propósito espiritual y cuidar el entorno también son partes esenciales de una vida equilibrada y satisfactoria.

### ***2.1.12 FORMAS DE FOMENTAR EL BIENESTAR***

De acuerdo con un artículo de la Universidad Central de Colombia, por Garcia (2021), nos menciona que hay 5 formas de fomentar el bienestar que son:

**Conectar:** aquí se tiene posibilidad de desarrollar conexiones sociales con otros, algo que produce bienestar en cada persona.

**Mantenerse activo:** se debe realizar actividades físicas de manera constante para lograr estar bien física y psicológicamente, pues la salud física mantiene una relación estrecha con la salud mental.

**Seguir aprendiendo:** este eje tiene que ver con la importancia que los seres humanos le dan a establecer desafíos, metas y retos en el ámbito laboral.

**Tomar nota:** se relaciona con la conciencia que se tiene frente al entorno, la curiosidad y la capacidad reflexiva con cada evento o situación al que se enfrenta la persona.

**Dar:** es uno de los puntos más importantes, ya que aportar a otra persona o a una comunidad, resulta en un sentimiento de satisfacción para quien lo efectúa. (párr.4)

El artículo de la Universidad Central de Colombia, por Garcia (2021), destaca 5 formas de fomentar de bienestar. Estas acciones promueven conexiones sociales, salud física y mental, establecimiento de metas, conciencia del entorno y la satisfacción derivada de contribuir a otros. Estos principios reflejan la importancia del bienestar integral en la vida diaria.

### **2.1.13 ¿QUÉ ES EL BIENESTAR LABORAL O WELLBEING CORPORATIVO?**

De acuerdo con lo mencionado por Great Place to Work (s.f) hace referencia a “Es un estado en el que la persona se siente conectada, segura y conforme con las condiciones en las que lleva a cabo su trabajo” (párr.7) esta definición destaca la importancia de crear un entorno laboral que promueva la conexión emocional, la seguridad y la satisfacción de los empleados.

### **2.1.13.1 ¿CÓMO LOGRAR EL BIENESTAR LABORAL EN UNA EMPRESA?**

El bienestar laboral se puede lograr con diferentes aspectos de su entorno laboral, Great Place to Work (s.f) lo define como:

El bienestar laboral se puede lograr poniendo en marcha diferentes medidas centradas en cuidar pequeños detalles que mejoren el nivel de satisfacción del empleado. Algunas de ellas forman ya parte del día a día de un gran número de empresas y se ha comprobado que contribuyen a la mejora de la motivación y la productividad.

**Crear un espacio de trabajo confortable para el empleado:** Una persona que desarrolla su actividad con los recursos necesarios (asiento ergonómico, herramientas y equipo adecuado y actualizado, etc.)

**Crear una rutina variada:** Los trabajos lineales desgastan mentalmente al empleado y por eso es importante proponer nuevos retos que aumenten su motivación.

**Eficiencia es reconocida:** Esta recompensa no tiene por qué ser económica, reconocer su labor con las palabras adecuadas y agradecer su dedicación también ayuda a aumentar su bienestar y a mejorar su nivel de satisfacción.

**Programas de formación:** El empleado nota cómo aumentan sus conocimientos y se siente más útil a la vez que la entidad cuenta con un personal más cualificado.

**La participación y el buen ambiente:** son esenciales para alcanzar el bienestar laboral. Los afterworks o el team building ayudan a mejorar las relaciones interpersonales entre empleados/as y directivos/as.

**Asistencia psicológica:** En los seguros médicos de los empleados o poner en marcha actividades que ayuden a los trabajadores a controlar sus emociones. (párr.17)

De acuerdo con lo anterior, se destaca la importancia del bienestar laboral y cómo se puede lograr mediante la implementación de medidas centradas en mejorar el entorno laboral y la satisfacción del empleado. Estas medidas incluyen la creación de un espacio de trabajo confortable, una rutina variada, reconocimiento del desempeño, programas de formación, participación y buen ambiente, así como la flexibilidad laboral. Se resalta que estas acciones no solo benefician al empleado, sino también a la empresa al mejorar la motivación y la productividad.

### **2.1.13.2 BENEFICIOS DEL BIENESTAR LABORAL**

Great Place to Work (s.f) nos menciona algunos de los beneficios respecto al bienestar laboral, que nos pueden beneficiar en las organizaciones que son:

La implementación de programas de bienestar laboral puede ayudar mucho a la empresa, no solo en la captación y retención de talento, así como en la mejora de productividad, sino también en algunos aspectos como los siguientes:

- Reducción de los niveles de estrés del equipo mejorando su productividad.
- Mayor facilidad para el trabajo en equipo mejorando la generación de nuevas ideas.
- Mayor motivación de los equipos.
- Disminución de la rotación en la empresa.
- Reducción del absentismo. (párr.21)

De acuerdo con lo indicado por Great Place to Work (s.f), la implementación de programas de bienestar laboral proporciona diversos beneficios a las organizaciones, como la reducción del estrés del equipo y el aumento de la productividad, facilita el trabajo en equipo, fomenta la generación de nuevas ideas, motiva a los equipos, y reduce la rotación y el absentismo en la empresa. Estos aspectos resaltan la importancia de priorizar el bienestar de los empleados para el éxito organizacional.

### ***2.1.14 DEFINICIÓN DE BIENESTAR INTELECTUAL***

De acuerdo con lo comentado por el Blog Inuba (2023) hace referencia a “El bienestar intelectual se refiere a la capacidad de una persona para aprender y crecer intelectualmente. Es la capacidad de expandir tus conocimientos, habilidades y competencias a través de la educación, la investigación y la exploración” (párr.2) dado que es una parte fundamental de la salud general y esencial para el crecimiento y desarrollo personal.

#### ***2.1.14.1 IMPORTANCIA DEL BIENESTAR INTELECTUAL***

El Blog Inuba (2023) en su artículo del bienestar intelectual nos menciona y hace referencia a la importancia del este, que lo contextualiza como:

El bienestar intelectual es importante porque es fundamental para el crecimiento y desarrollo personal. Cuando nos enfocamos en nuestro bienestar intelectual, somos capaces de expandir nuestros conocimientos, habilidades y competencias, lo que puede llevarnos a nuevos descubrimientos, oportunidades y perspectivas. (párr.3)

De acuerdo con lo indicado en el artículo, resalta la importancia del bienestar intelectual al señalar que es fundamental para el crecimiento personal. Al enfocarnos en nuestro bienestar intelectual, ampliamos nuestros conocimientos y habilidades, lo que puede abrirnos nuevas oportunidades y perspectivas en la vida.

### **2.1.14.2 CARACTERÍSTICAS DEL BIENESTAR INTELECTUAL**

El contenido del artículo hace mención también a las características del bienestar intelectual, por lo tanto el Blog Inuba (2023) nos menciona las siguientes:

**Curiosidad:** Las personas con un alto nivel de bienestar intelectual son curiosas y tienen una mente abierta. Están dispuestas a aprender cosas nuevas y a explorar diferentes perspectivas.

**Creatividad:** Las personas con un alto nivel de bienestar intelectual tienen una capacidad creativa. Son capaces de pensar fuera de la caja y encontrar soluciones innovadoras a los problemas.

**Crítica:** Las personas con un alto nivel de bienestar intelectual tienen habilidades críticas desarrolladas. Son capaces de analizar la información y tomar decisiones informadas basadas en hechos y datos.

**Reflexión:** Las personas con un alto nivel de bienestar intelectual son reflexivas y capaces de analizar sus propias ideas y perspectivas. Están dispuestas a considerar diferentes puntos de vista y a cambiar su forma de pensar si es necesario. (párr.6)

Por consiguiente, según nos indica el artículo de Inuba (2023) enumera las características del bienestar intelectual, destacando la curiosidad, la creatividad, la habilidad crítica y la capacidad de reflexión. Las personas con alto bienestar intelectual son curiosas, creativas, críticas y reflexivas, lo que les permite aprender, explorar y encontrar soluciones innovadoras a los problemas.

### **2.1.14.3 ESTRATEGIAS DEL BIENESTAR INTELECTUAL**

El artículo Inuba (2023) nos menciona varias estrategias fundamentales para mejorar el bienestar intelectual, que son:

**Leer:** La lectura es una excelente manera de expandir tus conocimientos y mejorar tu bienestar intelectual.

**Aprender algo nuevo:** Aprender algo nuevo es una excelente manera de mejorar tu bienestar intelectual. Toma un curso en línea o asiste a un taller o conferencia sobre un tema que te interese.

**Reflexionar:** Tómate el tiempo para reflexionar sobre tus ideas y perspectivas. Piensa en cómo puedes mejorar y considera diferentes puntos de vista.

**Ejercitar la mente:** Al igual que ejercitar el cuerpo, es importante ejercitar la mente. Juega juegos de palabras, resuelve acertijos o realiza ejercicios de memoria para mantener tu mente activa.

**Mantener conversaciones significativas:** Las conversaciones significativas pueden ayudarte a expandir tus conocimientos y perspectivas. Intenta tener conversaciones profundas y significativas con personas que te desafíen intelectualmente.

**Viajar:** Viajar puede ser una excelente manera de aprender sobre diferentes culturas y perspectivas. Intenta viajar a nuevos lugares y sumergirte en la cultura local.

**Meditar:** La meditación puede ayudarte a enfocar tu mente y reducir el estrés. Dedicar tiempo cada día para meditar y mejorar tu bienestar emocional e intelectual. (párr.7)

Por consiguiente, el artículo de Inuba (2023) presenta estrategias clave para mejorar el bienestar intelectual, como la lectura, el aprendizaje continuo, la reflexión, el ejercicio mental, las conversaciones significativas, viajar y meditar. Estas actividades fomentan el crecimiento personal, la expansión del conocimiento y la salud mental.

### **2.1.15. CONCEPTO DE MOTIVACIÓN**

La motivación es una parte fundamental para toda organización y en todos los aspectos de la vida, desde el ámbito personal hasta el profesional. Cuando estamos motivados, somos más productivos, creativos y resilientes frente a los obstáculos, por lo cual Torres (2022) en su libro de Procesos Administrativos, lo explica de la siguiente manera:

La mayoría de los académicos especialistas en el tema coinciden en afirmar que la motivación comprende factores (impulsos internos y fuerzas externas) capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo. Es decir, que la motivación implica aspectos de carácter personal, aspectos del entorno como el organizacional, sociocultural y del ambiente, en el que interactúan las personas para realizar sus actividades. (p.244)

De acuerdo con lo comentado por el autor la motivación es un concepto complejo que involucra tanto impulsos internos como fuerzas externas que dirigen y mantienen nuestra conducta hacia metas específicas. Esta interacción entre aspectos personales y del entorno, incluyendo el contexto organizacional y sociocultural, influye en cómo las personas se comprometen y realizan sus actividades diarias.

**Figura 11. Motivación organizacional.**



**Fuente:** Torres (2022)

### **2.1.15.1. LAS PERSONAS Y LA MOTIVACIÓN**

Las organizaciones han comenzado a reconocer la importancia del potencial humano como clave para su desarrollo y competitividad, por lo tanto Torres (2022) en su libro de Administración de Procesos, lo contextualiza como:

En los últimos años, una característica de las organizaciones ha consistido en comenzar a reconocer la trascendencia del potencial humano como la estrategia para el desarrollo de la misión y el cumplimiento de la visión organizacional, mediante el logro de los objetos organizacionales, así como ser competitivas en el entorno de su actividad. En dicho contexto, la óptima administración del talento humano tiene singular importancia, al punto que diversos estudios de las organizaciones actuales coinciden en afirmar que una organización será exitosa o ineficiente según la calidad de su potencial humano y según su aprovechamiento. Con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las organizaciones desarrollan complejos procesos,

entre otros, la motivación del personal, pues esta se constituye en uno de los factores fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales y para el desarrollo de las propias personas que laboran en las organizaciones. (p.246)

De acuerdo con lo indicado por el autor, se puede decir que en la actualidad, las organizaciones han comenzado a reconocer la importancia del potencial humano como motor para alcanzar sus metas y mantenerse competitivas en su entorno. La gestión eficaz del talento humano se ha convertido en un aspecto crucial, ya que diversos estudios coinciden en que el éxito o la ineficiencia de una organización dependen en gran medida de la calidad y el aprovechamiento de su capital humano. En este contexto, la motivación del personal emerge como un factor fundamental para el logro de los objetivos organizacionales y el crecimiento individual de los colaboradores.

### **2.1.16. CONCEPTO DE SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción laboral es un aspecto fundamental en el entorno laboral que influye en el bienestar y el rendimiento de los empleados, por lo cual Robbins et al (2023) la contextualiza de la siguiente forma:

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general de una persona hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su trabajo. Una persona que está insatisfecha tiene una actitud negativa. Cuando las personas generalmente hablan de las actitudes de los empleados, por lo general se refieren a la satisfacción laboral. (p.358)

De acuerdo con lo comentado por el autor la satisfacción laboral se centra en la actitud general que los empleados tienen hacia su trabajo, esta actitud puede ser positiva o negativa, dependiendo del nivel de satisfacción experimentado por el individuo. La satisfacción laboral refleja cómo los empleados se sienten respecto a su trabajo en términos

de satisfacción o insatisfacción, y es un aspecto crucial que influye en su bienestar y rendimiento en el entorno laboral.

### **2.1.16.1. ¿CÓMO SE PUEDE MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL?**

La revista Economía 3 (s.f) en su artículo sobre la satisfacción laboral, hace mención sobre la medición de la satisfacción laboral, algo sumamente importante en las organizaciones y lo explica como:

La mejor manera de medir la satisfacción laboral es mediante una encuesta. Es la forma más económica y eficaz de averiguar lo que la gente piensa realmente de su trabajo. Las encuestas pueden realizarse en línea o fuera de línea, según el tiempo y el dinero de que disponga para la investigación.

También se pueden hacer grupos de discusión o entrevistas con los empleados para saber si están contentos con sus funciones en la empresa. Estos métodos no solamente darán una idea de si hay problemas de insatisfacción de los empleados en general, sino que también pueden ayudarle a determinar exactamente dónde están esos problemas. Es decir, qué departamentos parecen estar descontentos.  
(párr.6)

De acuerdo con lo comentado por la revista en su artículo, entendemos que la medición de la satisfacción laboral es fundamental para comprender el bienestar de los empleados dentro de una organización. Consiste en evaluar diversos aspectos relacionados con el trabajo, como el ambiente laboral, la relación con los compañeros y superiores, las condiciones laborales y las oportunidades de desarrollo. A través de encuestas, entrevistas y otras herramientas, las empresas pueden obtener información valiosa sobre el nivel de satisfacción de su personal, lo que les permite identificar áreas de mejora y promover un entorno laboral más saludable y productivo.

### **2.1.16.2. ¿CÓMO MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL?**

En su artículo de Satisfacción Laboral (s.f), la revista Economía 3 menciona varios aspectos para mejorar la satisfacción laboral dentro de la organización, entre ellos están:

**Compromiso de los empleados:** esta es una medida indicativa del grado de motivación y satisfacción de los empleados en su trabajo. Refleja el nivel de compromiso y el apego emocional de los trabajadores para con la organización.

**Formación de los empleados:** la formación no sólo tiene sentido desde el punto de vista empresarial, sino que también beneficia al empleado individualmente. Esto le permitirá, realizar una mejor labor y desarrollar nuevas habilidades que puede utilizar en otras áreas de su vida fuera del trabajo. Algo que siempre será valorado y aumentará su satisfacción laboral.

**Reconocimiento de los empleados:** Reconocer los logros de un empleado ayuda a fomentar la motivación y la confianza, a la vez que impulsa el éxito futuro. Aquí no es necesario gastar dinero en costosas recompensas, una nota de agradecimiento escrita a mano o un pequeño regalo serán suficientes. (párr.10)

De acuerdo con lo indicado en el artículo para mejoramiento de la satisfacción laboral dentro de las organizaciones, se pueden implementar diversas estrategias centradas en el bienestar y la motivación de los empleados. Esto incluye fomentar un ambiente laboral positivo y colaborativo, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y personal, reconocer y recompensar el buen desempeño, promover un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal, brindar apoyo emocional y recursos para la salud mental, y fomentar la comunicación abierta y la participación en la toma de decisiones. Estas acciones no solo mejoran la satisfacción laboral, sino que también contribuyen al compromiso y la retención del talento en la organización.

### **2.1.16.3. ¿FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL?**

La revista Economía 3 (s.f) también menciona que la satisfacción laboral no surge de manera espontánea; está influenciada por diversos factores que contribuyen a su logro que son:

**La seguridad en el trabajo:** Es un factor sumamente importante que incluye, la percepción de seguridad del trabajador con las condiciones en su área de trabajo, así como lo seguro de su entorno laboral.

**El contenido del trabajo:** El contenido de su trabajo determina la gama de habilidades necesarias para realizarlo y si ofrece o no una oportunidad de crecimiento y desarrollo en esas áreas.

**Relaciones laborales:** Se refieren al ambiente de armonía, camaradería y paz en las relaciones con los compañeros de trabajo, los supervisores y demás figuras de autoridad dentro de la empresa.

**Autonomía en el trabajo:** Lo que implica tener el control sobre las propias acciones, decisiones y tareas asignadas. Poder influir en la toma de decisiones sobre las labores y todo lo que afecte su situación laboral. (párr.15)

De acuerdo con lo mencionado en el artículo la satisfacción laboral se ve influenciada por una serie de factores que impactan directamente en la percepción y bienestar del empleado. Entre estos factores se destacan la seguridad en el trabajo, el contenido de este, las relaciones laborales y la autonomía en las tareas asignadas. Estos elementos son fundamentales para crear un entorno laboral positivo y propicio para el desarrollo y la satisfacción de los trabajadores.

#### **2.1.16.4. BENEFICIOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción laboral conlleva beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa, mejorando el ambiente laboral, aumentando la productividad y promoviendo la retención del talento, por lo tanto el artículo de Economía 3 (s.f) indica algunos de los beneficios que son:

**Mayor productividad:** Los empleados son más propensos a ir más allá de sus obligaciones cuando les gusta su trabajo y esto se verá reflejado en los niveles de productividad de la empresa.

**Mayor fidelidad al trabajo:** Cuando los empleados disfrutan de su trabajo, desarrollan un mayor sentido de pertenencia. Esto se traduce en una menor tasa de rotación de personal, y reducción de costos de entrenamiento de personal nuevo.

**La satisfacción laboral, genera seguridad social:** Al sentirse satisfecho, el trabajador será una persona más feliz y un ser social seguro. (párr.16)

De acuerdo con el artículo la satisfacción laboral genera una serie de beneficios tanto para los empleados como para la empresa. Entre ellos se destacan una mayor productividad, una mayor fidelidad al trabajo y una sensación de seguridad social para los trabajadores. Estos aspectos contribuyen al mejoramiento del ambiente laboral y a la retención del talento en la organización.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

Este marco conceptual abarca los conceptos o definiciones fundamentales que se exploran en el desarrollo del tema, o que posibilita la aclaración de las perspectivas.

**Capacitación.** Werther et al. (2019) indica que:

Es el desarrollo de conocimientos, habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal auxiliar a los miembros de la organización para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden

prolongarse durante toda su vida laboral y ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Muchos programas que se inician para capacitar solo a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado intermedio, o, incluso, de nivel ejecutivo. (p.170)

**Contenido del Programa.** Werther et al. (2019) indica que:

El contenido del programa debe estar lógicamente vinculado a la evaluación de necesidades y objetivos de aprendizaje. Puede incluir la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes actuales. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no la beneficiará. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del óptimo. (p.176)

**Participación.** Werther et al. (2019) indica que:

El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa en el proceso de adquisición de conocimientos. La participación alienta al aprendiz y en muchos casos permite que sus sentidos participen, lo cual refuerza el proceso (p.177)

**Retroalimentación.** Werther et al. (2019) indica que:

Este recurso didáctico proporciona a los aprendices información sobre su progreso. Así, cuando cuentan con ella, pueden ajustar su conducta hasta alcanzar la curva de aprendizaje más alta posible. Sin realimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés. (p.177)

**Enfoque de Capacitación.** Chiavenato (2020) indica que:

La capacitación puede estar dirigida a preparar a las personas para el trabajo en sí, en función del trabajo que desempeñan, o a que proporcionen valor agregado y resultados para la organización en función de las competencias que serán creadas o desarrolladas. El enfoque en la preparación para el trabajo en sí está cediendo paso al enfoque en las competencias. Además del interés por la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, la capacitación ha comenzado a inclinarse ostensiblemente hacia el desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. (p.356)

**Educación laboral.** Werther et al. (2019) indica que:

Abarca una lista de conceptos globales que sirve para preparar al individuo para trabajar en contextos y condiciones muy variados. Un ejemplo de educación laboral a nivel profesional lo ofrece una clase universitaria de diseño de bases de datos, que ofrece al estudiante una gama completa de conocimientos más o menos permanentes, aplicables en diversos ámbitos. (p.173)

**Capacitación General.** “Es menos abierta que la educación laboral, pero no está del todo circunscrita a las necesidades inmediatas de la organización. Dentro de ciertos límites, permite que el individuo adquiera conocimientos transferibles a otros contextos, entre ellos, otras empresas.” (Werther et al. 2019, p173)

**Capacitación Especializada.** Werther et al. (2019) indica que:

Se circunscribe a las necesidades específicas y más o menos inmediatas de la empresa. Aunque es indudable que la mayor parte de las técnicas y destrezas que adquiere un individuo le pueden ser de utilidad en cualquier punto de su carrera, la posibilidad de transferir los conocimientos adquiridos en este tipo de capacitación es mucho más limitada que en los casos anteriores. (p.173)

**Proceso de Capacitación.** Chiavenato (2020) indica que:

Es un proceso cíclico y continuo que transita por cuatro etapas, estas cuatro etapas de capacitación implican el diagnóstico de las carencias, de la decisión en cuanto a la estrategia para plantear la solución, la implantación de la acción y la evaluación y el control de los resultados de las acciones de la capacitación. (p.358)

**Diagnóstico de las Necesidades.** Chiavenato (2020) indica que:

La primera etapa de la capacitación es elaborar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en auditorías e investigaciones internas con capacidad para localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de los colaboradores, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Significan una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es. (p.359)

**Mapas de las Competencias.** “Cuando la capacitación se enfoca en las competencias, se basa en la laguna que existe entre las competencias existentes y las que necesita la organización, la unidad organizacional, el gerente de las personas o el puesto de la persona.” (Chiavenato 2020, p.362)

**Diseño del Programa de Capacitación.** Chiavenato (2020) indica que:

El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico, lo que significa que una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario especificar la forma en que se satisfarán esas necesidades, mediante un programa integral y cohesionado. El programa debe tener objetivos bien

definidos que sirvan de parámetros para garantizar su éxito y estar alineado con los objetivos organizacionales. (p.362)

**Ejecución del Programa de capacitación.** Chiavenato (2020) indica que:

La conducción, implantación y ejecución del programa de capacitación es la tercera y más importante etapa del proceso. Existe una compleja gama de tecnologías para capacitar con varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades que se requieren en el programa de capacitación. (p.367)

**Tipos de Capacitación.** “La capacitación se puede implementar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite. Los medios son muy variados.” (Chiavenato 2020, p 367).

**Capacitación en Clase.** Chiavenato (2020) indica que:

Es la capacitación fuera del local del trabajo, en un aula. Los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa. Se trata de una situación de laboratorio fuera del lugar de trabajo. Es el tipo de capacitación que más se utiliza. Las organizaciones suelen divulgar las horas dedicadas per cápita para evaluar el tiempo que el educando pasa en clase. (370)

**Capacitación por computadora (Computer based training, CBT).** “Se lleva a cabo con ayuda de la tecnología de la información (TI), y se puede hacer por medio de CD o DVD y con apoyo de sistemas de multimedia (gráficos, animación, películas, audio y video)”. (Chiavenato 2020, p 370)

**E-learning.** “En este caso se emplean tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas. También se conoce como web-based training (WBT) o capacitación en línea.” (Chiavenato 2020, p 370)

**Evaluación del Programa de Capacitación.** Chiavenato (2020) indica que:

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Debido a que la capacitación representa un costo de inversión, los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor, las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo, se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. (p.371)

**Capacitación de Instrucción Sobre el Puesto.** Werther et al. (2019) indica que:

La instrucción directa sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo. Básicamente se emplea para enseñar al personal operativo o de primera línea a desempeñar el puesto que ocupa. La instrucción es impartida por un facilitador, un supervisor o un compañero de trabajo. Cuando se planea y se efectúa de manera adecuada. Sin embargo, en la mayoría de los casos, el interés del facilitador se centra en la producción, y no en una buena técnica de capacitación. (p.180)

**Aprendizaje mediante la práctica.** Werther et al. (2019) indica que:

En ciertos campos profesionales, solo la exposición directa a las condiciones de trabajo real permite capacitar al personal. Por ejemplo, en el caso de muchas especialidades médicas, el trabajo directo con los pacientes permite al futuro profesional experimentar la práctica cotidiana y la considerable presión profesional de ser responsable directo del bienestar y la salud de los enfermos. (p.183)

**Bienestar.** “Significa estar sano desde el punto de vista físico, mental y emocional.”

(Healthwise 2023, párr.1)

**Bienestar emocional.** “Este tiene que ver con ser consciente de sus sentimientos y aceptarlos. La manera en que controla el estrés y lo bien que se recupera de los momentos difíciles también forman parte del bienestar emocional.” (Healthwise 2023, párr.7)

**Bienestar intelectual.** “Esto incluye utilizar la mente al aprender algo nuevo, como un idioma o una habilidad. O podría significar enseñar algo que usted conoce bien. Deliberar y debatir puntos de vista diferentes también forma parte de esta área.” (Healthwise 2023, párr.7)

**Bienestar laboral.** “Esto significa sentirse satisfecho con el trabajo diario. También es importante tener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida.” (Healthwise 2023, párr.7)

**Beneficios del Bienestar Laboral.** “La implementación de programas de bienestar laboral puede ayudar mucho a la empresa, no solo en la captación y retención de talento, así como en la mejora de productividad.” (Great Place to Work (s.f), párr.21)

**Importancia del Bienestar Intelectual.** El Blog Inuba (2023) indica que:

El bienestar intelectual es importante porque es fundamental para el crecimiento y desarrollo personal. Cuando nos enfocamos en nuestro bienestar intelectual, somos capaces de expandir nuestros conocimientos, habilidades y competencias, lo que puede llevarnos a nuevos descubrimientos, oportunidades y perspectivas. (párr.3)

**Motivación.** Torres (2022) indica que:

La mayoría de los académicos especialistas en el tema coinciden en afirmar que la motivación comprende factores (impulsos internos y fuerzas externas) capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo. Es decir, que la motivación implica aspectos de carácter personal, aspectos del entorno como el organizacional, sociocultural y del ambiente, en el que interactúan las personas para realizar sus actividades. (p.244)

**Satisfacción Laboral.** Robbins et al (2023) indica que:

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general de una persona hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su trabajo. Una persona que está insatisfecha tiene una actitud negativa. Cuando las personas generalmente hablan de las actitudes de los empleados, por lo general se refieren a la satisfacción laboral. (p.358)

**Medición de la Satisfacción Laboral.** revista Economía3 (s.f) indica que:

La mejor manera de medir la satisfacción laboral es mediante una encuesta. Es la forma más económica y eficaz de averiguar lo que la gente piensa realmente de su trabajo. Las encuestas pueden realizarse en línea o fuera de línea, según el tiempo y el dinero de que disponga para la investigación.

También se pueden hacer grupos de discusión o entrevistas con los empleados para saber si están contentos con sus funciones en la empresa. Estos métodos no solamente darán una idea de si hay problemas de insatisfacción de los empleados en general, sino que también pueden ayudarle a determinar exactamente dónde están esos problemas. Es decir, qué departamentos parecen estar descontentos. (párr.6)

### **2.3. MARCO CONTEXTUAL**

La población seleccionada para llevar a cabo esta investigación está situada en Costa Rica, concretamente en la provincia de San José, en el cantón de San José, dentro del distrito de Mata Redonda (Sabana Este). El estudio se desarrollará en la Oficinas Centrales de Telecable S.A., centrándose específicamente en su departamento de Contact Center. Con el propósito principal de esta investigación es evaluar el impacto del programa de capacitación implementado por la empresa en relación con el bienestar de sus empleados.

La mayoría de los individuos que conforman esta población poseen niveles académicos únicamente de Bachiller en educación media y algunos títulos técnicos en Servicio al Cliente y en CCNA, además la población desempeña un roll laboral de Agente de Servicio al Cliente.

### **2.3.1. ACTUALIDAD DE TELECABLE**

Desde su origen, Telecable ha sido un democratizador, nacimos para llevar las telecomunicaciones a los lugares donde otros no creían posible llegar. Somos una empresa que impacta en el desarrollo de Costa Rica. Invertimos en la mejor infraestructura para conectarnos con las autopistas digitales del futuro que se construyen en fibra óptica.

Hoy, tras 18 años, en Telecable reconocemos la necesidad de conectividad de calidad. Entendemos que es un factor determinante y de acceso a oportunidades de desarrollo para las personas, organizaciones, la generación de empleos e incluso la eficiencia de los gobiernos.

La brecha de conectividad es una realidad odiosa. Así lo revelan los datos, de acuerdo con el Ministerio de Educación Pública, más de 400 mil estudiantes sufrieron problemas para recibir sus clases virtuales durante la pandemia.

Desde nuestra compañía pretendemos combatir con todo nuestro ingenio y voluntad, todos los días, y aportar al desarrollo de Costa Rica con nuestro trabajo en cada una de las comunidades donde damos nuestro servicio.

En Costa Rica, parte importante de nuestras familias accede a Internet a través de conexiones móviles con una disponibilidad de velocidad y datos restringida. Por otra parte, la infraestructura de cobre que conecta a una parte de nuestros hogares y negocios con Internet es una tecnología superada, que limita el ancho de banda y la estabilidad de conexión, y con ello restringe las posibilidades descubrir, crear y compartir conocimiento y de entretenernos.

El internet a través de cable coaxial de cobre es una tecnología susceptible a factores externos como eventos climáticos o vandalismo, entre otros, todo lo que lastima la experiencia de conexión. Ofrece velocidades limitadas, por lo que hace más compleja la simetría: es decir, tener una misma velocidad para la carga y descarga de datos. Un reciente estudio del Banco Mundial evidenció que el desarrollo de América Latina debe sustentarse en inversión en fibra óptica para brindar oportunidades de conectividad de primer mundo que aumenten la inversión privada.

La fibra óptica, en su lugar, es un haz de luz que viaja a través de finos hilos. Permite transportar inmensas cantidades de información de forma continua. Solo para ilustrar el punto, investigaciones del propio Banco Mundial, en su informe sobre desarrollo del 2021, señalan que gracias a la fibra óptica la información que usted comparte en Internet puede dar cinco veces la vuelta al mundo en tan solo un segundo. Por la facilidad del medio de transporte, permite acceder a velocidades inmensas, en relación con las que antes usábamos para conectarnos.

En Telecable hemos desarrollado más de 15 mil kilómetros de fibra óptica a lo largo y ancho del país. Por eso somos Pura Fibra, porque con este sello renovamos nuestro compromiso con dar acceso de calidad a la mejor conectividad para todos los costarricenses.  
(<https://telecablecr.com> s.f)

### ***2.3.2. PROPÓSITO EMPRESARIAL***

Innovamos experiencias, creando conexiones. (Portal conectados.telecablecr.com s.f)

### ***2.3.3. VALORES EN EMPRESARIALES***

- **Inspiramos Innovación:** Innovamos la forma de hacer las cosas para crear la mejor experiencia.

- **Crecemos Unidos:** Confiamos que trabajando en equipo logramos mejores resultados.
- **Pasión por Servir:** Tenemos una visión cliente Céntrica donde todo lo que hacemos busca el mejor servicio.
- **Conquistamos los Retos:** Disfrutamos genuinamente alcanzar los objetivos que nos planteamos. (Portal conectados.telecablecr.com s.f)

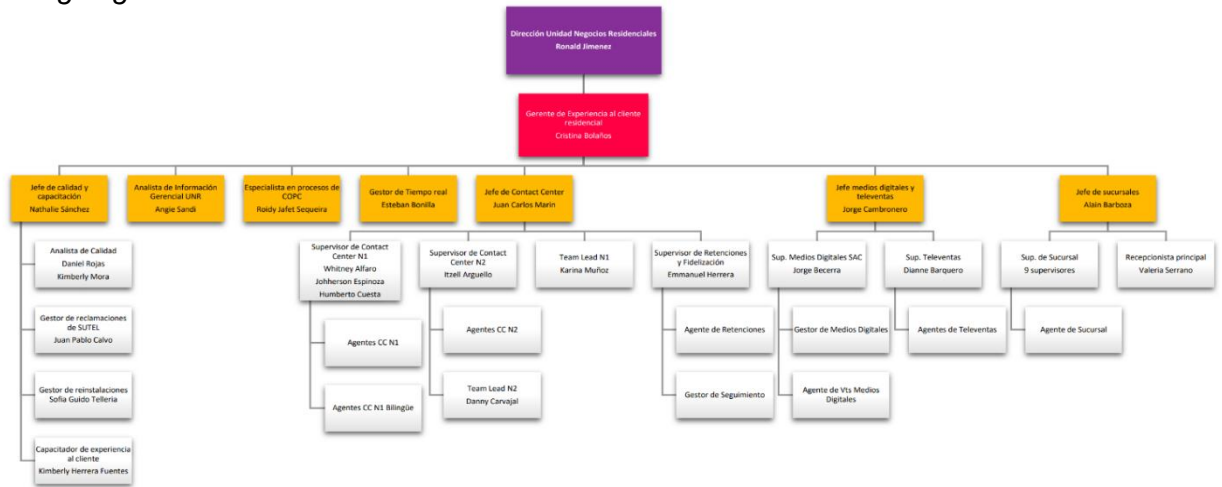
### **2.3.3. ÉTICA Y CUMPLIMIENTO**

Telecable ha apostado por implementar un programa de Ética y Cumplimiento (Compliance) en la organización. El objetivo principal de esta decisión radica en que la empresa busca que la ética se encuentre presente en cada decisión que tomen sus colaboradores. Contar con procedimientos y buenas prácticas para identificar y clasificar los riesgos legales y operativos dentro del giro de negocio minimiza contingencias y consecuencias, así como mejora la atención a sus clientes y reputación.

En la empresa se promueve permanentemente que todos sus colaboradores demuestren su compromiso con todas aquellas normas y procedimientos que son parte de este programa. Crear una cultura organizacional donde los comportamientos sean éticos, es clave para mantener un clima laboral adecuado y seguro para todos los que somos parte de este gran equipo de trabajo. (<https://telecablecr.com> s.f)

### 2.3.4. ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD RESIDENCIAL

Figura 12. Organigrama UNSR.



Fuente: Sánchez, N. jefe de Calidad 2023)

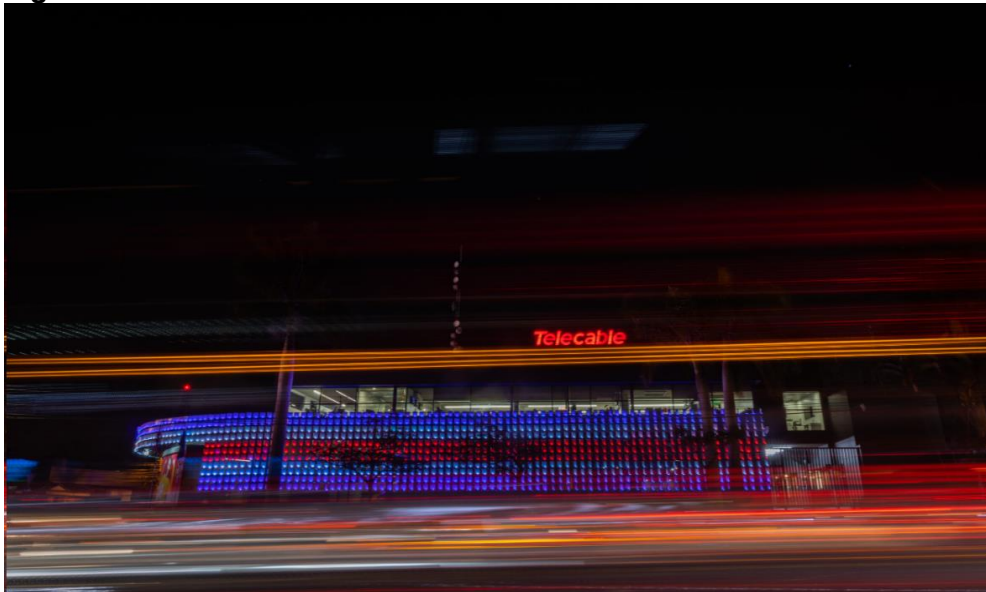
### 2.3.5 IMAGENES DE LA ORGANIZACIÓN

Figura 13. Oficinas Centrales.



Fuente: <https://telecablecr.com> (s.f)

**Figura 14.** Exterior de las Oficinas.



Fuente: <https://telecablecr.com> (s.f)

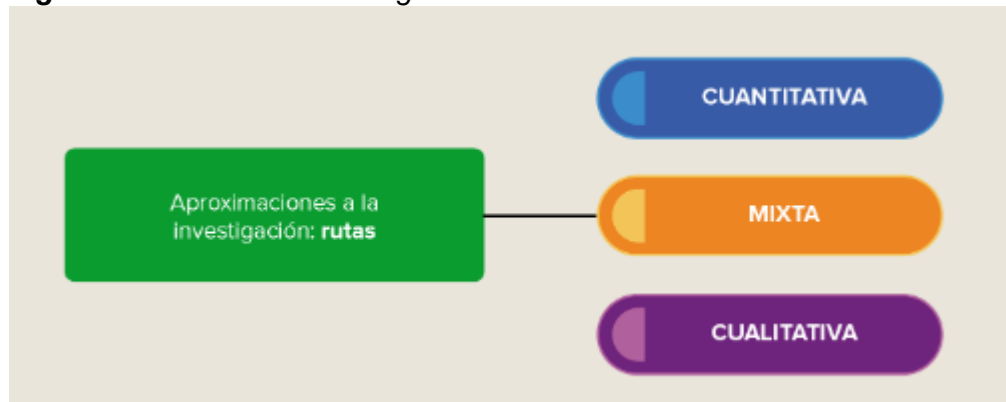
## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

A continuación, se describe el marco metodológico, una guía esencial que orienta la realización del estudio y la interpretación correcta de sus hallazgos. Mediante este marco, se definen con precisión elementos clave como el enfoque de la investigación, su extensión, diseño, objeto de estudio, herramientas para recopilar datos, variables o categorías y estrategias de análisis de datos. Esta metodología garantiza la coherencia, robustez y fiabilidad del estudio.

### 3.1. ENFOQUE

La investigación científica presenta una variedad de posibilidades en cuanto a los métodos y enfoques que pueden emplearse, como lo indica Hernández y Mendoza (2023) “Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen rutas posibles para resolver problemas de investigación. Todos resultan igualmente valiosos y son hasta ahora los mejores métodos para investigar y generar conocimientos” (p. 2).

**Figura 15.** Rutas de la investigación.



*Fuente: Hernández y Mendoza (2023, p. 2).*

Hernandez y Mendoza (2023) en su libro de *Metodología de la Investigación* definen la Investigación como “conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento. Esta concepción se aplica por igual a los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto” (p. 4)

Iniciar una investigación requiere seguir un proceso organizado, que marca su inicio, tal y como lo señalan Hernández y Mendoza (2023):

Toda investigación se inicia con una idea que se desarrolla paulatinamente. En ocasiones ese desarrollo es rápido y en otras, toma más tiempo. Pero, para comenzar una investigación, primero necesitas conocer las rutas que han sido construidas por las comunidades científicas con el fin de estudiar cualquier tema, fenómeno o planteamiento. Hay tres rutas fundamentales: la cuantitativa, la cualitativa y la mixta. (p. 4)

Los autores Hernández y Mendoza (2023) mencionan estas tres rutas y nos explican en su libro *Metodología de la Investigación* lo siguiente:

Ninguna ruta es mejor que otra, sino solo más apropiada para llegar al lugar que quieres (el que pretendes indagar, el problema de investigación), y todas requieren de diferentes herramientas (que son los métodos de investigación) y un mapa (el diseño de investigación) (p. 4)

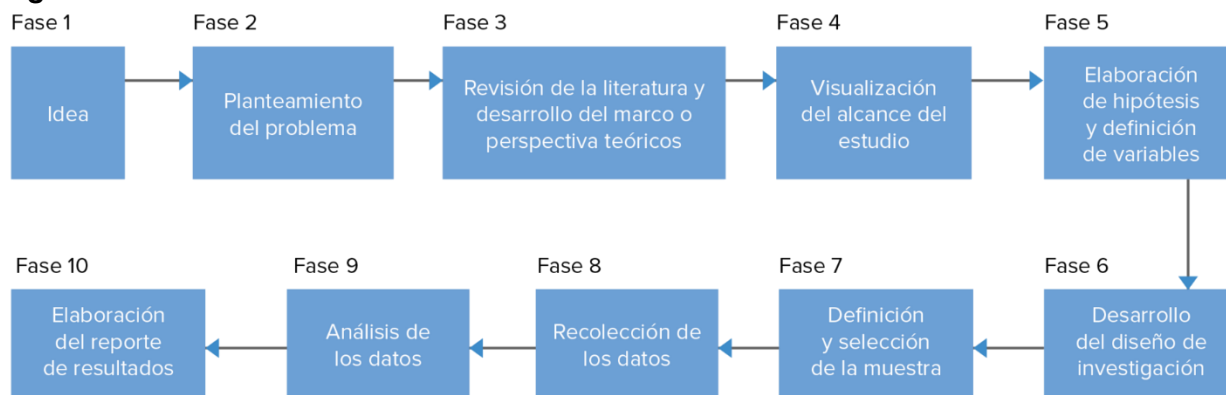
### **3.1.1. Enfoque cuantitativo**

Según con lo indicado por Hernández y Mendoza (2023), el enfoque cuantitativo en la investigación se define como:

El significado original del término cuantitativo (del latín *quantitas*) se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos (Niglas, 2010). Actualmente representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego podemos redefinir alguna etapa. Se parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis, y determinan y definen variables; se traza un

plan para poner a prueba las primeras (diseño); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (mediante métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (p. 6)

**Figura 16. Proceso Cuantitativo.**



*Fuente: Hernández y Mendoza (2023, p. 6).*

Según lo comentado por los autores el enfoque cuantitativo en la investigación se caracteriza por su énfasis en conteos numéricos y métodos matemáticos. Este enfoque sigue un proceso organizado y secuencial para verificar suposiciones, donde cada fase precede a la siguiente de manera rigurosa. Comienza con la delimitación de una idea, la formulación de objetivos e interrogantes, y la revisión de la literatura. A partir de ahí, se desarrollan hipótesis y se definen variables, se diseña un plan para probarlas y se seleccionan casos para medir en un contexto específico. Los datos se analizan estadísticamente y se llega a conclusiones sobre las hipótesis planteadas.

Hernández y Mendoza (2023) hacen mención en su libro de *Metodología de la Investigación* en términos generales, en que consiste esta ruta e indican lo siguiente:

- 1- El investigador plantea, en un contexto concreto, un problema de estudio acotado sobre el fenómeno de interés (el qué), aunque en evolución. Sus preguntas de investigación son específicas.

2- Una vez planteado el problema, el investigador examina lo que ya se ha indagado previamente (revisa literatura) y construye un marco teórico (la teoría o los antecedentes que habrán de sustentar y guiar su estudio), del cual deriva una o varias hipótesis (que son suposiciones respaldadas por otras investigaciones anteriores y la teoría) y las somete a prueba (para verificar que sean verdaderas o no en el contexto particular) mediante un diseño de investigación apropiado (mapa). Si los resultados corroboran las hipótesis o son congruentes con estas, se aporta evidencia en su favor. Si se refutan, se descartan en busca de mejores explicaciones y nuevas hipótesis. Al apoyar las hipótesis se genera confianza en la teoría que las sustenta. Si no es así, se rechazan las hipótesis y, luego, la teoría.

3- Las hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos.

4- Los datos se encuentran en forma de números (cantidades) y, por tanto, su recopilación se fundamenta en la medición (se miden las variables contenidas en las hipótesis). Esta recopilación se lleva a cabo mediante procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que un estudio sea creíble y aceptado por otros investigadores debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos.

5- Como los datos son numéricos, se deben analizar con métodos estadísticos.

6- En el proceso se pretende alcanzar el mayor control para lograr que otras posibles explicaciones, distintas o "rivales" a la propuesta del estudio (hipótesis), se desechen y se excluya la incertidumbre y minimice el error. Es por ello que se confía en la experimentación o en los análisis de causalidad.

7- Los resultados se interpretan en relación con las suposiciones o predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). Al final de la ruta, se establece una discusión (interpretación final), la cual constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente. (p. 6)

En resumen, Hernández y Mendoza (2023) delinear una ruta clara para la investigación, donde el investigador primero identifica un problema concreto, luego revisa la literatura existente y construye un marco teórico. A partir de este marco, se formulan hipótesis que se someten a prueba mediante un diseño de investigación adecuado. Los datos, recopilados de manera numérica, se analizan con métodos estadísticos para buscar evidencia que apoye o refute las hipótesis. Se busca controlar variables para minimizar el error y se interpretan los resultados en relación con las hipótesis y la teoría existente. La discusión final proporciona una explicación de cómo los resultados contribuyen al conocimiento existente.

También los autores Hernández y Mendoza (2023) hacen referencia a algunas características del enfoque cuantitativo y mencionan las siguientes:

- 1- Búsqueda de la mayor objetividad posible en todo el proceso o ruta. En los fenómenos que se observan o miden, no debe influir el investigador, quien debe evitar en lo posible que sus sentimientos, creencias, deseos y tendencias afecten los resultados del estudio o interfieran en los procesos.
- 2- En la ruta cuantitativa se sigue un patrón predecible y estructurado, y se toman las decisiones críticas sobre los métodos antes de recolectar los datos, guiadas por el diseño (mapa).
- 3- En la mayoría de los estudios cuantitativos se pretende generalizar los resultados y descubrimientos encontrados en los casos (muestra) a un universo mayor (población). Asimismo, en ocasiones es deseable que las investigaciones puedan replicarse.
- 4- El propósito final de los estudios cuantitativos es describir, explicar y predecir los fenómenos investigados, en busca de regularidades y relaciones causales entre los elementos (variables). Esto significa que la meta principal es la prueba de hipótesis, así como la formulación y demostración de teorías.

5- En la ruta cuantitativa, si se sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad deseados, las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.

6- Esta ruta se vale de la lógica o razonamiento deductivo, que parte de la teoría, de la cual se derivan las hipótesis que el investigador somete a prueba. Va de lo general a lo particular.

7- Un destino de la ruta cuantitativa es identificar leyes universales y causales.

8- En la indagación cuantitativa se busca conocer o capturar la realidad externa o fenómeno estudiado tal y como es, o al menos, aproximarse lo mejor posible a ello. Nuestras suposiciones deben ajustarse a dicha realidad y no al revés; si no coinciden, lo que tenemos que cambiar son las suposiciones o hipótesis. (p. 7)

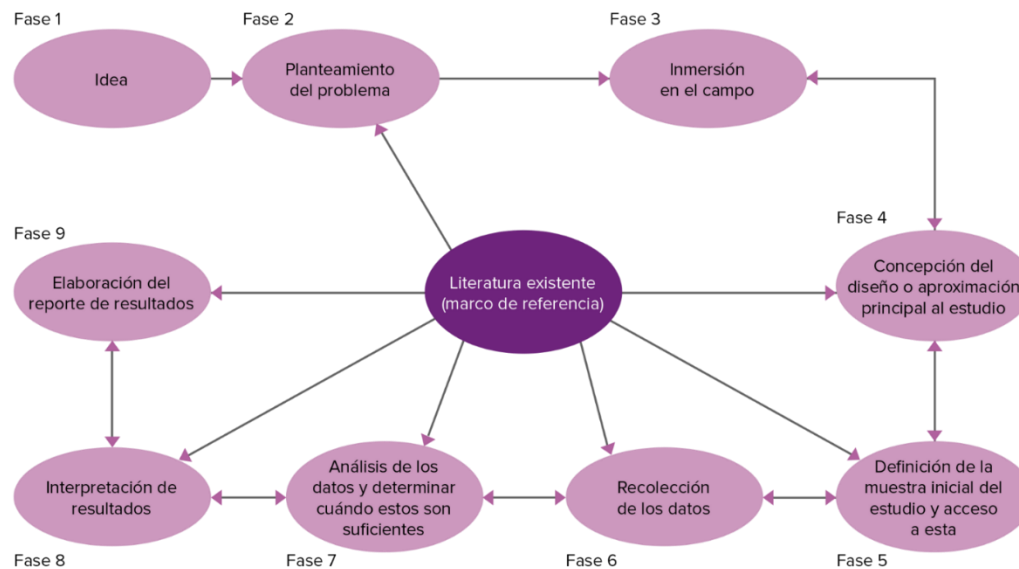
En síntesis, Hernández y Mendoza (2023) destacan varias características fundamentales del enfoque cuantitativo en la investigación. Este enfoque se centra en la objetividad, siguiendo un patrón estructurado y predecible, buscando generalizar resultados a una población más amplia y permitiendo la replicabilidad de los estudios. Su propósito es describir, explicar y predecir fenómenos, con énfasis en la prueba de hipótesis y la formulación de teorías. Se basa en el razonamiento deductivo, partiendo de la teoría hacia la formulación de hipótesis. Además, busca identificar leyes universales y causales, capturando la realidad externa de manera precisa y ajustándose a ella mediante suposiciones modificables.

### **3.1.2. Enfoque cualitativo**

De acuerdo con lo indicado por Hernández y Mendoza (2023), el enfoque cualitativo en la investigación se define como:

El término “cualitativo” tiene su origen en el latín *qualitas*, el cual hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos (Niglas, 2010). Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si tiene apoyo de los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos y revisando los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que observa que ocurre. De igual forma se plantea un problema de investigación, pero por lo común no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose paulatinamente. La ruta se descubre o construye de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio. Las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. La acción indagatoria se desplaza de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma; puede variar en cada estudio. (p. 7)

La figura 17 ilustra las etapas del proceso cualitativo, aunque es importante destacar que esta representación es simplemente un acercamiento, ya que el proceso tiende a ser adaptable y flexible en la práctica.

**Figura 17. Proceso cuantitativo**

Fuente: Hernández y Mendoza (2023, p. 8)

Según lo indicado por Hernández y Mendoza (2023) podemos determinar que la investigación cualitativa se destaca la flexibilidad del proceso, donde la revisión de la literatura puede integrarse en cualquier etapa y apoyar desde la formulación del problema hasta la presentación de resultados. Además, es común retroceder a etapas anteriores según sea necesario, reflejado por las flechas bidireccionales entre las fases. La inmersión inicial en el campo es crucial para familiarizarse con el entorno de estudio y establecer contacto con informantes clave. Además, en este proceso, la muestra, recolección y análisis de datos son interdependientes y se realizan de manera simultánea.

Asimismo, los autores Hernández y Mendoza (2023) hacen referencia a algunas características del enfoque cualitativo y mencionan las siguientes:

- 1- El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso preestablecido con claridad. Sus planteamientos iniciales no son tan delimitados como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre están conceptualizadas ni definidas por completo.

- 2- En la ruta cualitativa predomina la lógica o razonamiento inductivo, es decir, de lo particular a lo general. Primero se exploran y describen individualidades, y después se genera teoría. Por ejemplo, en un estudio cualitativo típico, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y deriva conclusiones; posteriormente entrevista a otro ser humano, examina esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y evalúa más entrevistas para comprender el fenómeno abordado. Es decir, se procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.
- 3- El proceso de indagación resulta más flexible y se desplaza entre experiencia, acción y resultados, por una parte, y el desarrollo de la teoría, por la otra. Su propósito es “reconstruir” la realidad tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente. Es holístico, porque se precia de considerar el “todo” sin reducirlo al estudio de sus partes.
- 4- En los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, puesto que no hay variables ni medición, sino que pueden ser un resultado para subsecuentes investigaciones cuantitativas.
- 5- La ruta cualitativa es naturalista porque: a) se estudian los casos (personas y sus expresiones, o animales) en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad, y b) porque los eventos se analizan tal y como sucedieron, es decir, su desarrollo natural, sin manipulación de la realidad (Singh, 2015; White y Cooper, 2022).
- 6- La investigación cualitativa resulta interpretativa porque pretende encontrar sentido a los fenómenos y hechos en función de los significados que las personas les otorgan. No solamente se registran sucesos objetivos.

7- En la ruta cualitativa, la realidad se define mediante las percepciones, interpretaciones e interacciones de los participantes y del investigador. Además, se modifica conforme transcurre el estudio.

8- El investigador se introduce y recopila información sobre las percepciones, emociones, prioridades, vivencias, significados y cualidades de los participantes, y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno analizado. También le resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. Por ello, a lo largo del trayecto cualitativo, adquiere un punto de vista tanto “interno” como “externo” y una doble perspectiva: analiza los aspectos explícitos, conscientes y manifiestos, así como los implícitos, inconscientes y subyacentes.

9- Es así que el enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados al inicio ni completamente predeterminados. Los datos cualitativos consisten fundamentalmente en narrativas de diferentes clases: escritas, verbales, visuales (como fotografías e imágenes), auditivas (sonidos y grabaciones de audio), audiovisuales (por ejemplo, videos), artefactos, etc. Por ello, se utilizan con flexibilidad y de acuerdo con las necesidades técnicas del estudio para recabar información, como revisión de documentos, observación no completamente estructurada, entrevistas en profundidad, grupos de enfoque, registro de historias de vida, y evaluación de experiencias individuales y compartidas.

10- Por lo anterior, en las investigaciones cualitativas se producen datos y resultados en forma de notas, diagramas, mapas o “cuadros humanos” para generar descripciones muy detalladas.

11- El explorador cualitativo ante todo extrae significado de los datos y no necesita reducirlos a números ni analizarlos estadísticamente, si bien el conteo de regularidades y diferencias es útil para fortalecer el análisis.

12- Los estudios cualitativos por lo común no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso hay ocasiones en que no buscan que las investigaciones se repliquen. Ante todo, se pretende que los descubrimientos se sitúen y contextualicen. (p. 9)

En resumen, se puede determinar que la investigación cualitativa desempeña un papel fundamental al ofrecer una comprensión más profunda y holística de los fenómenos humanos y sociales. Esta metodología no solo aborda problemas sociales y mejora la calidad de vida, sino que también complementa y valida los hallazgos cuantitativos. Además, contribuye significativamente al desarrollo de teorías, políticas y prácticas más fundamentadas y eficaces.

### **3.1.3. Proceso mixto**

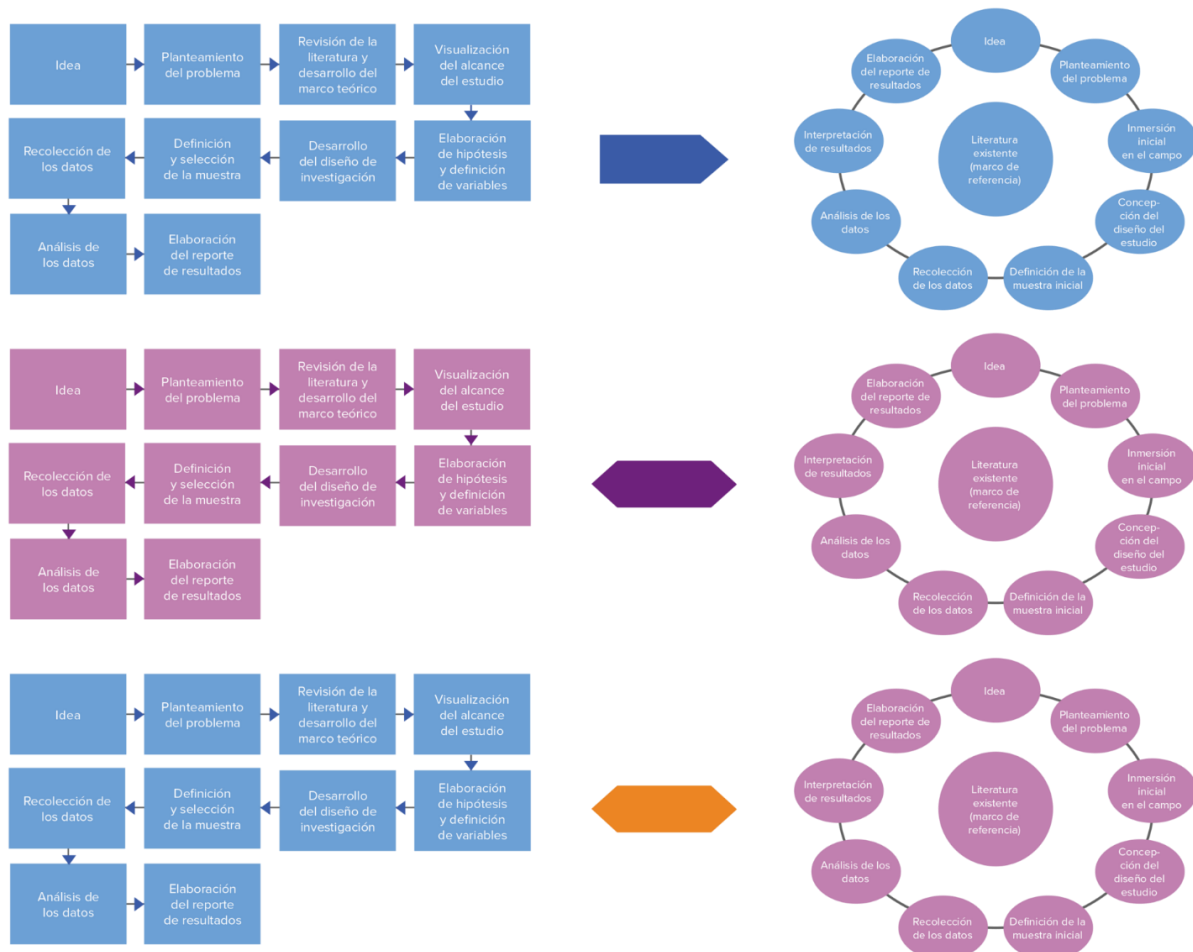
Se puede conceptualizar el enfoque mixto en la investigación de la siguiente manera: Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación. Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno de estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008). (p. 10)

Se puede indicar, según lo que mencionan los autores el enfoque mixto en la investigación combina tanto métodos cuantitativos como cualitativos de una manera que va más allá de simplemente sumarlos. Implica una interacción y potenciación mutua, donde se

recolectan, analizan e integran datos de ambas perspectivas para generar metainferencias y lograr una comprensión más completa del fenómeno en estudio. Este enfoque sistemático y crítico ofrece una herramienta poderosa para investigadores que buscan abordar la complejidad de los problemas desde múltiples ángulos.

Los procesos mixtos se representan tentativamente en la figura 18 (primero en sucesión, luego en paralelo y finalmente integrados)

**Figura 18.** Ilustración de los procesos mixtos



Fuente: Hernández y Mendoza (2023, p. 11)

En el marco de este estudio, se decidió utilizar predominantemente un enfoque cuantitativo como la metodología principal. Este enfoque se distingue por su habilidad para recolectar datos en forma de números y estadísticas, lo que simplifica la identificación y el

análisis de patrones, tendencias y relaciones que pueden ser expresadas numéricamente. Esta elección resulta especialmente beneficiosa para abordar preguntas de investigación que demandan mediciones precisas y análisis cuantitativos.

### 3.2. ALCANCE

Es esencial delimitar el alcance de la investigación, conforme señalan Hernández y Mendoza (2023) nos indica lo siguiente “visualizar qué alcance tendrá nuestra investigación es importante para establecer sus límites conceptuales y metodológicos, así como direccionarnos en la ruta cuantitativa” (p. 104), además nos mencionan que, en el ámbito del enfoque cuantitativo, se distinguen cuatro tipos de alcances: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Para este estudio, se optó por los alcances correlacional y explicativo, los cuales se caracterizan de la siguiente manera:

**Enfoque Correlacional:** La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Las correlaciones pueden ser positivas (directamente proporcionales) o negativas (inversamente proporcionales). Si es positiva, significa que los casos que muestren altos valores en una variable tenderán también a manifestar valores elevados en la otra variable. Si es negativa, implica que casos con valores elevados en una variable tenderán a mostrar valores bajos en la otra variable.

La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa. (p. 111)

**Enfoque Explicativo:** Los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables, o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier

índole (naturales, sociales, psicológicos, de salud, etc.). Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (p. 111)

El objetivo de esta investigación es analizar las implicaciones de un programa de capacitación en relación con el bienestar de los empleados, por lo que se han seleccionado dos enfoques específicos. Por un lado, se ha elegido el estudio correlacional, que se centra en establecer asociaciones entre diferentes conceptos, fenómenos o variables. Este enfoque implica la medición de variables de la implementación de un programa de capacitación en relación con su bienestar y el análisis de sus relaciones mediante métodos estadísticos. Por otro lado, se ha incorporado el enfoque explicativo, donde se va a ir indicando el porqué de los hechos que se van encontrando.

### 3.3. DISEÑO

Según lo comentado por Hernández y Mendoza (2023), el diseño de investigación se puede referir como “Plan o estrategia concebida para obtener la información que deseas con el propósito de responder al planteamiento del problema” (p. 152).

Los diseños empleados en la investigación se clasifican en dos categorías, según lo señalado por Hernández y Mendoza (2023):

**Diseños experimentales:** El término experimento tiene dos acepciones básicas. La primera es más general y se refiere a realizar una acción y después observar las consecuencias (Babbie, 2020). Así, hablamos de “experimentar” cuando mezclamos sustancias químicas y vemos la reacción provocada, o cuando nos cambiamos la apariencia (look) y observamos el efecto que causa en nuestras amistades. La esencia de esta concepción de experimento es la manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles resultados.

La segunda hace referencia a una investigación en la que se manipulan deliberadamente una o más variables independientes (supuestas causas antecedentes) para analizar las consecuencias que tal manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos consecuentes) dentro de una situación de control para el investigador (Ariel, Bland y Sutherland, 2021; Janssen y Kollar, 2021; Privitera, 2017; Fleiss, 2013, y O'Brien, 2009). Esta definición quizá parezca compleja; sin embargo, conforme se analicen sus componentes se aclarará su sentido. (p. 153)

**Figura 19.** Visualización o esquema gráfico de un experimento



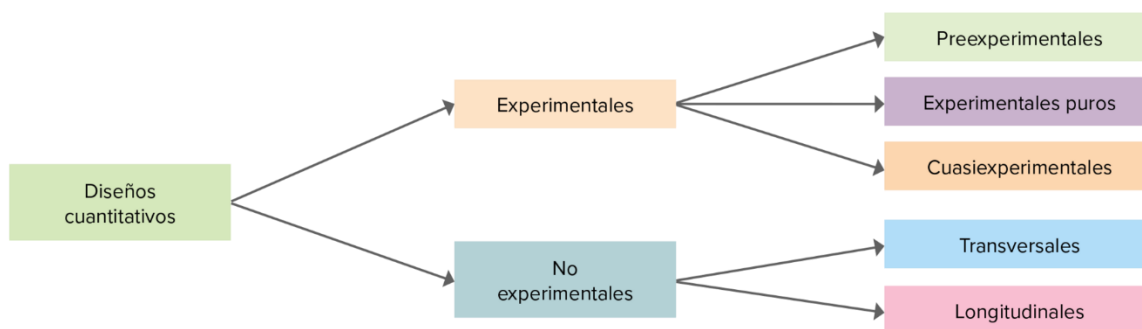
*Fuente: Hernández y Mendoza (2023, p. 153)*

**Diseños no experimentales:** Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas. En un experimento, el investigador prepara de manera premeditada una situación a la que son expuestos varios casos o individuos. Esta situación consiste en recibir un tratamiento, una condición o un estímulo en determinadas circunstancias para después evaluar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o tal condición. Por decirlo de alguna manera, en un experimento se construye una realidad. En cambio, en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la indagación no experimental las variables

independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. Y la investigación no experimental puede o no poseer un alcance explicativo: más bien se trata de un parteaguas de varios estudios cuantitativos, como las encuestas de opinión, los estudios ex post facto retrospectivos y prospectivos (p. 178).

Los diseños de investigación mencionados anteriormente se ilustran en el siguiente diagrama:

**Figura 20.** Clasificación de los diseños cuantitativos



*Fuente: Hernández y Mendoza (2023, p. 153)*

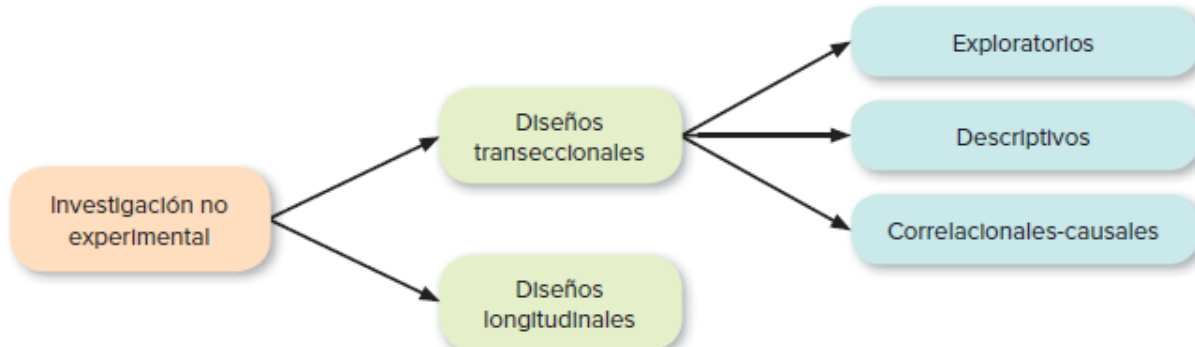
Hernández y Mendoza (2023) definen los diseños cuantitativos, no experimentales, transversales como:

Los diseños transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito normalmente es:

- Describir variables en un grupo de casos (muestra o población), o bien, determinar cuál es el nivel o modalidad de las variables en un momento dado.
- Evaluar una situación, comunidad, evento, proceso, fenómeno o contexto en un punto del tiempo.
- Analizar la incidencia de determinadas variables, así como su interrelación en un momento, lapso o periodo. (p. 180).

La representación del diseño de investigación transversal o transaccional es la siguiente:

**Figura 21.** Diseños transversales



Fuente: Hernández y Mendoza (2023, p. 180).

Según Hernández y Mendoza (2023), los diseños transaccionales se dividen en las siguientes categorías:

**Transversal exploratorio:** Estos estudios tienen como propósito comenzar a estudiar variables potenciales en un momento específico.

**Transversal descriptivo:** Recordemos que estos estudios buscan indagar el nivel o estado de una o más variables en una población; en este caso, en un tiempo único.

**Transversal correlacional o causal:** Estos diseños son útiles para establecer relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado; a veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales). (p. 182)

Para llevar a cabo este estudio, se aplica un diseño de investigación cuantitativa de tipo no experimental transversal o transaccional. Este diseño implica la recopilación de datos en un único momento en el tiempo, sin intervenir en variables ni manipular situaciones.

### 3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

La identificación de la unidad de análisis o el objeto de estudio es crucial en la investigación científica, ya que influye en el enfoque y la amplitud del estudio. Según Hernández y Mendoza (2023), esto se señala de la siguiente manera:

Lo primero es determinar cuál es la unidad de muestreo. Aquí el interés se centra en sobre de “qué” o “quiénes” se recolectarán los datos (personas u otros seres vivos, objetos, sucesos, colectividades de estudio, procesos, etc.), lo cual depende del planteamiento del problema, los alcances de la investigación, las hipótesis formuladas y el diseño de investigación. ... La unidad de muestreo es el tipo de caso a elegir para estudiar. Frecuentemente es la misma que la unidad de análisis (la que al final constituye o produce los datos o información que se examinará mediante procedimientos estadísticos). Pero en ocasiones es distinta (Chaudhuri, 2018; Thompson, 2012; Lepkowski, 2008a, y Selltiz et al., 1980). (pp. 198-200)

Este estudio se enfocó en analizar a las personas que se capacitaron en el último año en el Contac Center de la empresa Telecable S.A., ubicada en la provincia de San José, Costa Rica, como unidad de análisis. La selección de esta unidad fue fundamental, dado que los empleados de esta organización desempeñan un papel crucial en su dinámica y funcionamiento. Sus acciones y características fueron consideradas de interés central para los objetivos de la investigación.

Al elegir al personal del Contact Center de Telecable como unidad de análisis, el objetivo es obtener una comprensión más detallada y profunda de las implicaciones de la implementación del programa de capacitación en relación con su bienestar.

### 3.4.1. Población

En el campo de la investigación, el término "población" tiene una importancia central, tal como lo describen Lohr (2022), Chaudhuri (2018) y Lepkowski (2008b), citados por Hernández y Mendoza (2023) como "es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y que resulta de interés para una investigación en particular de acuerdo con el planteamiento del problema" (p. 201).

En el contexto de la presente investigación, se seleccionó como población de estudio a un grupo de 46 colaboradores del Contact Center de Telecable S.A, el cual se divide de la siguiente manera, 41 colaboradores que son asesores del Contact Center, 3 Supervisores y 2 colaboradores del área de capacitación, la cual tiene su ubicación en la provincia de San José, Costa Rica. La composición de esta población se detalla en la tabla 3:

**Tabla 3. Distribución de la población**

Mujeres	Hombres	Total
27	19	46

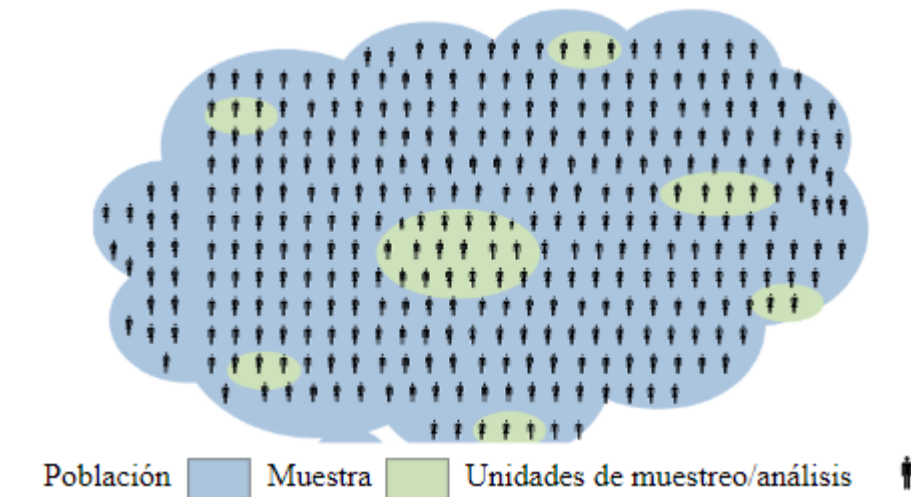
Fuente: elaboración propia con datos brindados por Telecable. (comunicación personal, 2024).

### 3.4.2. Muestra

Según Hernández y Mendoza (2023), una muestra efectiva no se limita a ser un conjunto de individuos seleccionados aleatoriamente, sino que debe representar adecuadamente las características y la diversidad presentes en la población total e indica lo siguiente:

En la ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población). (p. 198)

**Figura 22.** Representación de una muestra como subgrupo.



Fuente: Hernández y Mendoza (2023, p. 198).

En la metodología cuantitativa de investigación, se identifican dos enfoques principales en relación con las estrategias de muestreo: el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico, los cuales se definen de la siguiente manera:

**Muestras probabilísticas:** Todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo.

**Muestras no probabilísticas:** La elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación. Aquí el procedimiento no es mecánico o electrónico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios. (pp. 202-203).

Por consiguiente, el tipo de muestreo que se va a aplicar es el no probabilístico debido a que se va a trabajar con un subgrupo de la población, es decir, un total de 42

colaboradores, según los cálculos realizados, tomando en cuenta una confiabilidad del 95% y un margen de error del 5. Dicha muestra cuenta con las siguientes características:

- Género: hombres y mujeres.
- Etnia: costarricenses.
- Edades: entre los 18 a los 35 años.
- Escolaridad: Técnico, Diplomado, Bachillerato en Educación Media, Universitaria, Maestría.
- Nivel socioeconómico: Clase baja media.

**Tabla 4. Cálculo de la muestra.**

Cálculo de muestra	
Dato informativo	Dato numérico
Nivel de confianza	95%
Margen de Error	5
Población	46
Tamaño de muestra	42

Fuente: elaboración Propia. Datos obtenidos de (<https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>)

### 3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión y exclusión son condiciones específicas que determinan la elegibilidad de un individuo para formar parte de la muestra seleccionada. Estos requisitos establecen los criterios que un individuo debe satisfacer o no satisfacer para ser considerado en el grupo de estudio.

**Tabla 5. Criterios de inclusión y exclusión de la muestra.**

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Colaboradores de la empresa Telecable S.A de su departamento de Contact Center que se hayan capacitado en el último año.	Colaboradores de la empresa Telecable S.A que no laboren en el departamento de Contact Center.

Fuente: elaboración propia con datos brindados por Telecable S.A. (comunicación personal, 2024).

### **3.4.4. Consideraciones éticas**

Se seleccionaron colaboradores del departamento del Contact Center de Telecable S.A. para participar en la recolección de datos. Su participación fue voluntaria y se les solicitó que completaran los cuestionarios enviados por correo electrónico través de SurveyMonkey. Los cuestionarios fueron diseñados exclusivamente para recopilar datos relevantes y específicos que contribuyan a los objetivos de investigación. Es crucial destacar que toda la información obtenida a través de este cuestionario se trata con absoluta confidencialidad y se utiliza únicamente con fines académicos e investigativos.

Los resultados derivados de este instrumento se presentan de manera colectiva, sin revelar respuestas individuales ni identidades personales. Se enfatizó la importancia de mantener la confidencialidad de las respuestas de los colaboradores de Telecable S.A para promover la honestidad y la participación en el cuestionario, al mismo tiempo que se protege la privacidad de cada individuo.

El investigador a cargo del estudio se compromete a salvaguardar y proteger los datos de manera anónima, asegurando que ni las respuestas individuales ni los nombres de los participantes sean revelados en ningún momento. Esta garantía de confidencialidad y anonimato se establece con el fin de crear un entorno seguro y propicio para la participación de los colaboradores, permitiendo así obtener datos precisos y confiables sin comprometer su privacidad ni identidad ya que los datos se presentarán de forma grupal y anónimo. Además, resalta el compromiso ético y responsable en la realización de la investigación.

## **3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Los instrumentos de recolección de información son herramientas utilizadas para recopilar datos y obtener información precisa y relevante sobre un tema particular. Tienen un papel esencial en la investigación y en el proceso de toma de decisiones. Según la

definición proporcionada por Hernández y Mendoza (2023), la recolección de datos se describe como:

Recolectar los datos significa aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio en la muestra o casos seleccionados (personas, grupos, organizaciones, procesos, eventos, etc.). Los datos obtenidos son la base del análisis. Sin datos no hay investigación. (p. 234)

Según Hernández y Mendoza (2023), los instrumentos de recolección de datos cuantitativos deben cumplir con tres requisitos esenciales, los cuales se describen de la siguiente manera:

**Confiabilidad:** La confiabilidad o fiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo, caso o muestra produce resultados iguales.

**Validez:** La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide con exactitud la variable que verdaderamente pretende medir. Es decir, si refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos.

**La objetividad:** La objetividad es, en términos de la investigación cuantitativa, un estándar o ideal que se refiere a la medida en que mediante el proceso de indagación podemos captar los fenómenos tal cual son realmente (SAGE Encyclopedia of Evaluation, 2004). (pp. 237-246)

En la investigación cuantitativa, se emplean una variedad de instrumentos de medición o recolección de datos para obtener información de manera objetiva y cuantificable. En este estudio, se utilizó un cuestionario como instrumento, el cual consta de preguntas tanto abiertas como cerradas. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2023), estas se definen como:

**Cuestionarios:** Un cuestionario consiste en un conjunto organizado y estandarizado de preguntas respecto de una o más variables a medir.

**Preguntas cerradas:** Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a estas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta.

**Preguntas abiertas:** En cambio, las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría y en ocasiones, prácticamente infinito, y puede variar de población en población. (pp. 259-263)

Para esta investigación, se aplicaron 2 cuestionarios, el primero consta de 50 preguntas que se le aplicó a los asesores y supervisores, y el segundo es de 45 preguntas que se le aplicó a los Capacitadores. Estos instrumentos combinan preguntas cerrada, abiertas y semiabiertas para la recolección de datos. Las preguntas cerradas proporcionan opciones de respuesta predefinidas para obtener datos cuantitativos, mientras que las preguntas abiertas permiten respuestas detalladas en texto libre.

### **3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS**

En una investigación científica, las variables o categorías son componentes fundamentales que se examinan y analizan para mejorar la comprensión de un fenómeno o para responder a preguntas de investigación. Según Hernández y Mendoza (2023), las categorías son definidas como: “Conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación” (p. 495)

**Tabla 6. Cuadro de operacionalización de las variables.**

Objetivo específico	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional
<p>Determinar si el programa de capacitación implementado por Telecable en su departamento del Contact Center, fue elaborado con base en la información de la detección de necesidades de capacitación, tomando en cuenta el análisis de la organización, de las tareas y las personas.</p>	<p>Programa de Capacitación</p>	<p>Organización Las tareas Las personas.</p>	<p>Es el desarrollo de conocimientos, habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal auxiliar a los miembros de la organización para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. (p.170)</p>	<p>Cuestionario aplicado a los asesores y supervisores del Contact Center de la empresa Telecable S.A, de la pregunta 7 a la 33.  Cuestionario aplicado a los encargados de capacitación de la empresa Telecable S.A, de la pregunta 6 a la 28.</p>
<p>Identificar los factores que contribuyen o dificultan la participación y el compromiso del personal en el programa de capacitación de Telecable en su Contact Center, con el fin de conocer aspectos de mejora.</p>	<p>Programa de Capacitación</p>	<p>Factores de la participación y el compromiso.</p>	<p>Es el desarrollo de conocimientos, habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal auxiliar a los miembros de la organización para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. (p.170)</p>	<p>Cuestionario aplicado a los asesores y supervisores del Contact Center de la empresa Telecable S.A, de la pregunta 34 a la 36.  Cuestionario aplicado a los encargados de capacitación de la empresa Telecable S.A, de la pregunta 29 a la 31.</p>

<p>Conocer las percepciones de las personas colaboradoras del Contact Center de Telecom sobre la efectividad y relevancia del programa de capacitación en relación con su bienestar laboral y su satisfacción en el trabajo.</p>	<p>Percepciones de las personas colaboradas</p>	<p>Efectividad del programa de capacitación Bienestar laboral Satisfacción en el trabajo.</p>	<p>La percepción es el mecanismo individual que realizan los seres humanos que consiste en recibir, interpretar y comprender las señales que provienen desde el exterior, codificándolas a partir de la actividad sensitiva. (Párr.1)</p>	<p>Questionario aplicado a los asesores y supervisores del Contact Center de la empresa Telecom S.A, de la pregunta 37 a la 50.  Questionario aplicado a los encargados de capacitación de la empresa Telecom S.A, de la pregunta 32 a la 45.</p>
<p>Proponer recomendaciones específicas para mejorar la efectividad del programa de capacitación de Telecom en relación con el bienestar de sus colaboradores.</p>				

*Fuente: elaboración propia (2024)*

### 3.7. ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS

En la investigación, se implementa una estrategia meticulosa de análisis de datos con el fin de obtener conclusiones sólidas y relevantes a partir de la información recopilada. En relación con los datos cuantitativos, se llevó a cabo un análisis exhaustivo respaldado por diversas técnicas y herramientas para asegurar la confiabilidad y precisión de los resultados.

Inicialmente, los datos cuantitativos fueron organizados de manera clara y precisa en tablas que incluían estadísticas descriptivas, complementadas con gráficos adecuados para una representación visual efectiva de la información.

La verificación de la confiabilidad y validez de los datos fue un paso crítico, involucrando una revisión minuciosa en busca de anomalías, errores de ingreso o valores atípicos que

podieran afectar la integridad de los resultados. Se realizaron pruebas y se aplicaron métodos estadísticos para asegurar la solidez y consistencia de los datos.

Además, se llevó a cabo un análisis detallado para interpretar los porcentajes y resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los colaboradores de Telecable S.A. Esta fase implicó la interpretación y contextualización de los datos cuantitativos, permitiendo extraer conclusiones significativas, relacionadas con los objetivos específicos y el planteamiento del problema.

Con el propósito de mejorar la presentación y comprensión visual de los resultados, se emplearon gráficos con un diseño monocromático, elaborados con claridad y precisión para evitar distracciones visuales innecesarias y garantizar una comunicación efectiva de la información.

**Tabla 7. Análisis de Datos.**

<b>Método</b>	<b>Aplicación</b>
Contenido del Instrumento	Se diseñan 2 cuestionarios uno para los asesores y supervisores del Contact Center y otro para los capacitadores que contenga preguntas pertinentes a la investigación para obtener los datos necesarios.
Análisis método cuantitativo	Se emplea la herramienta Excel para organizar y analizar los datos obtenidos mediante los instrumentos utilizados en la investigación.
Síntesis y conclusiones	Se examina detenidamente los datos obtenidos a través de los cuestionarios, se procede a formular las conclusiones y sugerencias pertinentes.

*Fuente: elaboración propia (2024).*

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

## 4.1. GENERALIDADES

En este capítulo, se presentan detalladamente los resultados obtenidos realizando un análisis de la información recolectada por medio de la encuesta aplicada a los colaboradores del Contact Center de la empresa Telecable. La recopilación de datos puede ser de utilidad para establecer áreas de mejora para la implementación de programas de capacitación dentro de la organización.

A continuación, se muestra el análisis de los datos recopilados a través de los instrumentos de medición aplicado a los 43 colaboradores, para lo cual se presentará los resultados de la siguiente manera, primero los resultados de la encuesta aplicada a los 41 colaboradores entre asesores y supervisores del departamento del Contact Center de Telecable y posteriormente la encuesta de los 2 capacitadores del Contact Center de Telecable, que cumplen con los criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos en el capítulo anterior.

## 4.2. ENCUESTA APLICADA A ASESORES Y SUPERVISORES

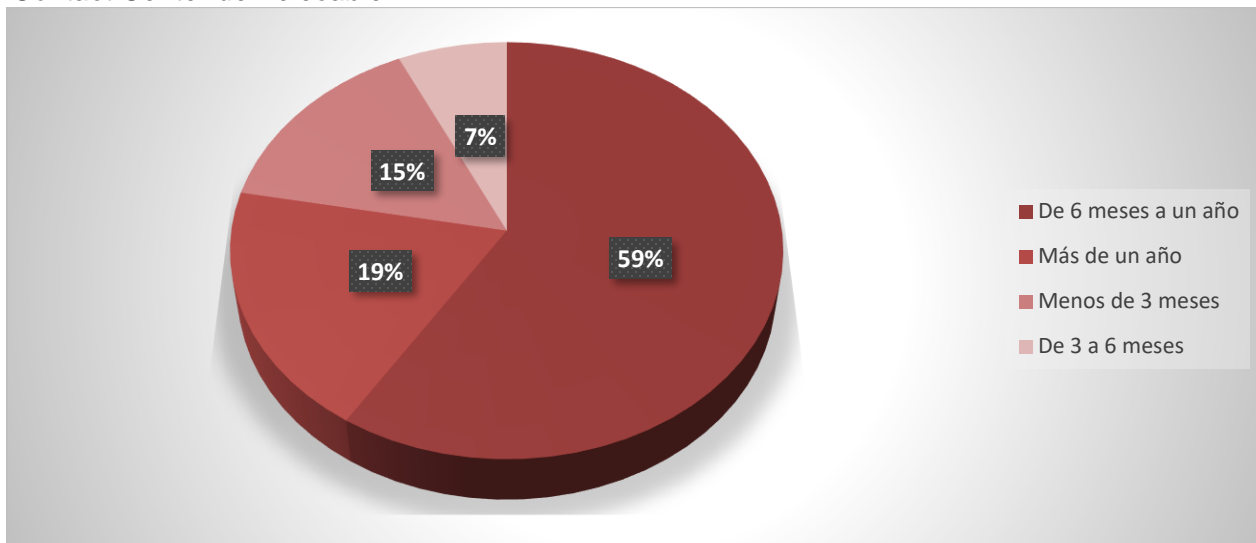
### 4.2.1. Datos generales

**Tabla 8.** *¿Cuánto tiempo lleva trabajando como asesor/a telefónico/a o Supervisor en el Contact Center de Telecable?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo que lleva trabajando como asesor/a telefónico/a o Supervisor	De 6 meses a un año	24	59%
	Más de un año	8	19%
	Menos de 3 meses	6	15%
	De 3 a 6 meses	3	7%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.*

**Figura 23.** ¿Cuánto tiempo lleva trabajando como asesor/a telefónico/a o Supervisor en el Contact Center de Telecable?



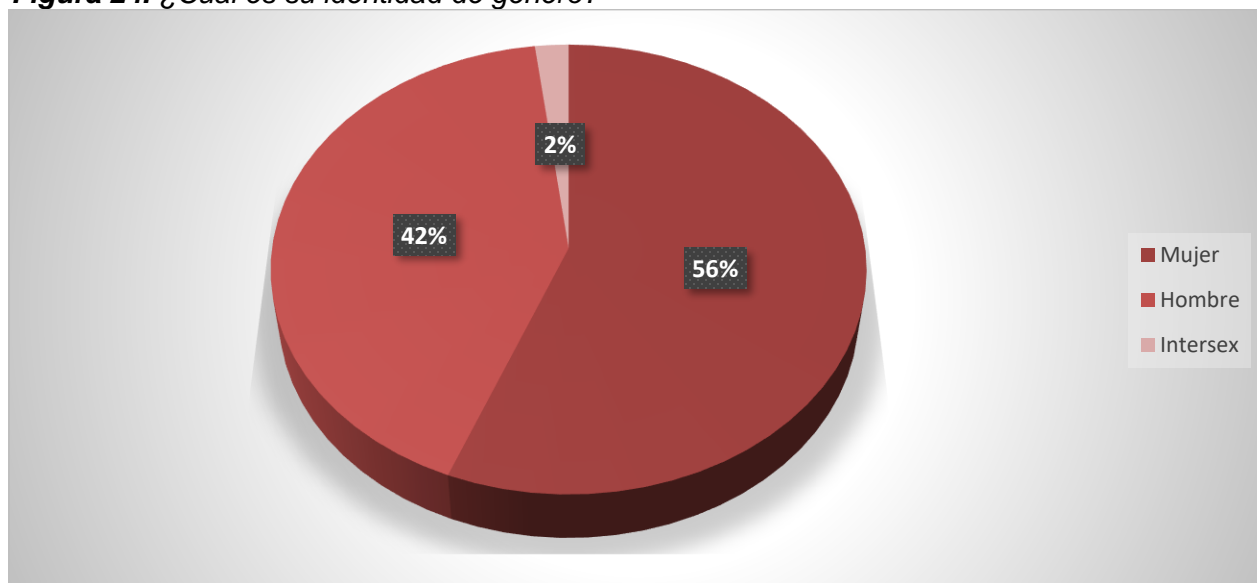
Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

Según la muestra, el 59% de los colaboradores tiene laborando en la organización de 6 meses a un año, el 19% más de un año, el 15% menos de 3 meses y, finalmente, otro 7% de 3 a 6 meses. Por lo tanto, se observó un predominio en los colaboradores de 6 meses a un año, con un porcentaje bastante mayor que el de los otros colaboradores que participaron en la encuesta.

**Tabla 9.** ¿Cuál es su identidad de género?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Identidad de género	Mujer	23	56%
	Hombre	17	42%
	Intersex	1	2%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 24.** ¿Cuál es su identidad de género?

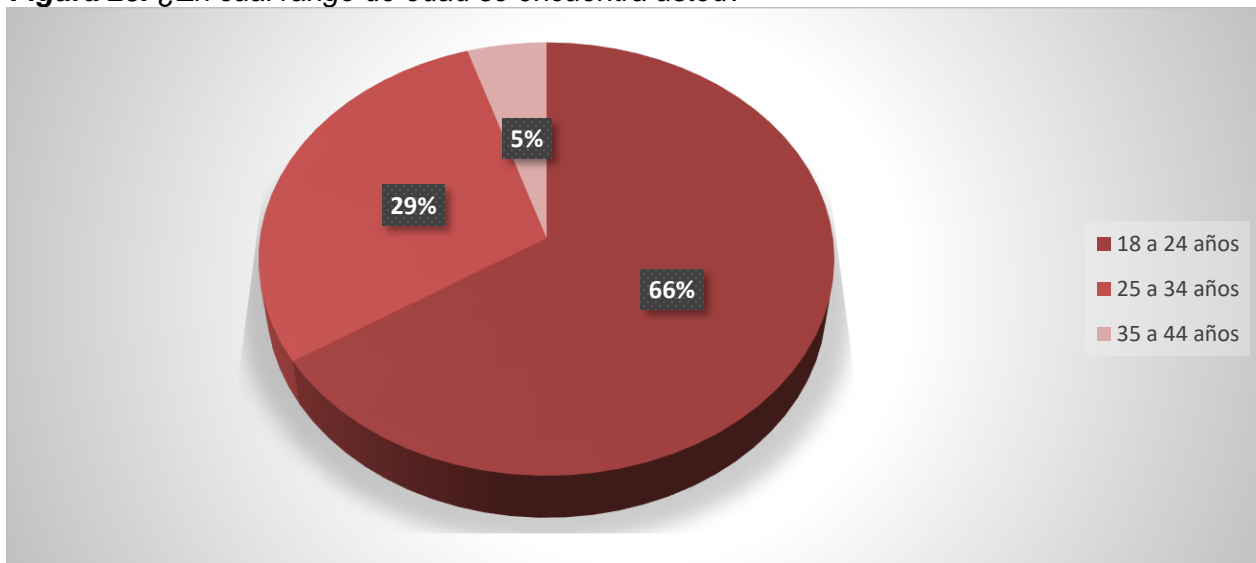
Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Tecable, abril, 2024.

De acuerdo con la muestra, se puede determinar que el 56% del total se identifica como mujer. De la misma forma, existe un 42% se identifica como hombre y, finalmente, un 2% se identifica como intersex, por lo que se puede observar que la mayoría de los colaboradores que participaron en la encuesta son mujeres.

**Tabla 10.** ¿En cuál rango de edad se encuentra usted?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Rango de edad de la persona	18 a 24 años	27	66%
	25 a 34 años	12	29%
	35 a 44 años	2	5%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Tecable, abril, 2024.

**Figura 25.** ¿En cuál rango de edad se encuentra usted?

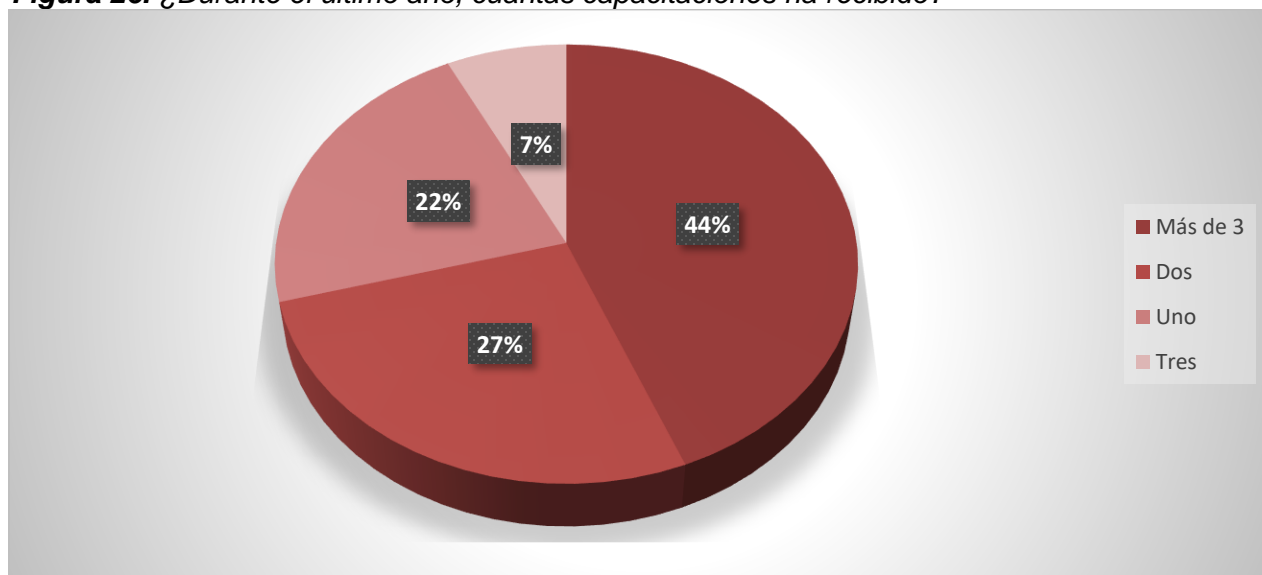
Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

Se evidenció que el 66% de los colaboradores se encuentra en el rango de edades entre 18 y 24 años. Por otro lado, un 29% tiene edades comprendidas entre 25 y 34 años; mientras que el 5% restante tiene edades entre 35 y 44 años. De este modo, se destacó que la mayoría de los participantes tienen edades comprendidas entre los 18 y 24 años.

**Tabla 11.** ¿Durante el último año, cuántas capacitaciones ha recibido?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Cuántas capacitaciones han recibido en el último año.	Más de 3	18	44%
	Dos	11	27%
	Uno	9	22%
	Tres	3	7%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 26.** ¿Durante el último año, cuántas capacitaciones ha recibido?

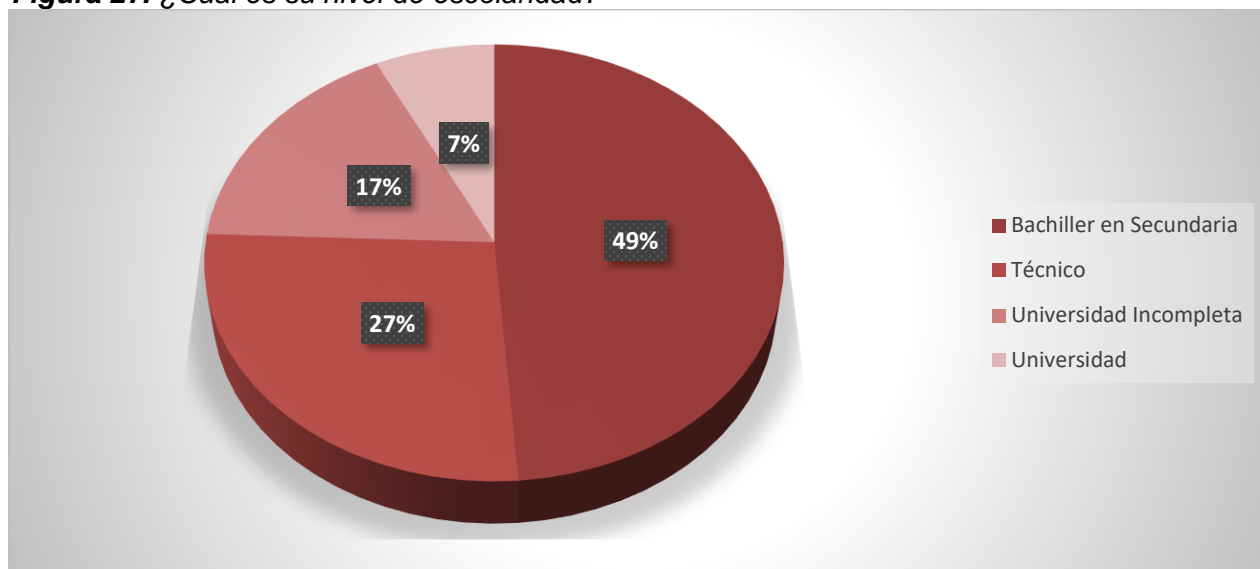
Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

Se denota que, el 44% del total de la muestra ha recibido más de 3 capacitaciones, por otro lado, hay un 27% indica que ha recibido 2 capacitaciones, un 22% solamente una capacitación y, finalmente, otro 7% indicó que ha recibido 3 capacitaciones; por lo que se puede observar que actualmente predomina un mayor porcentaje de colaboradores que han recibido más de 3 capacitaciones.

**Tabla 12.** ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de escolaridad de la persona.	Bachiller en Secundaria	20	49%
	Técnico	11	27%
	Universidad Incompleta	7	17%
	Universidad	3	7%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

**Figura 27.** ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

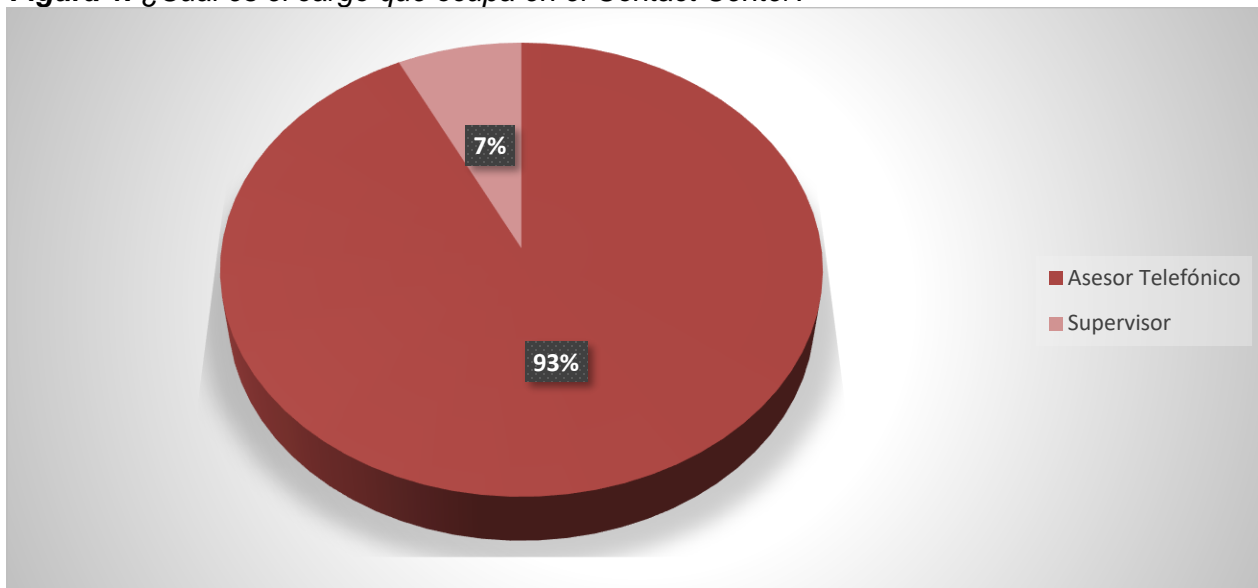
De acuerdo con la muestra, se puede observar que, el 49% cuentan con bachillerato en secundaria, un 27% tienen formación de técnica, un 17% indica tener bachillerato universitario incompleto y un 7% tienen formación universitaria.

**Tabla 13.** ¿Cuál es el cargo que ocupa en el Contact Center?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Cargo actual que ocupa la persona.	Asesor Telefónico	38	93%
	Supervisor	3	7%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 1.** ¿Cuál es el cargo que ocupa en el Contact Center?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

Según la muestra, el 93% de los colaboradores son asesores telefónicos, y otro 7% son supervisores. Por lo tanto, se observó un predominio de los asesores telefónicos, con un porcentaje mayor que respecto a los supervisores.

## 4.2.2. VARIABLE 1. Programa de Capacitación

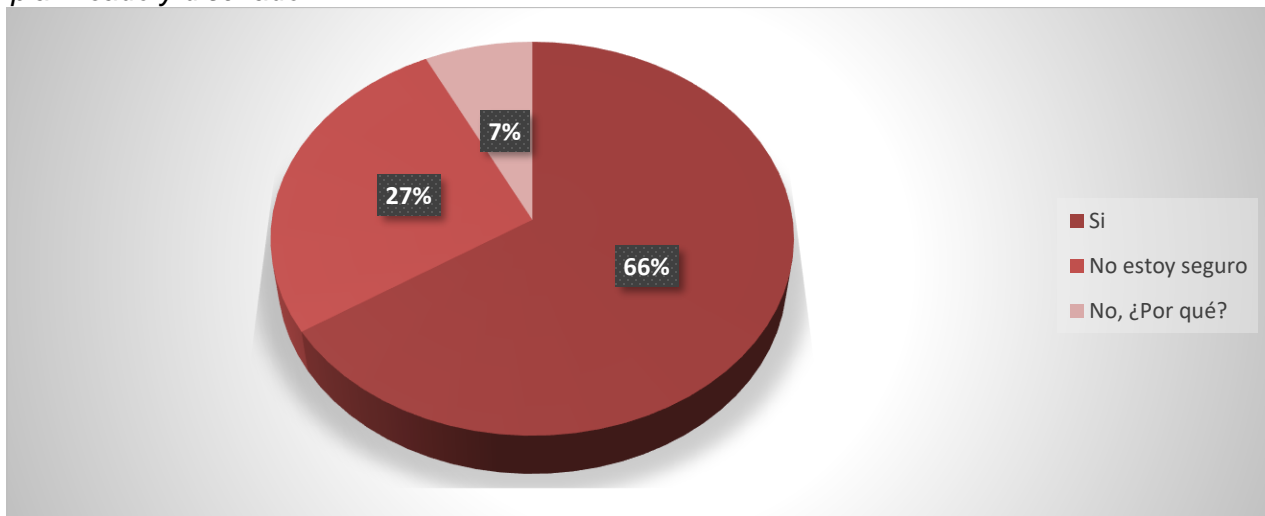
### 4.2.2.1. INDICADOR 1: Organización

**Tabla 14.** ¿Considera que el programa de capacitación en el Contact Center está bien planificado y diseñado?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
El Programa de capacitación está bien Planificado y Diseñado	Si	27	66%
	No estoy seguro	11	27%
	No, ¿Por qué?	3	7%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 29.** ¿Considera que el programa de capacitación en el Contact Center está bien planificado y diseñado?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

El 66% de los encuestados respondieron afirmativamente, indicando que sí consideran que el programa está bien planificado y diseñado. Por otro lado, un 27% expresó incertidumbre al respecto, seleccionando la opción "No estoy seguro". Finalmente, un pequeño porcentaje del 7% respondió negativamente, indicando que el programa no está bien planificado y diseñado, y se les ofreció la oportunidad de explicar por qué no lo consideraban así e indicaron lo siguiente:

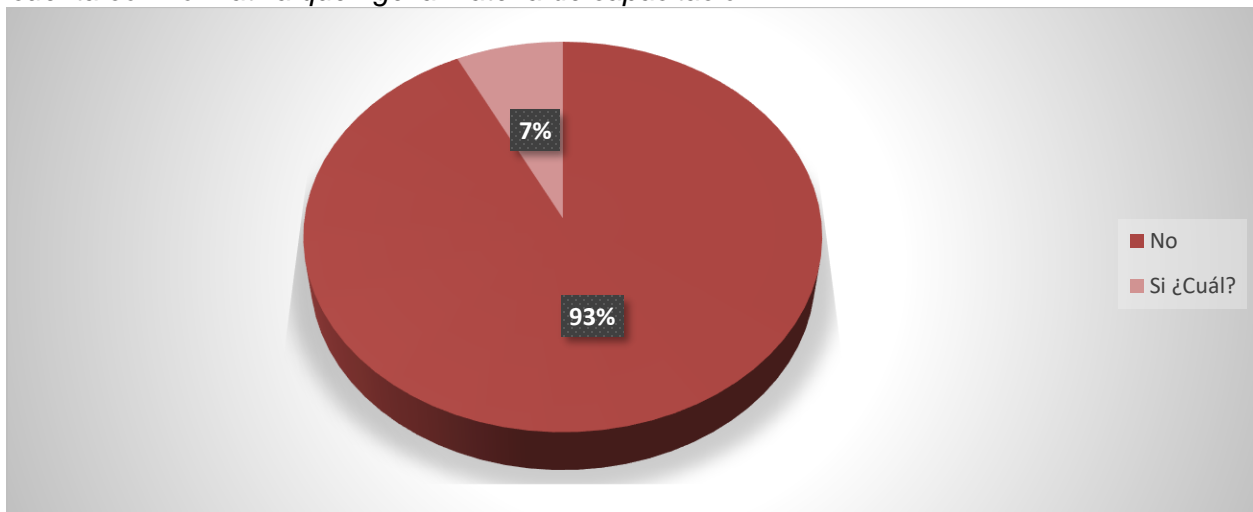
- En numerosas ocasiones ingresan consultas que no se encuentran alineadas con el contenido abordado en el programa de capacitación.
- Las tareas adicionales asignadas a la capacitadora interfieren con la ejecución completa y eficiente del programa de capacitación.

**Tabla 15.** ¿Conoce si el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Telecable S.A. cuenta con normativa que rige la materia de capacitación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
El departamento de Recursos Humanos cuenta con normativa que regule la materia de capacitación.	No	38	93%
	Sí ¿Cuál?	3	7%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 2.** ¿Conoce si el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Telecable S.A. cuenta con normativa que rige la materia de capacitación?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

La mayoría de los encuestados 93% indicaron que no tienen conocimiento de una normativa específica sobre capacitación en el Departamento de Recursos Humanos de Telecable S.A., mientras que el 7% restante afirmó tener conocimiento, pero especificaron normativas que son incorrectas como las siguientes:

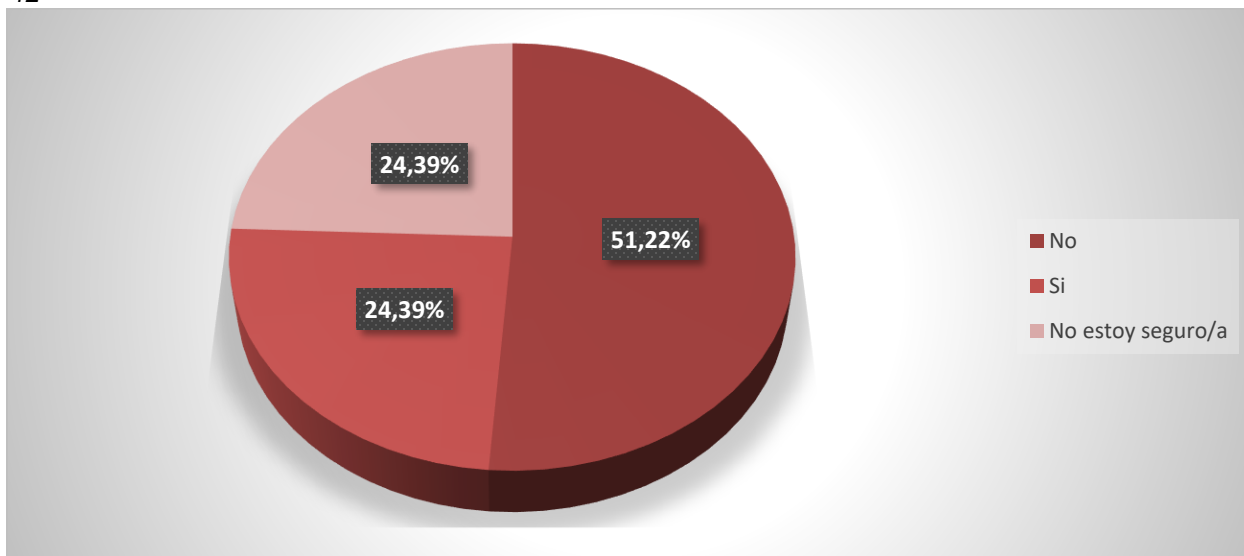
- Universidad Corporativa de Telecable
- Norma COPC

**Tabla 16.** ¿Para la elaboración del programa de capacitación implementado por Telecable en el departamento del Contact Center, se le consultó sobre necesidades que tenía en su área de trabajo para la capacitación? Si la respuesta es no o no estoy seguro/a, pasar a la pregunta 12

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Para la elaboración del programa de capacitación se consultó sobre sus necesidades.	No	21	51,22%
	Si	10	24,39%
	No estoy seguro/a	10	24,39%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 31.** ¿Para la elaboración del programa de capacitación implementado por Telecom en el departamento del Contact Center, se le consultó sobre necesidades que tenía en su área de trabajo para la capacitación? Si la respuesta es no o no estoy seguro/a, pasar a la pregunta 12



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

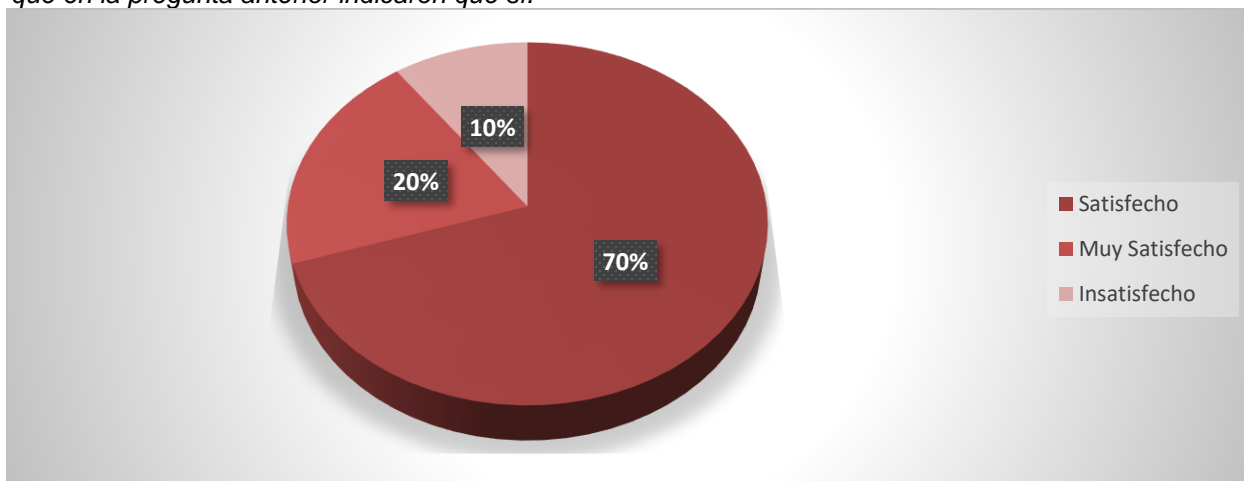
Se observa que el 51.22% de los encuestados respondieron que no se consultaron sobre sus necesidades, mientras que el 24.39% indicó que sí se realizó dicha consulta. Además, un 24.39% manifestó no estar seguro/a respecto a si se había consultado sobre sus necesidades para la elaboración del programa de capacitación.

**Tabla 17.** ¿Está satisfecho/a con la comunicación y transparencia en el proceso de elaboración e implementación del programa de capacitación? Sólo responden esta pregunta los que en la pregunta anterior indicaron que sí.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Está satisfecho/a con comunicación y transparencia en la elaboración del programa.	Satisfecho	7	70%
	Muy Satisfecho	2	20%
	Insatisfecho	1	10%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

**Figura 32.** ¿Está satisfecho/a con la comunicación y transparencia en el proceso de elaboración e implementación del programa de capacitación? Sólo responden esta pregunta los que en la pregunta anterior indicaron que sí.



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

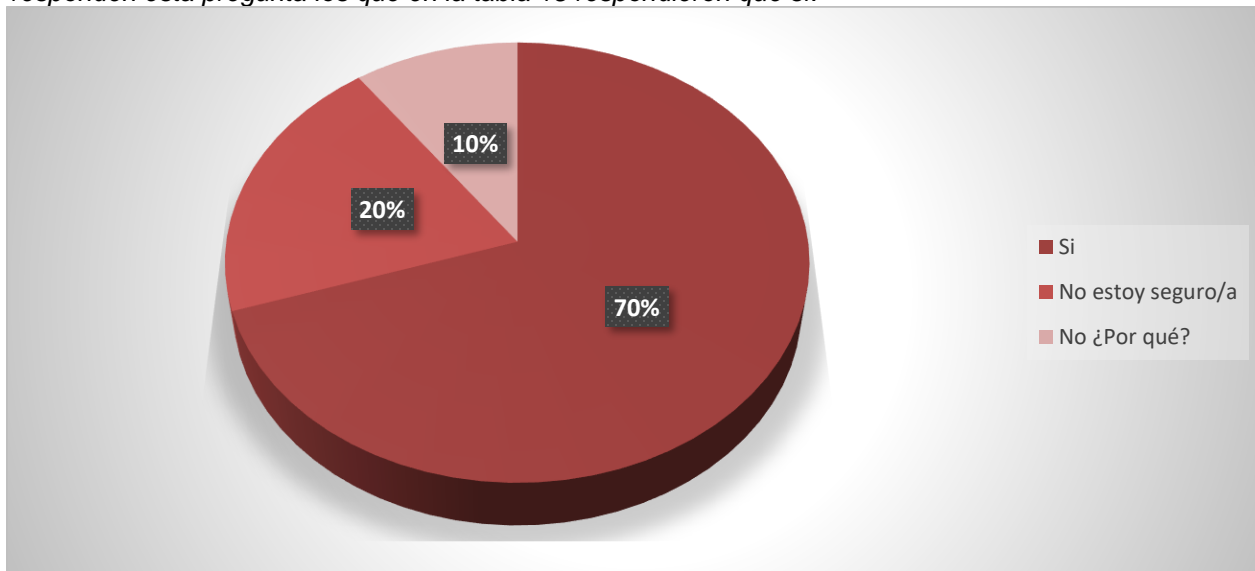
El 70% de los encuestados indicaron estar satisfechos, el 20% manifestó estar muy satisfecho, y solo el 10% expresó estar insatisfecho. Esto sugiere que la mayoría de los encuestados se sienten satisfechos o muy satisfechos con la comunicación y transparencia en la elaboración del programa de capacitación.

**Tabla 18.** ¿Considera que ha habido oportunidades suficientes para proporcionar retroalimentación y sugerencias durante el desarrollo del programa de capacitación? Solo responden esta pregunta los que en la tabla 15 respondieron que sí.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se le brindó la oportunidad suficiente para proporcionar retroalimentación y sugerencias durante el desarrollo del programa.	Si	7	70%
	No estoy seguro/a	2	20%
	No ¿Por qué?	1	10%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

**Figura 3.** ¿Considera que ha habido oportunidades suficientes para proporcionar retroalimentación y sugerencias durante el desarrollo del programa de capacitación? Solo responden esta pregunta los que en la tabla 15 respondieron que sí.



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

Se visualiza que el 70% de los encuestados respondieron afirmativamente, indicando que sí consideran que ha habido oportunidades suficientes. El 20% respondió que no está seguro/a, mientras que el 10% indicó que no ha habido suficientes oportunidades. Esto sugiere que la mayoría de los encuestados perciben que sí han tenido la oportunidad de dar retroalimentación y sugerencias durante el desarrollo del programa de capacitación. Además se indica la siguiente apreciación respecto a la persona que indica que no:

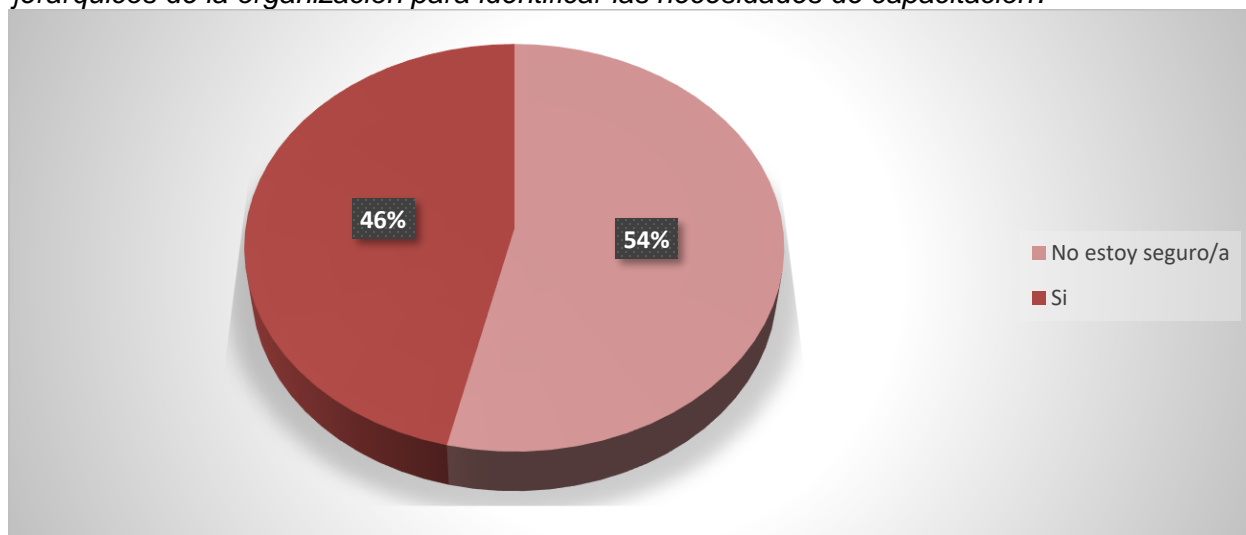
- Se realizan cambios sin previo aviso de procesos, lo cual nos desfavorece laboralmente, dado que no se da un tiempo oportuno para acoplarse al cambio, además, de que no toman nuestra opinión para dichos cambios.

**Tabla 19.** ¿Considera que se ha consultado adecuadamente a los diferentes niveles jerárquicos de la organización para identificar las necesidades de capacitación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se ha consultado de manera apropiada a los distintos niveles jerárquicos de la organización	No estoy seguro/a	22	54%
	Si	19	46%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Tecable, abril, 2024.

**Figura 4.** ¿Considera que se ha consultado adecuadamente a los diferentes niveles jerárquicos de la organización para identificar las necesidades de capacitación?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Tecable, abril, 2024.

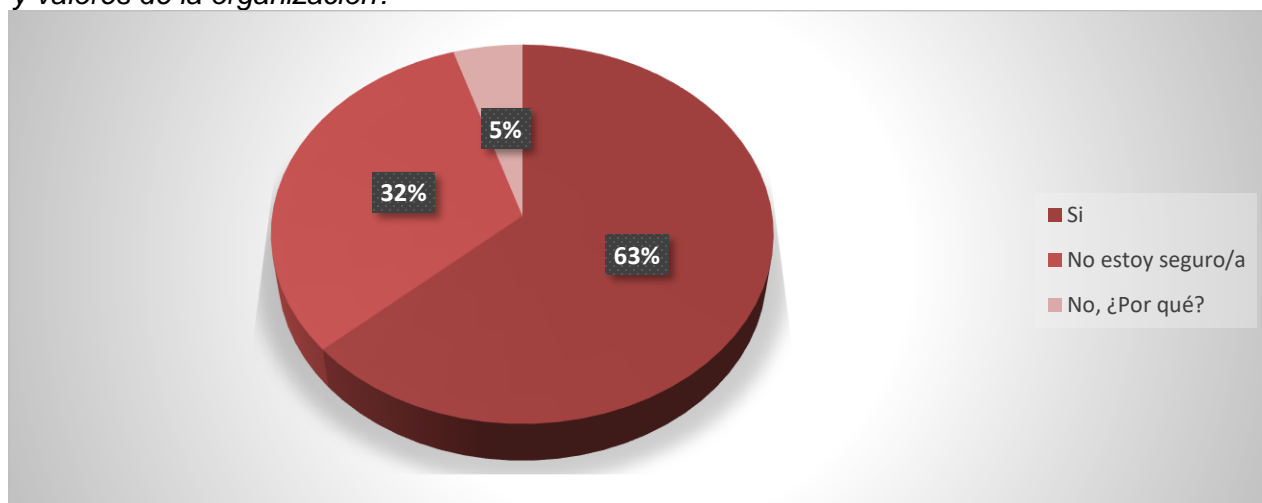
Cuando se preguntó a los encuestados si consideraban que se les había consultado a los diferentes niveles jerárquicos sobre las necesidades de capacitación, un 57% respondió que no está seguro/a, sin embargo, un 46% indicó que si considera que se les haya consultado a los diferentes niveles.

**Tabla 20.** ¿Considera que el programa de capacitación actual está alineado con los objetivos y valores de la organización?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
El programa actual está alineado con los objetivos y valores de la organización.	Si	26	63%
	No estoy seguro/a	13	32%
	No, ¿Por qué?	2	5%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

**Figura 5.** ¿Considera que el programa de capacitación actual está alineado con los objetivos y valores de la organización?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

Según la encuesta realizada, un 63% de la muestra indica que si considera que el programa de capacitación está alineado con los objetivos y valores de la organización; no obstante, el otro 32% indica que no está seguro/a, mientras un 5% indicó que no, cuando justificaron su respuesta señalaron lo siguiente:

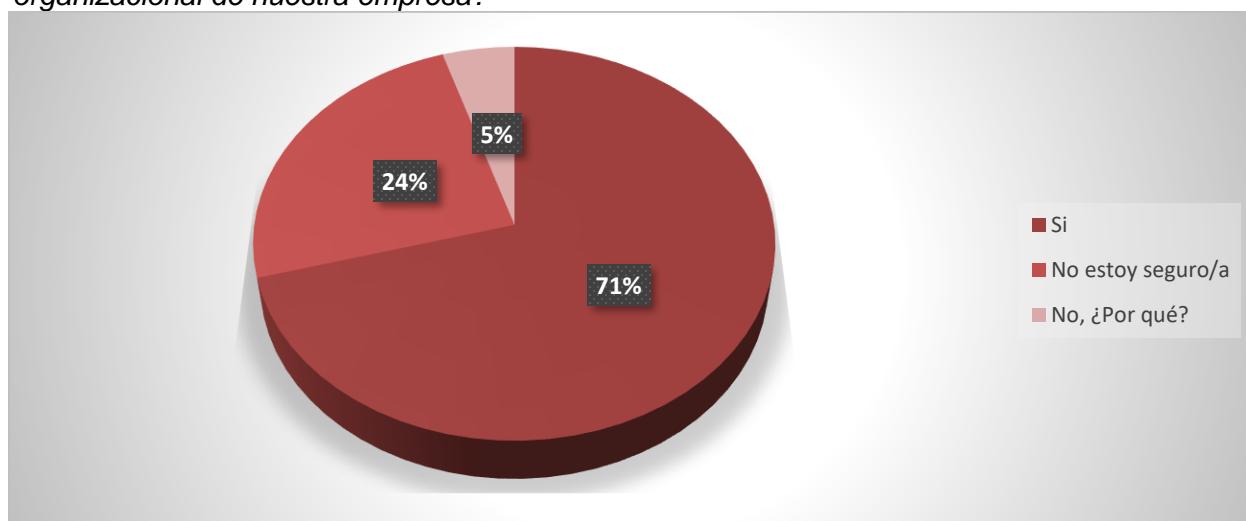
- Se brinda demasiada teoría, pero ninguna está alineada o especifica algo a nivel de los valores u objetivos de la organización.
- Sería bueno que nos brinden más casos prácticos durante la capacitación, así podríamos brindarle experiencias distintas al cliente, como se establece en los valores.

**Tabla 11.** ¿Cree que el contenido del programa de capacitación refleja fielmente la cultura organizacional de nuestra empresa?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
El programa de capacitación refleja la cultura organizacional de la empresa.	Si	29	71%
	No estoy seguro/a	10	24%
	No, ¿Por qué?	2	5%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Tecable, abril, 2024.

**Figura 36.** ¿Cree que el contenido del programa de capacitación refleja fielmente la cultura organizacional de nuestra empresa?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Tecable, abril, 2024.

En cuanto a la percepción sobre si contenido del programa de capacitación refleja fielmente la cultura organizacional de nuestra empresa, el 71% de los encuestados sostuvo que sí. Por otro lado, el 24% restante manifestó que no está seguro/a, mientras un 5% indicó que no, y complementa su respuesta con el siguiente comentario:

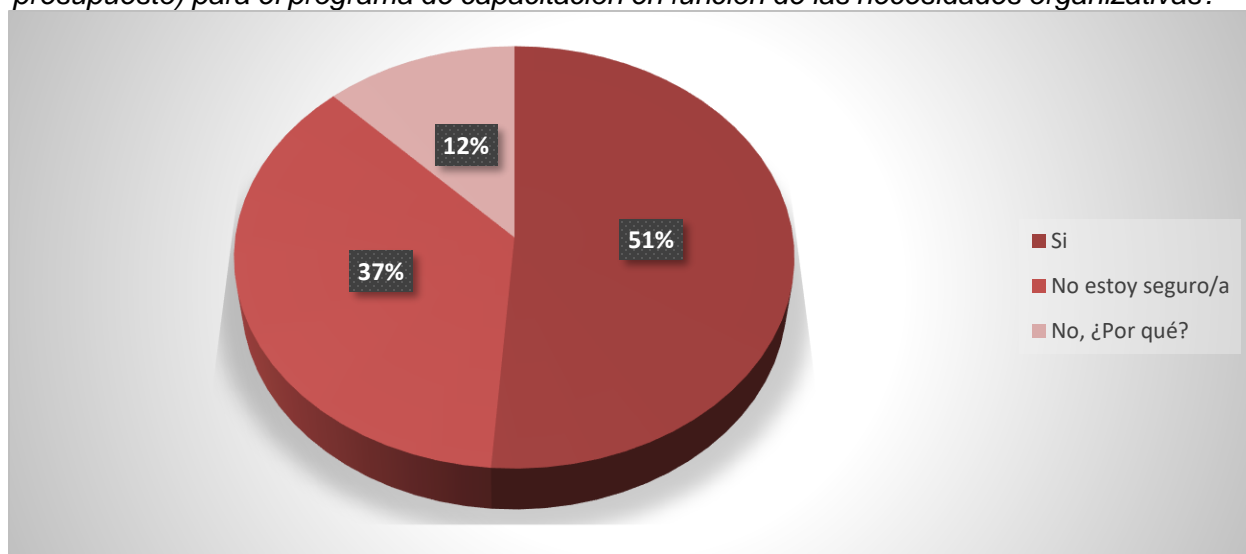
- Falta mucho apoyo a nivel general, en dadas ocasiones hay temas más complicados que otros, pero no se le brinda ese apoyo más específico que se requiere.
- No hay mucha similitud en lo que quiere reflejar la cultura organizacional vs el programa de capacitación.

**Tabla 22.** ¿Cree que se han asignado los recursos adecuados (tiempo, personal, presupuesto) para el programa de capacitación en función de las necesidades organizativas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se han asignado los recursos adecuados (tiempo, personal, presupuesto) para el programa de capacitación en función de sus necesidades.	Si	21	51%
	No estoy seguro/a	15	37%
	No, ¿Por qué?	5	12%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 7.** ¿Cree que se han asignado los recursos adecuados (tiempo, personal, presupuesto) para el programa de capacitación en función de las necesidades organizativas?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

El 51% de los encuestados respondieron Sí, el 37% respondieron "No estoy seguro/a", y el 12% respondieron No, Esto indica que hay una percepción mixta entre los encuestados sobre si los recursos asignados para el programa de capacitación son adecuados para satisfacer sus necesidades, los colaboradores que indicaron que no justificaron su respuesta con base a los siguiente:

- Considero que no porqué a pesar de que la capacitadora es excelente, no se le da el tiempo suficiente para abarcar todos los temas. Adicional a eso, cada

vez que hay un cambio o actualización, se manda únicamente una foto y listo, no hay mayor capacitación.

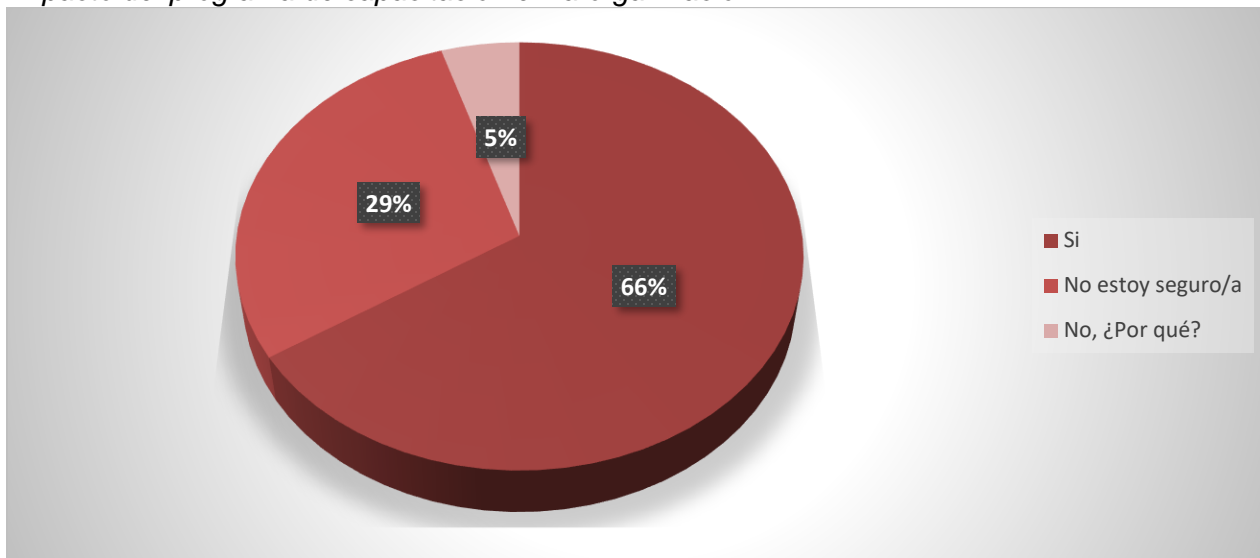
- Creo que falta mucha información a nivel del programa de capacitación, la tecnología avanza y no se le da mucho énfasis a diferentes procesos, conceptos o indicadores referente a la tecnología de FTTH, esto nos ayudaría a sonar más profesional a la hora de conversar con un cliente.
- Siempre se interrumpe la capacitación, por diferentes temas, lo cual no se puede brindar ese acompañamiento que se requiere por falta de tiempo o de personal, además no hay suficientes Headset dobles para temas de escuchas de llamadas, lo cual, en una capacitación de 7 personas, no hay forma que se abarque en su totalidad.

**Tabla 33.** *¿Considera que se han establecido indicadores claros para evaluar el éxito y el impacto del programa de capacitación en la organización?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se establecieron indicadores claros que evalúen el éxito e impacto del programa de capacitación.	Si	27	66%
	No estoy seguro/a	12	29%
	No, ¿Por qué?	2	5%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Tecable, abril, 2024.*

**Figura 8.** ¿Considera que se han establecido indicadores claros para evaluar el éxito y el impacto del programa de capacitación en la organización?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

Se visualiza que un 66% de los encuestados respondieron si consideran que se establecieron indicadores claros para evaluar el éxito del programa de capacitación, mientras un 29% respondieron que no están seguro/a, y el 5% respondieron que no, los colaboradores que indicaron que no justificaron su respuesta con base a los siguiente:

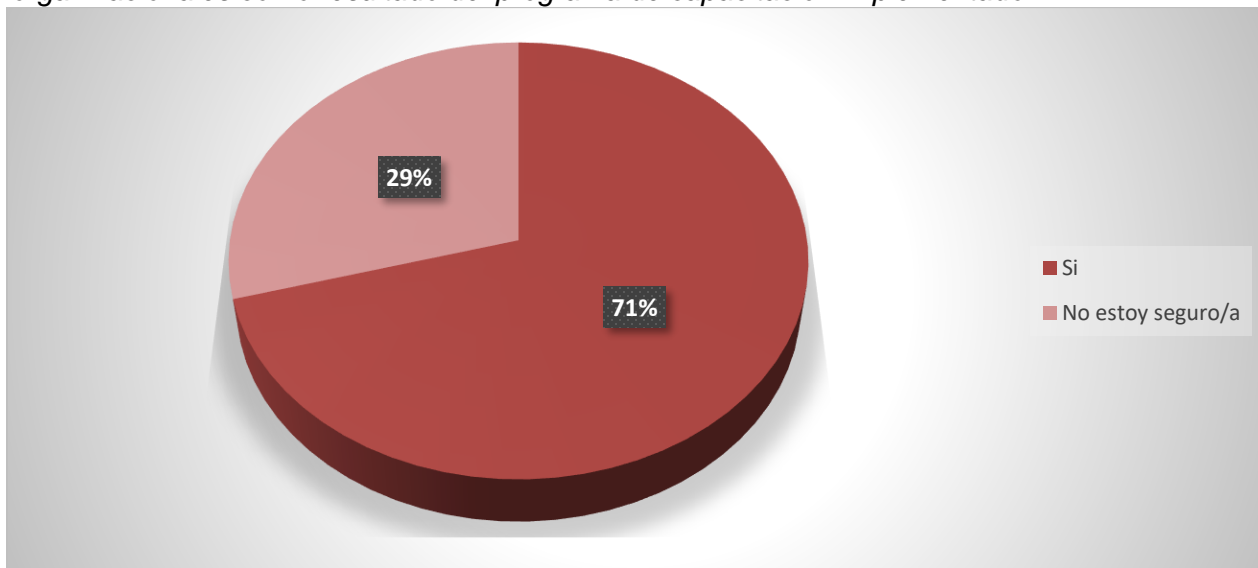
- Indica desconocimiento de los indicadores.
- No cree que sean exitosos del todo.

**Tabla 44.** ¿Ha observado una mejora en la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales como resultado del programa de capacitación implementado?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se ha percibido mejoras en la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales	Si	29	71%
	No estoy seguro/a	12	29%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 9.** ¿Ha observado una mejora en la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales como resultado del programa de capacitación implementado?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

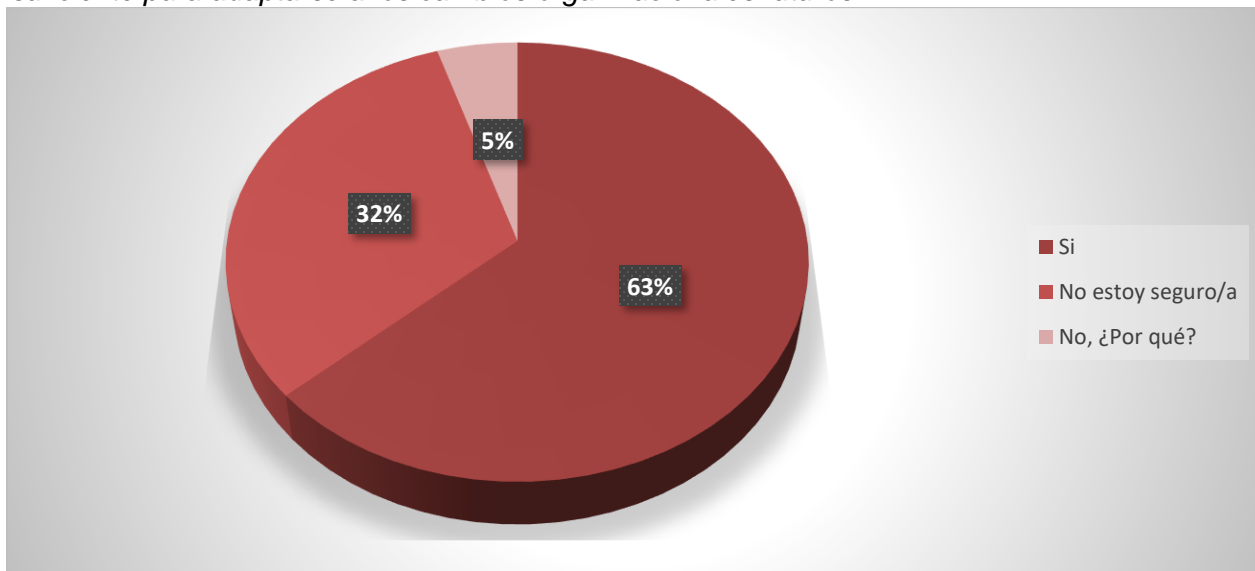
Relacionado si los colaboradores han observado una mejora en la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales como resultado del programa de capacitación implementado, el 71% de los participantes manifestó que sí han observado una mejora, mientras el 29% restante indicó que no está seguro/a.

**Tabla 55.** ¿Siente que el programa de capacitación ha sido diseñado con flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios organizacionales futuros?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se percibe que el programa de capacitación ha sido diseñado con la flexibilidad para adaptarse a cambios futuros.	Si	26	63%
	No estoy seguro/a	13	32%
	No, ¿Por qué?	2	5%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

**Figura 10.** ¿Siente que el programa de capacitación ha sido diseñado con flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios organizacionales futuros?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

Se puede determinar que un 63% de las personas encuestadas si siente que el programa de capacitación ha sido diseñado con flexibilidad suficiente, el 32% indica que no está seguro/a, mientras un 5% indicó que no, y complementa su respuesta con el siguiente comentario:

- En ocasiones hay cambios repentinos que no dan tiempo de acoplarse bien.
- Muchos procesos no están 100% claros o no están modernizados, lo cual nos imposibilita a tomar acciones en pro del cliente.

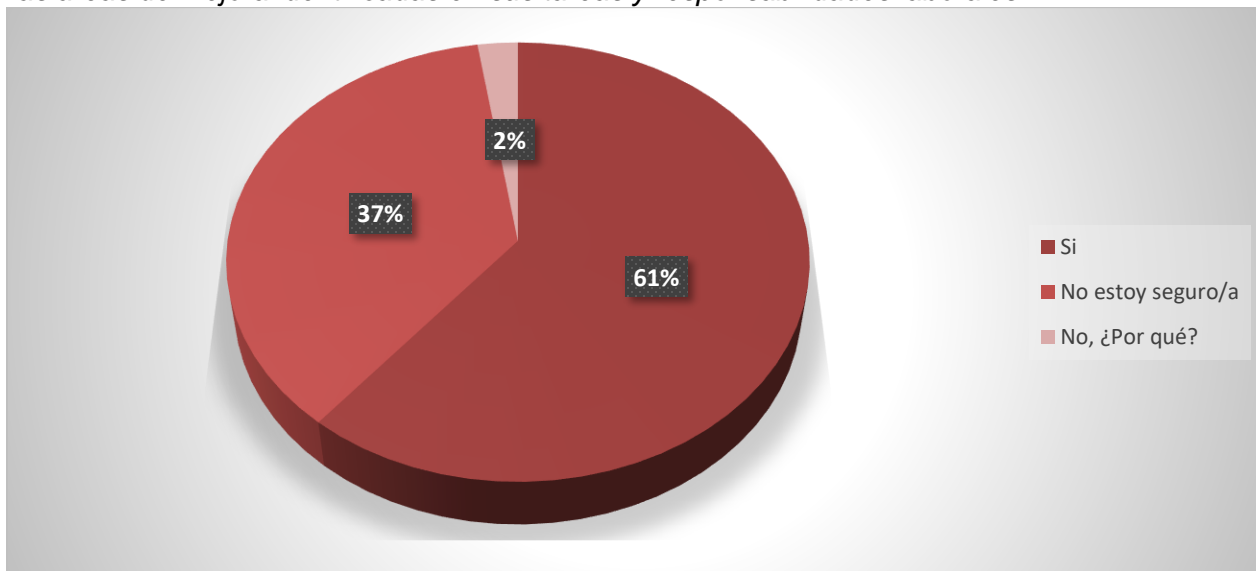
#### 4.2.2.2. INDICADOR 2: Las Tareas

**Tabla 66.** ¿Considera que el programa de capacitación ha abordado de manera adecuada las áreas de mejora identificadas en sus tareas y responsabilidades laborales?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
El programa de capacitación ha abordado de forma adecuada las áreas de mejora identificadas en las tareas y responsabilidades.	Si	25	61%
	No estoy seguro/a	15	37%
	No, ¿Por qué?	1	2%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 11.** ¿Considera que el programa de capacitación ha abordado de manera adecuada las áreas de mejora identificadas en sus tareas y responsabilidades laborales?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

En relación con la consulta realizada sobre Considera que el programa de capacitación ha abordado de manera adecuada las áreas de mejora identificadas en sus tareas y responsabilidades, se denota que predomina autorrealización con un 61% el sí, un 37% indica no estar seguro/a, mientras un 2% indicó que no, y complementa su respuesta con el siguiente comentario:

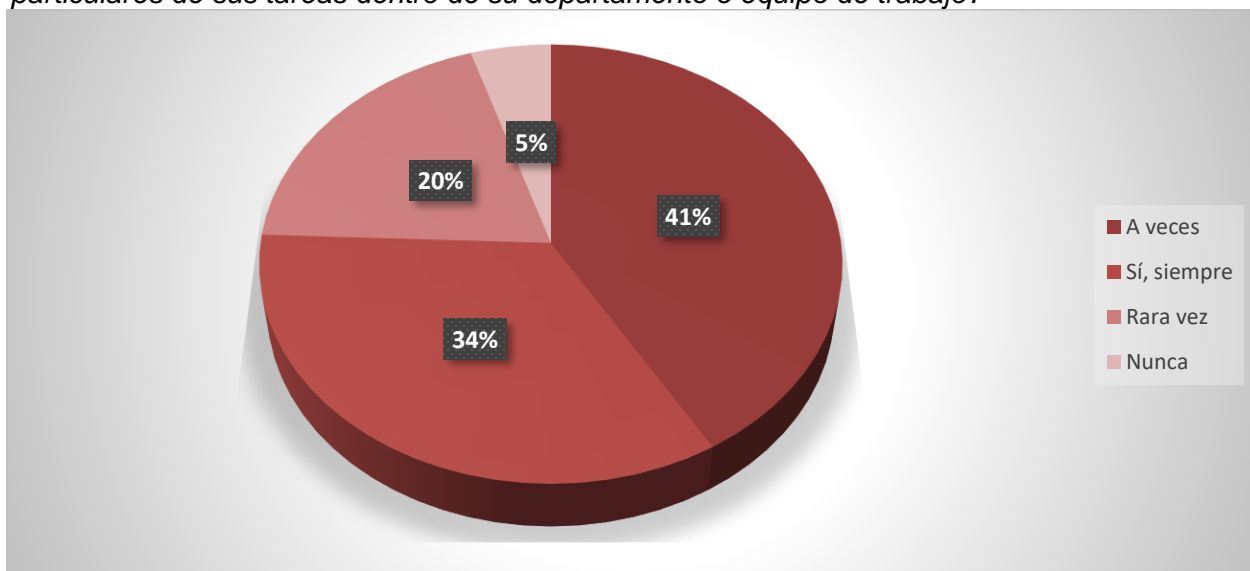
- Se debe mejorar mucho en tema de sistemas, en la capacitación solo nos enseñan visualmente los sistemas, pero no los utilizamos hasta el momento de ya atender una llamada, lo cual no es lo vimos verlos que utilizarlos, lo cual nos afecta indirectamente en otras métricas.

**Tabla 77.** ¿Ha recibido capacitación específica para enfrentar los desafíos y demandas particulares de sus tareas dentro de su departamento o equipo de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Ha recibido capacitación específica para abordar los desafíos y demandas	A veces	17	41%
	Sí, siempre	14	34%
	Rara vez	8	20%
	Nunca	2	5%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

**Figura 12.** ¿Ha recibido capacitación específica para enfrentar los desafíos y demandas particulares de sus tareas dentro de su departamento o equipo de trabajo?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

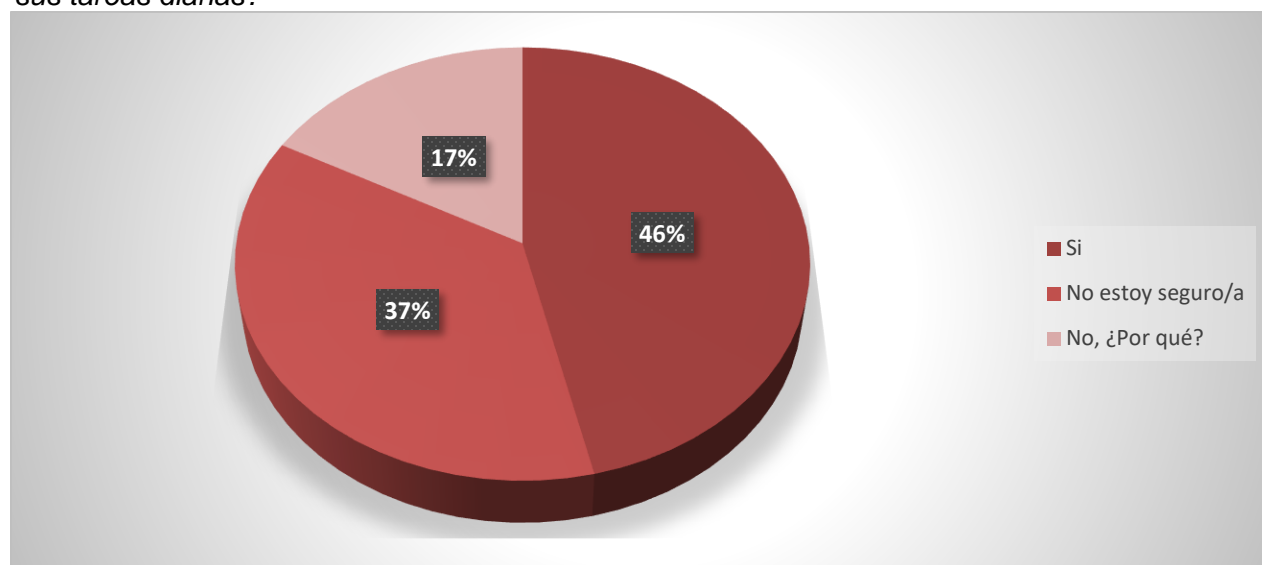
De acuerdo con la muestra, un 41% de los encuestados indican que a veces han recibido capacitación específica para enfrentar los desafíos y demandas, un 34% indicó que sí, siempre, otro 20% indicó que rara vez, mientras que un 5% señala que nunca ha recibido capacitaciones específicas.

**Tabla 88.** ¿Considera que dentro del desarrollo de las actividades de capacitación se incluye suficiente tiempo y espacios prácticos para la aplicación de los conocimientos en función a sus tareas diarias?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Durante el desarrollo de las actividades de capacitación se dedica suficiente tiempo y se ofrecen espacios prácticos.	Si	19	46%
	No estoy seguro/a	15	37%
	No, ¿Por qué?	7	17%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 13.** ¿Considera que dentro del desarrollo de las actividades de capacitación se incluye suficiente tiempo y espacios prácticos para la aplicación de los conocimientos en función a sus tareas diarias?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

El 46% de los encuestados manifestó que sí considera que, dentro del desarrollo de las actividades de capacitación, se incluye suficiente tiempo y espacios prácticos, mientras que el 37% indicó no estar seguro/a, además, un 17% menciona que no. Aquellos que expresaron que no en su respuesta proporcionaron las siguientes apreciaciones:

- No se brindan con tiempo suficiente, dentro del desarrollo de las actividades y las practicas.

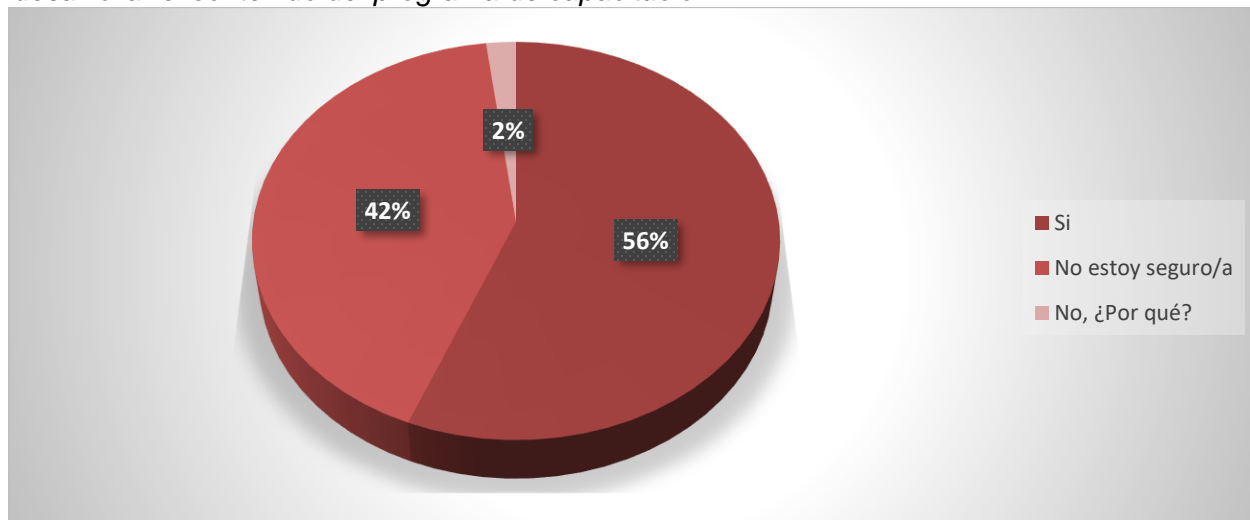
- Falta mejoras en la organización, muchas capacitaciones suelen ser virtuales y no se brinda el tiempo requerido, para las practicas.
- Hace falta tiempo en el uso de sistemas, o en las escuchas de llamadas en el uso de headset dobles.
- A veces no se da el tiempo para poder realizar las capacitaciones de manera tranquila y suelen ser muy apresuradas.
- Muchas capacitaciones sobre actualización de procesos suelen darse en tiempo de atención de llamadas, como ver un video en e-learning, por lo cual no tenemos el tiempo requerido o espacio para ver los videos con calma, poder entender correctamente el contenido.

**Tabla 99.** *¿Se ha tenido en cuenta la complejidad y variedad de sus tareas al diseñar y desarrollar el contenido del programa de capacitación?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se considera la complejidad y variedad de las tareas para diseñar y desarrollar el contenido del programa	Si	23	56%
	No estoy seguro/a	17	42%
	No, ¿Por qué?	1	2%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.*

**Figura 14.** ¿Se ha tenido en cuenta la complejidad y variedad de sus tareas al diseñar y desarrollar el contenido del programa de capacitación?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

El 56% de los colaboradores encuestados reveló que sí ha tenido en cuenta la complejidad y variedad de sus tareas al diseñar y desarrollar el contenido del programa de capacitación, mientras que un 42% señaló no estar seguro/a y el restante 2% indicó que no. Aquellos que indicaron no se ha tenido en cuenta la complejidad y variedad de sus tareas, respaldaron su respuesta con el siguiente comentario:

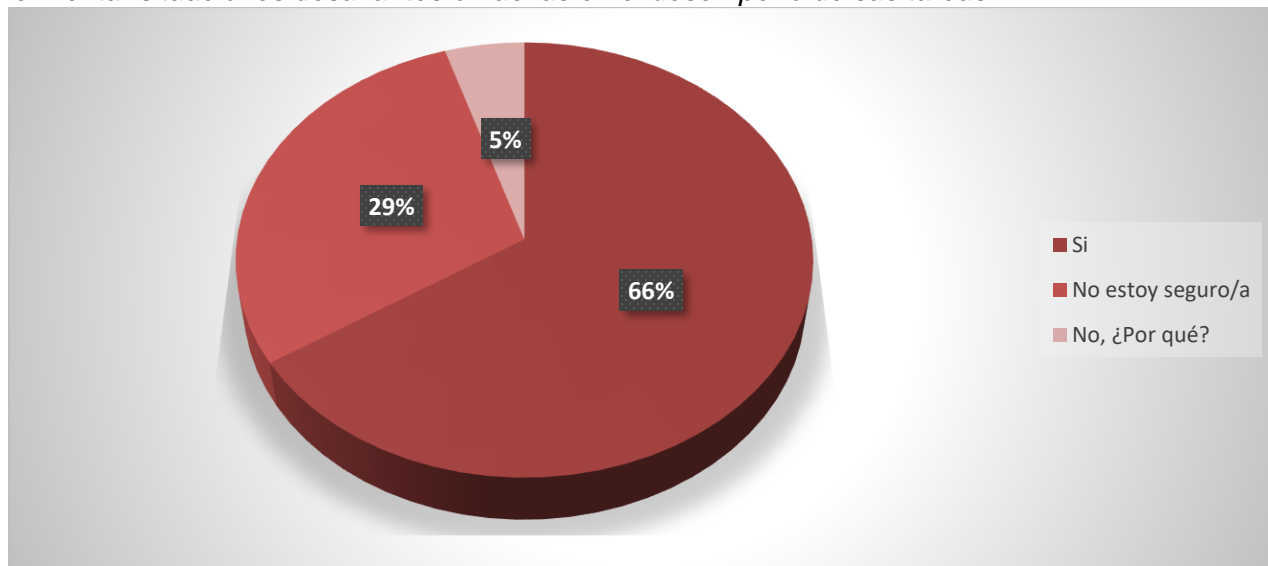
- No se ha tomado en cuenta, no se tiene un espacio adecuado para el desarrollo de las capacitaciones, muchas son virtuales y en el espacio de trabajo de uno, por lo tanto hay mucho ruido en el ambiente, y es muy complicado concentrarse.

**Tabla 30.** ¿Considera que el programa de capacitación ha mejorado su capacidad para enfrentar situaciones desafiantes o nuevas en el desempeño de sus tareas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Ha mejorado la capacidad para enfrentar situaciones desafiantes o nuevas en el desempeño de sus tareas.	Si	27	66%
	No estoy seguro/a	12	29%
	No, ¿Por qué?	2	5%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 15.** ¿Considera que el programa de capacitación ha mejorado su capacidad para enfrentar situaciones desafiantes o nuevas en el desempeño de sus tareas?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

El 66% de los colaboradores señaló que sí considera que el programa de capacitación ha mejorado su capacidad para enfrentar situaciones desafiantes o nuevas en el desempeño de sus tareas. Por su parte, el 29% indicó no estar seguro/a, mientras que el 5% reveló que no y justificó su respuesta con el siguiente comentario:

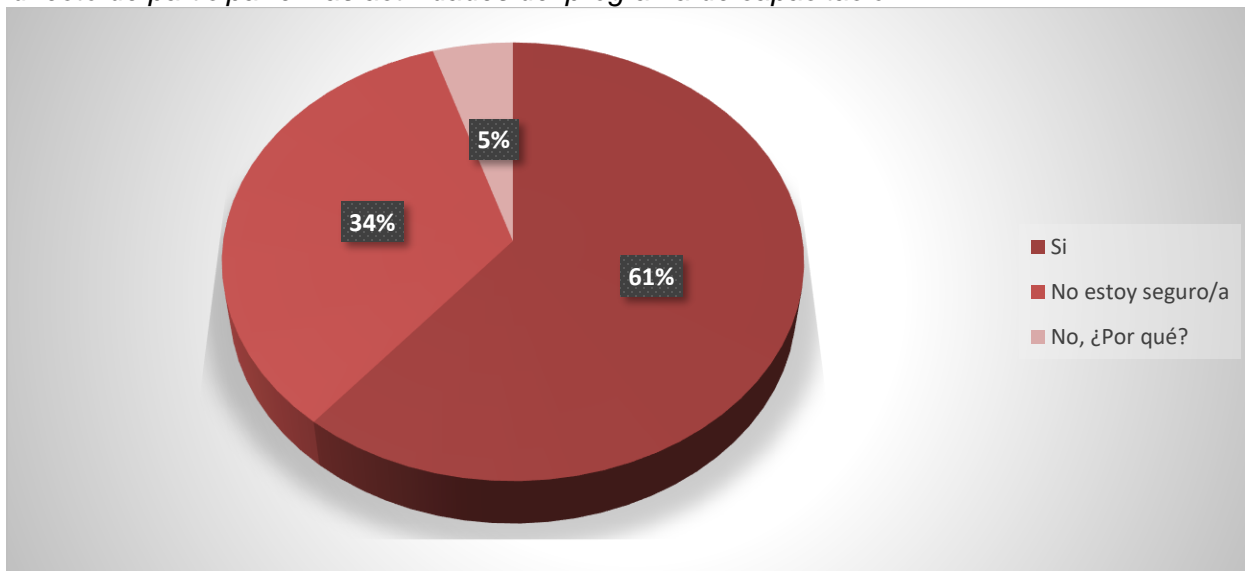
- No, se debe actualizar a escenarios más acordes, que nos permitan y nos preparen al crecimiento personal y profesional.
- No, prácticamente me auto gestiono con lo que tengo, por lo tanto, no me ha ayudado a mejorar.

**Tabla 101.** ¿Ha notado una mayor eficacia en la ejecución de sus tareas como resultado directo de participar en las actividades del programa de capacitación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Ha notado una mayor eficacia en la ejecución de sus tareas.	Sí	25	61%
	No estoy seguro/a	14	34%
	No, ¿Por qué?	2	5%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 16.** ¿Ha notado una mayor eficacia en la ejecución de sus tareas como resultado directo de participar en las actividades del programa de capacitación?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

En relación con la consulta realizada si ha notado una mayor eficacia en la ejecución de sus tareas como resultado directo de participar en las actividades del programa de capacitación un 61% menciona que Sí, un 34% señala no estar seguro/a; y por último, un 5% indica que no, justificando sus respuestas con el siguiente comentario:

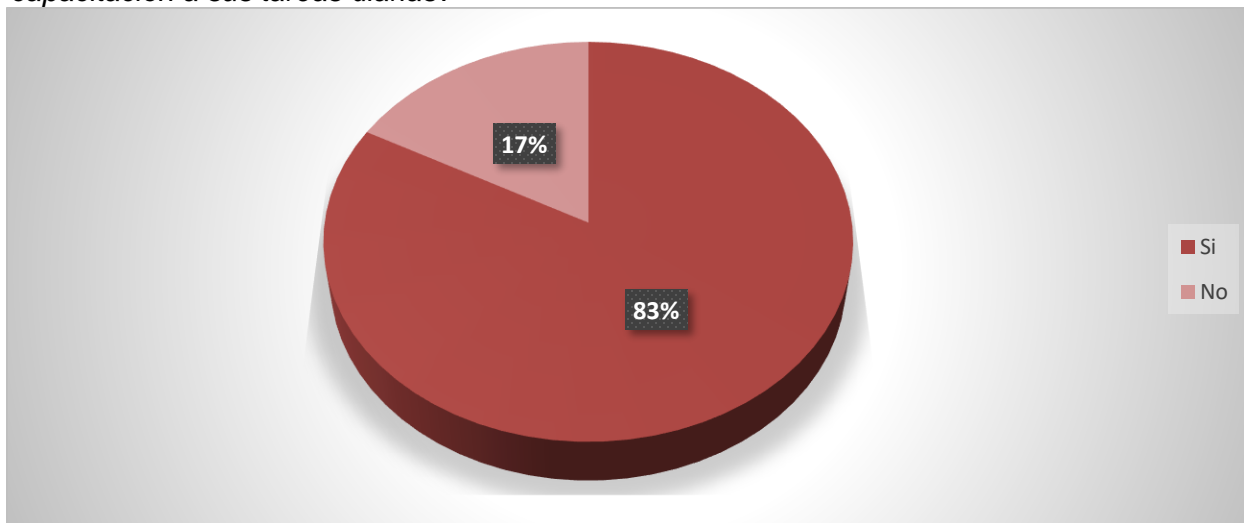
- No, en ciertas ocasiones siento un retroceso en mis conocimientos.
- Las actividades suelen ser muy cuadradas, lo cual no genera un valor agregado.

**Tabla 112.** ¿Ha recibido retroalimentación o seguimiento por parte de su jefatura o capacitador sobre su progreso en la aplicación de los conocimientos adquiridos en el programa de capacitación a sus tareas diarias?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Ha recibido retroalimentación o seguimiento por parte de su jefatura o capacitado	Si	34	83%
	No	7	17%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 17.** ¿Ha recibido retroalimentación o seguimiento por parte de su jefatura o capacitador sobre su progreso en la aplicación de los conocimientos adquiridos en el programa de capacitación a sus tareas diarias?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

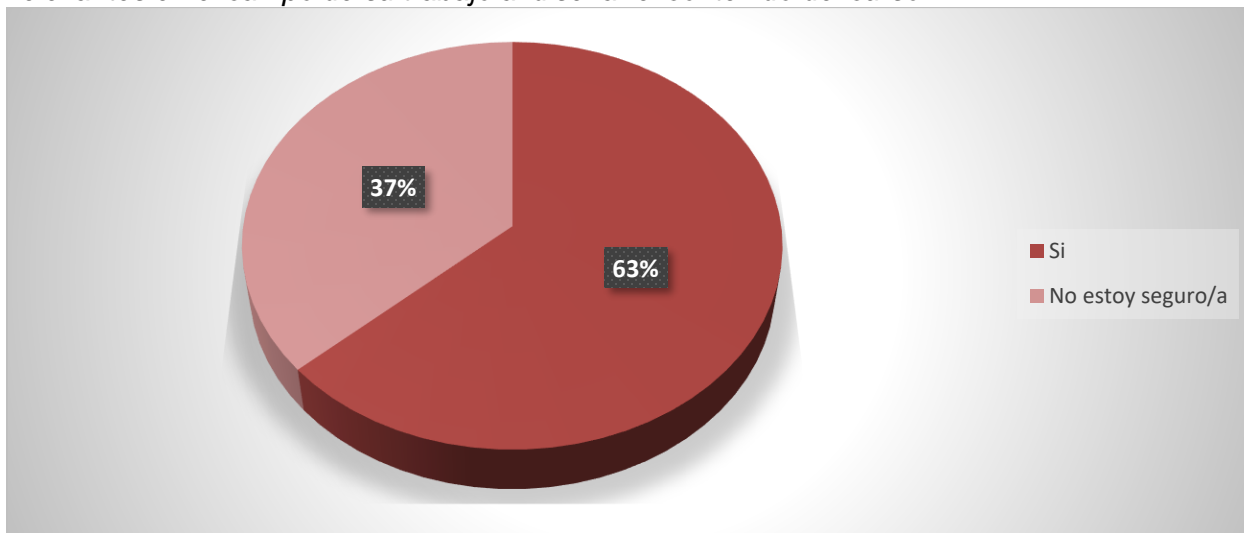
El 83% de los colaboradores indicó que si ha recibido retroalimentación o seguimiento por parte de su jefatura o capacitador sobre su progreso en la aplicación de los conocimientos adquiridos. Por otro lado, el 17% señaló no haber recibido retroalimentación o seguimiento por parte de su jefatura o capacitador.

**Tabla 123.** ¿Considera que el programa de capacitación contempla las tendencias y avances relevantes en el campo de su trabajo al diseñar el contenido del curso?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se contempla las tendencias y avances relevantes en el campo de su trabajo al diseñar el contenido del curso	Si	26	63%
	No estoy seguro/a	15	37%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

**Figura 18.** ¿Considera que el programa de capacitación contempla las tendencias y avances relevantes en el campo de su trabajo al diseñar el contenido del curso?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

El 63% de los colaboradores señaló que sí considera que el programa de capacitación contempla las tendencias y avances relevantes en el campo de su trabajo al diseñar el contenido del curso, mientras que el 37% indicó no estar seguro/a.

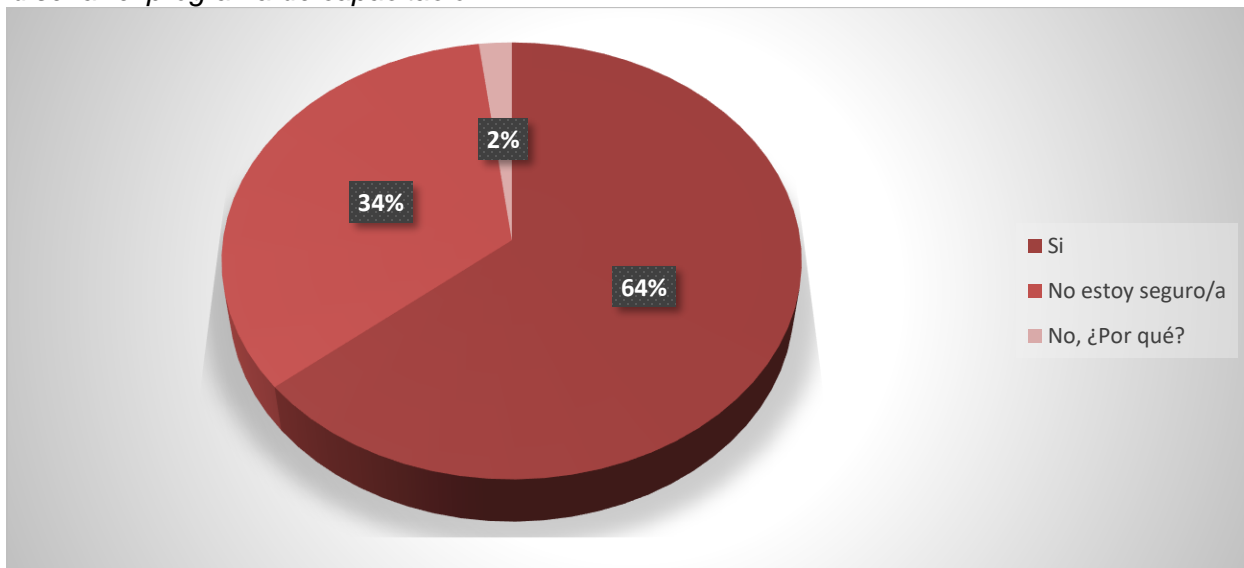
#### 4.2.2.3. INDICADOR 3: Las Personas

**Tabla 134.** ¿Cree que sus necesidades de capacitación y desarrollo fueron consideradas al diseñar el programa de capacitación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Cree que sus necesidades de capacitación y desarrollo fueron consideradas	Si	26	64%
	No estoy seguro/a	14	34%
	No, ¿Por qué?	1	2%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 19.** ¿Cree que sus necesidades de capacitación y desarrollo fueron consideradas al diseñar el programa de capacitación?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

En cuanto a la pregunta si cree que sus necesidades de capacitación y desarrollo fueron consideradas al diseñar el programa de capacitación, el 64% de la muestra respondió que sí, el 34% indicó que no estar seguro/a y un 2% señaló que no. Las personas que indicaron que no cree que sus necesidades de capacitación y desarrollo fueron consideradas, expresaron lo siguiente:

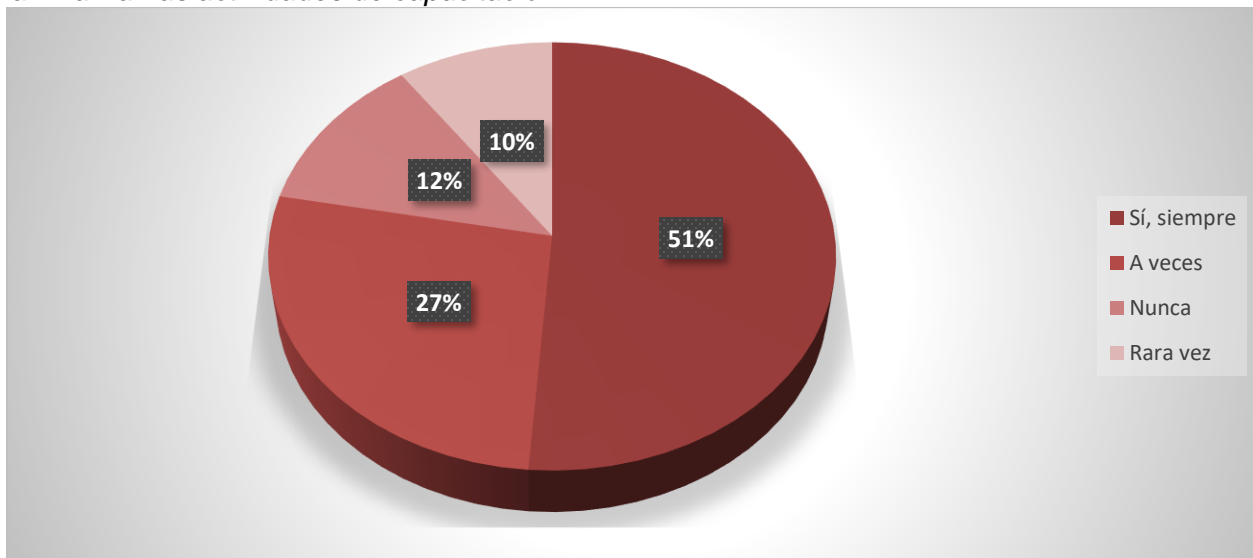
- No se toma en cuenta las necesidades de las personas, no todos aprendemos de la misma forma, por lo cual se debería buscar diferentes métodos de enseñanza.

**Tabla 145.** ¿Se le consultó o se le dio la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias al finalizar las actividades de capacitación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se le consulto o expreso opiniones y sugerencias al finalizar las actividades de capacitación	Sí, siempre	21	51%
	A veces	11	27%
	Nunca	5	12%
	Rara vez	4	10%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 20.** ¿Se le consultó o se le dio la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias al finalizar las actividades de capacitación?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

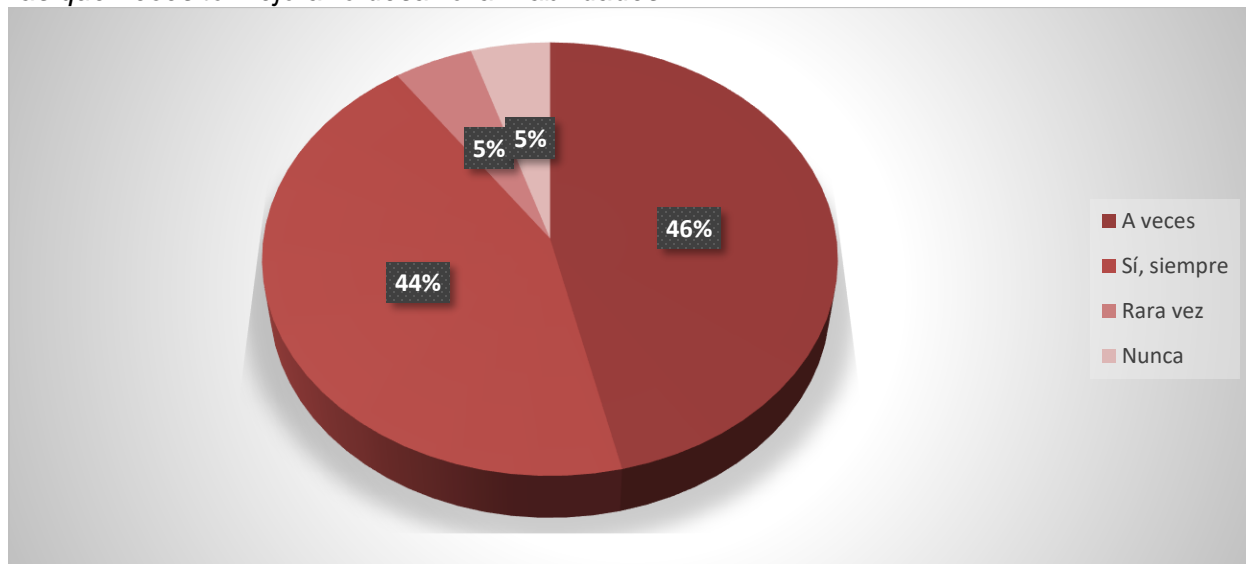
De acuerdo con la muestra, un 51% de los encuestados indican que sí, siempre se le ha consultado o se le dio la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias al finalizar las actividades de capacitación, un 27% señaló que a veces, otro 12% indicó que nunca, mientras que un 10% señala que rara vez se le ha consultado o se le dio la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias.

**Tabla 156.** ¿Considera que el programa de capacitación aborda adecuadamente las áreas en las que necesito mejorar o desarrollar habilidades?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se aborda adecuadamente las áreas en las que necesito mejorar o desarrollar habilidades	A veces	19	46%
	Sí, siempre	18	44%
	Rara vez	2	5%
	Nunca	2	5%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 21.** ¿Considera que el programa de capacitación aborda adecuadamente las áreas en las que necesito mejorar o desarrollar habilidades?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

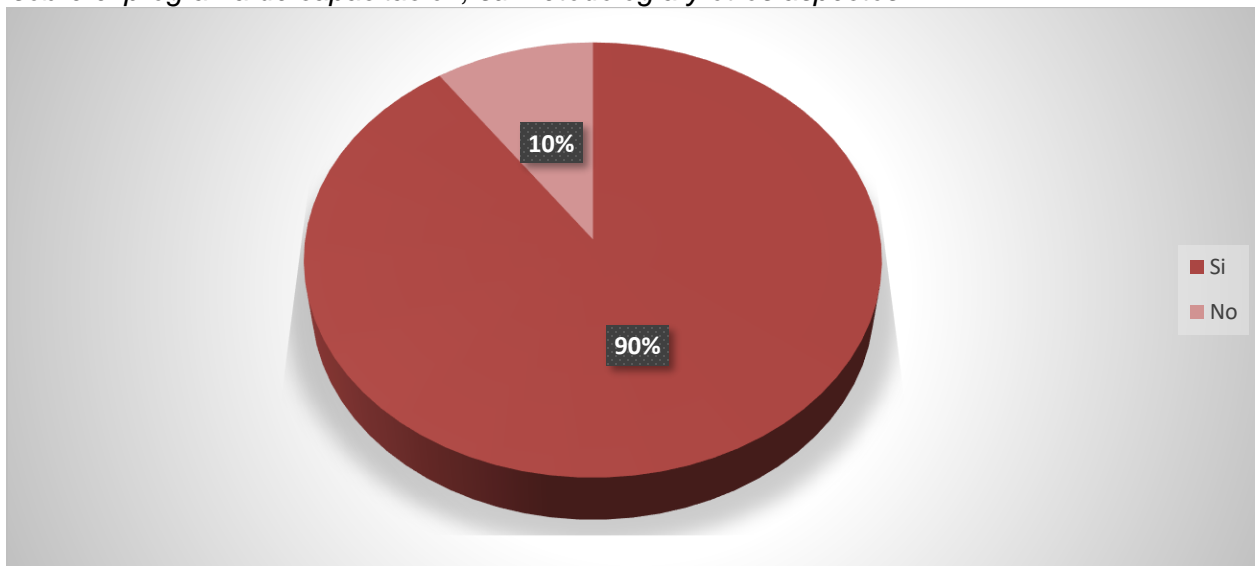
De acuerdo con la muestra, un 46% de los encuestados indican que a veces, Considera que el programa de capacitación aborda adecuadamente las áreas en las que necesita mejorar o desarrollar habilidades, un 44% señaló que sí, siempre, otro 5% indicó que rara vez, mientras que un 5% señala que nunca se ha abordado adecuadamente las áreas en la que necesita mejorar.

**Tabla 167.** ¿El primer día que inicia la actividad de capacitación, el capacitador le informa sobre el programa de capacitación, su metodología y otros aspectos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se le informa sobre el programa de capacitación, su metodología y otros aspectos	Si	37	90%
	No	4	10%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

**Figura 22.** ¿El primer día que inicia la actividad de capacitación, el capacitador le informa sobre el programa de capacitación, su metodología y otros aspectos?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

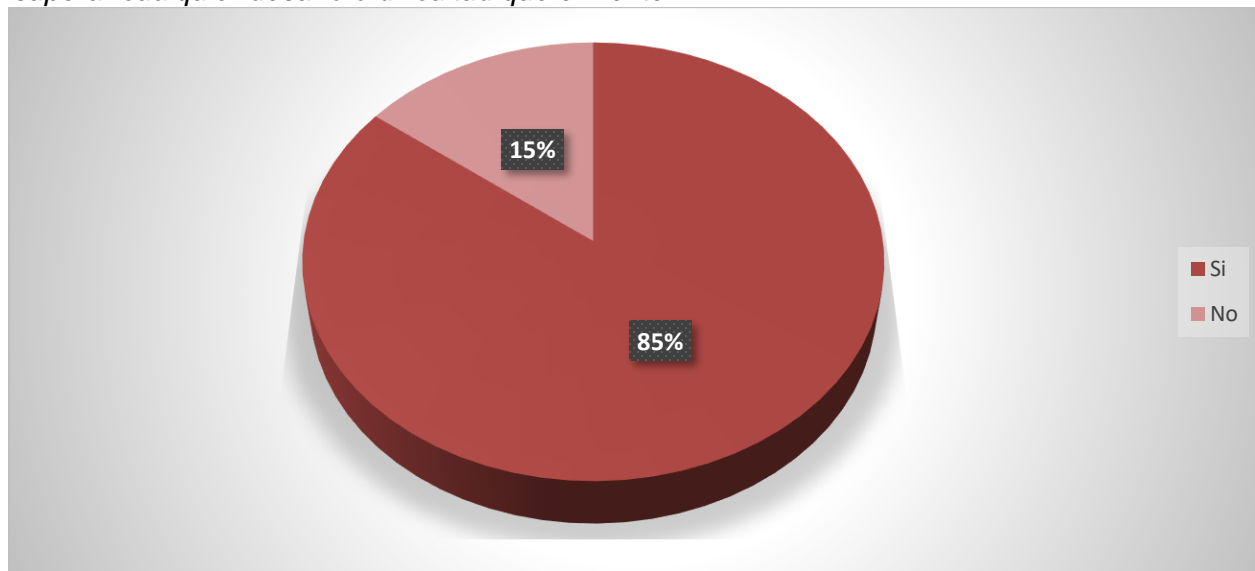
El 90% de los colaboradores destacó que, si se le informa el primer día que inicia la actividad de capacitación, sobre el programa de capacitación, su metodología y otros, mientras que el 10% restante indicó que no se les informa.

**Tabla 178.** ¿Se me proporcionó el apoyo necesario durante el programa de capacitación para superar cualquier desafío o dificultad que enfrenté?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se proporcionó el apoyo necesario durante el programa de capacitación	Si	35	85%
	No	6	15%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 23.** ¿Se me proporcionó el apoyo necesario durante el programa de capacitación para superar cualquier desafío o dificultad que enfrenté?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Tecable, abril, 2024.

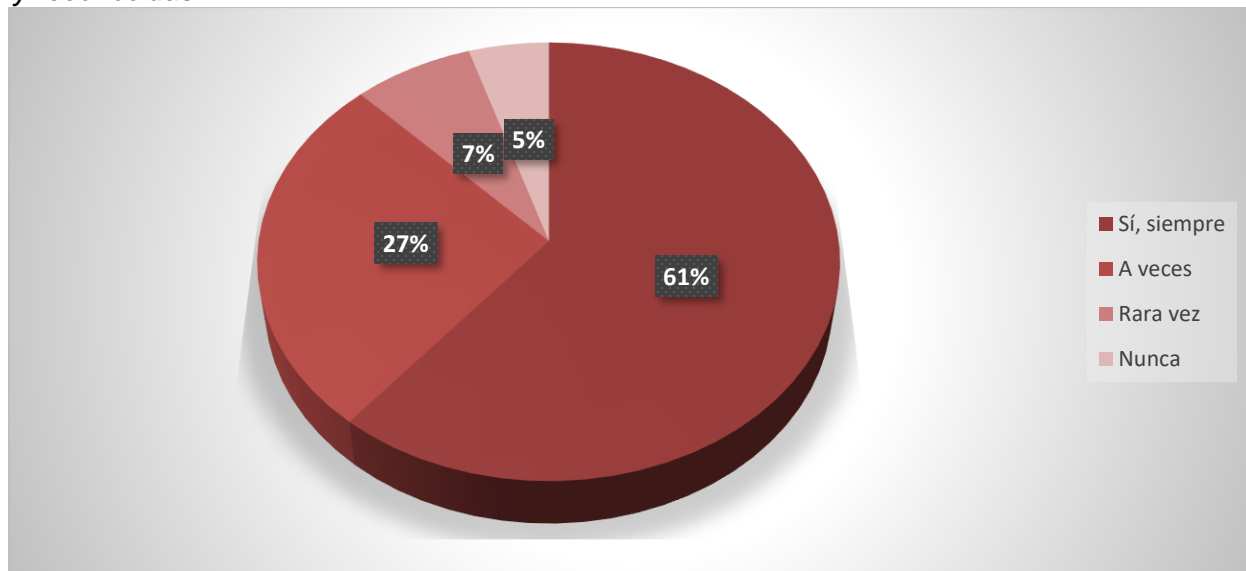
De acuerdo con lo observado, el 85% de la muestra indica que si se le proporcionó el apoyo necesario durante el programa de capacitación, pero un 15% indica que no se le brindó el apoyo necesario durante el programa de capacitación.

**Tabla 189.** ¿Sentí que mi participación y contribución durante la capacitación fueron valoradas y reconocidas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Su participación y contribución durante la capacitación fueron valoradas	Sí, siempre	25	61%
	A veces	11	27%
	Rara vez	3	7%
	Nunca	2	5%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Tecable, abril, 2024.

**Figura 24.** ¿Sentí que mi participación y contribución durante la capacitación fueron valoradas y reconocidas?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Tecable, abril, 2024.

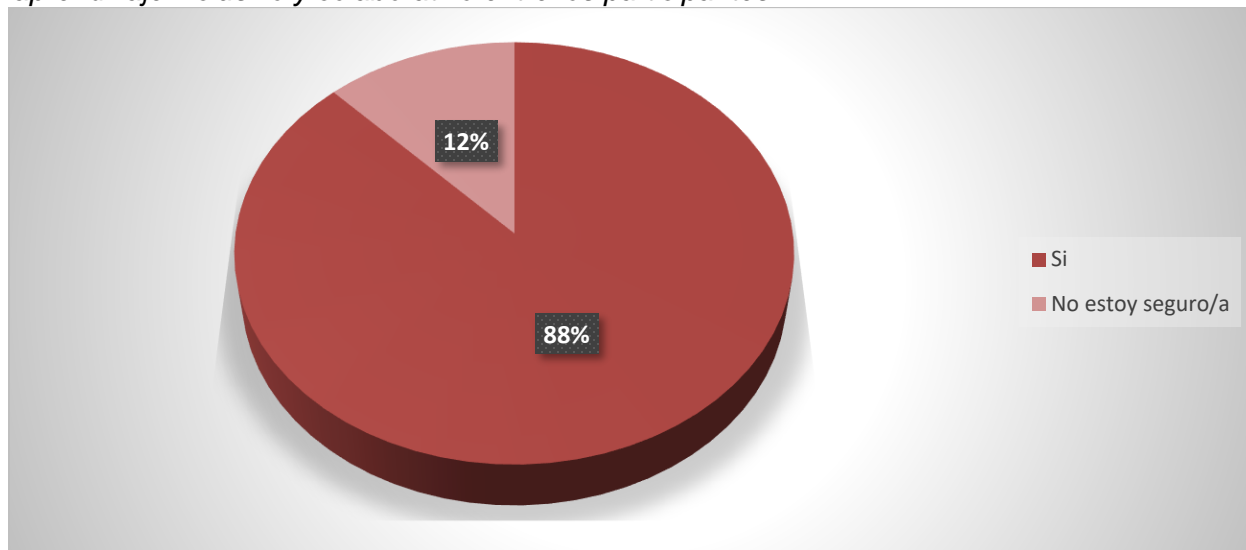
De acuerdo con la muestra, un 61% de los encuestados indican que sí, siempre, sintió que la participación y contribución como colaborador durante la capacitación fue valorada y reconocida, un 27% señaló que a veces, otro 7% indicó que rara vez, mientras que un 5% señala que nunca sintió que su participación y contribución en la capacitación fue valorada y reconocida.

**Tabla 19.** ¿Considera que en las actividades de capacitación se promovió un ambiente de aprendizaje inclusivo y colaborativo entre los participantes?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se promovió un ambiente de aprendizaje inclusivo y colaborativo	Si	36	88%
	No estoy seguro/a	5	12%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Tecable, abril, 2024.

**Figura 25.** ¿Considera que en las actividades de capacitación se promovió un ambiente de aprendizaje inclusivo y colaborativo entre los participantes?



*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.*

El 88% de los colaboradores señaló que sí considera que en las actividades de capacitación se promovió un ambiente de aprendizaje inclusivo y colaborativo entre los participantes, mientras que el 12% indicó no estar seguro/a.

### 4.2.3. VARIABLE 2. Programa de Capacitación

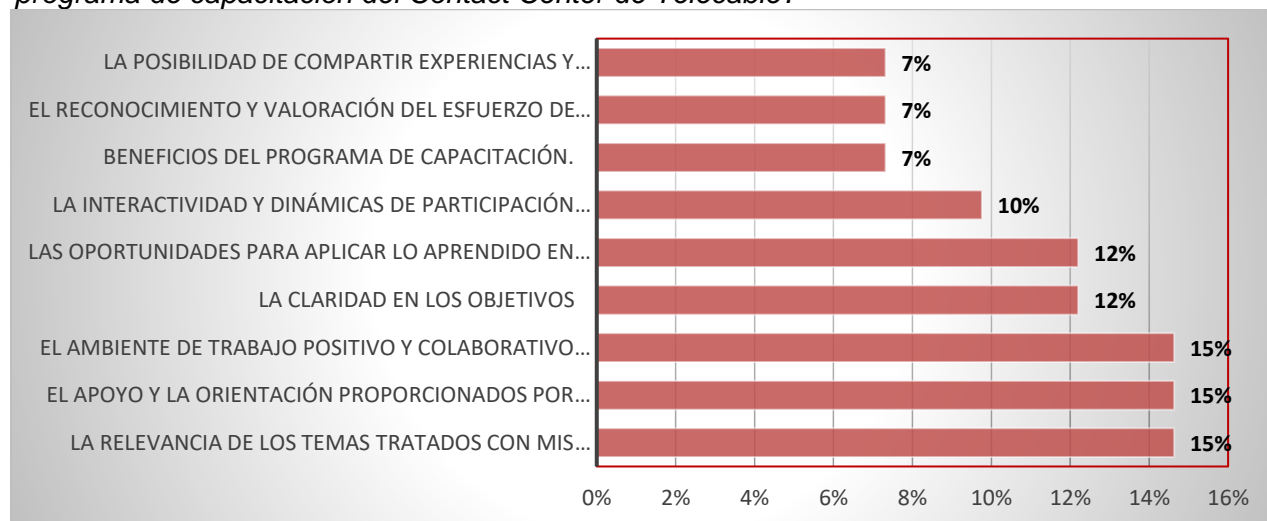
#### 4.2.3.1. INDICADOR 1: Factores de la participación y el compromiso.

**Tabla 201.** ¿Qué factor considera que han contribuido positivamente a su participación en el programa de capacitación del Contact Center de Telecable?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Factores que considera que han contribuido positivamente la participación.	La relevancia de los temas tratados con mis responsabilidades laborales.	6	15%
	El apoyo y la orientación proporcionados por los instructores.	6	15%
	El ambiente de trabajo positivo y colaborativo generado durante el programa de capacitación.	6	15%
	La claridad en los objetivos	5	12%
	Las oportunidades para aplicar lo aprendido en situaciones prácticas.	5	12%
	La interactividad y dinámicas de participación durante las sesiones de capacitación.	4	10%
	Beneficios del programa de capacitación.	3	7%
	El reconocimiento y valoración del esfuerzo de capacitación por parte de la empresa.	3	7%
	La posibilidad de compartir experiencias y conocimientos con mis compañeros de equipo.	3	7%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 26.** ¿Qué factor considera que han contribuido positivamente a su participación en el programa de capacitación del Contact Center de Telecable?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

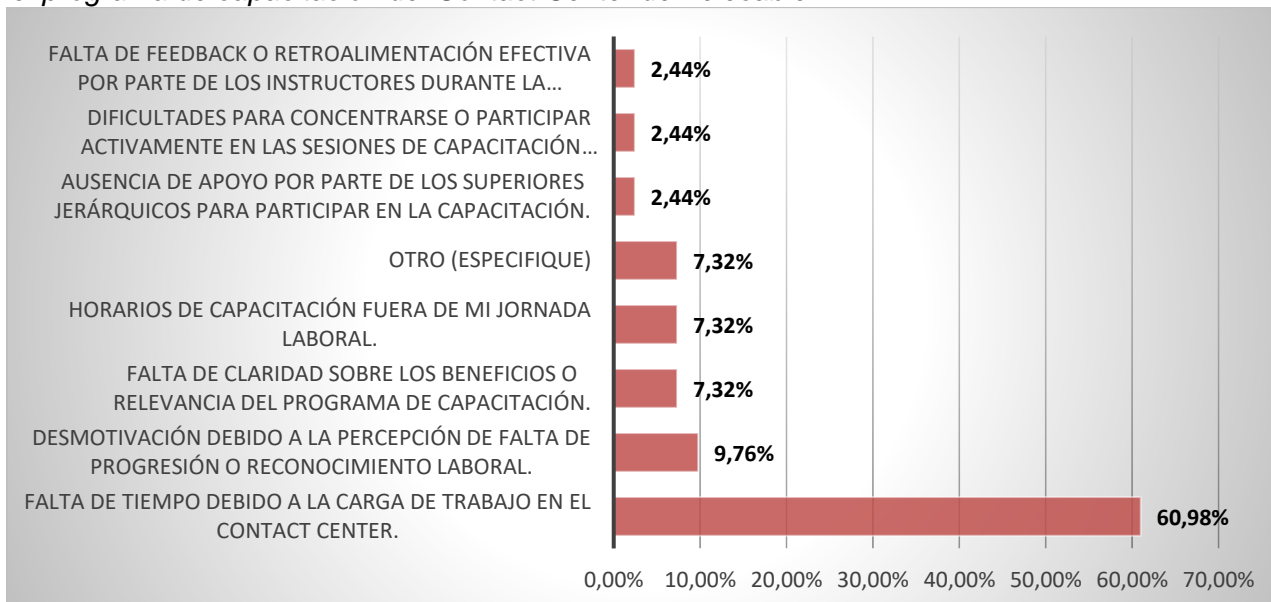
Con relación a los factores que han contribuido positivamente a su participación en el programa de capacitación, el 15% de los colaboradores mencionó la relevancia de los temas tratados con mis responsabilidades laborales. Asimismo, otro 15% atribuyó a el apoyo y la orientación proporcionados por los instructores, otro 15% al factor del ambiente de trabajo positivo y colaborativo generado durante el programa de capacitación, el 12% a la claridad en los objetivos, otro 12% menciona las oportunidades para aplicar lo aprendido en situaciones prácticas, el 10% al factor de la interactividad y dinámicas de participación durante las sesiones de capacitación, el 7% al factor de beneficios del programa de capacitación.; igualmente el 7% al factor de reconocimiento y valoración del esfuerzo de capacitación por parte de la empresa y, por último, otro 7% al indicó que la posibilidad de compartir experiencias y conocimientos con mis compañeros de equipo.

**Tabla 42.** ¿Cuál de los siguientes factores le han dificultado participar de manera activa en el programa de capacitación del Contact Center de Telecable?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Factores que han dificultado participar de manera activa en el programa de capacitación	Falta de tiempo debido a la carga de trabajo en el Contact Center.	25	60,98%
	Desmotivación debido a la percepción de falta de progresión o reconocimiento laboral.	4	9,76%
	Falta de claridad sobre los beneficios o relevancia del programa de capacitación.	3	7,32%
	Horarios de capacitación fuera de mi jornada laboral.	3	7,32%
	Otro (especifique)	3	7,32%
	Ausencia de apoyo por parte de los superiores jerárquicos para participar en la capacitación.	1	2,44%
	Dificultades para concentrarse o participar activamente en las sesiones de capacitación virtuales.	1	2,44%
	Falta de feedback o retroalimentación efectiva por parte de los instructores durante la capacitación.	1	2,44%
	<b>Total</b>		<b>41</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 277.** ¿Cuál de los siguientes factores le han dificultado participar de manera activa en el programa de capacitación del Contact Center de Telecom?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

En relación con la pregunta realizada a los encuestados sobre los factores que le han dificultado participar de manera activa en el programa de capacitación, el 60,98% indica que la falta de tiempo debido a la carga de trabajo en el Contact Center, así mismo un 9,76% señala que la desmotivación debido a la percepción de falta de progresión o reconocimiento laboral, luego existe un 7,32% que expresa la falta de claridad sobre los beneficios o relevancia del programa de capacitación, también un 7,32% menciona que los horarios de capacitación fuera de mi jornada laboral, luego otro 7,32% indicó que otros, además un 2,44% expresa que la ausencia de apoyo por parte de los superiores jerárquicos para participar en la capacitación, mientras otro 2,44% indicó que las dificultades para concentrarse o participar activamente en las sesiones de capacitación virtuales; por último el 2,44% expresa que la falta de feedback o retroalimentación efectiva por parte de los instructores durante la capacitación.

En relación con el punto anterior, las personas encuestadas que indicaron otro (especifique) mencionaron los siguientes comentarios:

- Brindar una misma capacitación a deferentes colaboradores de otras áreas.

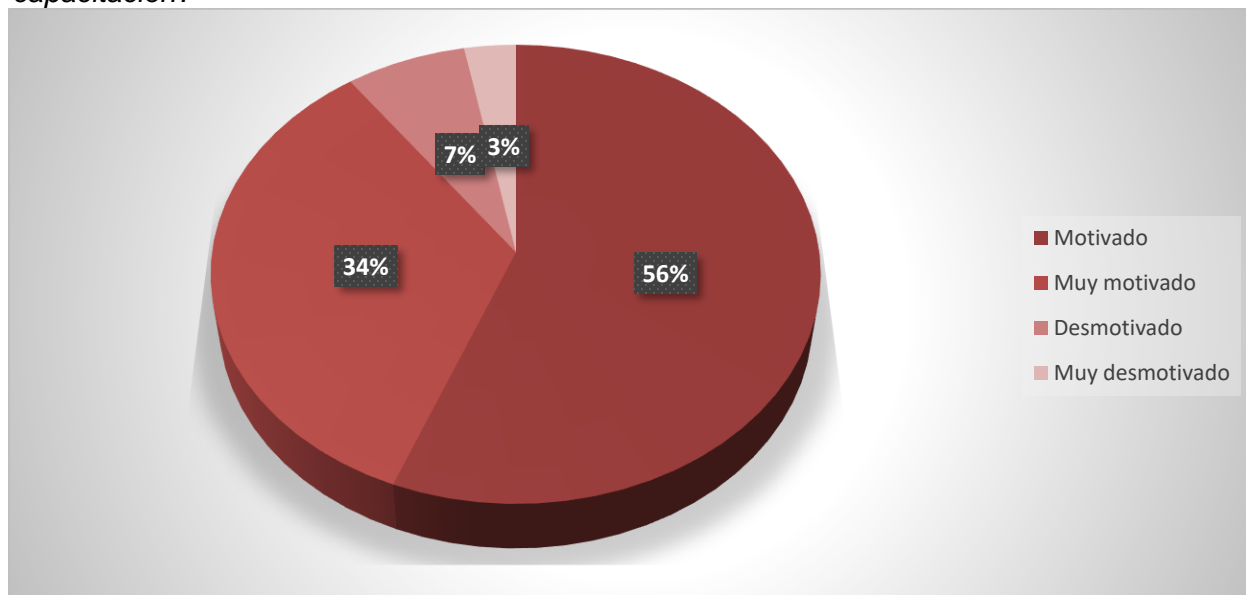
- Realizar capacitación sin tener un espacio adecuado, para recibir la misma.

**Tabla 213.** ¿En qué medida se siente motivado/a para comprometerse con el programa de capacitación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
En qué medida se siente motivado para comprometerse.	Motivado	23	56%
	Muy motivado	14	34%
	Desmotivado	3	7%
	Muy desmotivado	1	3%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 288.** ¿En qué medida se siente motivado/a para comprometerse con el programa de capacitación?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

El 56% de los encuestados se sienten "Motivados", el 34% se sienten "Muy motivados", el 7% se sienten "Desmotivados", y el 3% se sienten "Muy desmotivados". Esto indica que la mayoría de los encuestados se sienten motivados o muy motivados para comprometerse, aunque existe un pequeño porcentaje que se encuentra desmotivado o muy desmotivado.

#### 4.2.4. VARIABLE 3. Percepciones de las personas colaboradas

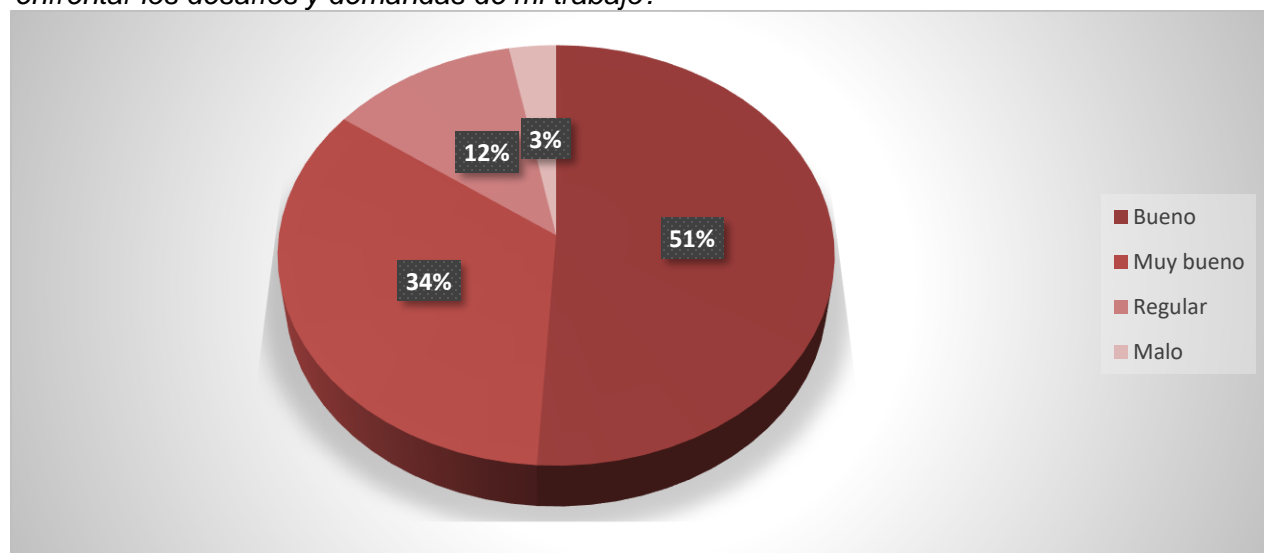
##### 4.2.4.1. INDICADOR 1: Efectividad del programa de capacitación

**Tabla 224.** ¿Cómo calificaría la efectividad del programa de capacitación en prepararme para enfrentar los desafíos y demandas de mi trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Cómo calificaría la efectividad del programa de capacitación	Bueno	21	51%
	Muy bueno	14	34%
	Regular	5	12%
	Malo	1	3%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Tecable, abril, 2024.

**Figura 59.** ¿Cómo calificaría la efectividad del programa de capacitación en prepararme para enfrentar los desafíos y demandas de mi trabajo?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Tecable, abril, 2024.

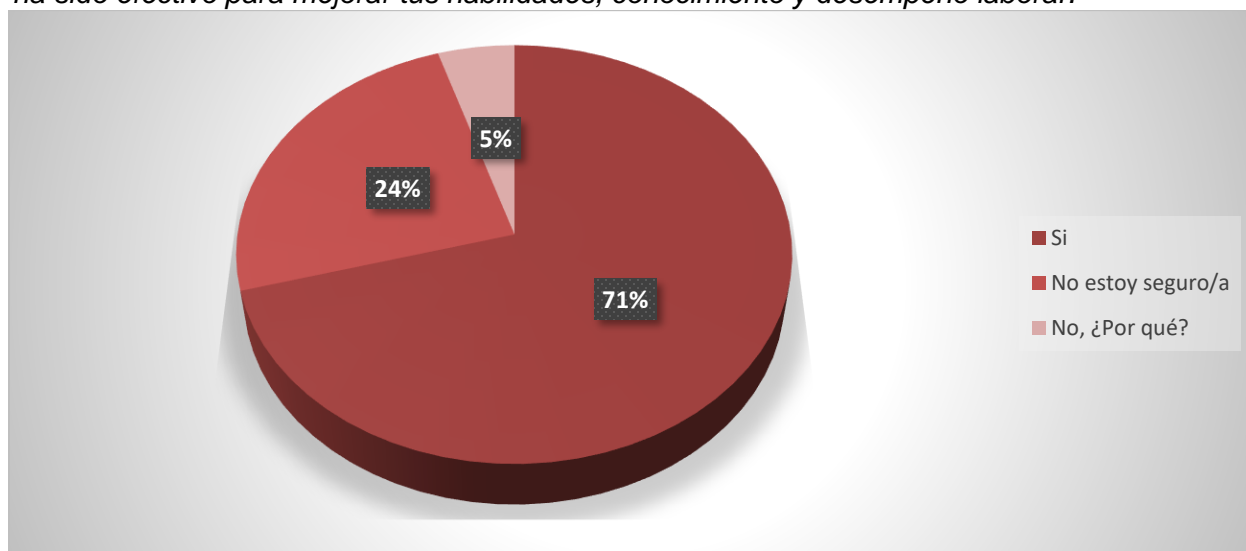
Relacionado con la percepción de cómo calificaría la efectividad del programa de capacitación en prepararme para enfrentar los desafíos y demandas de mi trabajo, el 51% de los participantes manifestó que bueno, un 34% señala que muy bueno, así mismo un 12% indica que regular, mientras el 3% indicó que malo.

**Tabla 235.** ¿Consideras que el programa de capacitación en el Contact Center de Telecable ha sido efectivo para mejorar tus habilidades, conocimiento y desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Efectividad del programa de capacitación ha sido efectivo para mejorar tus habilidades, conocimiento y desempeño laboral	Si	29	71%
	No estoy seguro/a	10	24%
	No, ¿Por qué?	2	5%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 29.** ¿Consideras que el programa de capacitación en el Contact Center de Telecable ha sido efectivo para mejorar tus habilidades, conocimiento y desempeño laboral?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

El 71% de los encuestados respondieron "Sí", indicando que consideran que el programa de capacitación ha sido efectivo para mejorar sus habilidades, conocimientos y desempeño laboral. El 24% respondió "No estoy seguro/a", y el 5% respondió "No", justificando su respuesta mediante los siguientes comentarios:

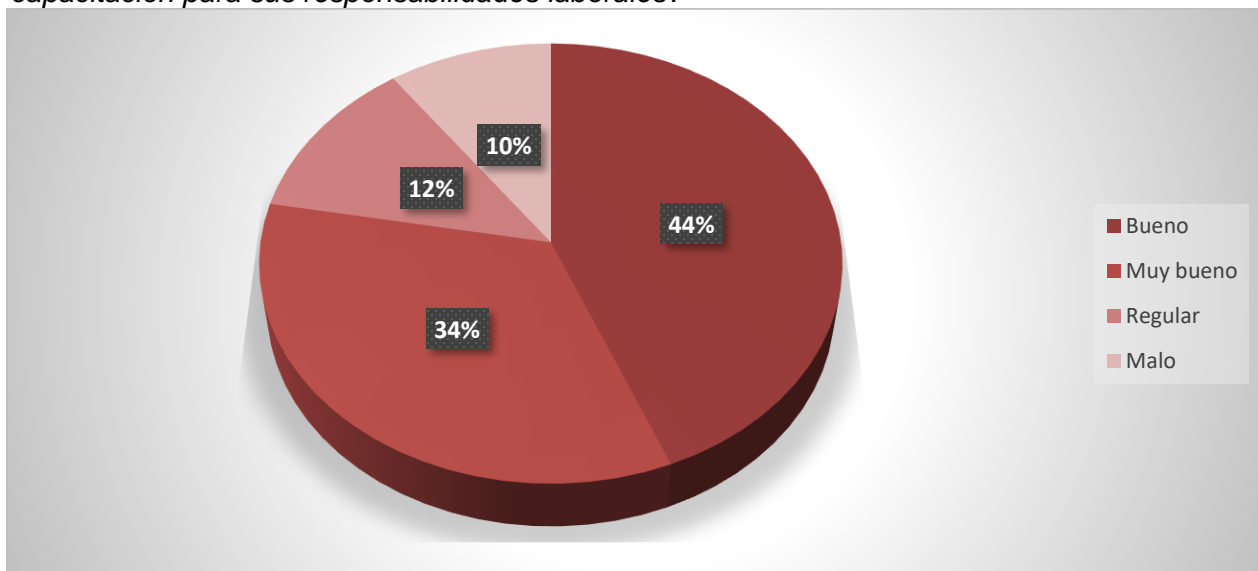
- No me ha aportado nada profesionalmente.
- Falta mucho desarrollo y tiempo a nivel del programa de capacitación, por lo cual en estos momentos no me aporta nada.

**Tabla 246.** ¿Cómo calificaría la relevancia de los temas tratados en el programa de capacitación para sus responsabilidades laborales?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Cómo califica la efectividad del programa de capacitación	Bueno	18	44%
	Muy bueno	14	34%
	Regular	5	12%
	Malo	4	10%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

**Figura 301.** ¿Cómo calificaría la relevancia de los temas tratados en el programa de capacitación para sus responsabilidades laborales?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

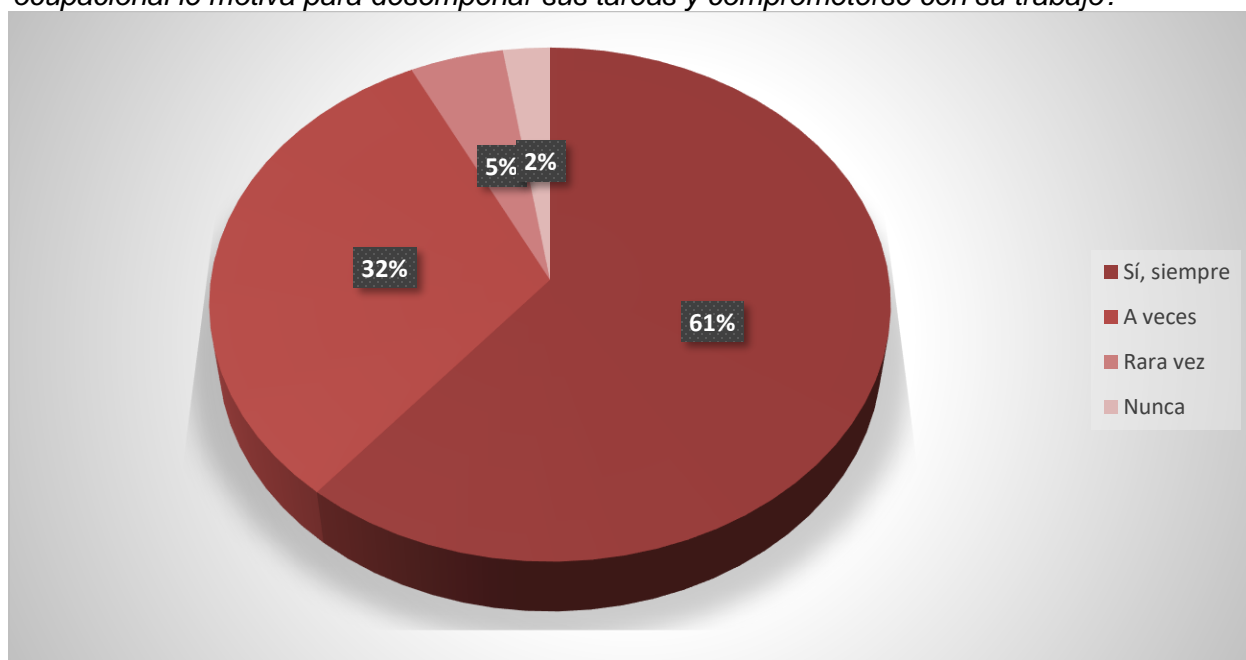
Relacionado con la percepción de cómo calificaría la relevancia de los temas tratados en el programa de capacitación para sus responsabilidades laborales, el 44% de los participantes manifestó que bueno, un 34% señala que muy bueno, así mismo un 12% indica que regular, mientras el 10% indicó que malo.

**Tabla 257.** ¿Ha podido aplicar los conocimientos adquiridos durante el programa de capacitación en su trabajo diario en el Contact Center?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Ha aplicado los conocimientos adquiridos durante el programa de capacitación	Sí, siempre	25	61%
	A veces	13	32%
	Rara vez	2	5%
	Nunca	1	2%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 31.** ¿Sentirse seguro en su entorno de trabajo en términos de salud y seguridad ocupacional le motiva para desempeñar sus tareas y comprometerse con su trabajo?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

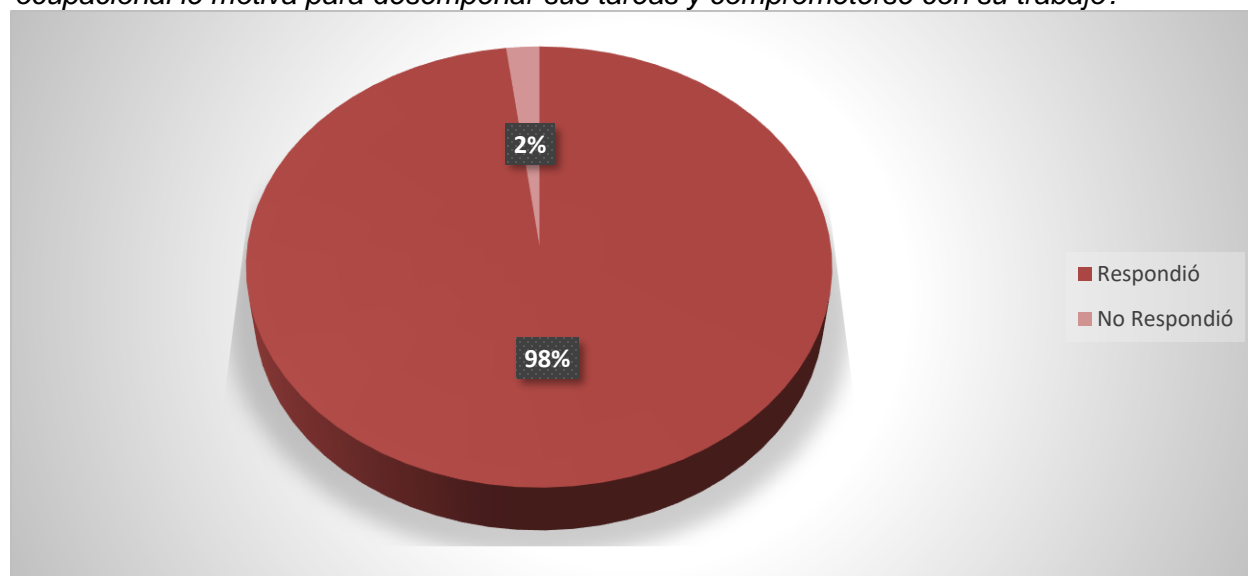
De acuerdo con la muestra, un 61% de los encuestados indican que sí, siempre, se sintió seguro en su entorno de trabajo en términos de salud y seguridad ocupacional le motiva para desempeñar sus tareas y comprometerse con su trabajo, un 32% señaló que a veces, otro 5% indicó que rara vez, mientras que un 2% señala que nunca se sintió seguro en su entorno de trabajo en términos de salud y seguridad ocupacional.

**Tabla 268.** ¿Qué aspectos específicos del programa de capacitación consideras que podrían mejorarse para aumentar su efectividad en el futuro?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Qué aspectos consideras que se podrían mejorar para aumentar su efectividad en el futuro	Respondió	40	98%
	No Respondió	1	2%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

**Figura 632.** ¿Sentirse seguro en su entorno de trabajo en términos de salud y seguridad ocupacional le motiva para desempeñar sus tareas y comprometerse con su trabajo?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

A la consulta realizada sobre aspectos específicos del programa de capacitación consideras que podrían mejorarse para aumentar su efectividad en el futuro, un 98% la respondió y el otro 2% no lo hizo.

En cuanto a los colaboradores de la empresa que expresaron los aspectos específicos del programa de capacitación que consideran que podrían mejorarse para aumentar su efectividad en el futuro, manifestaron los siguientes comentarios:

- Más tiempo para la realización de capacitaciones y exámenes.

- Coordinar espacios respectivos para la realización de capacitación y evaluaciones, dado que muchas veces, se hace mientras uno está en llamada y se debe de estar haciendo pausas para atender al cliente y después continuar.
- Al ser un servicio de soporte, brindar más prácticas y no hacer las capacitaciones tan teóricas.
- Mejorar la información sobre cambios en los procesos, las infografías están bien diseñadas, pero con tantos cambios uno siente que quizás una capacitación general para abordar dudas o futuros cambios estaría mejor.
- Escucharnos más, nosotros como asesores, somos la primera línea de atención, por lo cual sabemos más de las necesidades del cliente.
- Realizar más capacitaciones presenciales, la virtualidad es buena, pero hay temas en específicos, que requieren ser tratados presencialmente.
- Validar los programas de capacitación, falta mucha información, se nos brinda lo básico, pero al momento de la gestión hay ciertos temas que no se validaron en capacitación.
- Que se realicen más escuchas de llamadas en la capacitación, así nos ayudaría a tener presente más escenarios de los que pueden ingresar en las llamadas.
- Que las capacitaciones sean continuas, que no haya interrupciones en las mismas.
- Contar con una sala de capacitaciones, donde se tenga acceso a los equipos, sistemas y demás información, dado que uno utiliza la computadora y sistemas, hasta el día que tiene que contestar llamadas.

- Tener claro los escenarios que son más recurrentes y los puedan presentar en las capacitaciones, dado que uno llega a producción y no llega con el 100% del conocimiento.
- Actualizar los archivos que se tienen con información, dado que debido a muchos cambios de procesos los mismos se encuentran desactualizados.

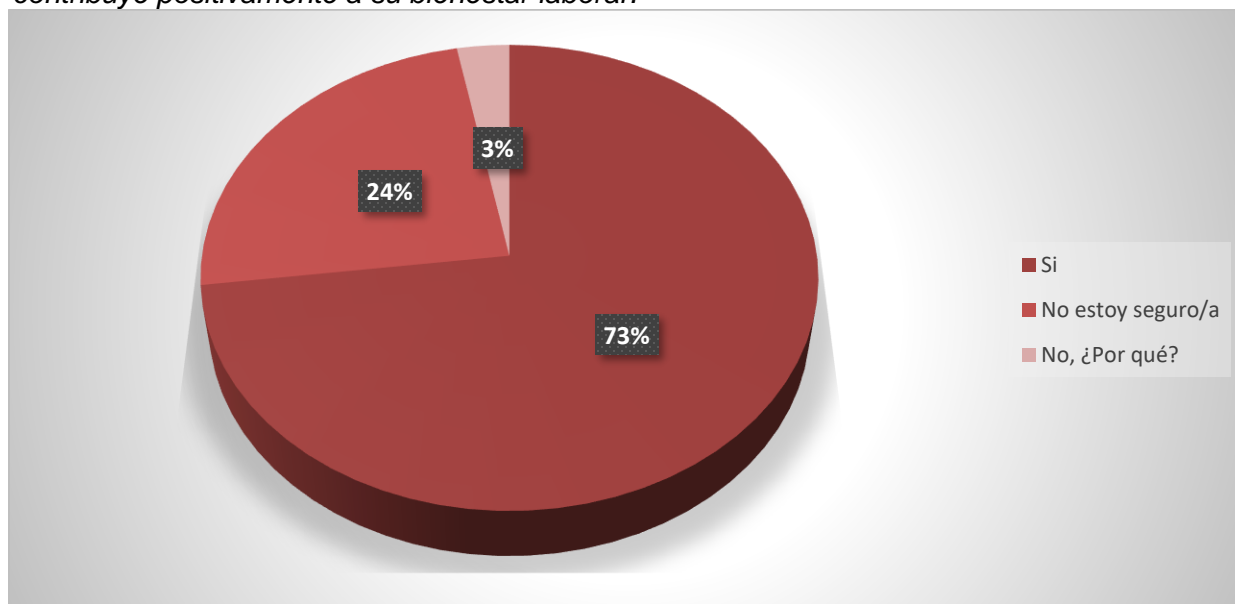
#### 4.2.4.2. INDICADOR 2: Bienestar Laboral

**Tabla 49.** ¿Considera que el programa de capacitación ofrecido en el Contact Center contribuye positivamente a su bienestar laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Contribuye positivamente a su bienestar laboral	Si	30	73%
	No estoy seguro/a	10	24%
	No, ¿Por qué?	1	3%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 64.** ¿Considera que el programa de capacitación ofrecido en el Contact Center contribuye positivamente a su bienestar laboral?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

El 73% de los encuestados respondieron que "Sí", indicando que consideran que el programa de capacitación ofrecido en el Contact Center contribuye positivamente a su bienestar laboral. El 24% respondió "No estoy seguro/a", y el 3% respondió "No", justificando su respuesta mediante el siguiente comentario:

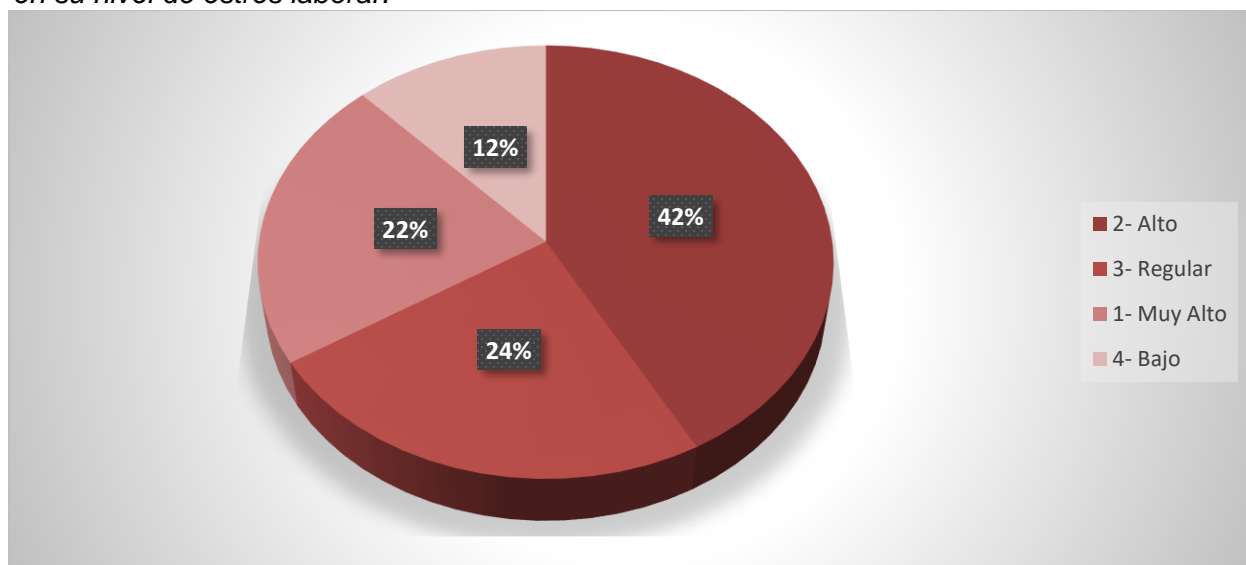
- No contribuye adecuadamente a mi bienestar, dado que al no tener toda la información actualizada, me genera estrés al no tener el 100% del conocimiento.

**Tabla 50.** En una escala del 1 al 4, ¿cómo calificaría el impacto del programa de capacitación en su nivel de estrés laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Escala de la importancia de su nivel de estrés laboral	2- Alto	17	42%
	3- Regular	10	24%
	1- Muy Alto	9	22%
	4- Bajo	5	12%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

**Figura 33.** En una escala del 1 al 4, ¿cómo calificaría el impacto del programa de capacitación en su nivel de estrés laboral?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

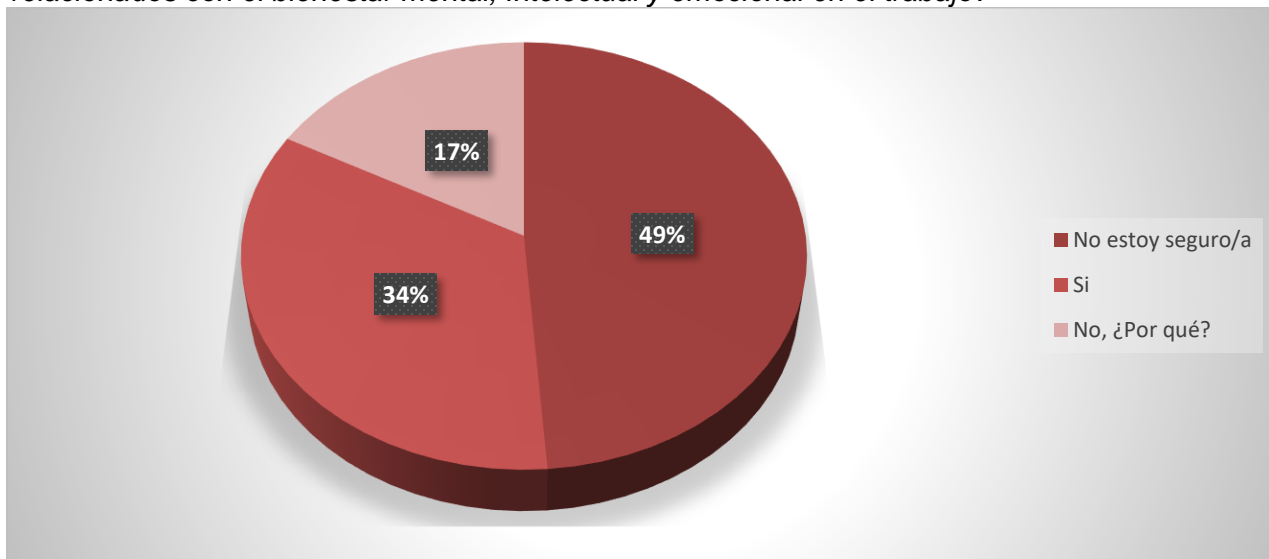
En una escala del 1 al 4, donde 1 representa la mayor importancia y 4 la menor, se consultó a los colaboradores acerca de la importancia de cómo calificaría el impacto del programa de capacitación en su nivel de estrés laboral, el 42% de los colaboradores asignó la puntuación 2 siendo alta, un 24% asignó un valor de 3 siendo regular. Asimismo, el 22% asignó una puntuación de 1 siendo muy alto, por último, el restante de los colaboradores el 12% asignó una calificación de 4 siendo está bajo.

**Tabla 51.** ¿Siente que el programa de capacitación aborda adecuadamente aspectos relacionados con el bienestar mental, Intelectual y emocional en el trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Aborda adecuadamente aspectos relacionados con el bienestar mental, Intelectual y emocional en el trabajo	No estoy seguro/a	20	49%
	Si	14	34%
	No, ¿Por qué?	7	17%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 34.** ¿Siente que el programa de capacitación aborda adecuadamente aspectos relacionados con el bienestar mental, Intelectual y emocional en el trabajo?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

El 49% de los encuestados respondieron que no está seguro/a, sobre si siente que el programa de capacitación aborda adecuadamente aspectos relacionados con el bienestar

mental, Intelectual y emocional en el trabajo. El 34% respondió si y el 17% respondió “No”, justificando su respuesta mediante los siguientes comentarios:

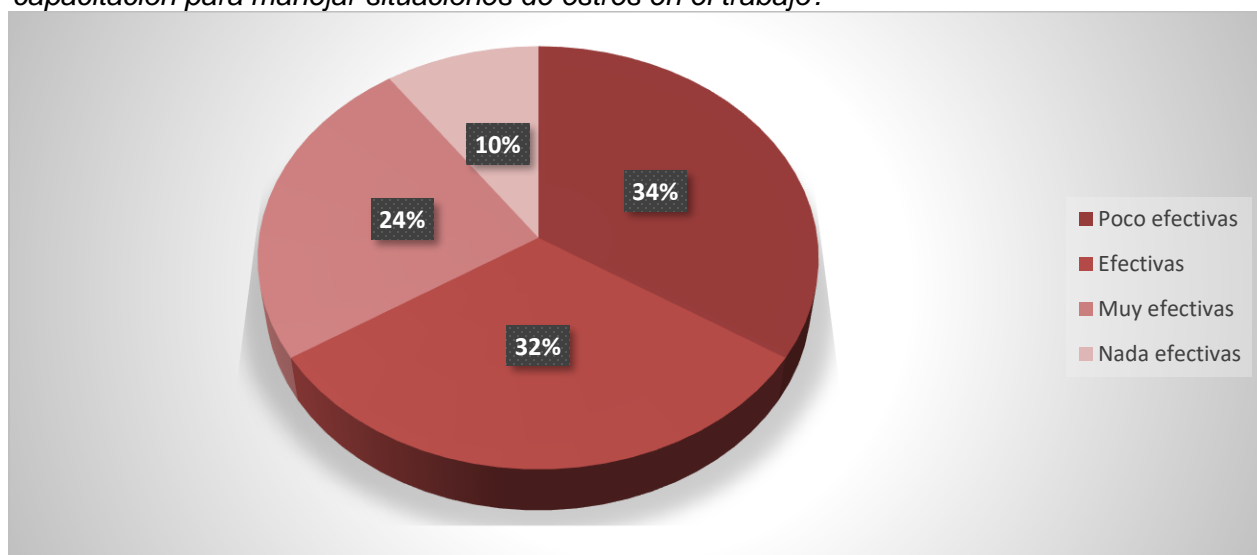
- No se tiene en cuenta el bienestar de las personas, no se realizan descansos activos, entre otros aspectos, donde uno como colaborar pueda despajarse mentalmente, aunque sea 5 minutos.
- Se debe priorizar la salud mental de las personas, dado que no se enfatiza en ningún aspecto.
- Solo se brindan capacitaciones referentes a temas laborales, no se brinda nada respecto al bienestar.

**Tabla 52.** ¿Qué tan efectivas consideras las estrategias proporcionadas en el programa de capacitación para manejar situaciones de estrés en el trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Estrategias proporcionadas en el programa de capacitación para manejar el estrés laboral	Poco efectivas	14	34%
	Efectivas	13	32%
	Muy efectivas	10	24%
	Nada efectivas	4	10%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

**Figura 35.** Qué tan efectivas consideras las estrategias proporcionadas en el programa de capacitación para manejar situaciones de estrés en el trabajo?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

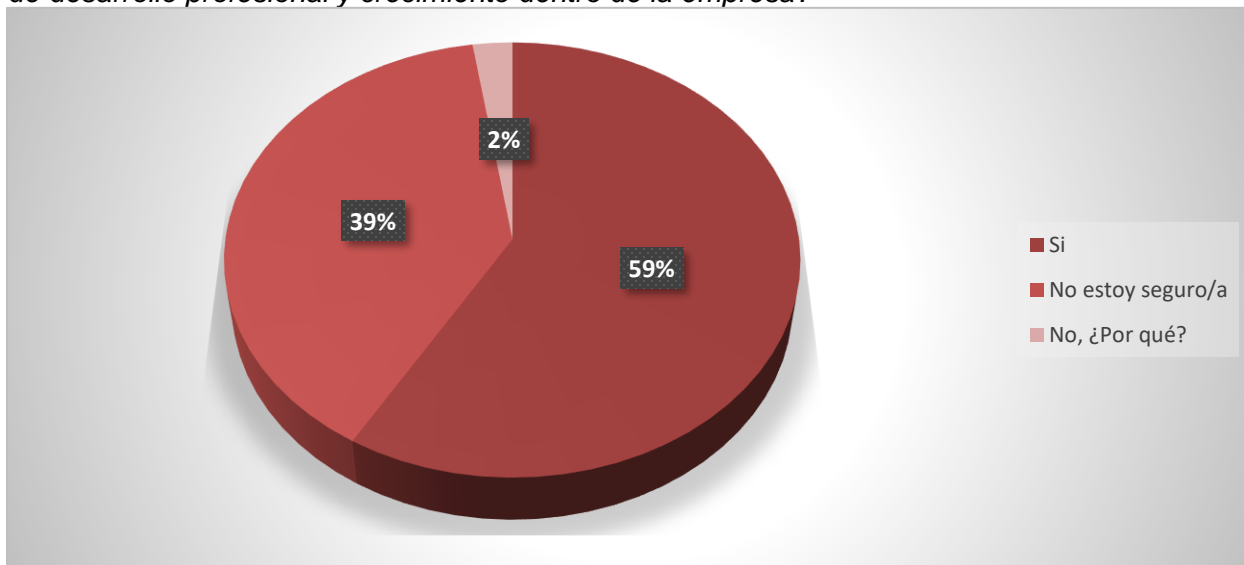
Se observa que el 34% de los encuestados considera que las estrategias son "Poco efectivas", el 32% las califica como "Efectivas", el 24% las percibe como "Muy efectivas", y el 10% las evalúa como "Nada efectivas". Con estos resultados se visualiza que existe una variedad de percepciones sobre la eficacia de las estrategias proporcionadas en el programa de capacitación para manejar el estrés laboral, con una proporción considerable de encuestados que las consideran efectivas o muy efectivas.

**Tabla 273.** ¿Siente que el programa de capacitación aborda adecuadamente sus necesidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se aborda adecuadamente sus necesidades de desarrollo profesional y crecimiento	Si	24	59%
	No estoy seguro/a	16	39%
	No, ¿Por qué?	1	2%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

**Figura 36.** ¿Siente que el programa de capacitación aborda adecuadamente sus necesidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecom, abril, 2024.

Se visualiza que el 59% de los encuestados respondió afirmativamente, indicando que sus necesidades son abordadas adecuadamente. Mientras que el 39% manifestó estar "No

estoy seguro/a" al respecto, y solo el 2% expresó que no se abordan adecuadamente, ofreciendo una justificación que indica lo siguiente:

- Las capacitaciones no abordan adecuadamente el desarrollo profesional ni el crecimiento, dado que no se enseña cosas fuera de la materia ya vista.

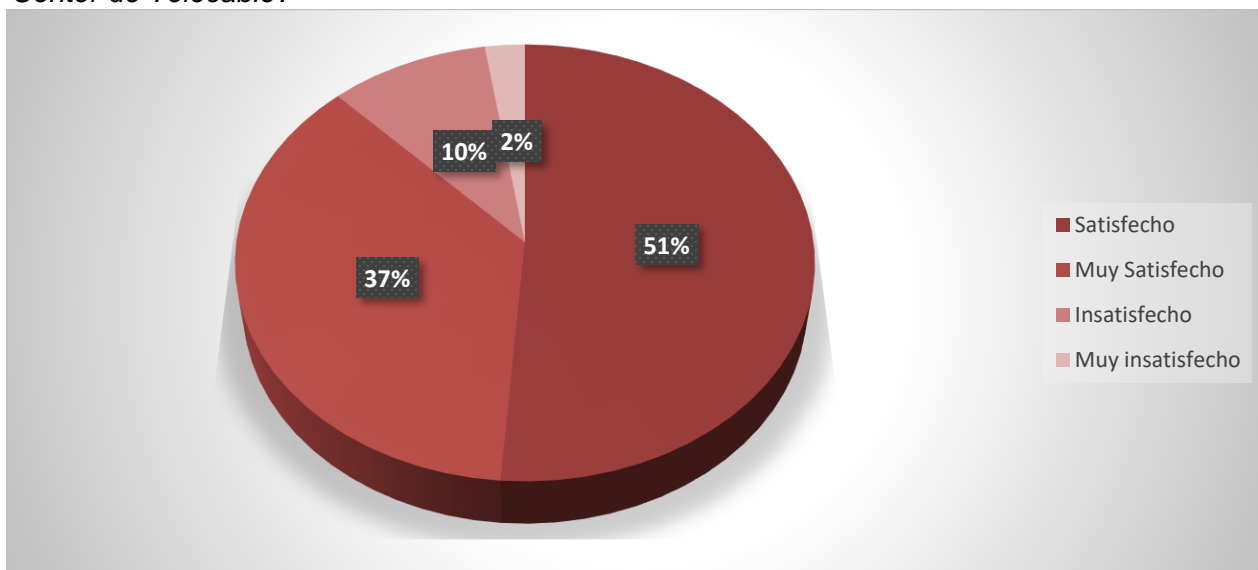
#### 4.2.4.3. INDICADOR 3: Satisfacción Laboral

**Tabla 284.** ¿Cómo describirías el nivel de satisfacción general en su trabajo en el Contact Center de Telecable?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de satisfacción general en su trabajo	Satisfecho	21	51%
	Muy Satisfecho	15	37%
	Insatisfecho	4	10%
	Muy insatisfecho	1	2%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 379.** ¿Cómo describirías el nivel de satisfacción general en su trabajo en el Contact Center de Telecable?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

Se observa que el 51% de los encuestados se encuentran "Satisfechos", mientras que el 37% se declaran "Muy Satisfechos". Por otro lado, el 10% indica sentirse "Insatisfechos", y solo el 2% manifiesta estar "Muy insatisfecho". Estos resultados se entienden como que la

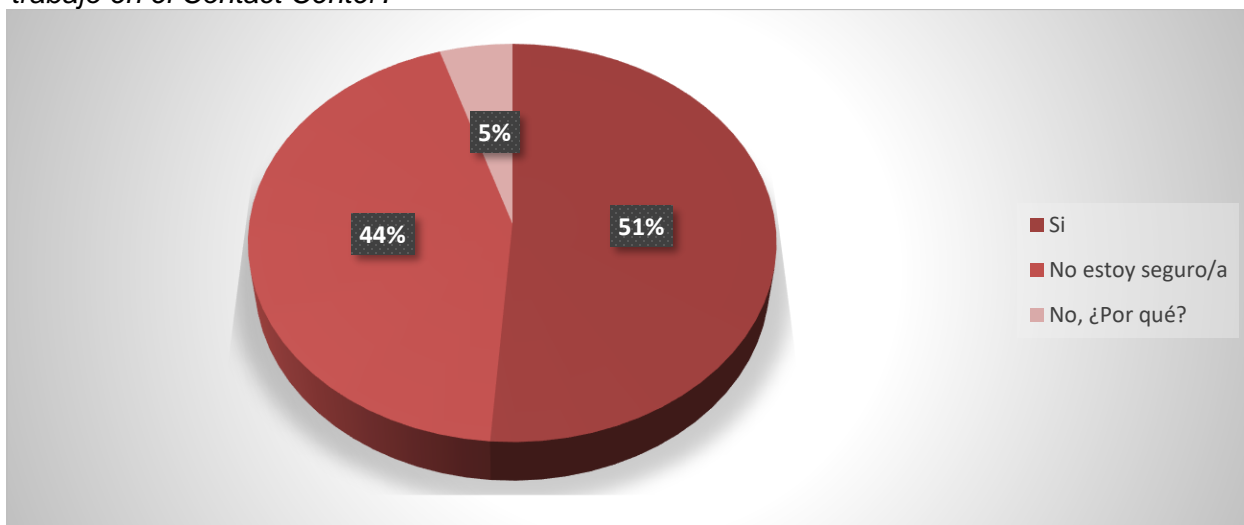
mayoría de los encuestados experimentan niveles relativamente altos de satisfacción en su trabajo, con una proporción considerable que se encuentra muy satisfecha, aunque existe una minoría que reporta niveles de insatisfacción.

**Tabla 295.** ¿Cree que el programa de capacitación ha mejorado su satisfacción general en el trabajo en el Contact Center?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
El programa de capacitación ha mejorado su satisfacción general	Si	21	51%
	No estoy seguro/a	18	44%
	No, ¿Por qué?	2	5%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Tecable, abril, 2024.

**Figura 38.** ¿Cree que el programa de capacitación ha mejorado su satisfacción general en el trabajo en el Contact Center?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Tecable, abril, 2024.

Los resultados obtenidos en relación con la percepción de los encuestados sobre si el programa de capacitación ha mejorado su satisfacción general en el trabajo. Se observa que el 51% de los encuestados respondieron afirmativamente, indicando que el programa de capacitación ha mejorado su satisfacción general. Mientras que el 44% manifestó no estar seguro/a al respecto, y solo el 5% indicó que no ha mejorado su satisfacción general, proporcionando una razón específica para ello. Estos resultados señalan una división en las

opiniones de los encuestados, con una proporción significativa que reconoce mejoras en su satisfacción laboral debido al programa de capacitación, aunque una parte considerable manifiesta incertidumbre al respecto. Respecto a los colaboradores que respondieron negativamente comentaron lo siguiente:

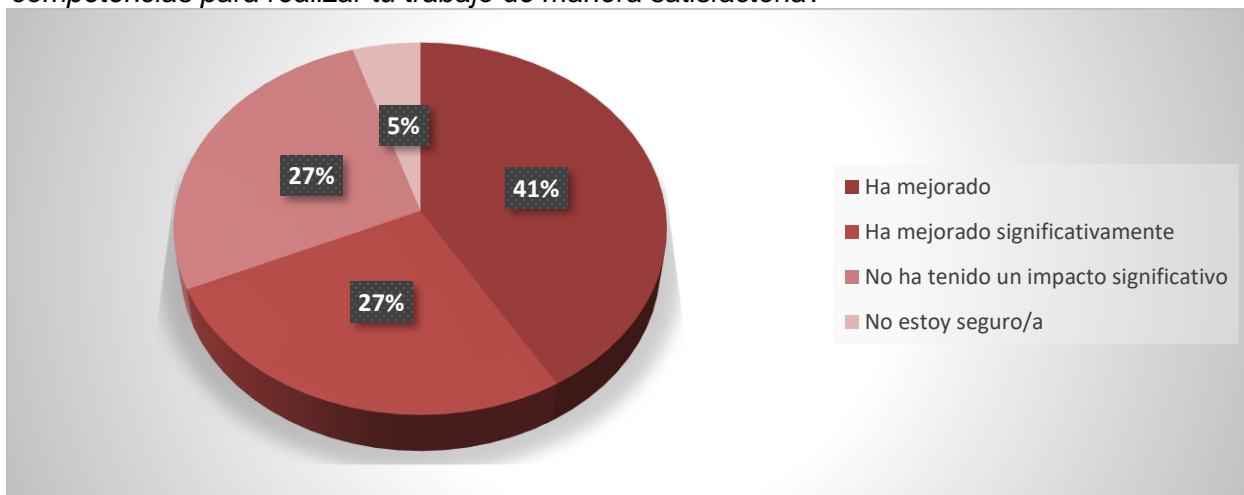
- Las capacitaciones no intentan mejorar la satisfacción de los agentes, solo se central en enseñar lo que funciona a nivel de la operativa.

**Tabla 306.** ¿En qué medida el programa de capacitación ha mejorado sus habilidades y competencias para realizar tu trabajo de manera satisfactoria?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
El programa de capacitación ha mejorado sus habilidades y competencias	Ha mejorado	17	41%
	Ha mejorado significativamente	11	27%
	No ha tenido un impacto significativo	11	27%
	No estoy seguro/a	2	5%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Tecable, abril, 2024.

**Figura 391.** ¿En qué medida el programa de capacitación ha mejorado tus habilidades y competencias para realizar tu trabajo de manera satisfactoria?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Tecable, abril, 2024.

Este gráfico muestra la evaluación de los encuestados sobre el impacto del programa de capacitación en sus habilidades y competencias. Se observa que el 41% de los encuestados indicaron que el programa ha mejorado sus habilidades y competencias,

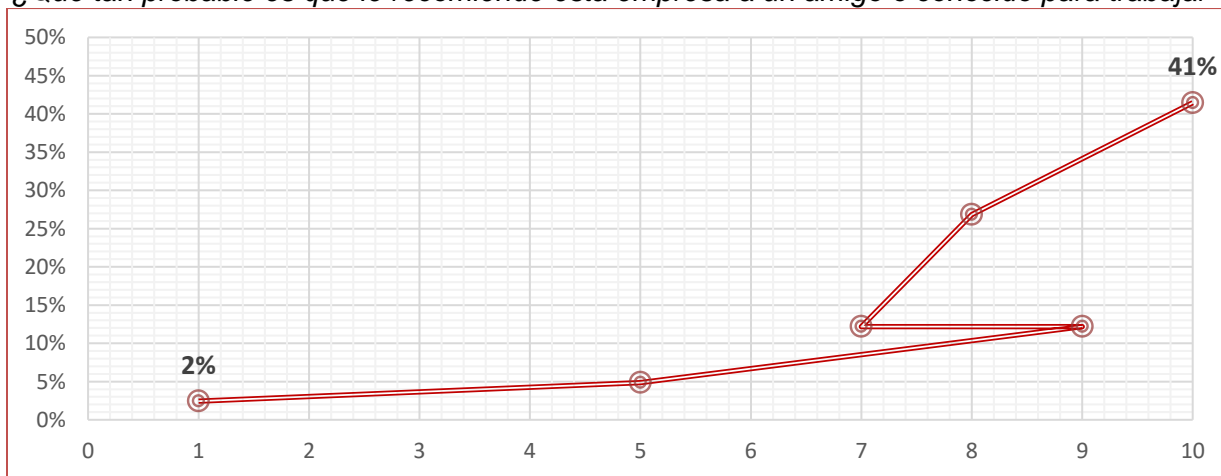
mientras que el 27% expresó que ha mejorado significativamente. Por otro lado, otro 27% mencionó que el programa no ha tenido un impacto significativo en sus habilidades y competencias. Además, un pequeño porcentaje del 5% manifestó no estar seguro/a al respecto. Estos resultados reflejan una variedad de percepciones entre los encuestados, con una parte significativa que reconoce mejoras en sus habilidades y competencias como resultado del programa de capacitación.

**Tabla 317.** En una escala de 1 al 10 siendo 10 el más probable y 1 el menos probable indique ¿Qué tan probable es que le recomiende esta empresa a un amigo o conocido para trabajar.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Recomendación de la empresa a un amigo o conocido	10	17	41%
	8	11	27%
	7	5	12%
	9	5	12%
	5	2	5%
	1	1	2%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 402.** En una escala de 1 al 10 siendo 10 el más probable y 1 el menos probable indique ¿Qué tan probable es que le recomiende esta empresa a un amigo o conocido para trabajar



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los Asesores y Supervisores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

En una escala del 1 al 10, donde 10 representa la probabilidad más alta y 1 la menos probable, se les preguntó a los colaboradores sobre la posibilidad de recomendar la empresa a amigos o conocidos para trabajar. Se observa que el 41% de los encuestados otorgaron

una calificación de 10, seguido por un 27% que dio una calificación de 8. Además, el 12% de los encuestados seleccionaron la calificación 9 y otro 12% la calificación de 7, respectivamente. Solo un pequeño porcentaje, el 5%, seleccionó la calificación 5, y un solo encuestado, el 2%, seleccionó la calificación más baja, que es 1. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tienen una alta probabilidad de recomendar la empresa como lugar de trabajo a otros.

### 4.3. ENCUESTA APLICADA A LOS CAPACITADORES

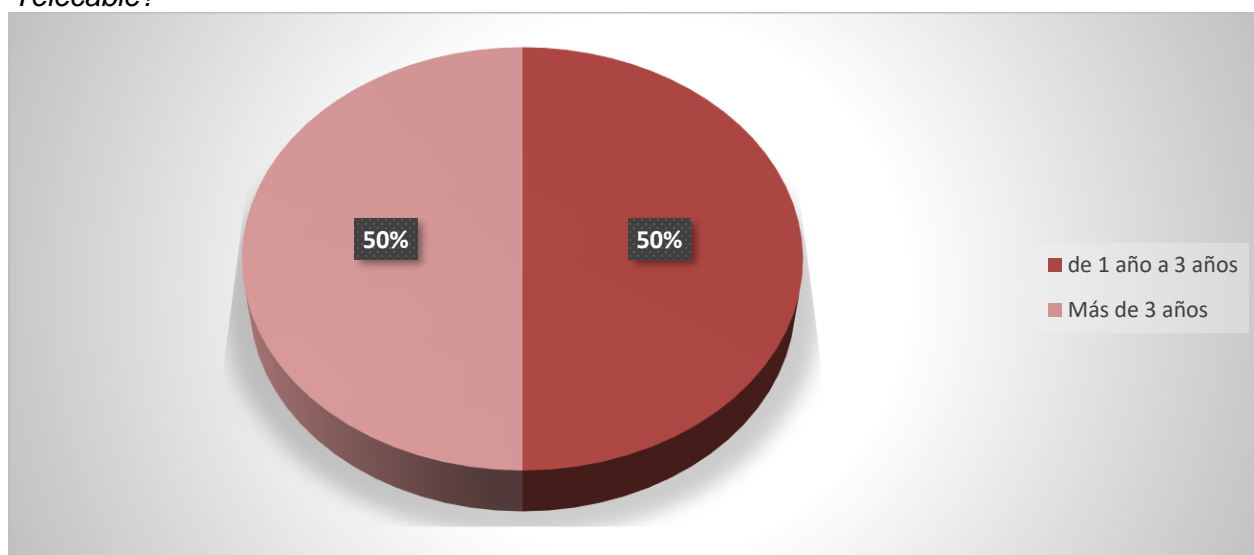
#### 4.3.1. Datos generales

**Tabla 58.** ¿Cuánto tiempo lleva trabajando como Capacitador en el Contact Center de Telecable?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo que lleva trabajando como Capacitador	de 1 año a 3 años	1	50%
	Más de 3 años	1	50%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 73.** ¿Cuánto tiempo lleva trabajando como Capacitador en el Contact Center de Telecable?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

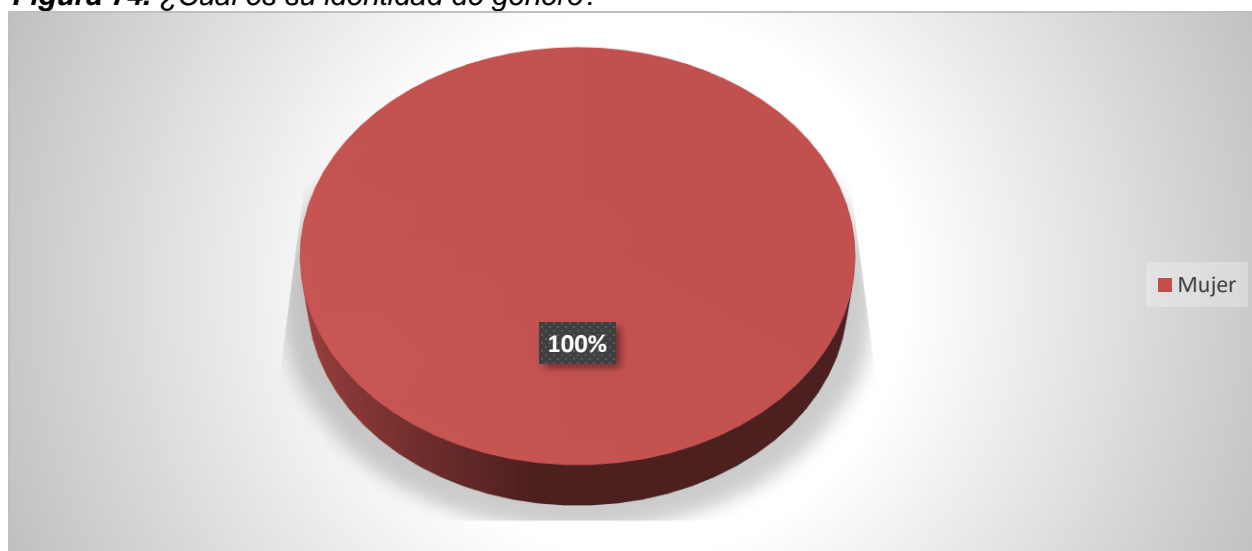
Se observa que el 50% de los encuestados indicaron que llevan entre 1 y 3 años trabajando como capacitadores, mientras que otro 50% señaló que llevan más de 3 años en esta función.

**Tabla 59.** ¿Cuál es su identidad de género?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Identidad de género	Mujer	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecom, abril, 2024.

**Figura 74.** ¿Cuál es su identidad de género?



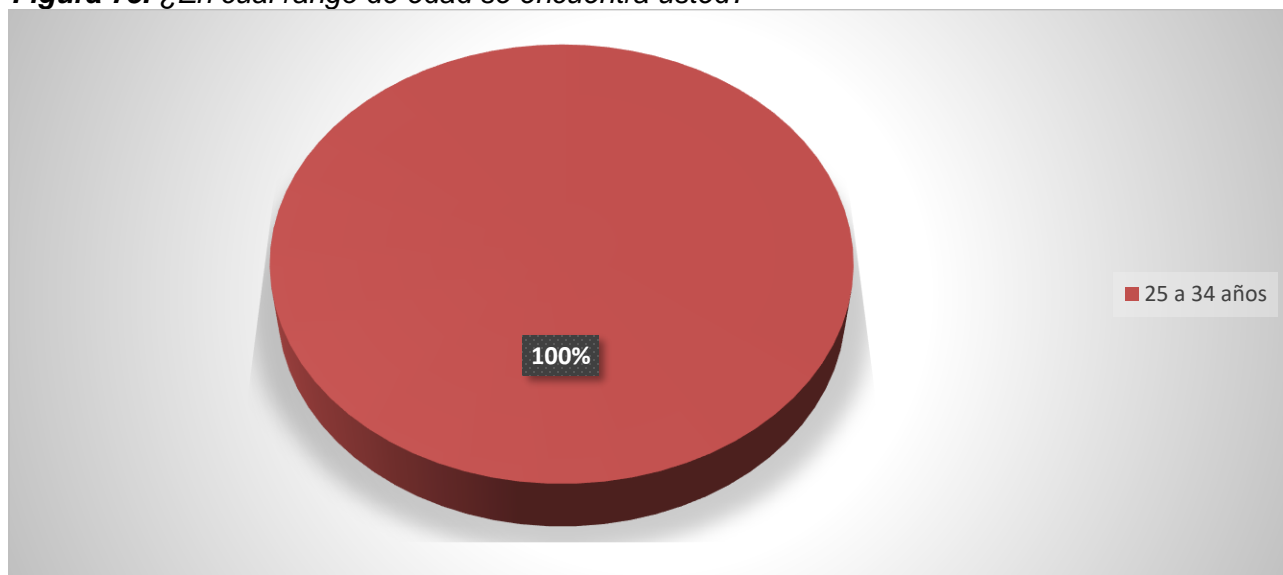
Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecom, abril, 2024.

De acuerdo con los datos, se puede determinar que el 100% de los capacitadores son mujeres. Por lo que se puede observar que el total de los capacitadores que participaron en la encuesta son mujeres.

**Tabla 60.** ¿En cuál rango de edad se encuentra usted?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Rango de edad de la persona	25 a 34 años	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecom, abril, 2024.

**Figura 75.** ¿En cuál rango de edad se encuentra usted?

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

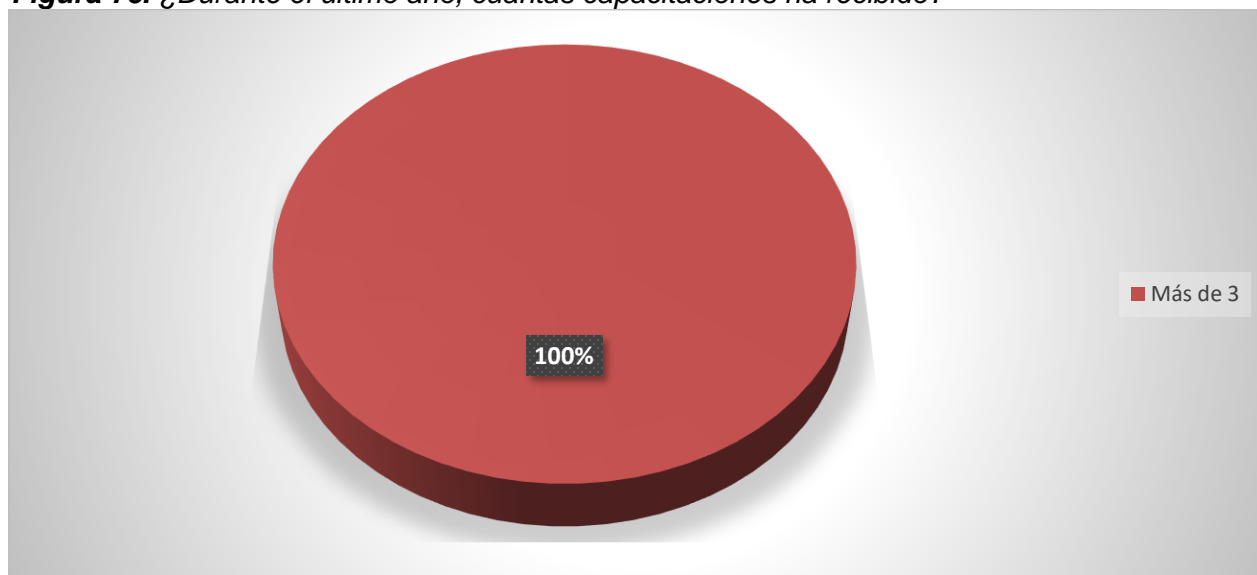
Todos los encuestados el 100% se encuentran en el rango de edad de 25 a 34 años. Esto indica que no hay representación de otros rangos de edad en el departamento de capacitación.

**Tabla 61.** ¿Durante el último año, cuántas capacitaciones ha brindado?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Cuántas capacitaciones han impartido en el último año.	Más de 3	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 76.** ¿Durante el último año, cuántas capacitaciones ha recibido?



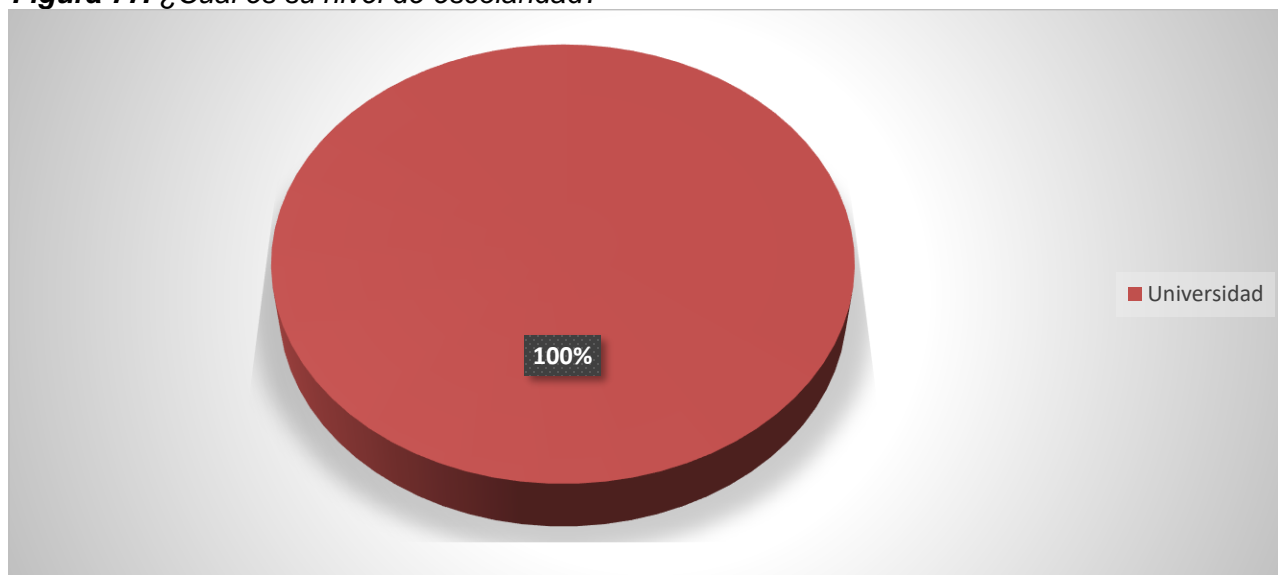
Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

Este gráfico muestra la cantidad de capacitaciones impartidas en el último año por los capacitadores. Se observa que el 100% de los encuestados indicaron que han impartido más de 3 capacitaciones en el último año.

**Tabla 62.** ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Nivel educativo de la persona.	Universidad	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 77.** ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

Este dato indica el nivel educativo de las personas encuestadas. Se observa que el 100% de los capacitadores tienen educación universitaria. Esto señala que poseen un nivel educativo más avanzado, lo que puede influir en su capacidad para desempeñar rol de capacitador dentro de la organización.

### 4.3.2. VARIABLE 1. Programa de Capacitación

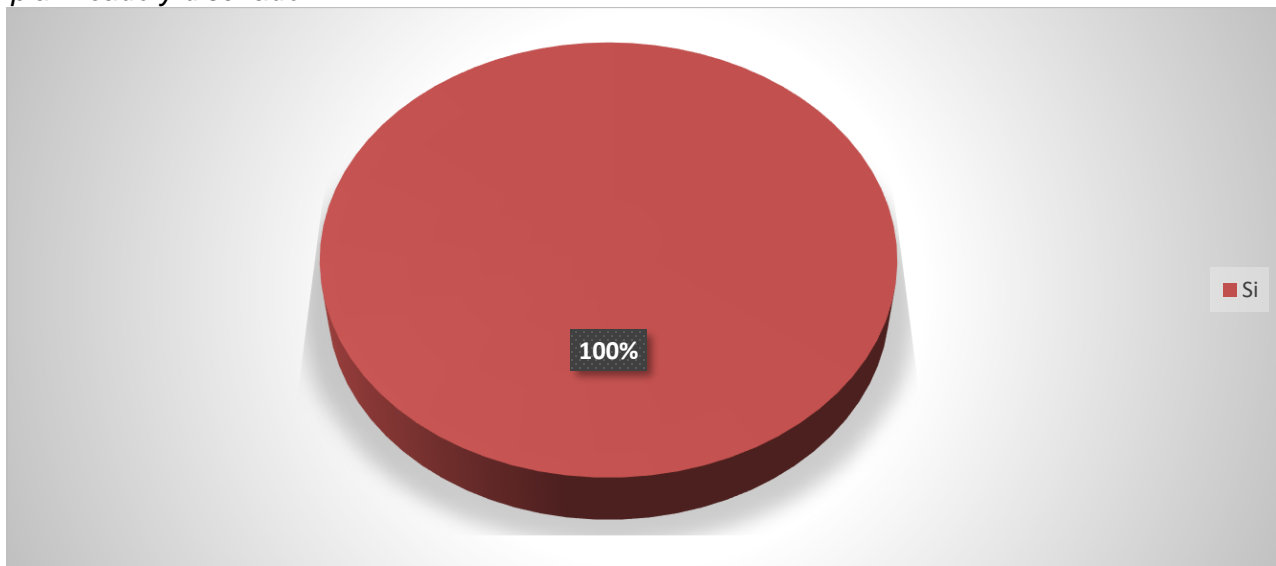
#### 4.3.2.1. INDICADOR 1: Organización

**Tabla 63.** ¿Considera que el programa de capacitación en el Contact Center está bien planificado y diseñado?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Programa de capacitación está bien Planificado y Diseñado	Si	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 78.** ¿Considera que el programa de capacitación en el Contact Center está bien planificado y diseñado?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecom, abril, 2024.

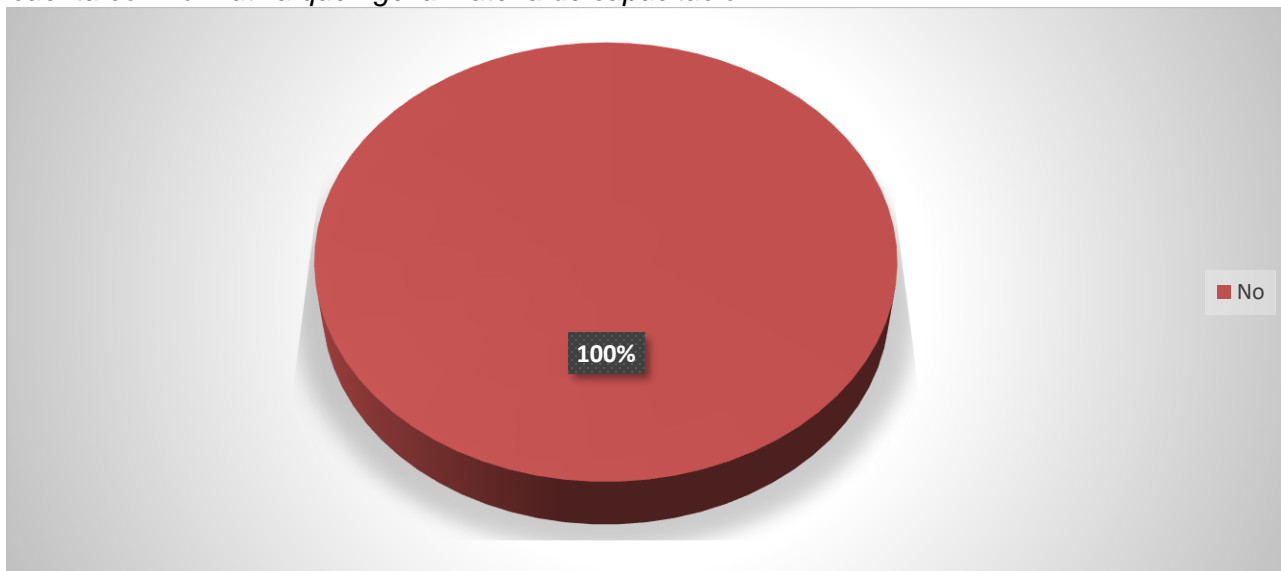
Esta información nos indica la percepción de los encuestados sobre si el programa de capacitación está bien planificado y diseñado. Se observa que el 100% de los capacitadores respondieron afirmativamente a esta pregunta. Esto señala que hay una percepción positiva por parte de ellos con respecto al diseño y la planificación del programa de capacitación en la organización.

**Tabla 64.** ¿Conoce si el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Telecom S.A. cuenta con normativa que rige la materia de capacitación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
El departamento de Recursos Humanos cuenta con normativa que regule la materia de capacitación.	No	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecom, abril, 2024.

**Figura 41.** ¿Conoce si el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Telecable S.A. cuenta con normativa que rige la materia de capacitación?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

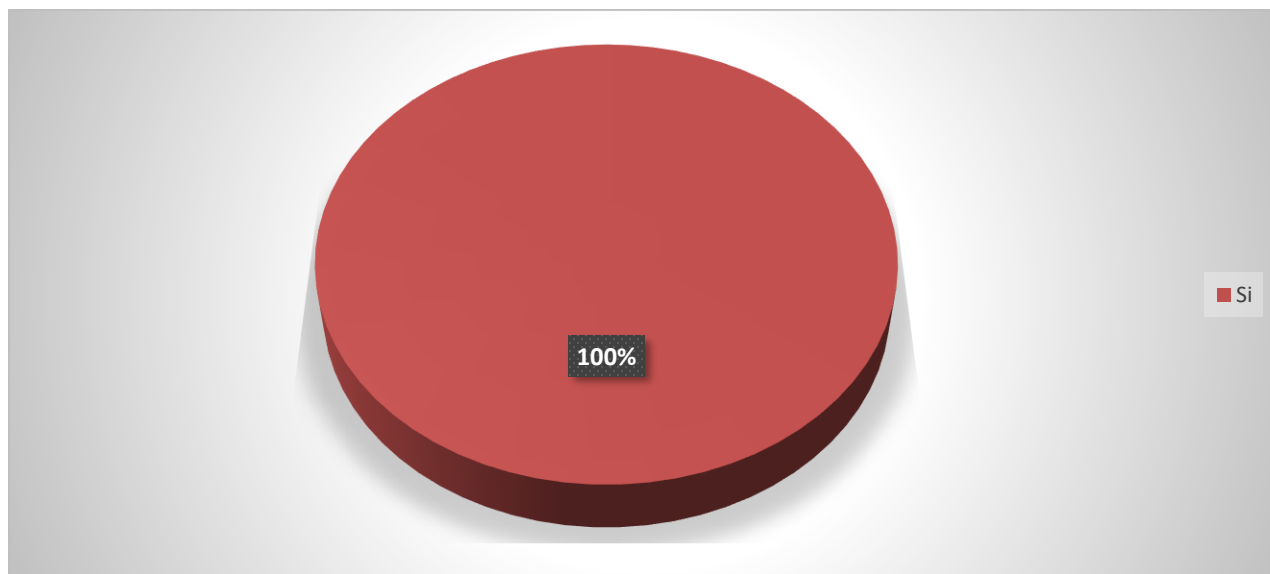
Este dato revela que el 100% de los capacitadores indicaron que el Departamento de Recursos Humanos no cuenta con una normativa que regule la materia de capacitación. Esta información señala una falta de regulación formal en cuanto a la capacitación dentro del departamento de recursos humanos de la empresa.

**Tabla 65.** ¿Para la elaboración del programa de capacitación implementado por Telecable en el departamento del Contact Center, se le consultó a los asesores o personal de apoyo, sobre las necesidades que tenía en su área de trabajo para elaborar la capacitación? Si la respuesta es no o no estoy seguro/a, pasar a la pregunta 11

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
En la elaboración del programa de capacitación se le consultó sobre las necesidades a los asesores o personal de apoyo.	Si	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 80.** ¿Para la elaboración del programa de capacitación implementado por Telecable en el departamento del Contact Center, se le consultó a los asesores o personal de apoyo, sobre las necesidades que tenía en su área de trabajo para elaborar la capacitación? Si la respuesta es no o no estoy seguro/a, pasar a la pregunta 11



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

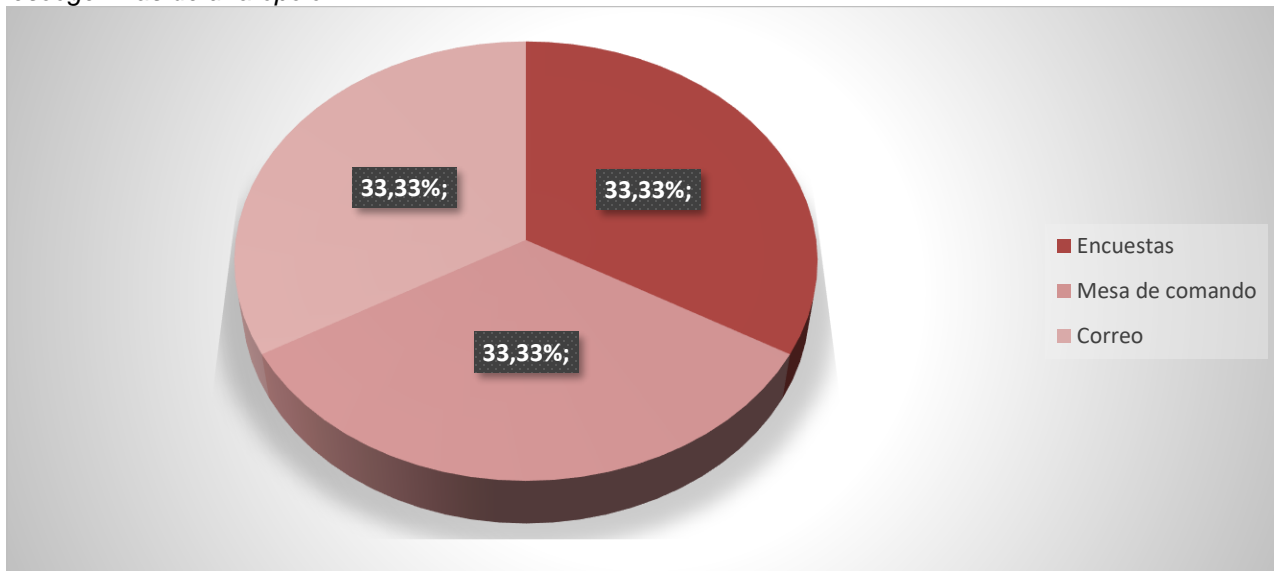
Se observa que el 100% de los capacitadores afirmaron que sí consultaron sobre las necesidades en la elaboración del programa de capacitación. Esto señaló que hubo un proceso de consulta activo con el personal de apoyo o asesores durante la planificación del programa de capacitación.

**Tabla 66.** ¿Cuáles son los métodos o canales empleados para recabar la retroalimentación de los asesores o personal de apoyo en relación con las necesidades en sus respectivas áreas de trabajo, con el propósito de diseñar programas de capacitación adecuados y efectivos? Sólo responden esta pregunta los que en la pregunta anterior indicaron que sí. Puede escoger más de una opción.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Cuáles son los métodos que se utilizan para pedir retroalimentación	Encuestas	1	33,33%
	Mesa de comando	1	33,33%
	Correo	1	33,33%
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 80.** ¿Cuáles son los métodos o canales empleados para recabar la retroalimentación de los asesores o personal de apoyo en relación con las necesidades en sus respectivas áreas de trabajo, con el propósito de diseñar programas de capacitación adecuados y efectivos? Sólo responden esta pregunta los que en la pregunta anterior indicaron que sí. Puede escoger más de una opción.



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

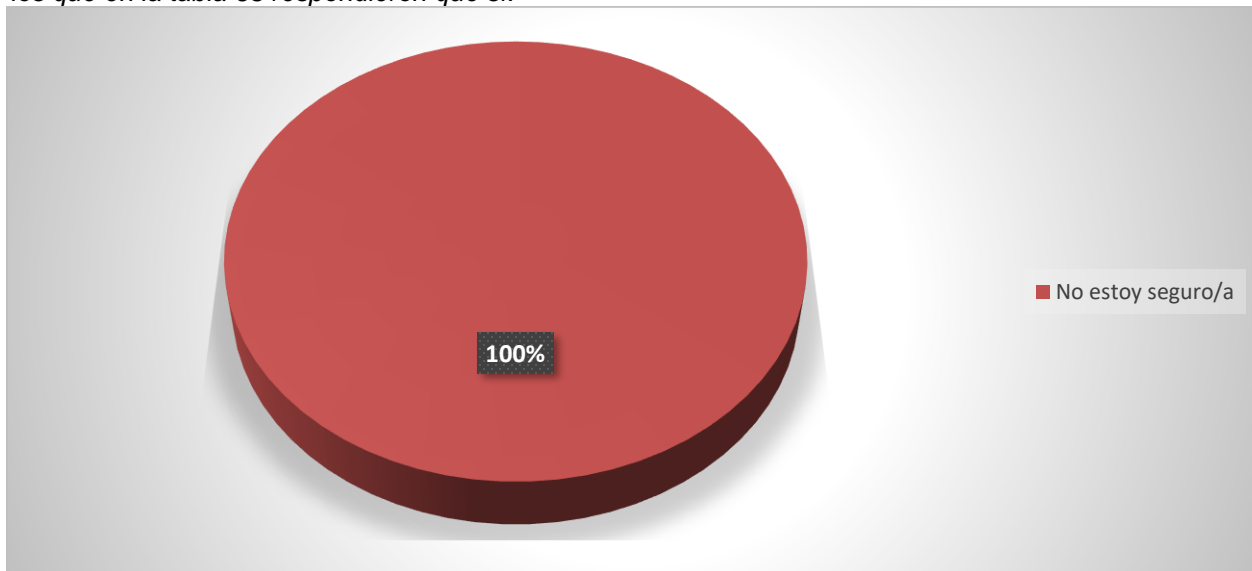
Este dato revela que se utilizan varios métodos para solicitar retroalimentación. El 33.33% de los encuestados indicó que se utilizan encuestas, otro 33.33% mencionó la mesa de comando y el restante 33.33% señaló el correo como método de solicitud de retroalimentación.

**Tabla 67.** ¿Ha habido oportunidades suficientes para proporcionar retroalimentación y sugerencias durante el desarrollo del programa de capacitación? Solo responden esta pregunta los que en la tabla 63 respondieron que sí.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Hay oportunidad de retroalimentación y sugerencias durante el desarrollo del programa	No estoy seguro/a	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 421.** ¿Ha habido oportunidades suficientes para proporcionar retroalimentación y sugerencias durante el desarrollo del programa de capacitación? Solo responden esta pregunta los que en la tabla 63 respondieron que sí.



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecom, abril, 2024.

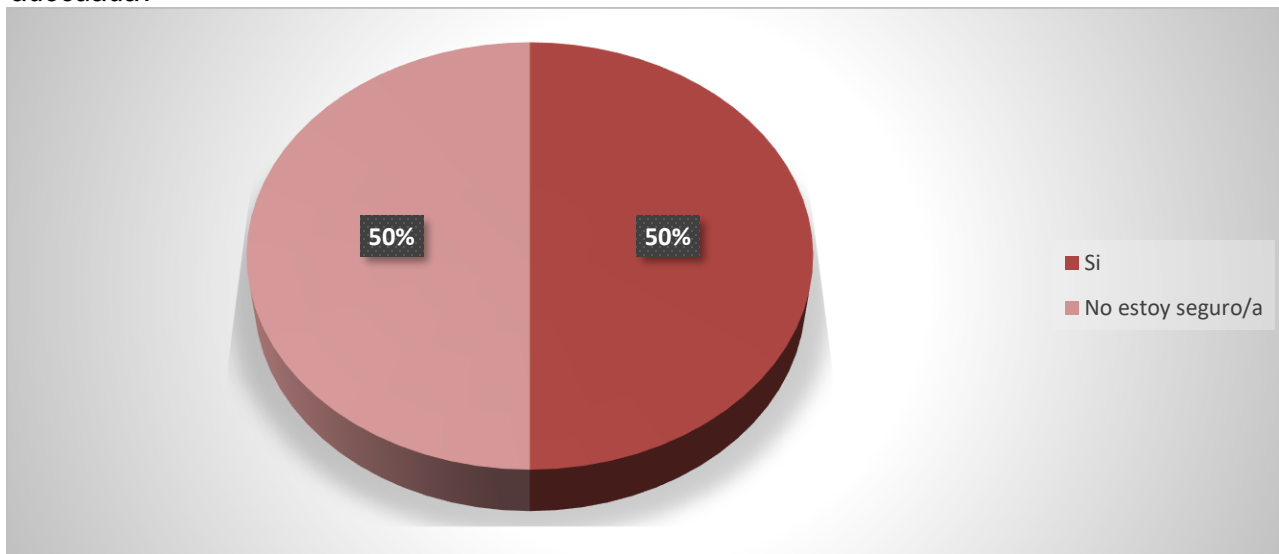
Este dato nos indica que todos los capacitadores expresaron incertidumbre respecto a si hubo oportunidades suficientes para proporcionar retroalimentación y sugerencias durante el desarrollo del programa de capacitación, dado que el 100% indicó no estar seguro/a.

**Tabla 68.** ¿Ha realizado una consulta exhaustiva y efectiva a los distintos niveles jerárquicos de la organización con el fin de identificar las necesidades de capacitación de manera adecuada?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se ha consultado de manera apropiada a los distintos niveles jerárquicos de la organización	Si	1	50%
	No estoy seguro/a	1	50%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecom, abril, 2024.

**Figura 82.** ¿Ha realizado una consulta exhaustiva y efectiva a los distintos niveles jerárquicos de la organización con el fin de identificar las necesidades de capacitación de manera adecuada?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecom, abril, 2024.

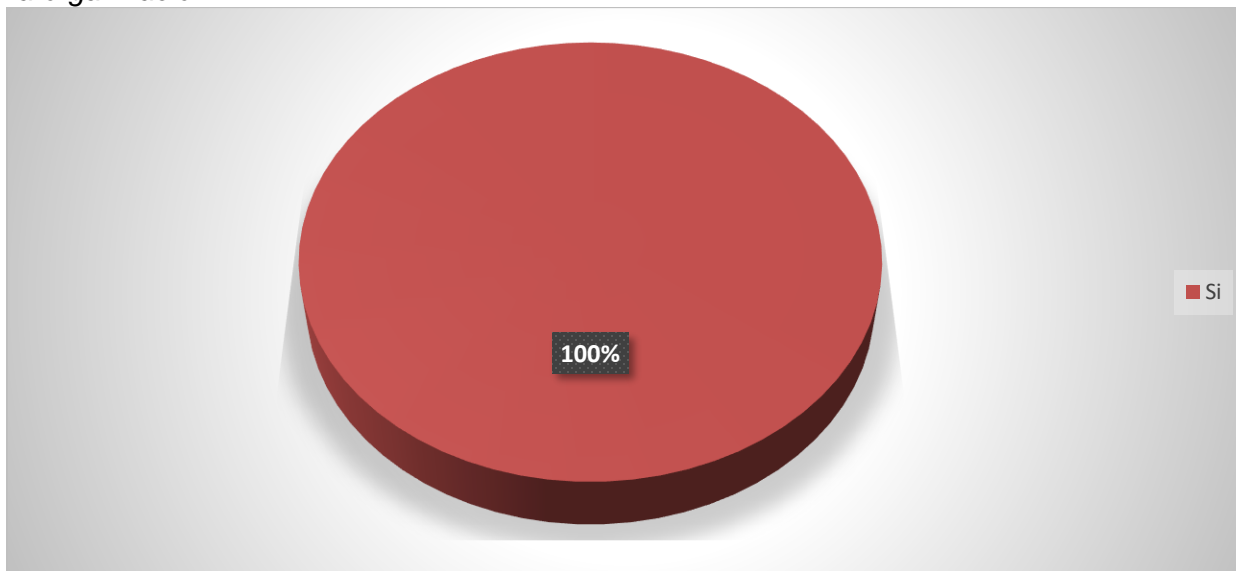
Cuando se preguntó a los capacitadores si consideraban si han consultado exhaustivamente a los diferentes niveles jerárquicos sobre las necesidades de capacitación, un 50% indicó que si considera que se ha consultado a los diferentes niveles, sin embargo, el restante 50% respondió que no está seguro/a.

**Tabla 329.** ¿El programa de capacitación actual está alineado con los objetivos y valores de la organización?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
El programa actual esta alineado con los objetivos y valores de la organización.	Si	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecom, abril, 2024.

**Figura 433.** ¿El programa de capacitación actual está alineado con los objetivos y valores de la organización?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a colaboradores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

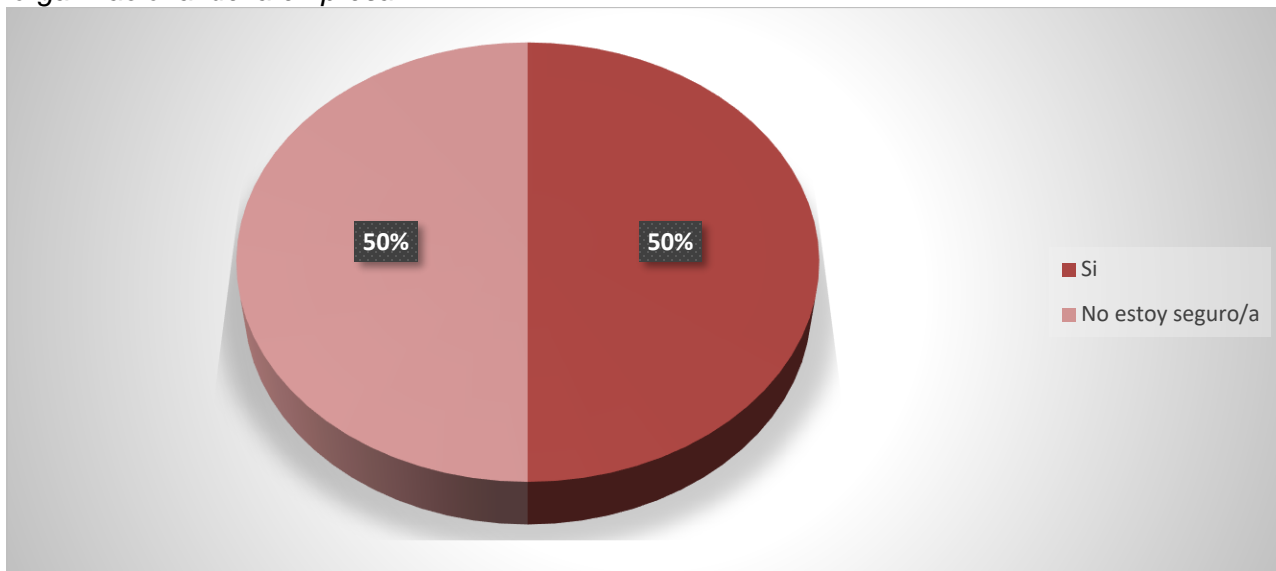
Según la encuesta realizada, un 100% de los capacitadores, si considera que el programa de capacitación esta alineado con los objetivos y valores de la organización.

**Tabla 70.** ¿El contenido del programa de capacitación refleja fielmente la cultura organizacional de la empresa?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
El programa de capacitación refleja la cultura organizacional de la empresa.	Si	1	50%
	No estoy seguro/a	1	50%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 84.** ¿El contenido del programa de capacitación refleja fielmente la cultura organizacional de la empresa?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecom, abril, 2024.

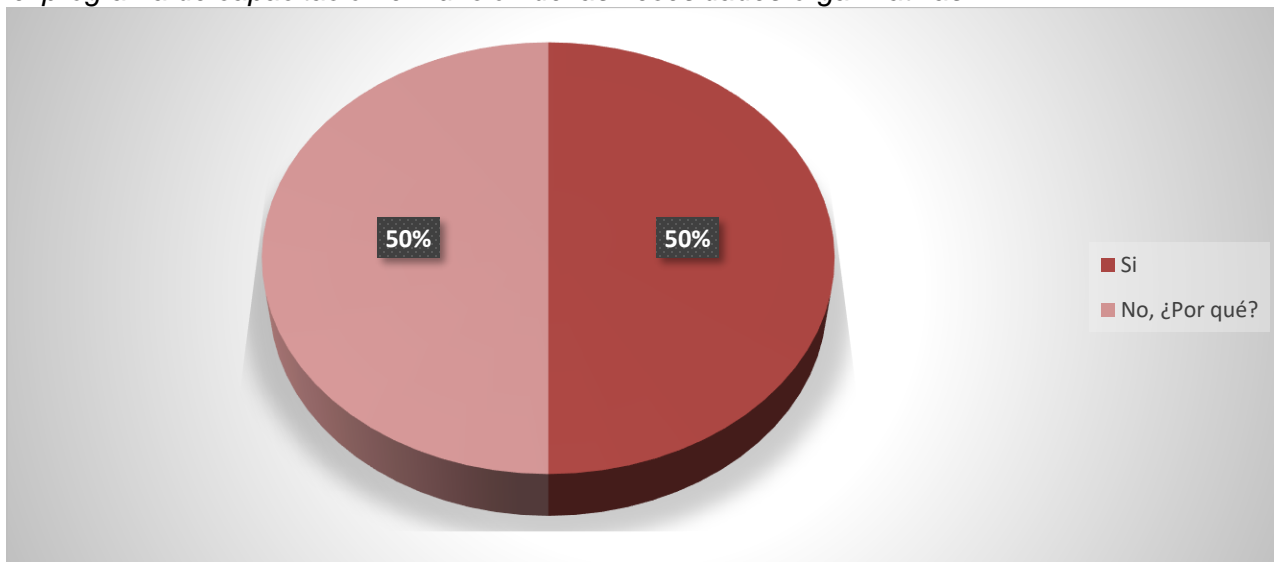
En cuanto a la percepción sobre si contenido del programa de capacitación refleja fielmente la cultura organizacional de la empresa, el 50% de los capacitadores sostuvo que sí. Por otro lado, otro 50% restante manifestó que no está seguro/a.

**Tabla 331.** ¿Se han asignado los recursos adecuados (tiempo, personal, presupuesto) para el programa de capacitación en función de las necesidades organizativas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se han asignado los recursos adecuados (tiempo, personal, presupuesto) para el programa de capacitación en función de sus necesidades.	Si	1	50%
	No, ¿Por qué?	1	50%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecom, abril, 2024.

**Figura 445.** ¿Se han asignado los recursos adecuados (tiempo, personal, presupuesto) para el programa de capacitación en función de las necesidades organizativas?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

El 50% de los capacitadores respondieron Sí, así mismo el otro 50% respondieron "No estoy seguro/a". Los colaboradores que indicaron que no justificaron su respuesta con base a los siguiente:

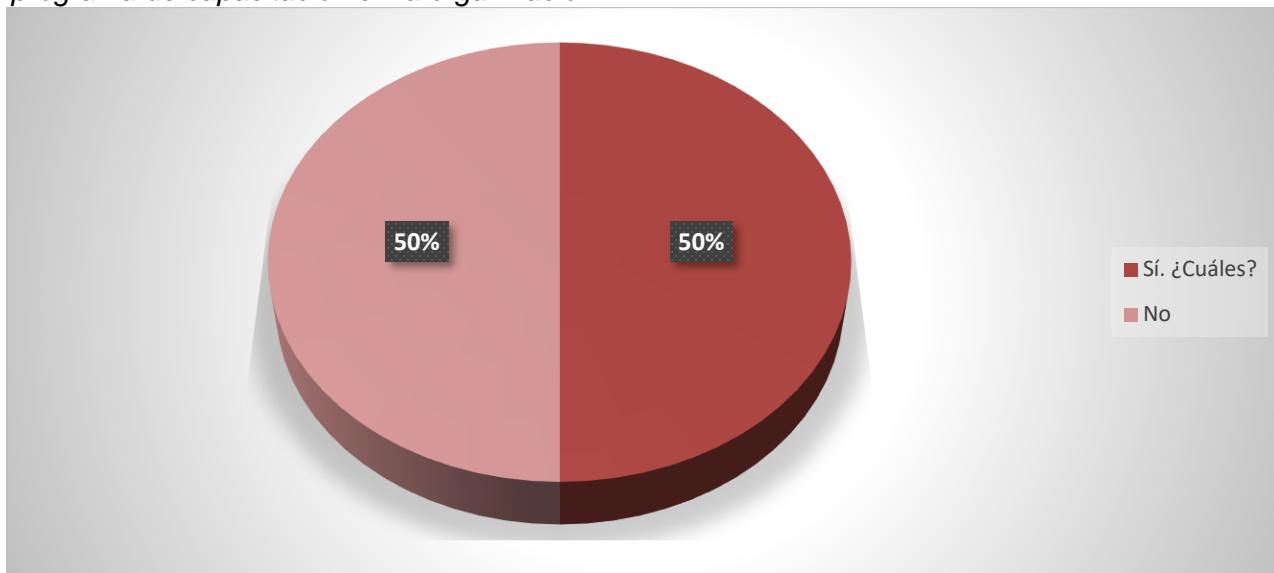
- Se ha tenido que brindar capacitación a áreas distintas y esto ha entorpecido el proceso de capacitación para los chicos, ya que el tiempo se limita y no es suficiente el personal para más de 170 personas que hay en todo Experiencia al cliente.

**Tabla 342.** ¿Se han establecido indicadores claros para evaluar el éxito y el impacto del programa de capacitación en la organización?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se establecieron indicadores claros que evalúen el éxito e impacto del programa de capacitación.	Sí. ¿Cuáles?	1	50%
	No	1	50%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 456.** ¿Se han establecido indicadores claros para evaluar el éxito y el impacto del programa de capacitación en la organización?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

Se visualiza que un 50% de los encuestados respondieron si consideran que se establecieron indicadores claros para evaluar el éxito del programa de capacitación, mientras otro 50% respondieron que no, los colaboradores que indicaron que sí justificaron su respuesta con base a los siguiente:

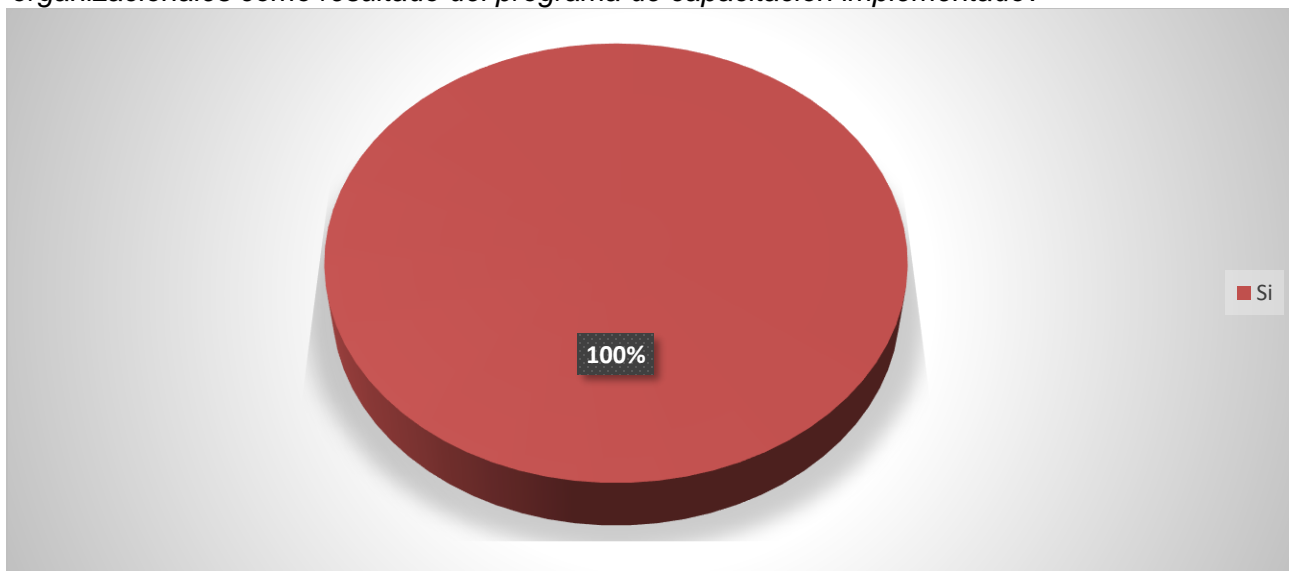
- El programa de capacitación nos exige realizar 5 evaluaciones, además role play de manera continua, con un check listo y poder identificar si están cumpliendo todos los puntos vistos. De manera diaria con la estrategia de realizar la clase dinámica esto le permite a la facilitadora poner a prueba de manera distinta el conocimiento que tiene los asesores durante la capacitación.

**Tabla 353.** ¿Ha observado una mejora en la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales como resultado del programa de capacitación implementado?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se ha percibido mejoras en la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales	Si	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a colaboradores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 467.** ¿Ha observado una mejora en la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales como resultado del programa de capacitación implementado?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

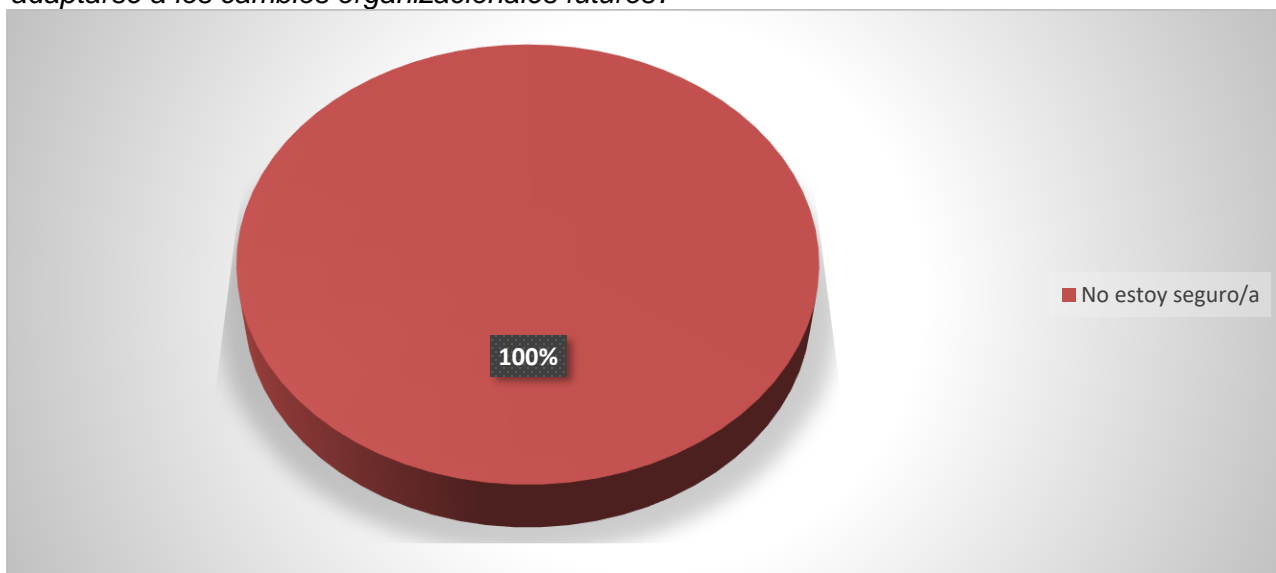
Relacionado si los capacitadores han observado una mejora en la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales como resultado del programa de capacitación implementado, el 100% de los capacitadores manifestó que sí han observado una mejora en la eficiencia y efectividad.

**Tabla 364.** ¿El programa de capacitación ha sido diseñado con flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios organizacionales futuros?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Ha percibido que el programa de capacitación ha sido diseñado con la flexibilidad	No estoy seguro/a	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 478.** ¿El programa de capacitación ha sido diseñado con flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios organizacionales futuros?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

Se puede determinar que un 100% de los capacitadores no está seguro/a que el programa de capacitación ha sido diseñado con flexibilidad suficiente.

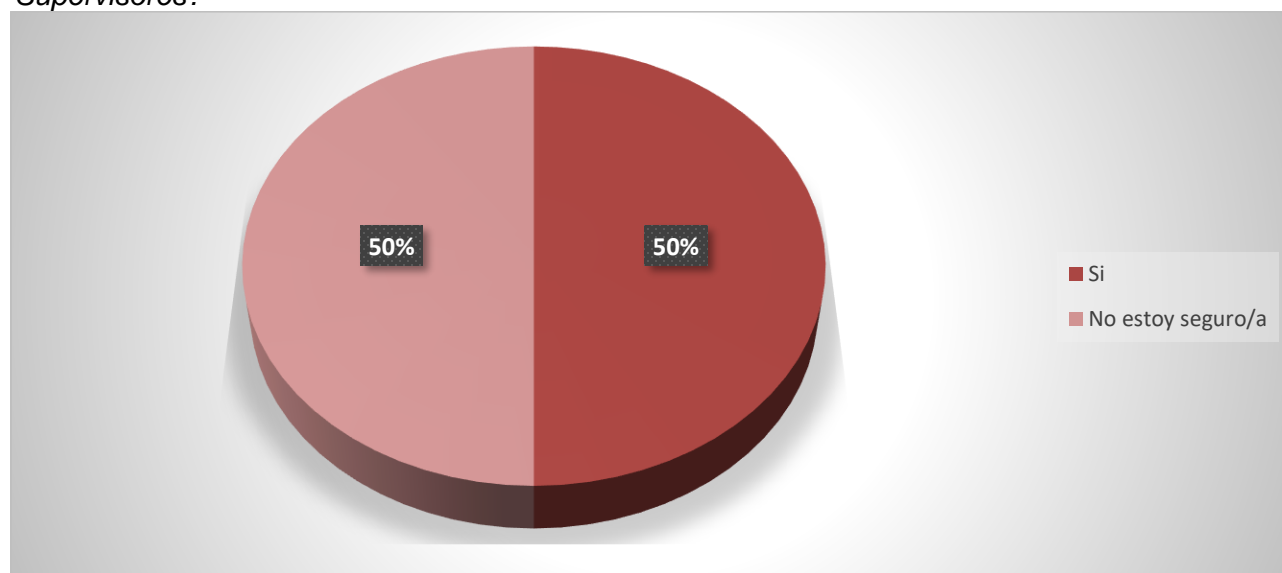
#### 4.3.2.2. INDICADOR 2: Las Tareas

**Tabla 375.** ¿El programa de capacitación ha abordado de manera adecuada las áreas de mejora identificadas en las tareas y responsabilidades laborales de los Asesores y Supervisores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
El programa de capacitación ha abordado de forma adecuada las áreas de mejora identificadas en las tareas y responsabilidades.	Si	1	50%
	No estoy seguro/a	1	50%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 48.** ¿El programa de capacitación ha abordado de manera adecuada las áreas de mejora identificadas en las tareas y responsabilidades laborales de los Asesores y Supervisores?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

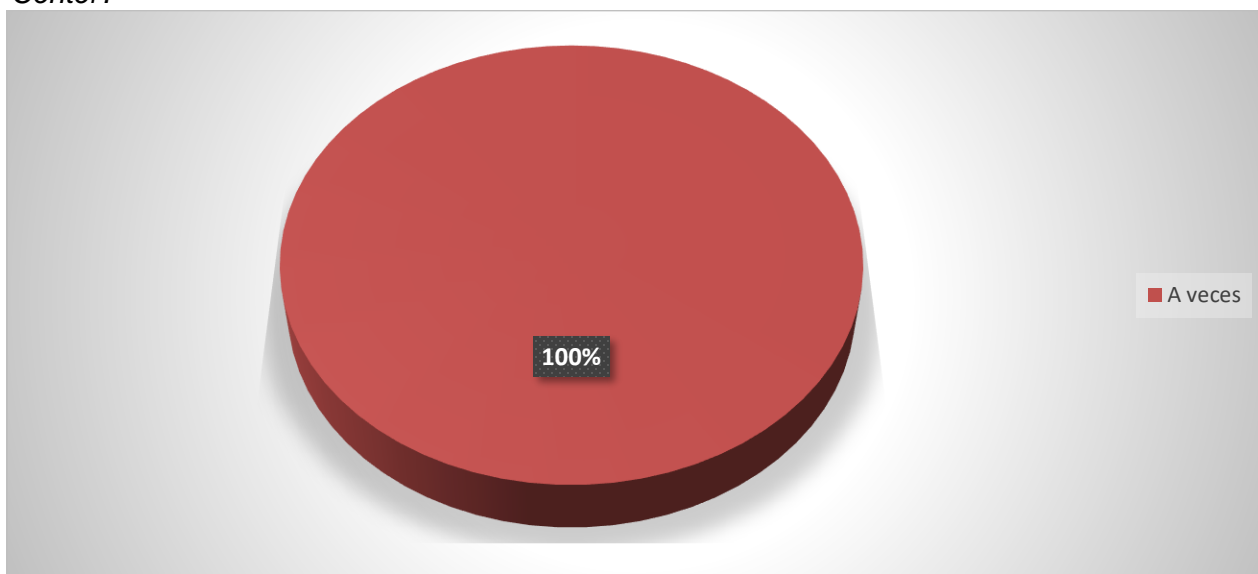
En relación con la consulta realizada sobre Considera que el programa de capacitación ha abordado de manera adecuada las áreas de mejora identificadas en las tareas y responsabilidades laborales de los Asesores y Supervisores, el 50% dijo que sí, y otro 50% indica no estar seguro/a.

**Tabla 386.** ¿Ha brindado capacitaciones específicas para enfrentar los desafíos y demandas particulares de las tareas de los asesores y Supervisores dentro del departamento del Contact Center?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Ha brindado capacitaciones específicas para abordar los desafíos y demandas	A veces	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 490.** ¿Ha brindado capacitaciones específicas para enfrentar los desafíos y demandas particulares de las tareas de los asesores y Supervisores dentro del departamento del Contact Center?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

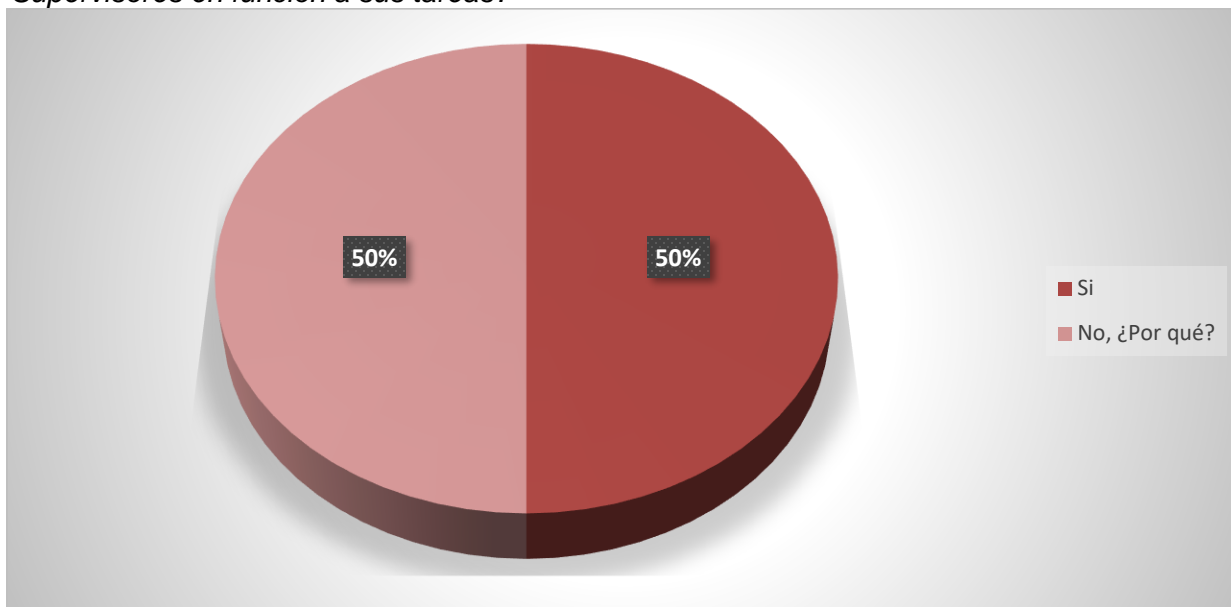
De acuerdo con la muestra, el 100% de los capacitadores indican que a veces han brindado capacitaciones específicas para enfrentar los desafíos y demandas.

**Tabla 397.** ¿Dentro del desarrollo de las actividades de capacitación se incluye suficiente tiempo y espacios prácticos para la aplicación de los conocimientos de los asesores y Supervisores en función a sus tareas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Durante el desarrollo de las actividades de capacitación se dedica suficiente tiempo y se ofrecen espacios prácticos.	Si	1	50%
	No, ¿Por qué?	1	50%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 501.** ¿Dentro del desarrollo de las actividades de capacitación se incluye suficiente tiempo y espacios prácticos para la aplicación de los conocimientos de los asesores y Supervisores en función a sus tareas?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a colaboradores de Contact Center de Telecable, abril, 2024

Un 50% de los capacitadores manifestó que sí considera que, dentro del desarrollo de las actividades de capacitación, se incluye suficiente tiempo y espacios prácticos, mientras el otro 50% indicó no. Aquellos que expresaron que no en su respuesta proporcionaron las siguientes apreciaciones:

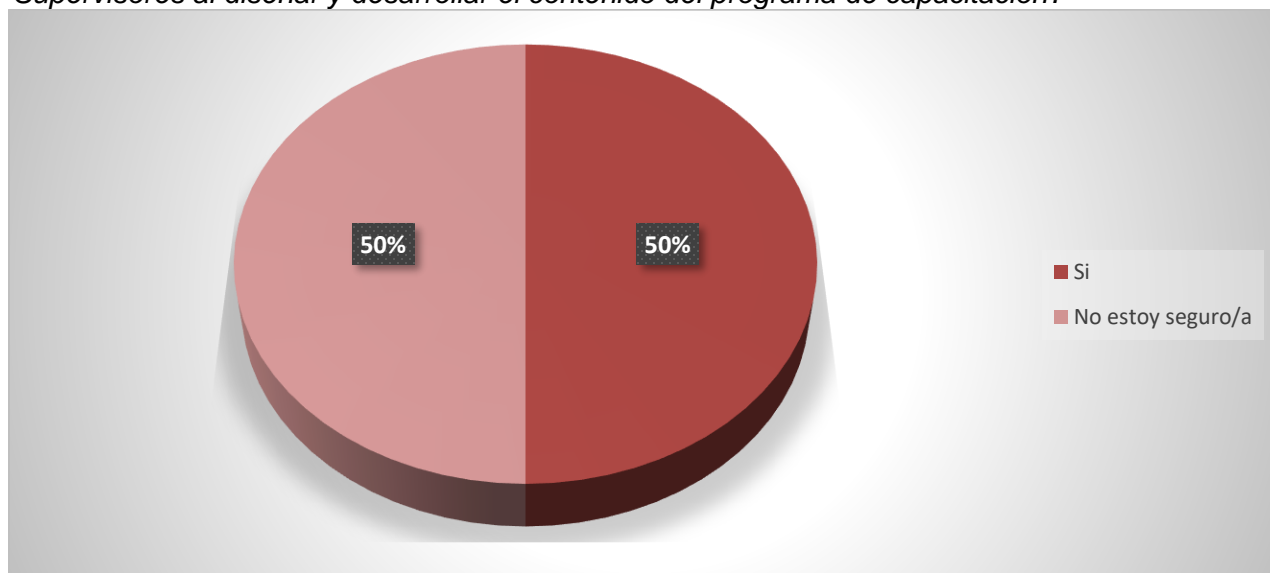
- Tiempo sí, pero espacio adecuando para poder cumplir el programa no, ya que hay diversas actividades que se requieren un espacio mayor y de momento contamos con un espacio pequeño.

**Tabla 408.** ¿Ha tomado en cuenta la complejidad y variedad de las tareas de los asesores y Supervisores al diseñar y desarrollar el contenido del programa de capacitación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se considera la complejidad y variedad de las tareas para diseñar y desarrollar el contenido del programa	Si	1	50%
	No estoy seguro/a	1	50%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 512.** ¿Ha tomado en cuenta la complejidad y variedad de las tareas de los asesores y Supervisores al diseñar y desarrollar el contenido del programa de capacitación?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

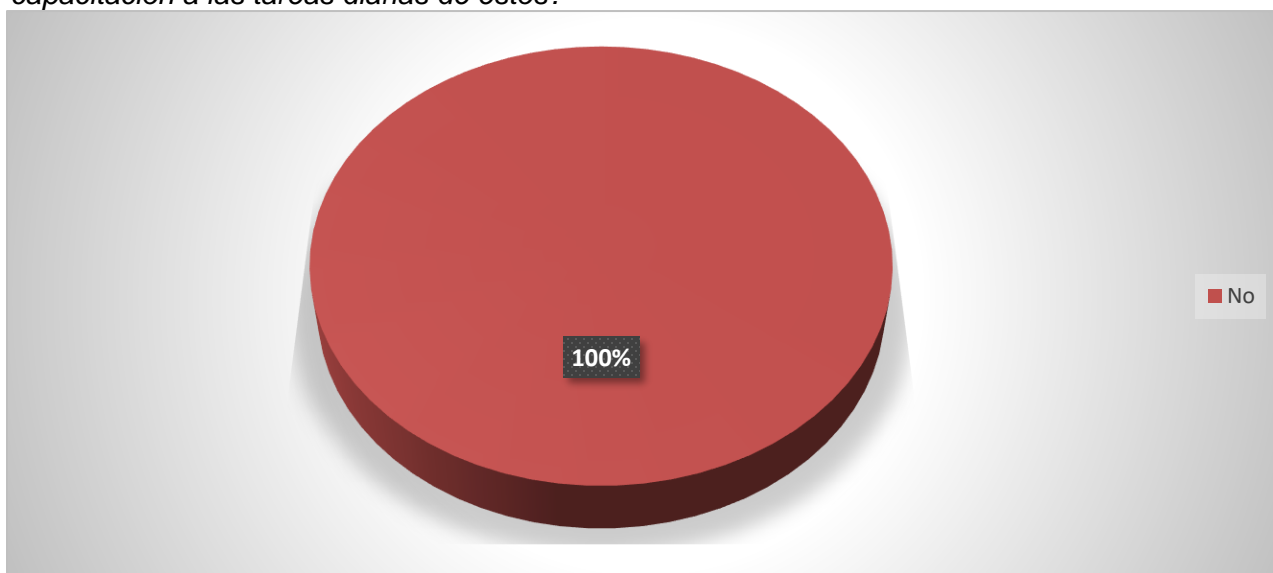
El 50% de los capacitadores encuestados reveló que sí ha tenido en cuenta la complejidad y variedad de las tareas al diseñar y desarrollar el contenido del programa de capacitación, mientras que otro 50% señaló no estar seguro/a.

**Tabla 419.** ¿Ha recibido retroalimentación por parte de áreas de apoyo o de los asesores sobre el progreso en la aplicación de los conocimientos adquiridos en el programa de capacitación a las tareas diarias de estos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se recibe retroalimentación sobre el proceso	No	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 523.** ¿Ha recibido retroalimentación por parte de áreas de apoyo o de los asesores sobre el progreso en la aplicación de los conocimientos adquiridos en el programa de capacitación a las tareas diarias de estos?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los capacitadores de Contact Center de Telecable, abril, 2024.

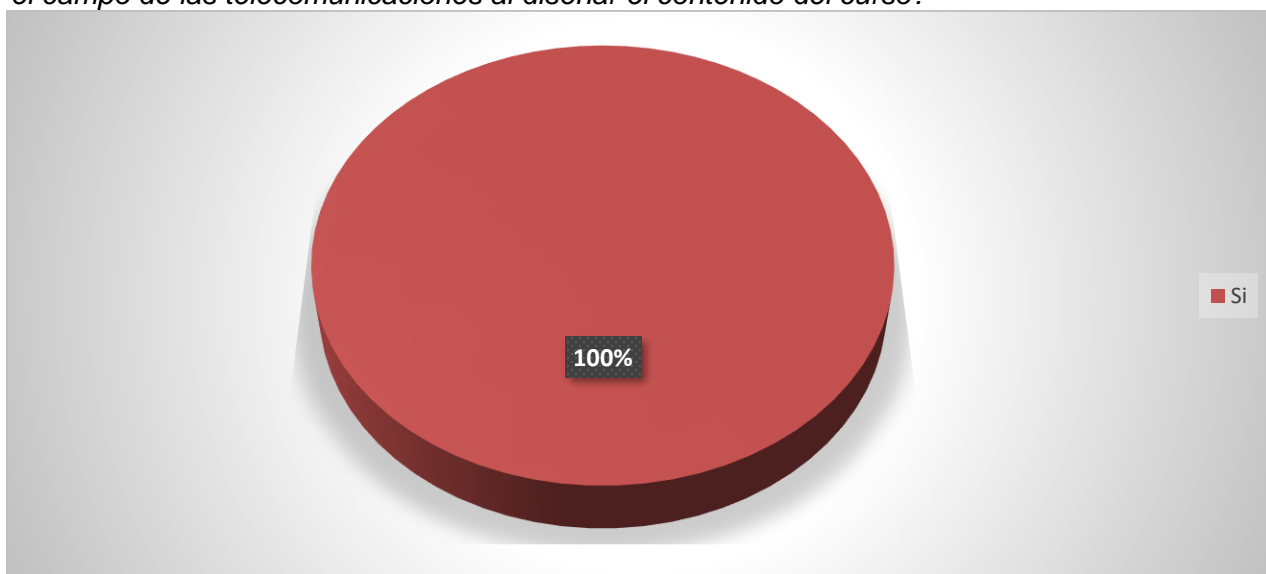
El 100% de los capacitadores señaló que no ha recibido retroalimentación por parte de las áreas de apoyo o de los asesores sobre el progreso en la aplicación de los conocimientos adquiridos en el programa de capacitación.

**Tabla 80.** ¿El programa de capacitación contempla las tendencias y avances relevantes en el campo de las telecomunicaciones al diseñar el contenido del curso?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se contempla las tendencias y avances relevantes en el campo de las telecomunicaciones	Si	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

**Figura 534.** ¿El programa de capacitación contempla las tendencias y avances relevantes en el campo de las telecomunicaciones al diseñar el contenido del curso?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

El 100% de los capacitadores señaló que sí considera que el programa de capacitación contempla las tendencias y avances relevantes en el campo de su trabajo al diseñar el contenido del curso.

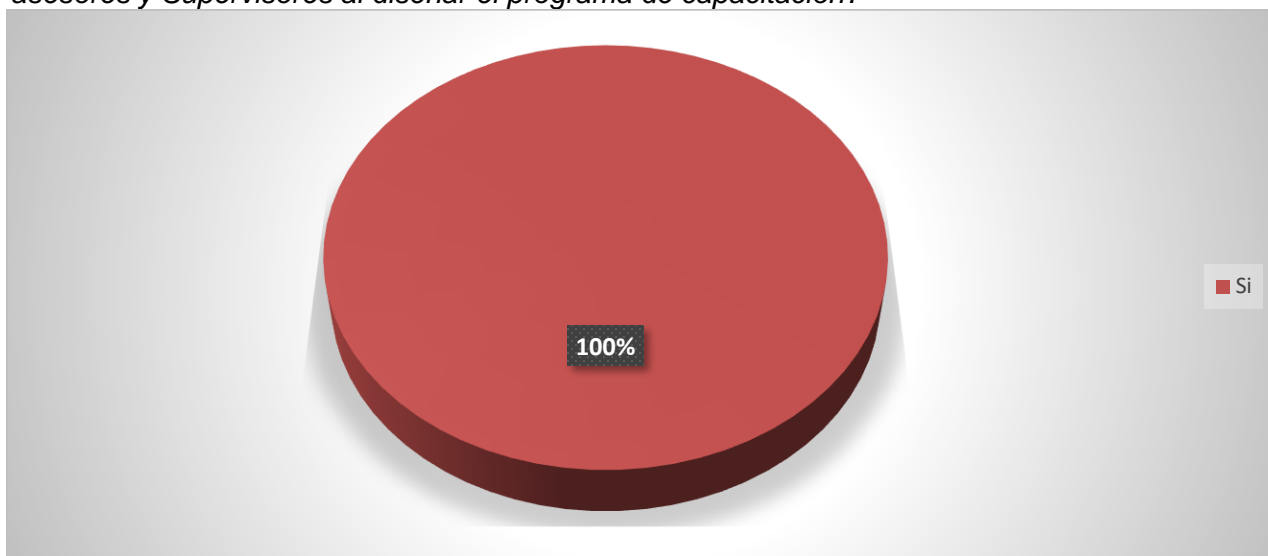
### 4.3.2.3. INDICADOR 3: Las Personas

**Tabla 421.** ¿Fueron tomadas en cuenta las necesidades de capacitación y desarrollo de los asesores y Supervisores al diseñar el programa de capacitación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Necesidades de capacitación y desarrollo	Si	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

**Figura 545.** ¿Fueron tomadas en cuenta las necesidades de capacitación y desarrollo de los asesores y Supervisores al diseñar el programa de capacitación?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

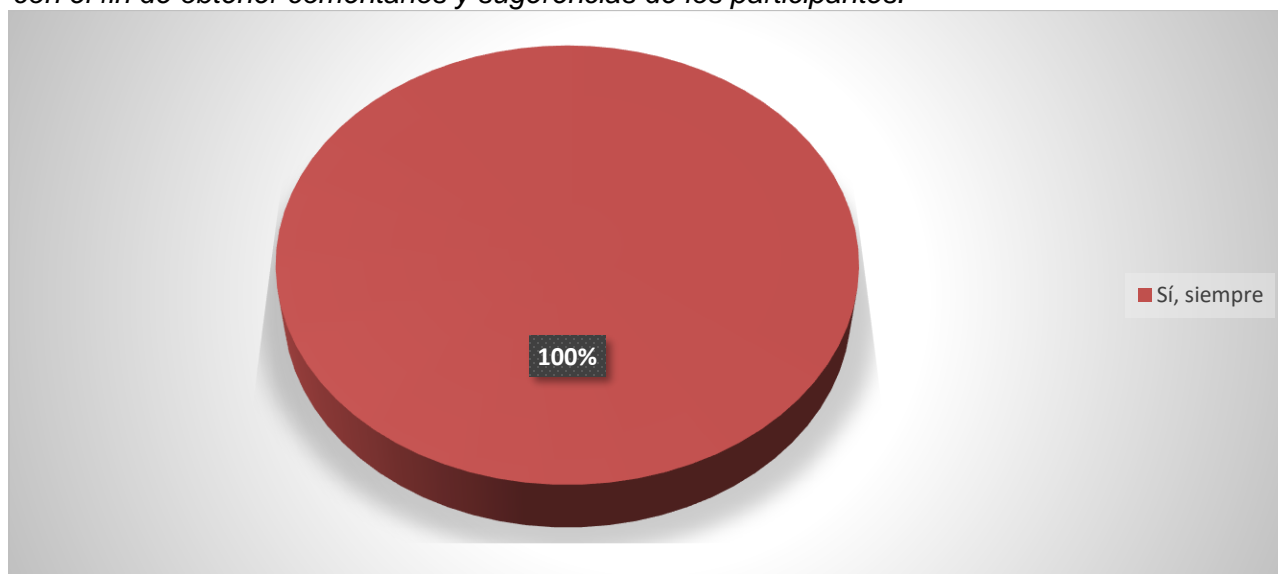
En cuanto a la pregunta si cree que las necesidades de capacitación y desarrollo de los supervisores y asesores fueron consideradas al diseñar el programa de capacitación, el 100% de los capacitadores respondió que sí.

**Tabla 432.** ¿En las actividades de capacitación una vez que se finalizan, se evalúa la misma, con el fin de obtener comentarios y sugerencias de los participantes.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Al finalizar las actividades de capacitación, se evalúa la misma, con el fin de obtener comentarios y sugerencias de los participantes	Sí, siempre	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.

**Figura 556.** ¿En las actividades de capacitación una vez que se finalizan, se evalúa la misma, con el fin de obtener comentarios y sugerencias de los participantes.



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

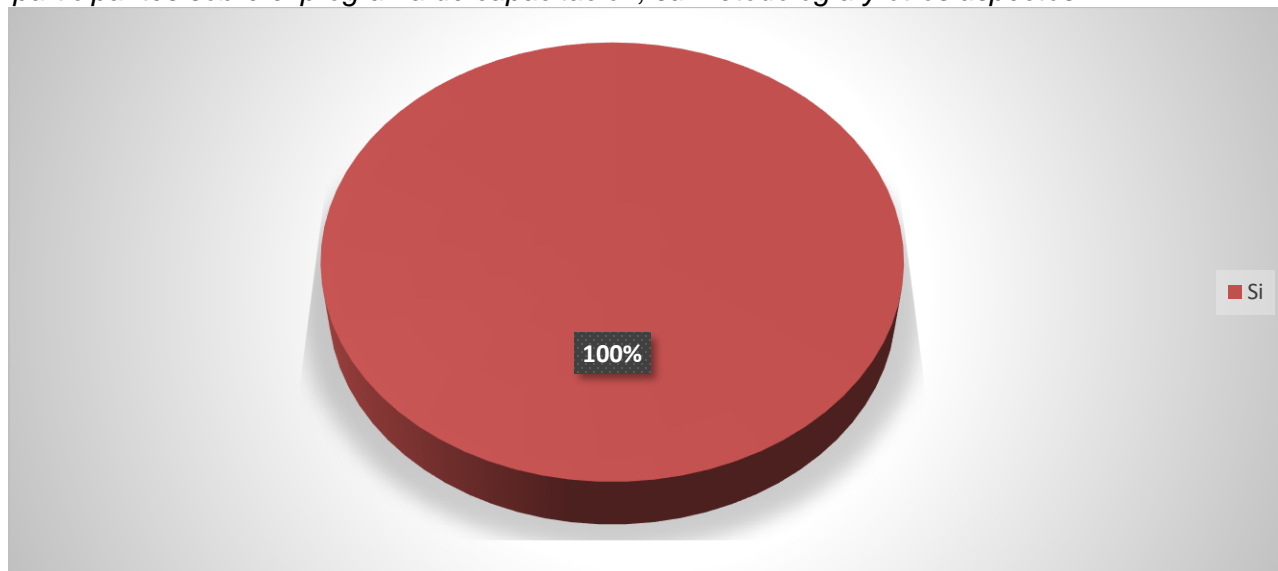
De acuerdo con la información recabada, el 100% de los capacitadores indican que sí, siempre se les consulta o se les brinda la oportunidad de expresar sus comentarios y sugerencias al finalizar las actividades de capacitación.

**Tabla 443.** ¿El primer día que inicia la actividad de capacitación, se les informa a los participantes sobre el programa de capacitación, su metodología y otros aspectos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se informa sobre el programa de capacitación, su metodología y otros aspectos	Si	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

**Figura 567.** ¿El primer día que inicia la actividad de capacitación, se les informa a los participantes sobre el programa de capacitación, su metodología y otros aspectos?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

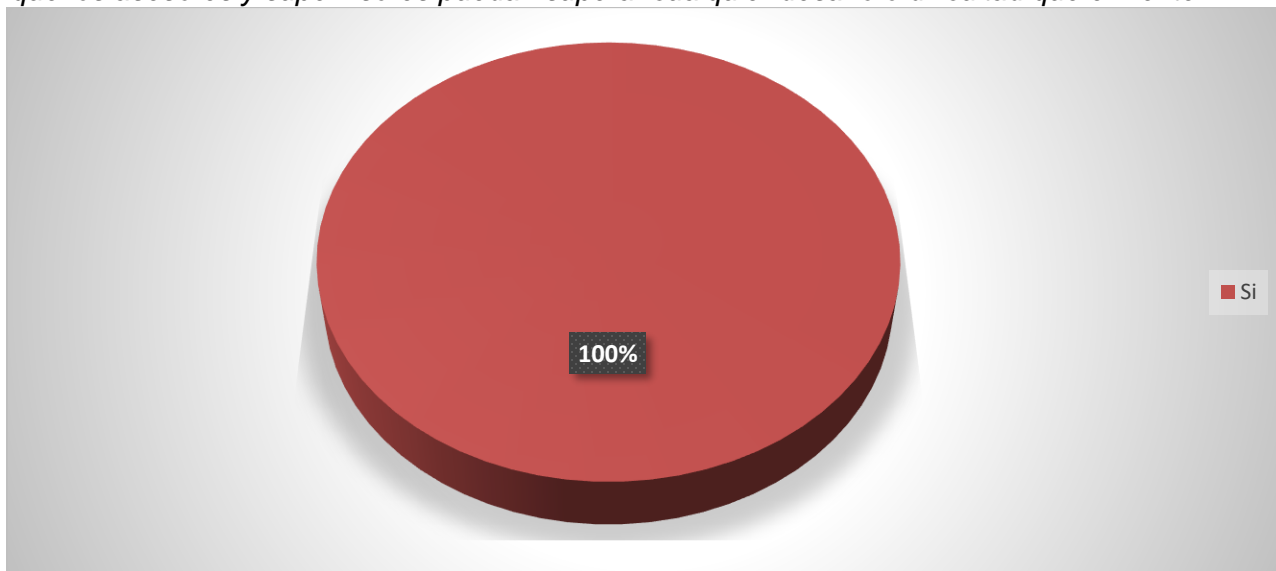
El 100% de los capacitadores destacó que si se les informa el primer día que inicia la actividad de capacitación sobre el programa de capacitación, su metodología y otros aspectos.

**Tabla 454.** ¿Se proporcionó el apoyo necesario durante el programa de capacitación para que los asesores y supervisores puedan superar cualquier desafío o dificultad que enfrenté?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se proporcionó el apoyo necesario durante el programa de capacitación	Si	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

**Figura 578.** ¿Se proporcionó el apoyo necesario durante el programa de capacitación para que los asesores y supervisores puedan superar cualquier desafío o dificultad que enfrenté?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

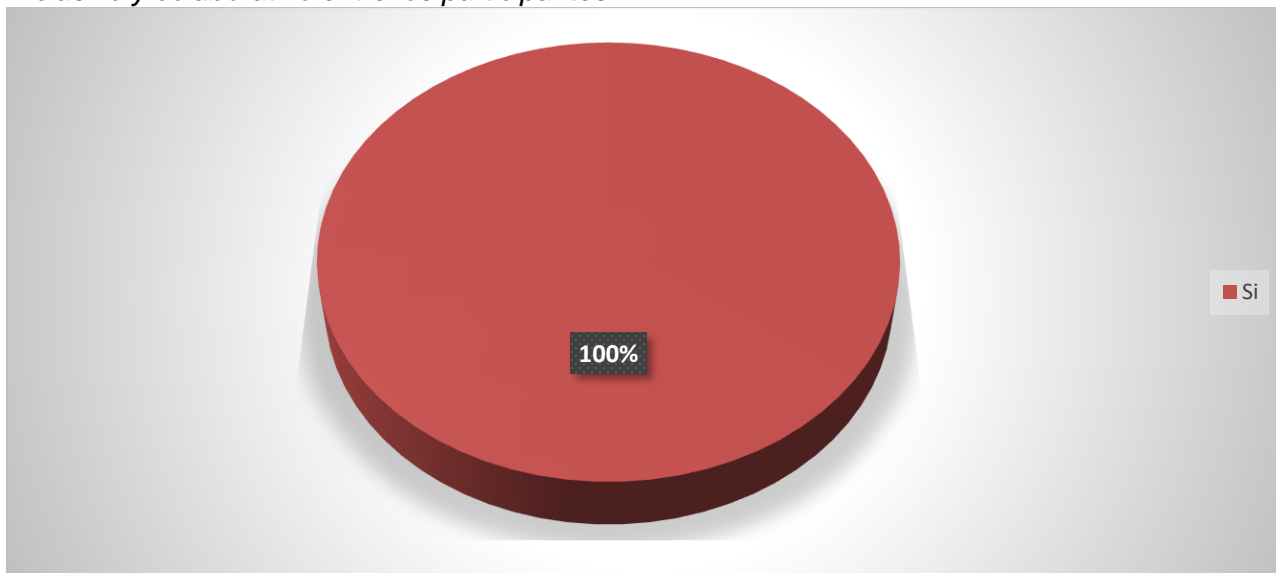
De acuerdo con lo observado, el 100% de los capacitadores indica que si se le proporcionó el apoyo necesario a los asesores y supervisores para que puedan superar cualquier desafío o dificultad durante el programa de capacitación.

**Tabla 465.** ¿En las actividades de capacitación se promovió un ambiente de aprendizaje inclusivo y colaborativo entre los participantes?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se promovió un ambiente de aprendizaje inclusivo y colaborativo	Si	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

**Figura 58.** ¿En las actividades de capacitación se promovió un ambiente de aprendizaje inclusivo y colaborativo entre los participantes?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

El 100% de los capacitadores señaló que sí considera que en las actividades de capacitación se promovió un ambiente de aprendizaje inclusivo y colaborativo entre los participantes.

### 4.3.3. VARIABLE 2. Programa de Capacitación

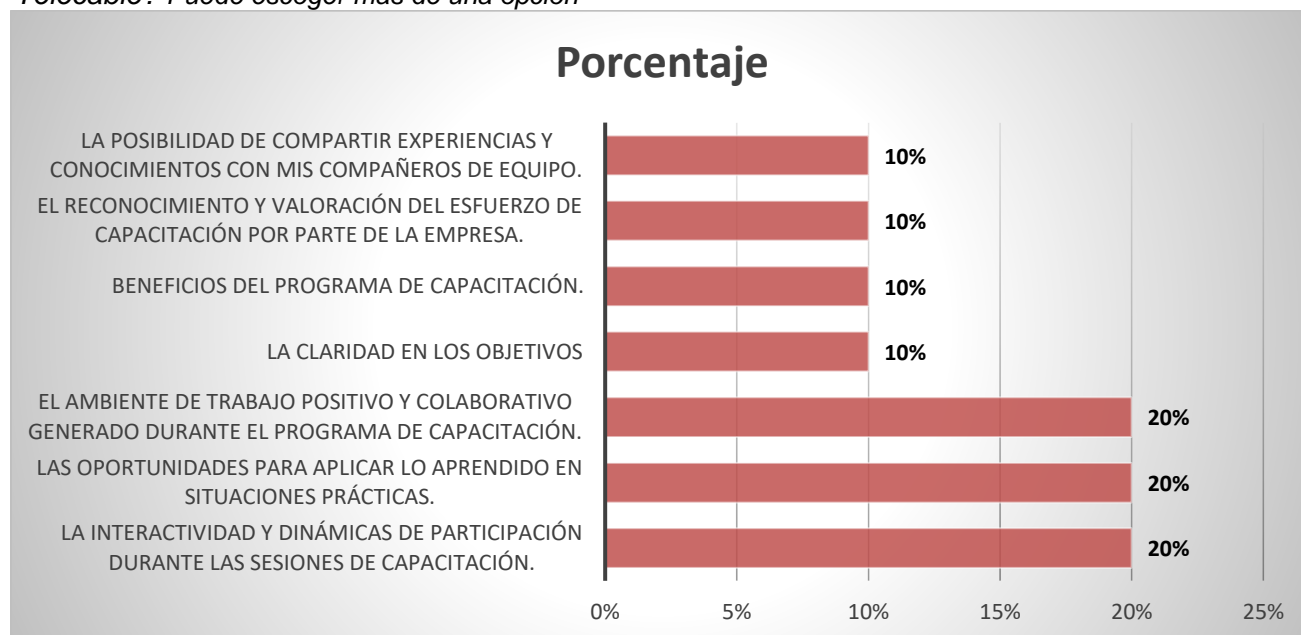
#### 4.3.3.1. INDICADOR 1: Factores de la participación y el compromiso.

**Tabla 476.** ¿Qué factores considera que han contribuido positivamente en la participación de los asesores y supervisores en el programa de capacitación del Contact Center de Telecable? Puede escoger más de una opción

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Factores que considera que han contribuido positivamente la participación.	La interactividad y dinámicas de participación durante las sesiones de capacitación.	2	20%
	Las oportunidades para aplicar lo aprendido en situaciones prácticas.	2	20%
	El ambiente de trabajo positivo y colaborativo generado durante el programa de capacitación.	2	20%
	La claridad en los objetivos	1	10%
	Beneficios del programa de capacitación.	1	10%
	El reconocimiento y valoración del esfuerzo de capacitación por parte de la empresa.	1	10%
	La posibilidad de compartir experiencias y conocimientos con mis compañeros de equipo.	1	10%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

**Figura 590.** ¿Qué factores considera que han contribuido positivamente en la participación de los asesores y supervisores en el programa de capacitación del Contact Center de Telecable? Puede escoger más de una opción



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

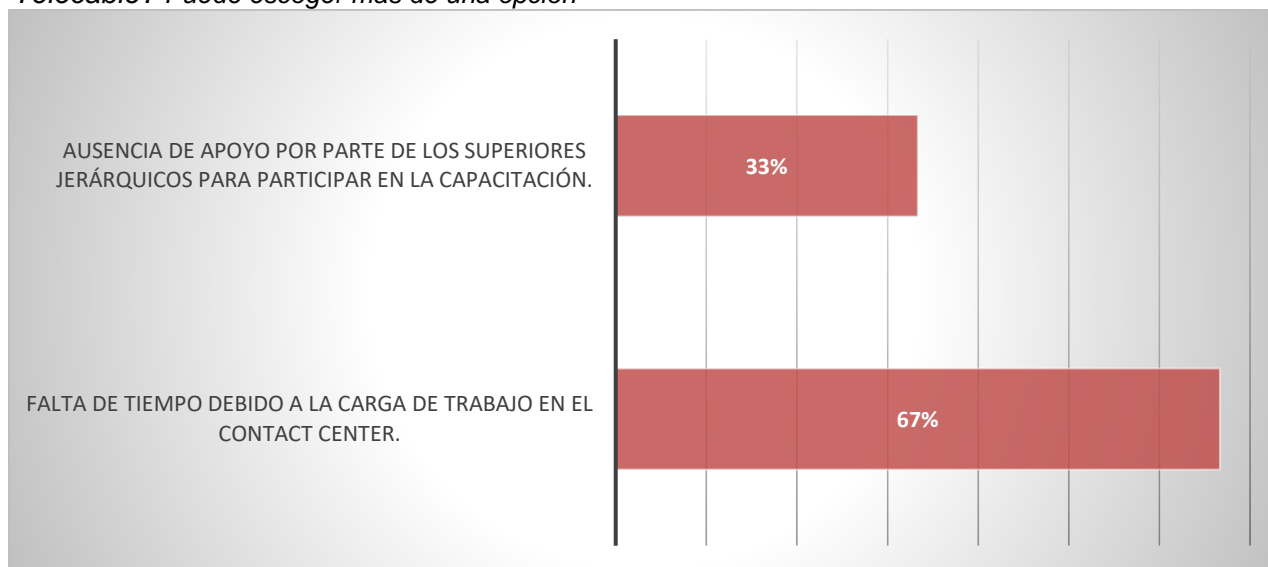
Con relación a los factores que han contribuido positivamente en la participación de los asesores y supervisores en el programa de capacitación, el 20% de los colaboradores mencionó la interactividad y dinámicas de participación durante las sesiones de capacitación. Asimismo, otro 20% atribuyó las oportunidades para aplicar lo aprendido en situaciones prácticas, otro 20% al factor del ambiente de trabajo positivo y colaborativo generado durante el programa de capacitación, el 10% a la claridad en los objetivos, otro 10% beneficios del programa de capacitación, también otro 10% al factor del reconocimiento y valoración del esfuerzo de capacitación por parte de la empresa y, por último, otro 10% al indicó que la posibilidad de compartir experiencias y conocimientos con mis compañeros de equipo.

**Tabla 87.** *¿Cuáles de los siguientes factores han dificultado la participación de los asesores y supervisores de manera activa en el programa de capacitación del Contact Center de Telecable? Puede escoger más de una opción*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Factores que han dificultado participar de manera activa.	Falta de tiempo debido a la carga de trabajo en el Contact Center.	2	67%
	Ausencia de apoyo por parte de los superiores jerárquicos para participar en la capacitación.	1	33%
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024.*

**Figura 101.** ¿Cuáles de los siguientes factores han dificultado la participación de los asesores y supervisores de manera activa en el programa de capacitación del Contact Center de Telecable? Puede escoger más de una opción



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

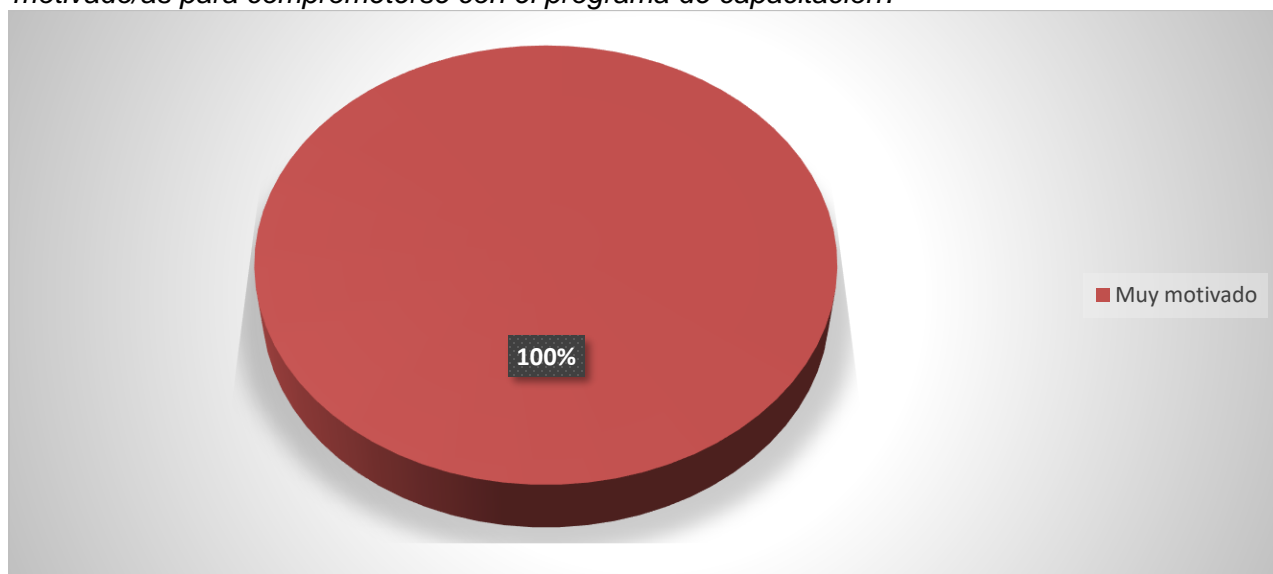
En relación con la pregunta realizada a los encuestados sobre los factores que le han dificultado la participación de los asesores y supervisores de manera activa en el programa de capacitación, así mismo un 67% señala que la falta de tiempo debido a la carga de trabajo en el Contact Center, luego existe un 33% que expresa la ausencia de apoyo por parte de los superiores jerárquicos para participar en la capacitación.

**Tabla 88.** ¿En qué medida siente que los asesores y supervisores se encuentran motivado/as para comprometerse con el programa de capacitación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
En qué medida se siente los asesores y supervisores motivados para comprometerse con el programa de capacitación.	Muy motivado	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

**Figura 102.** ¿En qué medida siente que los asesores y supervisores se encuentran motivado/as para comprometerse con el programa de capacitación?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

El 100% de los capacitadores indicó que siente que los asesores y supervisores se encuentran muy motivados para comprometerse con el programa de capacitación.

#### 4.3.4. VARIABLE 3. Percepciones de las personas colaboradas

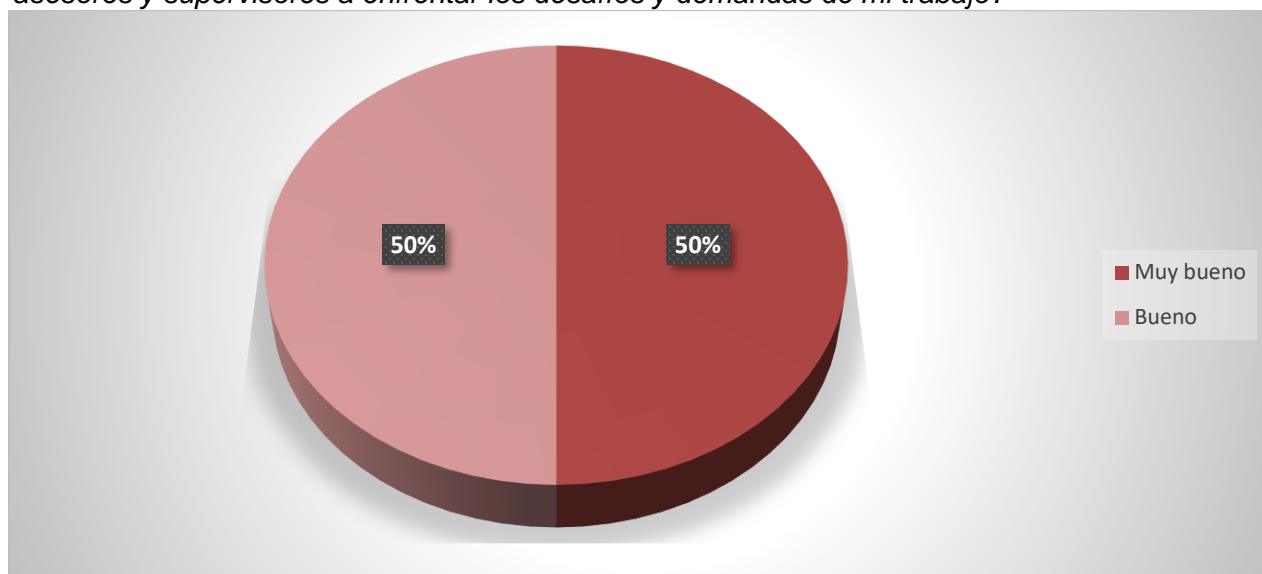
##### 4.3.4.1. INDICADOR 1: Efectividad del programa de capacitación

**Tabla 89.** ¿Cómo calificaría la efectividad del programa de capacitación para preparar a los asesores y supervisores a enfrentar los desafíos y demandas de mi trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Cómo calificaría la efectividad del programa de capacitación.	Muy bueno	1	50%
	Bueno	1	50%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

**Figura 103.** ¿Cómo calificaría la efectividad del programa de capacitación para preparar a los asesores y supervisores a enfrentar los desafíos y demandas de mi trabajo?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

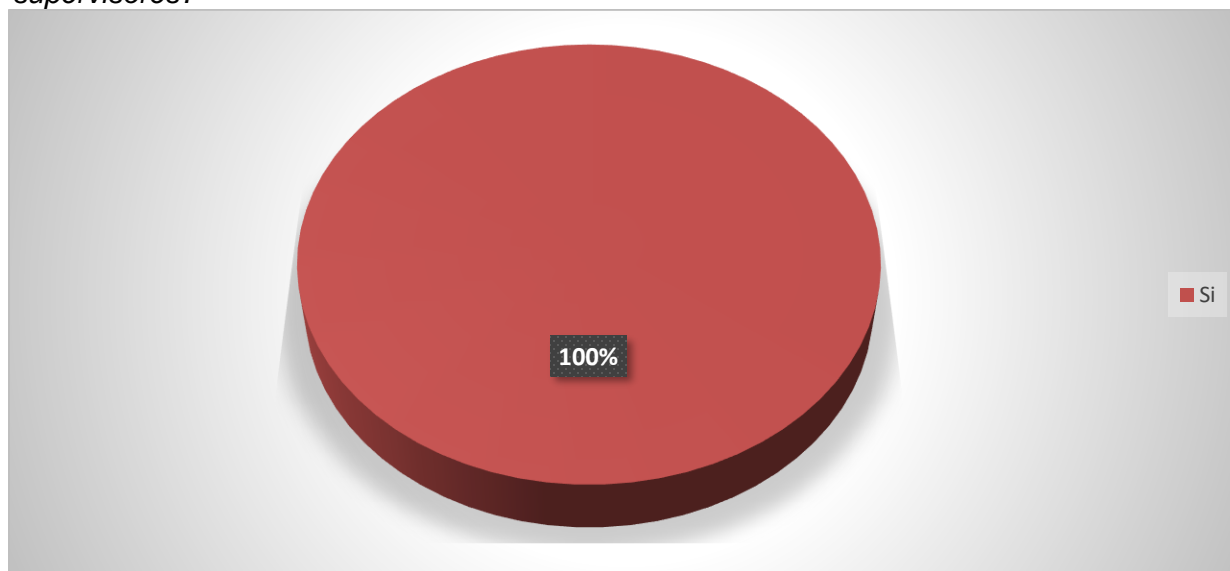
Relacionado con la percepción de cómo calificaría la efectividad del programa de capacitación para preparar a los asesores y supervisores a enfrentar los desafíos y demandas de mi trabajo, el 50% de los capacitadores manifestó que muy bueno, otro 50% señala que bueno.

**Tabla 90.** ¿El programa de capacitación en el Contact Center de Telecable ha sido efectivo para mejorar las habilidades, conocimiento y desempeño laboral de los asesores y supervisores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
La efectividad del programa de capacitación ha sido efectiva para mejorar las habilidades, conocimiento y desempeño laboral	Si	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

**Figura 604.** ¿El programa de capacitación en el Contact Center de Telecable ha sido efectivo para mejorar las habilidades, conocimiento y desempeño laboral de los asesores y supervisores?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

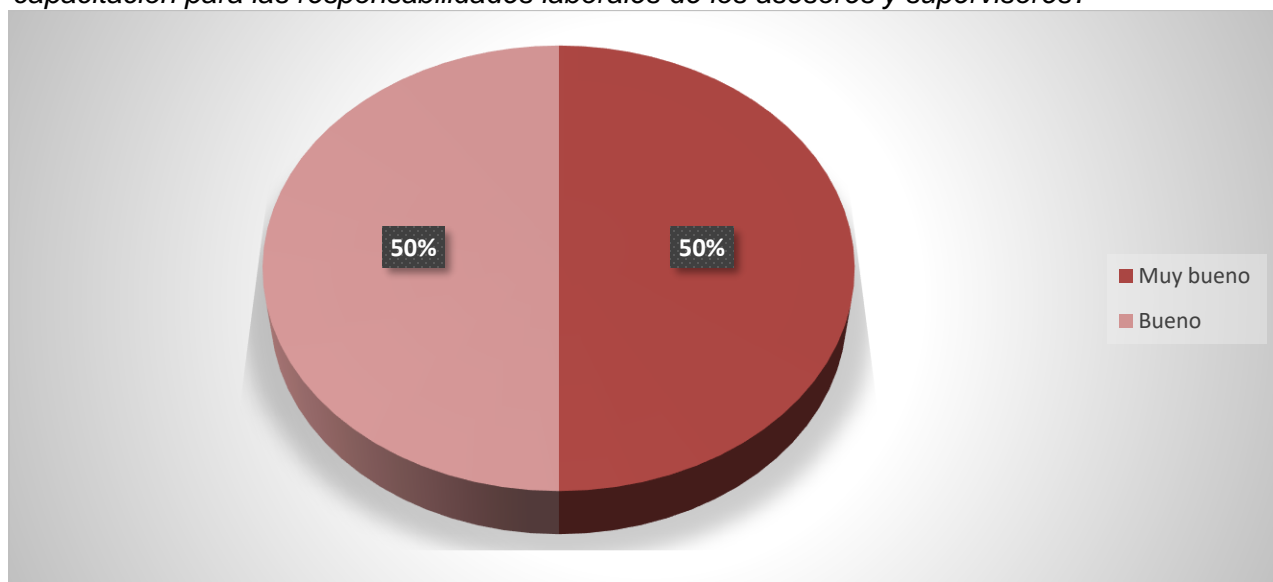
El 100% de los capacitadores respondieron "Sí", indicando que consideran que el programa de capacitación ha sido efectivo para mejorar las habilidades, conocimientos y desempeño laboral de los asesores y supervisores.

**Tabla 91.** ¿Cómo calificaría la relevancia de los temas tratados en el programa de capacitación para las responsabilidades laborales de los asesores y supervisores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Cómo califica la efectividad del programa de capacitación	Muy bueno	1	50%
	Bueno	1	50%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

**Figura 105.** ¿Cómo calificaría la relevancia de los temas tratados en el programa de capacitación para las responsabilidades laborales de los asesores y supervisores?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

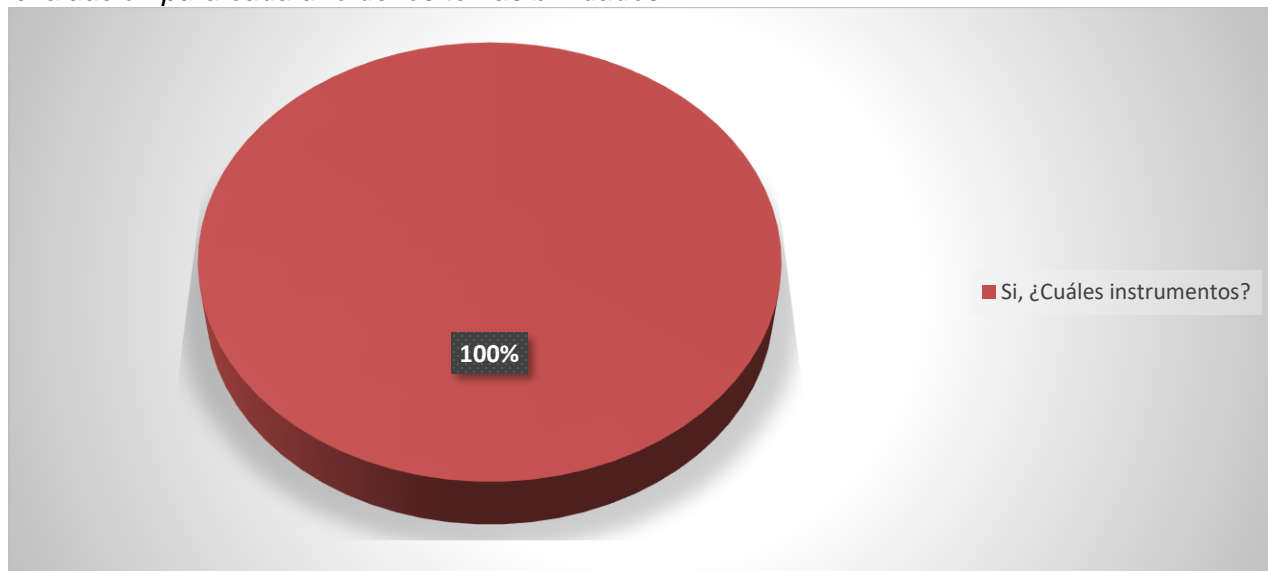
Relacionado con la percepción de cómo calificaría la relevancia de los temas tratados en el programa de capacitación para para las responsabilidades laborales de los asesores y supervisores, el 50% de los capacitadores manifestó que muy bueno, otro 50% señala que bueno.

**Tabla 92.** ¿Una vez finalizadas las diferentes actividades de capacitación, aplican la evaluación para cada uno de los temas brindados?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se aplican evaluaciones al finalizar temas brindados.	Si, ¿Cuáles instrumentos?	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

**Figura 616.** ¿Una vez finalizadas las diferentes actividades de capacitación, aplican la evaluación para cada uno de los temas brindados?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

De acuerdo con la información, un 100% de los capacitadores indican que sí, una vez finalizadas las diferentes actividades de capacitación, se aplican evaluaciones para cada uno de los temas brindados, además mencionan las siguientes:

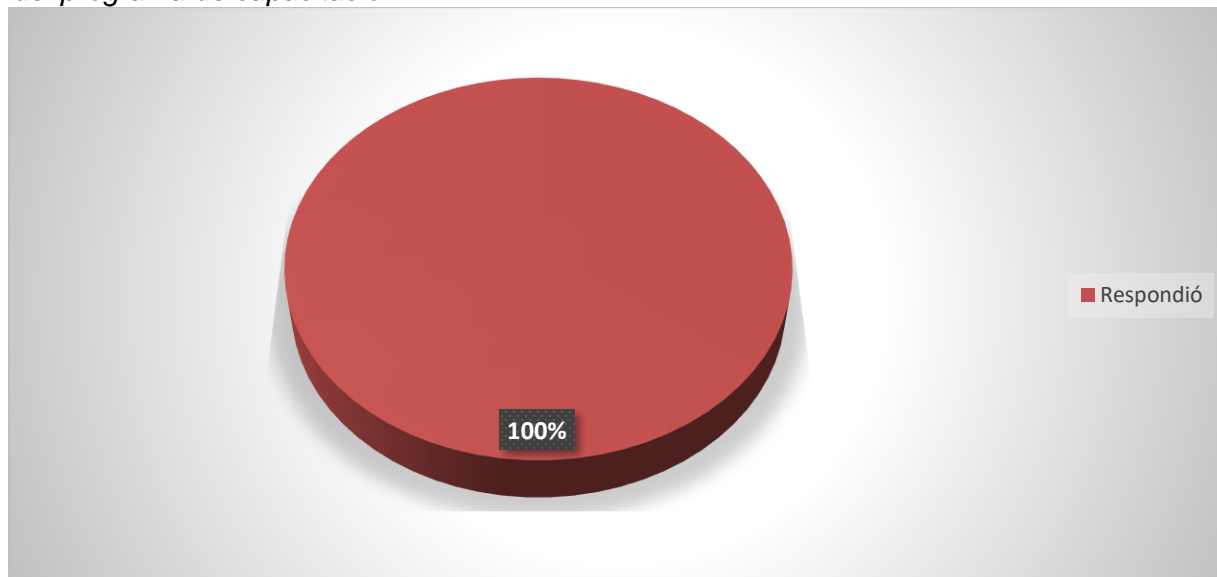
- Encuestas por medio de Surveymonkey.

**Tabla 93.** ¿Cómo capacitador aplica las sugerencias brindadas para mejorar la efectividad del programa de capacitación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Qué aspectos consideras que se podrían mejorar para aumentar su efectividad en el futuro	Respondió	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

**Figura 107.** ¿Cómo capacitador aplica las sugerencias brindadas para mejorar la efectividad del programa de capacitación?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

A la consulta realizada sobre si aplica las sugerencias brindadas para mejorar la efectividad del programa de capacitación, un 100% la respondió la pregunta.

En cuanto a los capacitadores de la empresa que manifestaron los siguientes comentarios:

- Si aplico sugerencias, siempre y cuando estén al alcance de la operativa.
- Las trato de aplicar al máximo, dado que eso nos hace mejorar, pero muchas veces, no se pueden realizar por temas de tiempo y espacios.

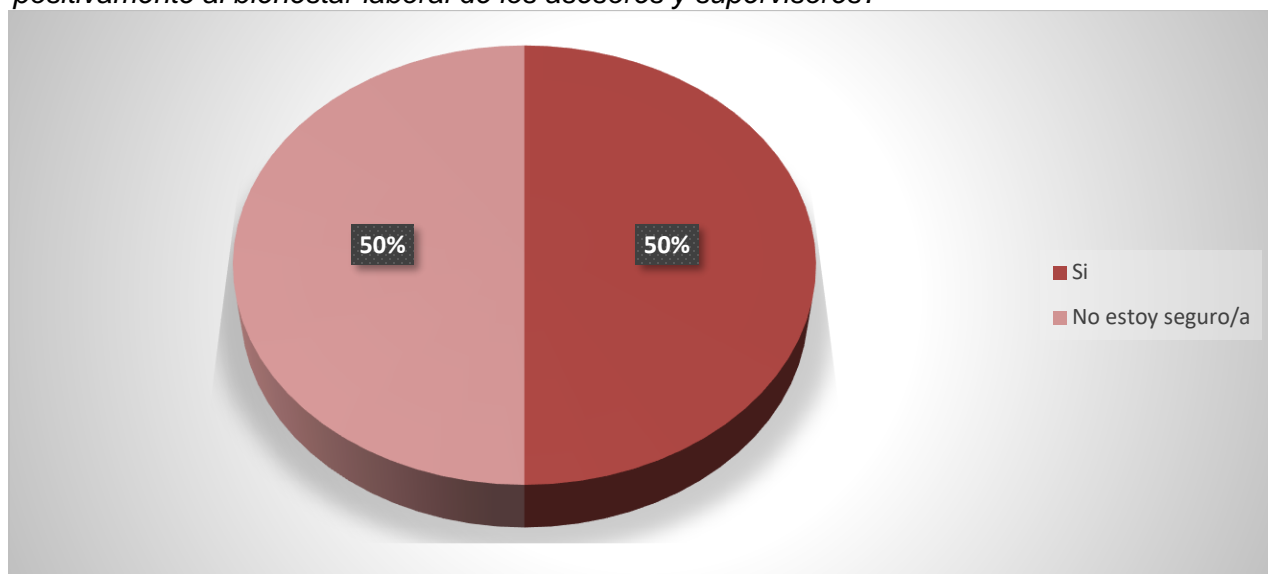
#### 4.3.4.2. INDICADOR 2: Bienestar Laboral

**Tabla 94.** ¿El programa de capacitación ofrecido en el Contact Center contribuye positivamente al bienestar laboral de los asesores y supervisores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
El programa de capacitación contribuye positivamente a su bienestar laboral	Si	1	50%
	No estoy seguro/a	1	50%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

**Figura 108.** ¿El programa de capacitación ofrecido en el Contact Center contribuye positivamente al bienestar laboral de los asesores y supervisores?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

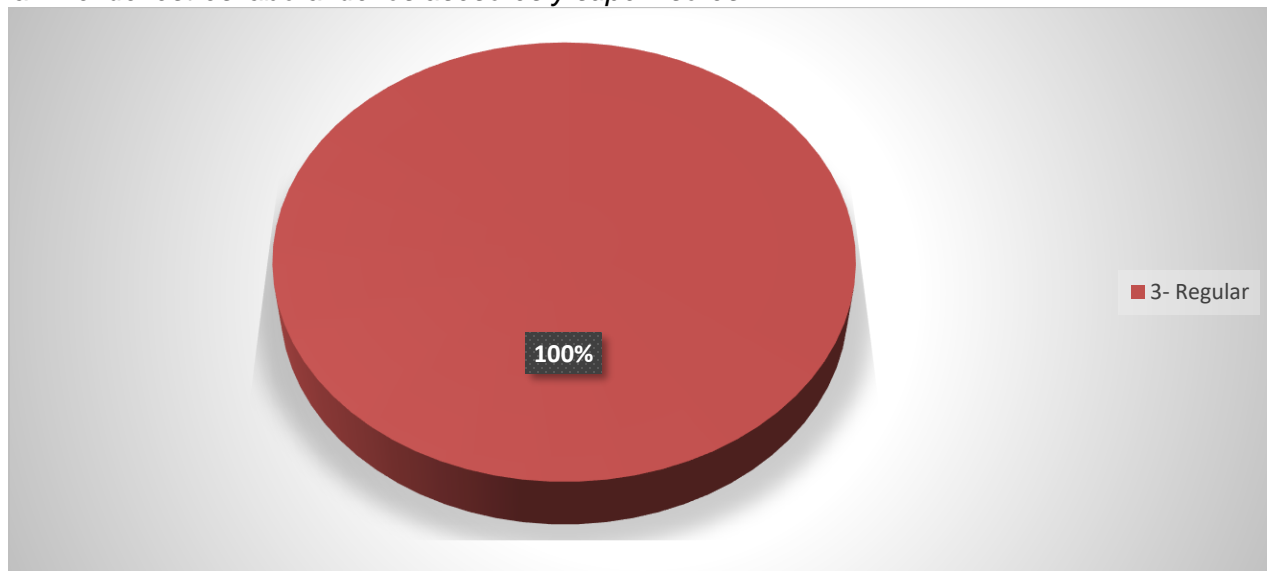
El 50% de los capacitadores respondió que "Sí", indicando que consideran que el programa de capacitación ofrecido en el Contact Center contribuye positivamente a su bienestar laboral de los asesores y supervisores. El otro 50% respondió "No estoy seguro/a".

**Tabla 95.** En una escala del 1 al 4, ¿cómo calificaría el impacto del programa de capacitación a nivel del estrés laboral de los asesores y supervisores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Escala de la importancia de su nivel de estrés laboral	3- Regular	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

**Figura 62.** En una escala del 1 al 4, ¿cómo calificaría el impacto del programa de capacitación a nivel del estrés laboral de los asesores y supervisores?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

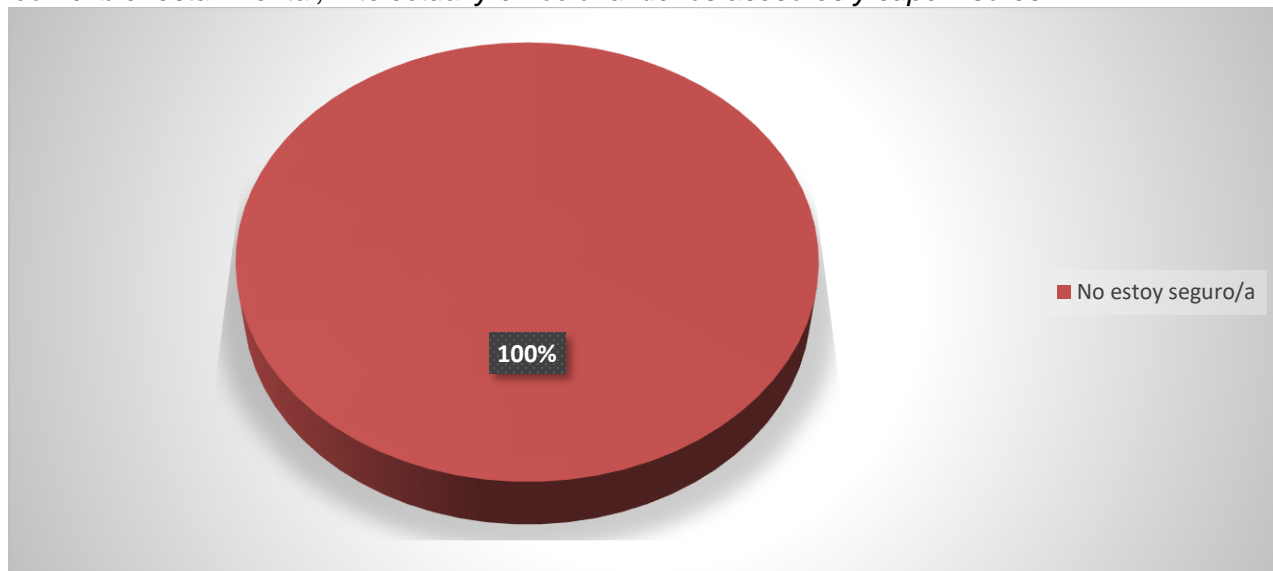
En una escala del 1 al 4, donde 1 representa la mayor importancia y 4 la menor, se consultó a los capacitadores acerca de la importancia de cómo calificaría el impacto del programa de capacitación a nivel del estrés laboral de los asesores y supervisores, el 100% de los capacitadores asignó la puntuación 3 siendo esta regular.

**Tabla 96.** ¿El programa de capacitación aborda adecuadamente aspectos relacionados con el bienestar mental, Intelectual y emocional de los asesores y supervisores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
El programa de capacitación aborda adecuadamente aspectos relacionados con el bienestar mental, Intelectual y emocional en el trabajo	No estoy seguro/a	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

**Figura 630.** ¿El programa de capacitación aborda adecuadamente aspectos relacionados con el bienestar mental, Intelectual y emocional de los asesores y supervisores?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

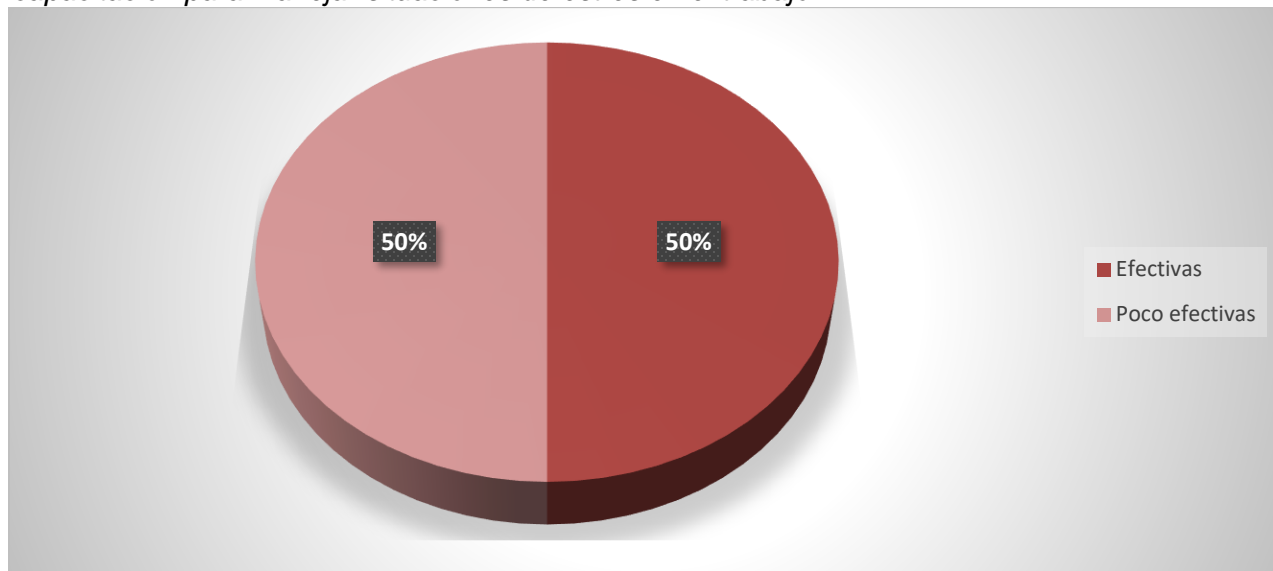
El 100% de los capacitadores respondieron que no está seguro/a, sobre si programa de capacitación aborda adecuadamente aspectos relacionados con el bienestar mental, Intelectual y emocional de los asesores y supervisores.

**Tabla 487.** ¿Qué tan efectivas consideras las estrategias proporcionadas en el programa de capacitación para manejar situaciones de estrés en el trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Estrategias proporcionadas en el programa de capacitación para manejar el estrés laboral	Efectivas	1	50%
	Poco efectivas	1	50%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

**Figura 641.** Qué tan efectivas consideras las estrategias proporcionadas en el programa de capacitación para manejar situaciones de estrés en el trabajo?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

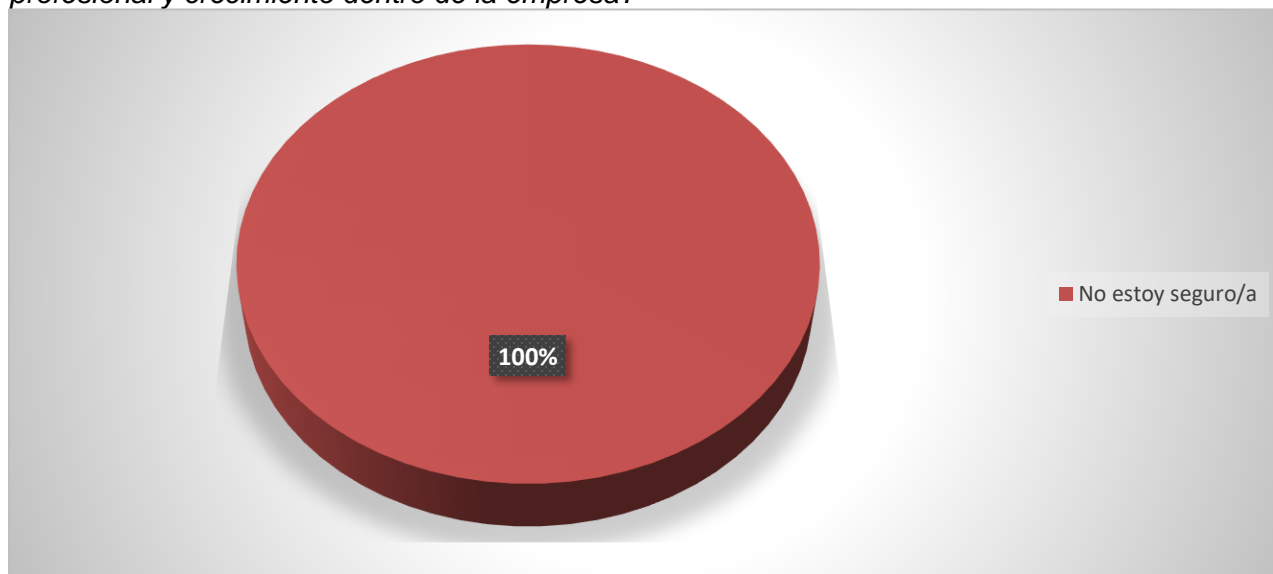
Se observa que el 50% de los capacitadores considera que las estrategias proporcionadas en el programa de capacitación para manejar situaciones de estrés en el trabajo son "efectivas", y otro 50% las califica como "poco efectivas".

**Tabla 498.** ¿El programa de capacitación aborda adecuadamente las necesidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se aborda adecuadamente sus necesidades de desarrollo profesional y crecimiento	No estoy seguro/a	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

**Figura 652.** ¿El programa de capacitación aborda adecuadamente las necesidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

Se visualiza que el 100% de los capacitadores manifestó estar "No estoy seguro/a" al respecto, sobre si programa de capacitación aborda adecuadamente las necesidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa.

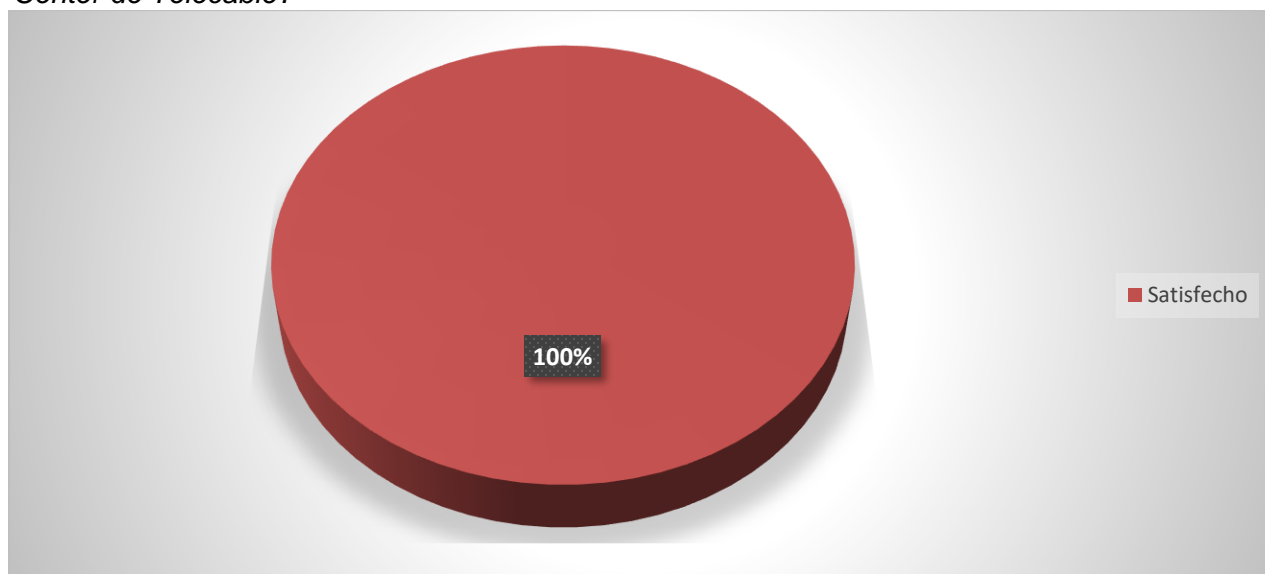
#### 4.3.4.3. INDICADOR 3: Satisfacción Laboral

**Tabla 99.** ¿Cómo describirías el nivel de satisfacción general en su trabajo en el Contact Center de Telecable?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de satisfacción general en su trabajo	Satisfecho	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

**Figura 663.** ¿Cómo describirías el nivel de satisfacción general en su trabajo en el Contact Center de Telecable?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

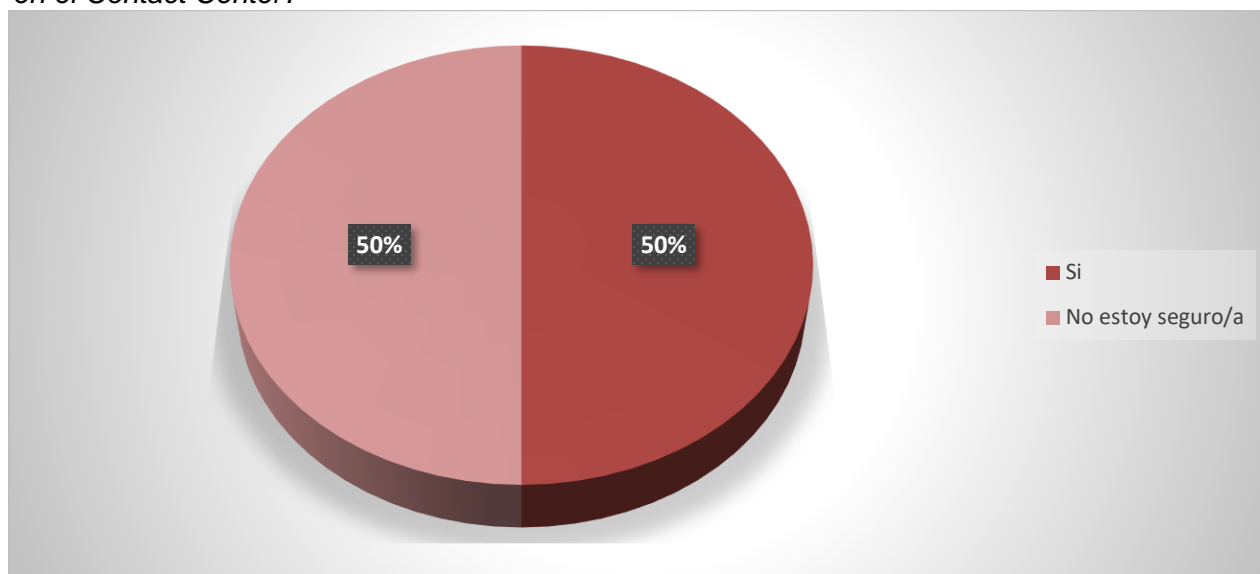
Se observa que el 100% de los capacitadores se encuentran "Satisfechos", con la satisfacción general en su trabajo en el Contact Center de Telecable.

**Tabla 100.** ¿El programa de capacitación ha mejorado la satisfacción general en el trabajo en el Contact Center?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
El programa de capacitación ha mejorado su satisfacción general	Si	1	50%
	No estoy seguro/a	1	50%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

**Figura 674.** ¿El programa de capacitación ha mejorado la satisfacción general en el trabajo en el Contact Center?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

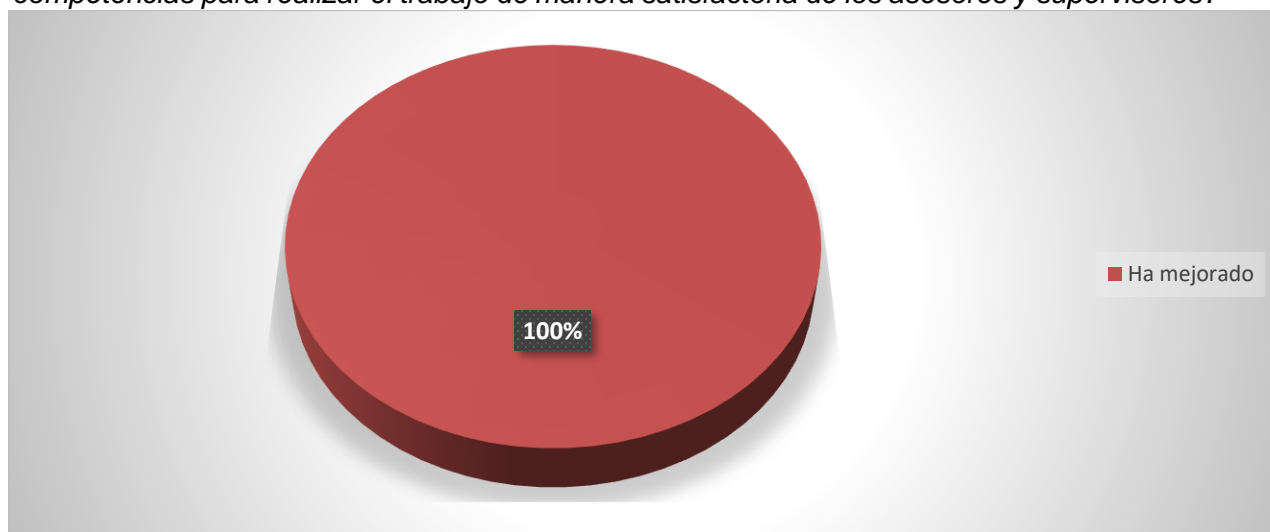
Los resultados obtenidos en relación con la percepción de los capacitadores sobre si el programa de capacitación ha mejorado la satisfacción general en el trabajo en el Contact Center. Se observa que el 50% de los encuestados respondieron afirmativamente, indicando que el programa de capacitación ha mejorado su satisfacción general. Mientras que otro 50% manifestó no estar seguro/a al respecto.

**Tabla 101.** ¿En qué medida el programa de capacitación ha mejorado las habilidades y competencias para realizar el trabajo de manera satisfactoria de los asesores y supervisores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
El programa de capacitación ha mejorado tus habilidades y competencias	Ha mejorado	2	100%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

**Figura 685.** ¿En qué medida el programa de capacitación ha mejorado las habilidades y competencias para realizar el trabajo de manera satisfactoria de los asesores y supervisores?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

Este gráfico muestra la evaluación de los capacitadores sobre en qué medida el programa de capacitación ha mejorado las habilidades y competencias para realizar el trabajo de manera satisfactoria de los asesores y supervisores. Se observa que el 100% de los encuestados indicaron que el programa ha mejorado las habilidades y competencias de los asesores y supervisores.

**Tabla 502.** En una escala de 1 al 10 siendo 10 el más probable y 1 el menos probable indique ¿Qué tan probable es que le recomiende esta empresa a un amigo o conocido para trabajar

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Recomendación de la empresa a un amigo o conocido	9	1	50%
	8	1	50%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

**Figura 696.** En una escala de 1 al 10 siendo 10 el más probable y 1 el menos probable indique ¿Qué tan probable es que le recomiende esta empresa a un amigo o conocido para trabajar



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada los capacitadores del Contact Center de Telecable, abril, 2024

En una escala del 1 al 10, donde 10 representa la probabilidad más alta y 1 la menos probable, se les preguntó a los capacitadores sobre la posibilidad de recomendar la empresa a amigos o conocidos para trabajar. Se observa que el 50% de los capacitadores otorgaron una calificación de 9, seguido por otro 50% que dio una calificación de 8. Estos resultados indican que la mayoría de los capacitadores tienen una alta probabilidad de recomendar la empresa como lugar de trabajo a otros.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, se presentan las conclusiones con el fin de poder sintetizar los resultados de toda la investigación realizada a lo largo de los capítulos previos, en relación con la pregunta de investigación: ¿Cómo influye la implementación de un programa de capacitación y el bienestar de las personas colaboradoras de la empresa Telecable ubicada en San José, Sabana Este, durante el primer cuatrimestre del 2024? Según los resultados obtenidos la implementación de un programa de capacitación en Telecable influye positivamente en múltiples dimensiones de la organización. No solo mejora el desarrollo profesional, la motivación, la satisfacción y el bienestar integral de los colaboradores, sino que también se refleja en una mayor productividad, retención del talento y mejora de la calidad del servicio. Estos beneficios, en conjunto, contribuyen de manera significativa al éxito y sostenibilidad de la empresa, posicionándola de manera favorable en el mercado y asegurando su crecimiento a largo plazo.

En relación con lo anterior, la capacitación incrementa la motivación y el compromiso de los empleados. Al invertir en el desarrollo de su personal, la empresa demuestra su compromiso con el crecimiento profesional de sus colaboradores, lo que a su vez fomenta un sentido de lealtad y pertenencia. Los empleados motivados y comprometidos están más dispuestos a esforzarse y a contribuir de manera significativa al éxito de la organización.

Además, el desarrollo profesional de los colaboradores es uno de los beneficios más evidentes. A través de la capacitación, los empleados adquieren nuevas habilidades y conocimientos que les permiten desempeñar sus funciones de manera más eficiente y efectiva. Esta mejora en el desempeño individual contribuye directamente a la eficiencia operativa de la empresa, aumentando su capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos.

También, El bienestar integral de los colaboradores es otro aspecto crucial que se ve favorecido por la capacitación. Al abordar no solo las habilidades técnicas, sino también

aspectos como la gestión del estrés y el equilibrio entre la vida laboral y personal, los programas de capacitación contribuyen a la satisfacción personal y la salud mental de los empleados. Un personal sano y equilibrado es más productivo y presenta menores índices de ausentismo y rotación.

Finalmente, la mejora de la calidad del servicio es una consecuencia directa de la capacitación continua. Colaboradores bien formados son capaces de ofrecer un servicio de mayor calidad, lo que se traduce en una mayor satisfacción del cliente y una ventaja competitiva en el mercado. Esto es especialmente importante para una empresa como Telecable, que opera en un sector altamente competitivo y en constante evolución.

A continuación, se exponen las conclusiones obtenidas a partir de los objetivos específicos planteados en esta investigación, con el objetivo de ampliar los resultados derivados de los instrumentos de estudio.

El objetivo específico uno que consiste en determinar si el programa de capacitación implementado por Telecable en su departamento del Contact Center, fue elaborado con base en la información de la detección de necesidades de capacitación, tomando en cuenta el análisis de la organización, de las tareas y las personas, en la cual se concluye que:

1. En la tabla 14, que aborda la percepción sobre si consideran que el programa de capacitación en el Contact Center está bien planificado y diseñado, la mayoría respondió que sí está bien planificado y diseñado, este alto porcentaje refleja una percepción positiva entre los empleados, indicando que las estrategias implementadas en la capacitación están alineadas con sus expectativas y necesidades laborales, aunque la mayoría de los colaboradores del Contact Center de Telecable tienen una percepción favorable sobre el programa de capacitación, existe un porcentaje significativo que no está completamente seguro de su eficacia o que lo considera inadecuado debido a que el contenido no está acorde a las funciones o en numerosas ocasiones las capacitaciones se ven interrumpidas. En esa misma línea, al consultar

a los capacitadores, todos concuerdan que el programa de capacitación si está bien planificado y diseñado, según lo muestra la tabla 63. Esta unanimidad entre los capacitadores es un indicio positivo, ya que su perspectiva es fundamental para evaluar la calidad y eficacia de las estrategias de capacitación implementadas. Los capacitadores, al estar directamente involucrados en el diseño y ejecución del programa, tienen una visión privilegiada sobre su funcionamiento y su capacidad para satisfacer las necesidades de los colaboradores.

2. Respecto sobre si conocen que el departamento de Recursos Humanos cuenta con una normativa que rige la materia de capacitación, tanto los capacitadores como los asesores y supervisores del Contact Center de Telecable S.A. concuerdan que no conocen una normativa que regule la materia de capacitación, solo una minoría indicó que sí conocen una normativa, pero al indicarlas las mismas son erróneas, según los resultados reflejados en las tablas 15 y 64, este hallazgo sugiere una falta de comunicación o de difusión adecuada de las políticas y normativas internas relacionadas con la capacitación. La ausencia de conocimiento sobre tales normativas puede generar incertidumbre y desorganización en los procesos de capacitación, afectando potencialmente la eficacia de los programas formativos implementados.
3. Con relación a los resultados presentados en las tablas 16 y 65, que menciona si en la elaboración del programa de capacitación se les consultó sobre las necesidades que se tienen en su área de trabajo, los datos revelan una discrepancia notable entre la percepción de los capacitadores, la de los asesores y supervisores en relación con la consulta sobre las necesidades de capacitación en el Contact Center de Telecable. Mientras que la totalidad de los capacitadores afirman que se consultaron las necesidades del personal para la elaboración del programa de capacitación, una mayoría significativa de los asesores y supervisores no comparte esta percepción. Abordar esta discrepancia es crucial para mejorar la efectividad de los programas de

capacitación y fortalecer la satisfacción y el compromiso de los colaboradores con la empresa.

4. En cuanto a que tan satisfecho/a está con la comunicación y transparencia en los procesos de elaboración e implementación del programa de capacitación, se muestra en la tabla 17, que la mayoría se encuentra satisfecho. Este alto nivel de satisfacción refleja que los esfuerzos de la empresa en mantener una comunicación clara y transparente han sido bien recibidos por la mayoría de los empleados. Sin embargo, el pequeño porcentaje de insatisfacción sugiere que aún existen áreas que podrían mejorar para asegurar una percepción totalmente positiva y uniforme entre todos los colaboradores. En esa misma línea en la tabla 66, al consultar a los capacitadores cuáles son los métodos o canales empleados para recabar la retroalimentación de los asesores o personal de apoyo, se observa una diversidad en los canales empleados. Las encuestas, las mesas de comando y el correo electrónico son los métodos mencionados, cada uno representando con la misma importancia. Esta variedad de métodos indica un esfuerzo por parte de los capacitadores para recoger opiniones y sugerencias de diferentes maneras, lo que podría contribuir a una percepción de inclusión y consideración de las necesidades de los empleados.
5. Sobre la percepción de la existencia de oportunidades para proporcionar retroalimentación y sugerencias durante el desarrollo del programa de capacitación en el Contact Center de Telecable S.A. muestra una interesante divergencia entre los asesores y supervisores, y los capacitadores, según se muestra en las tablas 18 y 67. Mientras que la mayoría de los asesores y supervisores perciben que existen oportunidades para proporcionar retroalimentación y sugerencias, la incertidumbre entre los capacitadores indica una necesidad de mejorar la comunicación y la claridad de estos procesos.

6. Con respecto a la percepción de la adecuación de las consultas a los diferentes niveles jerárquicos de la organización para identificar necesidades de capacitación en el Contact Center de Telecable S.A. revela una división de opiniones significativa entre los asesores y supervisores, así como entre los capacitadores, según se muestra en las tablas 19 y 68, aunque una parte significativa de los asesores y supervisores reconoce que se han realizado consultas adecuadas, mostrando una percepción positiva en casi la mitad de los participantes, aun así la incertidumbre predominante y la división de opiniones entre los capacitadores destacan áreas clave para mejorar.
7. Según se muestra en las tablas 20 y 69, sobre si el programa actual está alineado con los objetivos y valores de la organización, desde la perspectiva de los asesores y supervisores, la mayoría percibe que el programa de capacitación actual está alineado con los objetivos y valores de la organización. Sin embargo, existe una minoría que no está completamente seguro al respecto, y una pequeña proporción considera que no está alineado, indicando que se suele ver mucha teoría y falta de práctica. Por otro lado, desde el punto de vista del capacitador, la totalidad de los encuestados considera que el programa actual está alineado con los objetivos y valores de la organización. Estas percepciones divergentes pueden indicar la necesidad de una evaluación más detallada y un diálogo continuo entre las partes interesadas para garantizar una alineación efectiva entre el programa de capacitación y los objetivos y valores organizacionales.
8. Según los resultados obtenidos en las tablas 21 y 70, sobre si el programa de capacitación refleja la cultura organizacional de la empresa, se puede concluir que, desde la perspectiva de los asesores y supervisores, la gran mayoría considera que el contenido del programa de capacitación refleja fielmente la cultura organizacional de la empresa. No obstante, un porcentaje significativo se muestra indeciso al respecto, y una minoría no está de acuerdo, indicando que se realizan cambios

esporádicos, sin previo aviso. Por otro lado, desde el punto de vista del capacitador, los resultados muestran una división equitativa: la mitad considera que el contenido del programa refleja la cultura organizacional, mientras que la otra mitad se muestra indecisa al respecto. Estas percepciones mixtas reflejan la necesidad de una evaluación más profunda para determinar si el contenido del programa de capacitación realmente manifiesta la cultura organizacional de la empresa de manera efectiva. Es crucial abordar las preocupaciones y las incertidumbres expresadas por los asesores, supervisores y capacitadores para garantizar que el programa de capacitación esté alineado con la identidad y los valores de la organización, lo que contribuirá a su eficacia y a la satisfacción de los empleados.

9. Los datos recopilados indican que desde la perspectiva de los asesores y supervisores, la mayoría cree que se han asignado los recursos adecuados (tiempo, personal, presupuesto) para el programa de capacitación en función de las necesidades organizativas. Sin embargo, una parte considerable se muestra insegura acerca de la adecuación de estos recursos, y una minoría considera que no se han asignado adecuadamente, donde recalcan la falta de tiempo de esta, según se muestra en la tabla 22. En esa misma línea en la tabla 71, desde el punto de vista del capacitador, la opinión está dividida, la mitad cree que se han asignado los recursos adecuados, mientras que la otra mitad considera que no, indicando una preocupación significativa respecto a la adecuación de los recursos. Estas opiniones variadas reflejan que, aunque una mayoría reconoce un esfuerzo en la asignación de recursos, hay una proporción significativa de incertidumbre y disconformidad. Esto pone de manifiesto la necesidad de una revisión exhaustiva de la distribución de recursos para el programa de capacitación, considerando tanto las perspectivas de los asesores y supervisores como las de los capacitadores.

10. De acuerdo con lo visualizado en las Tablas 23 y 72, sobre si se establecieron indicadores claros que evalúen el éxito e impacto del programa de capacitación, revela importantes insights (aspectos o comportamientos) desde las perspectivas de los asesores, supervisores y capacitadores. Desde el punto de vista de los asesores y supervisores, más de la mitad de los encuestados considera que se han establecido indicadores claros para evaluar el éxito y el impacto del programa de capacitación. Este resultado muestra que una mayoría significativa de los empleados percibe una estructura de evaluación bien definida, lo cual es crucial para medir la efectividad y los beneficios de los programas formativos. Sin embargo, otra parte de los encuestados no está seguro sobre la existencia de estos indicadores o que no se han establecido indicadores claros, lo que indica una falta de claridad o comunicación respecto a los criterios y métodos de evaluación utilizados. Desde la perspectiva de los capacitadores, la percepción está dividida: la mitad afirma que sí se han establecido indicadores claros, mientras que la otra mitad indica que no. Esta división refleja una falta de consenso incluso entre los responsables directos del diseño y ejecución de los programas de capacitación. La falta de acuerdo entre los capacitadores puede ser un indicativo de que los criterios de evaluación no están completamente definidos o no se han comunicado de manera uniforme.
11. En cuanto a las percepciones sobre la mejora en la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales como resultado del programa de capacitación implementado de acuerdo con las tablas 24 y 73, desde el punto de vista de los asesores y supervisores, la gran mayoría de los encuestados ha percibido mejoras en la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales tras la implementación del programa de capacitación. Este alto porcentaje indica que la mayoría de los colaboradores considera que la capacitación ha tenido un impacto tangible y positivo en sus operaciones diarias y en el desempeño general de la organización. Desde la

perspectiva de los capacitadores, existe una unanimidad sobre la percepción de mejoras en la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales, con la totalidad de los capacitadores afirmando que se han observado mejoras. Esta percepción positiva entre los capacitadores, quienes están directamente involucrados en el diseño y ejecución del programa, refuerza la idea de que la capacitación ha sido eficaz en alcanzar sus objetivos. Es fundamental continuar trabajando en la comunicación y el seguimiento de estos resultados. Al hacerlo, Telecable S.A. puede asegurar que todos los empleados comprendan y se beneficien plenamente de las iniciativas de capacitación implementadas, contribuyendo así al éxito y sostenibilidad a largo plazo de la organización.

12. Respecto a la percepción de la flexibilidad del programa de capacitación para adaptarse a futuros cambios organizacionales revela interesantes diferencias entre los asesores, supervisores y capacitadores, según se muestra en las tablas 25 y 74. Desde la perspectiva de los asesores y supervisores, la mayoría considera que el programa de capacitación ha sido diseñado con la flexibilidad suficiente para adaptarse a cambios futuros. Este resultado positivo indica que la mayoría de los colaboradores perciben que el programa es dinámico y capaz de evolucionar junto con las necesidades de la organización. La flexibilidad en la capacitación es crucial para mantener la relevancia y eficacia del programa en un entorno empresarial en constante cambio. Sin embargo otra parte de los encuestados no está seguro o indica que el programa no tiene la flexibilidad necesaria, lo que sugiere una falta de claridad o comunicación sobre cómo el programa de capacitación puede adaptarse a futuros cambios. Por otro lado los capacitadores, en su totalidad indicaron que no está segura sobre la flexibilidad del programa de capacitación. Esta falta de certeza entre los capacitadores, quienes son los responsables de diseñar y ejecutar el programa,

resalta una necesidad de mayor claridad y comunicación sobre los elementos de flexibilidad incorporados en el diseño del programa.

13. En relación en cuanto a si el programa de capacitación ha abordado de forma adecuada las áreas de mejora identificadas en las tareas y responsabilidades, desde las perspectivas de los asesores, supervisores y capacitadores. La mayoría de los encuestados considera que el programa de capacitación ha abordado de manera adecuada las áreas de mejora en sus tareas y responsabilidades. Esta mayoría sugiere que el programa está alineado con las necesidades identificadas y está logrando resultados positivos en el desarrollo de competencias y habilidades específicas. Por otro lado, una parte significativa de los encuestados no está seguro de si el programa ha abordado adecuadamente estas áreas de mejora. Esta división refleja una necesidad de mejorar la evaluación interna del programa y la comunicación entre los capacitadores y los participantes, hay una necesidad evidente de mejorar la comunicación y la evaluación continua para asegurar que todas las necesidades sean atendidas de manera efectiva, según se muestra en las tablas 26 y 75.
14. Según las tablas 27 y 76, sobre si se ha brindado o recibido capacitaciones específicas para abordar los desafíos y demandas, una parte significativa de los asesores y supervisores percibe haber recibido capacitación específica en algunas ocasiones para enfrentar los desafíos de sus tareas, esto nos indica que, aunque la capacitación específica se proporciona, no es constante ni sistemática, existe una clara necesidad de aumentar la consistencia y regularidad de estas capacitaciones. La percepción uniforme de los capacitadores de que las capacitaciones se brindan solo ocasionalmente refuerza la necesidad de un enfoque más estructurado. Mejorar la comunicación, establecer un proceso continuo de evaluación de necesidades y asegurar un monitoreo constante contribuirá a que el programa de capacitación de

Telecable S.A. sea más efectivo y alineado con las demandas de los empleados y la organización.

15. En el caso si durante el desarrollo de las actividades de capacitación se dedica suficiente tiempo y se ofrecen espacios prácticos, las tablas 28 y 77 concluyen que aunque una parte significativa de los asesores y supervisores percibe que se dedica suficiente tiempo y se ofrecen espacios prácticos durante las actividades de capacitación, existe una clara necesidad de mejorar estos aspectos para satisfacer plenamente las necesidades de todos los colaboradores. Por otra parte, desde el punto de vista de los capacitadores, las opiniones están divididas, la mitad considera que se dedica suficiente tiempo y se ofrecen espacios prácticos, mientras que la otra mitad no está de acuerdo. Esta división resalta la necesidad de una evaluación más exhaustiva y de ajustar los programas de capacitación según las necesidades reales y expectativas de los empleados. La implementación de mejores recursos, la separación de las actividades de capacitación del trabajo diario y la mejora de la comunicación interna serán claves para fortalecer el programa de capacitación de Telecable S.A. y asegurar su efectividad a largo plazo.
16. Los datos sobre la consideración de la complejidad y variedad de las tareas al diseñar y desarrollar el contenido del programa de capacitación, revela diversas percepciones entre asesores, supervisores y capacitadores, según las tablas 29 y 78, dado que más de la mitad de los asesores y supervisores considera que se ha tenido en cuenta la complejidad y variedad de sus tareas al diseñar el contenido del programa de capacitación. Esta mayoría indica una percepción positiva de que el programa está alineado con la realidad de sus funciones diarias. Sin embargo, una parte considerable de los encuestados no está seguro de esta consideración, lo cual sugiere una falta de claridad o comunicación sobre cómo se integran sus necesidades y tareas específicas en el diseño del programa. Además, una minoría de los participantes considera que

no se ha tenido en cuenta la complejidad y variedad de sus tareas. Por otra parte los capacitadores, tienen opiniones divididas, la mitad considera que se ha tenido en cuenta la complejidad y variedad de las tareas, mientras que la otra mitad no está segura. Esta falta de consenso entre los capacitadores sugiere una posible desconexión en la evaluación y comunicación de cómo se desarrollan los contenidos de capacitación. Existe una necesidad clara de mejorar la comunicación y ajustar ciertos aspectos operativos.

17. Sobre la percepción de los capacitadores respecto a la recepción de retroalimentación por parte de áreas de apoyo o de los asesores sobre el progreso en la aplicación de los conocimientos adquiridos en el programa de capacitación revela una falta total de retroalimentación. Según los datos de la tabla 79, la totalidad de los capacitadores indicaron que no reciben retroalimentación sobre el proceso. La falta de retroalimentación es una preocupación significativa que debe ser abordada. Establecer canales de retroalimentación efectivos y fomentar una cultura de retroalimentación continua son pasos esenciales para mejorar la efectividad del programa de capacitación. Al hacerlo, la organización puede asegurar que los programas de formación sean relevantes, efectivos y alineados con las necesidades de los empleados, promoviendo así un entorno de aprendizaje y mejora continua.
18. En contexto si se ha notado una mayor eficacia en la ejecución de sus tareas como resultado directo de participar en las actividades del programa de capacitación, la mayoría de los asesores y supervisores ha notado una mayor eficacia en la ejecución de sus tareas gracias al programa de capacitación, la presencia de una significativa incertidumbre y algunas opiniones negativas subraya la necesidad de mejoras continuas. Implementar un sistema de evaluación y seguimiento personalizado, mejorar la comunicación de los resultados y objetivos de la capacitación, y abordar las críticas específicas contribuirá a aumentar la efectividad del programa y a asegurar

que todos los empleados puedan beneficiarse plenamente de las actividades formativas ofrecidas por Telecable S.A. Estas conclusiones se respaldan con los resultados obtenidos en la tabla 31.

19. En relación con la percepción de los capacitadores sobre la integración de las tendencias y avances relevantes en el campo de las telecomunicaciones dentro del programa de capacitación, revela una opinión unánime y positiva. Según los datos recopilados en la tabla 80, la totalidad de los capacitadores confirma que el programa de capacitación contempla dichas tendencias y avances al diseñar el contenido del curso. Esta unanimidad indica que el diseño del contenido del curso está alineado con las innovaciones y desarrollos actuales en el sector, asegurando que los empleados reciban formación actualizada y pertinente. Bajo esta misma línea en la tabla 33, la mayoría de los asesores y supervisores considera que el programa de capacitación efectivamente incluye las tendencias y avances relevantes en su campo de trabajo. Esta mayoría indica una percepción positiva sobre la relevancia del contenido del curso en relación con las necesidades y demandas actuales del sector. Sin embargo, una parte significativa de los encuestados no está seguro de si estas tendencias y avances están siendo contemplados. Esta significativa proporción de incertidumbre sugiere que puede haber una falta de comunicación clara o de visibilidad sobre cómo se integran estos elementos en el programa de capacitación. Esta falta de certeza podría limitar el aprovechamiento pleno de la capacitación por parte de los empleados.
20. En cuanto a la percepción sobre la oportunidad de expresar opiniones y sugerencias al finalizar las actividades de capacitación, revela un panorama variado desde los puntos de vista de los asesores, supervisores y capacitadores, según los datos de las tablas 35 y 82, aunque una mayoría de los asesores y supervisores perciben que tienen la oportunidad de proporcionar feedback al finalizar las actividades de capacitación, la discrepancia con la percepción de los capacitadores destaca la

necesidad de mejorar la consistencia y la comunicación sobre estos procesos. Este resultado indica que la mayoría de los participantes percibe un esfuerzo consistente por parte de la organización en recoger feedback, por otra parte sugiere que los capacitadores creen estar implementando de manera efectiva los mecanismos de evaluación.

21. De acuerdo con los datos si se aborda adecuadamente las áreas en las que se necesita mejorar o desarrollar habilidades, una mayoría significativa de los asesores y supervisores perciben que el programa de capacitación aborda adecuadamente sus áreas de mejora, existe una notable proporción que considera que esto ocurre solo ocasionalmente. Esta alta proporción sugiere que, aunque la capacitación es efectiva en ciertos aspectos, existe una variabilidad en la consistencia con la que se abordan las necesidades específicas de los empleados. La presencia de una pequeña pero importante percepción negativa sugiere que hay margen para mejorar en términos de consistencia y personalización del programa. Aunque estos porcentajes son bajos, reflejan una preocupación que debe ser abordada para asegurar que todos los empleados se beneficien plenamente del programa de capacitación. Estas conclusiones se respaldan con los resultados obtenidos en la tabla 36.
22. En referencia a la percepción sobre la información proporcionada el primer día de las actividades de capacitación en el Contact Center de Telecable S.A. revela una alta satisfacción y consistencia en la comunicación inicial del programa de capacitación, tanto desde la perspectiva de los asesores y supervisores como de los capacitadores., según se muestra en las tablas 37 y 83. Esta alta proporción sugiere que la mayoría de los participantes recibe la información necesaria para comprender el alcance y la estructura del programa desde el inicio, lo cual es crucial para el éxito del proceso formativo. Aunque es una minoría, este grupo destaca una oportunidad de mejora para

asegurar que todos los participantes reciban la misma calidad de información al comenzar la capacitación.

23. De acuerdo con las tablas 38 y 84, sobre si se proporcionó el apoyo necesario durante el programa de capacitación, la mayoría indica que se les proporcionó el apoyo necesario durante el programa de capacitación para superar cualquier desafío o dificultad que enfrentaron. Este alto nivel de satisfacción sugiere que el programa de capacitación es efectivo en brindar el soporte necesario a los participantes, permitiéndoles aprovechar al máximo las oportunidades de aprendizaje y desarrollo. También una minoría de los encuestados señala que no recibió el apoyo necesario durante el programa de capacitación. Aunque este porcentaje es relativamente bajo, indica que hay margen para mejorar en términos de asegurar que todos los participantes reciban el soporte adecuado para superar sus desafíos y dificultades.
24. Los datos de las tablas 40 y 85, sobre la percepción si se promovió un ambiente de aprendizaje inclusivo y colaborativo en las actividades de capacitación, la información proporciona una perspectiva altamente positiva desde el punto de vista de los asesores, supervisores y capacitadores. Este alto porcentaje sugiere que la mayoría de los participantes siente que la capacitación se llevó a cabo en un entorno que fomenta la inclusión y la colaboración, aspectos esenciales para el aprendizaje efectivo y el desarrollo profesional. Aunque la mayoría de los asesores y supervisores perciben que las actividades de capacitación se llevaron a cabo en un ambiente inclusivo y colaborativo, la presencia de una minoría que no está segura subraya la importancia de reforzar y comunicar claramente estos esfuerzos. Esta incertidumbre, aunque minoritaria, indica la necesidad de reforzar y comunicar más claramente los esfuerzos de inclusión y colaboración durante las sesiones de capacitación. Desde el punto de vista de los capacitadores, la totalidad afirma que siempre se promovió un ambiente de aprendizaje inclusivo y colaborativo. Esta unanimidad muestra un

compromiso sólido por parte del equipo de capacitación para crear un entorno positivo y participativo para todos los participantes.

En relación con el segundo objetivo específico sobre identificar los factores que contribuyen o dificultan la participación y el compromiso del personal en el programa de capacitación de Telecable en su Contact Center, durante el primer cuatrimestre del 2024, con el fin de conocer aspectos de mejora se determinó que:

25. Los datos sobre los factores que han contribuido positivamente a la participación en el programa de capacitación, desde el punto de vista de los asesores, supervisores y capacitadores, ofrece una visión clara de los elementos más valorados y efectivos en el proceso de formación, tanto los asesores y supervisores como los capacitadores identifican factores similares que han contribuido positivamente a la participación en el programa de capacitación del Contact Center de Telecable S.A. La relevancia del contenido, el apoyo y orientación de los instructores, y un ambiente de trabajo positivo y colaborativo son aspectos cruciales que deben mantenerse y fortalecerse. Mejorar la comunicación de los beneficios y continuar reconociendo el esfuerzo de capacitación ayudará a asegurar que el programa siga siendo efectivo y valioso para todos los participantes. Estas conclusiones se respaldan con los resultados obtenidos en las tablas 41 y 86.
26. Con respecto a los factores que han dificultado la participación activa en el programa de capacitación, desde el punto de vista de los asesores, supervisores y capacitadores, revela varias barreras significativas que afectan la efectividad de la formación, según se muestra en las tablas 42 y 87. La falta de tiempo debido a la carga de trabajo y la ausencia de apoyo jerárquico son las principales barreras que dificultan la participación activa en el programa de capacitación del Contact Center de Telecable S.A. Este alto porcentaje sugiere que las responsabilidades laborales actuales interfieren considerablemente con la disponibilidad para asistir y participar en las sesiones de capacitación.

27. En relación con los resultados sobre en qué medida se siente motivado para comprometerse con el programa de capacitación. Existe una alineación general entre la percepción de los capacitadores y la mayoría de los asesores y supervisores sobre la motivación para comprometerse con el programa de capacitación. La percepción de alta motivación por parte de los capacitadores coincide con los altos porcentajes de motivación y muy motivación expresados por los participantes. La mayoría de los asesores y supervisores se sienten altamente motivados para comprometerse con el programa de capacitación, lo cual es una señal positiva del éxito y la efectividad del programa. Sin embargo, es crucial abordar la desmotivación de una minoría de participantes para asegurar que todos puedan beneficiarse plenamente del programa. Estas conclusiones se respaldan con los resultados obtenidos en las tablas 42 y 88.

En cuanto al tercer objetivo específico, sobre conocer las percepciones y opiniones de las personas colaboradoras del Contact Center de Telecable sobre la efectividad y relevancia del programa de capacitación en relación con su bienestar laboral y su satisfacción en el trabajo, por lo que se puede concluir lo siguiente:

28. Los datos de las tablas 44 y 89, sobre la percepción de la efectividad del programa de capacitación. La mayoría de los asesores y supervisores califica la efectividad del programa de capacitación como "bueno" y una parte significativa como "muy bueno". Esto indica que una gran mayoría de los participantes percibe el programa de manera positiva y considera que los prepara adecuadamente para enfrentar los desafíos y demandas de su trabajo. Por otro lado una minoría de los encuestados califica la efectividad del programa como "regular" o "malo", lo que sugiere que, aunque el programa cumple con sus objetivos básicos, hay áreas que pueden mejorarse para aumentar su efectividad y satisfacción general entre los participantes, además, resalta la necesidad de identificar y abordar las preocupaciones de este grupo para evitar que su experiencia negativa impacte en su rendimiento y percepción del programa. Desde el punto de vista de los

capacitadores revela una valoración mayoritariamente positiva. Esto insinúa que los capacitadores tienen una percepción positiva de la efectividad del programa y creen que preparan bien a los participantes para enfrentar los desafíos laborales.

29. Se puede determinar en las tablas 45 y 90, si la efectividad del programa de capacitación ha sido efectivo para mejorar tus habilidades, conocimiento y desempeño laboral. Hay una correlación positiva entre la mayoría de los asesores y supervisores y la percepción de los capacitadores sobre la efectividad del programa de capacitación. Ambos grupos coinciden en que el programa es efectivo en general. Sin embargo, la diferencia en la percepción de efectividad por parte de un grupo minoritario de asesores y supervisores (que mencionan falta de información y tiempo) indica áreas donde se puede mejorar la comunicación y el desarrollo del programa. El programa de capacitación del Contact Center de Telecable S.A. es percibido mayoritariamente como efectivo por los asesores, supervisores y capacitadores. No obstante, es esencial abordar las áreas de mejora relacionadas con la comunicación, la profundidad del contenido y la duración del programa para asegurar que todos los participantes puedan beneficiarse plenamente.
30. Sobre la calificación de la relevancia de los temas tratados en el programa de capacitación, según los datos de las tablas 46 y 91. Es percibido como relevante y efectivo por la mayoría de los asesores, supervisores y capacitadores, ambos grupos coinciden en que los temas son, en general, relevantes y útiles. No obstante, es esencial abordar las áreas donde se percibe una falta de relevancia o adecuación para mejorar la experiencia y el impacto del programa. Mantener un enfoque en la actualización continua y la personalización del contenido asegurará que el programa siga siendo pertinente y valioso para todos los participantes, contribuyendo así al desarrollo profesional y al éxito general del Contact Center.
31. Con respecto a la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos durante el programa de capacitación en el trabajo diario, desde la perspectiva de los asesores y

supervisores, muestra resultados mayoritariamente positivos. La mayoría indicó que han podido aplicar los conocimientos adquiridos durante el programa de capacitación. Este porcentaje alto sugiere que los contenidos del programa son prácticos y relevantes, permitiendo a los empleados utilizar lo aprendido de manera efectiva en sus tareas diarias. Por otra parte, un número significativo de los participantes manifestó que a veces pueden aplicar lo aprendido. Este grupo considerablemente grande sugiere que, aunque el contenido es en general útil, podría haber ciertas áreas que no se alinean completamente con todas las tareas o situaciones laborales, o que podrían requerir más refuerzo o práctica. Por lo cual se puede decir que gran parte ha podido aplicar los conocimientos adquiridos en el programa de capacitación en su trabajo diario, indicando una alineación adecuada entre el contenido del programa y las necesidades laborales. No obstante, para maximizar la efectividad del programa, es crucial abordar las áreas donde la aplicación no es constante, ofreciendo más oportunidades de práctica y ajustando el contenido para garantizar su relevancia continua. Estas conclusiones se respaldan con los resultados obtenidos de la tabla 47.

32. En relación de que aspectos consideran que se podrían mejorar para aumentar su efectividad en el futuro, según los datos de la tabla 48, mayoría de los asesores y supervisores consideran que hay aspectos específicos del programa de capacitación que pueden mejorarse para aumentar su efectividad futura, si bien se repite la misma línea sobre temas como falta de tiempo de las capacitaciones, duración de estas, espacios donde se brinda, un enfoque más práctico y menos teórico, entre otros. Estas observaciones proporcionan una base sólida para ajustar y mejorar el programa de capacitación, asegurando que se aborden de manera efectiva las necesidades y expectativas de los asesores y supervisores, lo cual es crucial para el éxito continuo del Contact Center de Telecable.

33. Según se muestra en las tablas 49 y 94, sobre si considera que el programa de capacitación contribuye positivamente a su bienestar laboral, la mayoría de los asesores y supervisores consideran que el programa de capacitación contribuye positivamente a su bienestar laboral. Este porcentaje mayoritario sugiere que la mayoría de los participantes perciben beneficios tangibles en su ambiente de trabajo y desarrollo profesional como resultado de la capacitación recibida. No obstante, un número significativo de los encuestados expresan incertidumbre sobre el impacto del programa en su bienestar laboral, indicando la necesidad de una evaluación más detallada para entender y, potencialmente, abordar sus dudas o ambigüedades. Desde la perspectiva de los capacitadores, los resultados reflejan una división equitativa la mitad considera que el programa contribuye positivamente al bienestar laboral, mientras que la otra mitad no está segura. Este equilibrio sugiere la necesidad de fortalecer la comunicación y la retroalimentación entre capacitadores y personal para alinear las percepciones y maximizar los beneficios del programa.
34. En relación de cómo calificaría el impacto del programa de capacitación en su nivel de estrés laboral, una mayoría significativa de asesores y supervisores reporta un impacto positivo del programa de capacitación en la reducción de su estrés laboral, las percepciones varían considerablemente. La evaluación de los capacitadores también refleja una opinión moderada sobre el impacto del programa. Estos hallazgos indican la necesidad de un análisis más profundo y posibles ajustes en el programa para maximizar su efectividad y satisfacer mejor las necesidades de todos los participantes involucrados. Según se muestra en las tablas 50 y 95.
35. De acuerdo con las tablas 51 y 96, respecto a la percepción sobre la adecuación del programa de capacitación para abordar aspectos relacionados con el bienestar mental, intelectual y emocional en el trabajo, la mayoría de los asesores y supervisores no está seguro de si el programa aborda adecuadamente estos aspectos, lo cual indica una

considerable incertidumbre respecto a la eficacia del programa en estas áreas cruciales. Por otro lado, un número relevante de los encuestados considera que el programa sí aborda adecuadamente estos aspectos, reflejando una percepción positiva entre una porción significativa pero no mayoritaria de los participantes. Esta valoración positiva sugiere que, para una parte importante del personal, el programa cumple con las expectativas relacionadas con el bienestar integral en el trabajo. Sin embargo, una minoría de los encuestados considera que el programa no aborda adecuadamente el bienestar mental, intelectual y emocional, lo que señala áreas específicas de mejora que deben ser atendidas. Desde la perspectiva de los capacitadores, todos los encuestados expresan incertidumbre sobre la eficacia del programa en abordar estos aspectos de bienestar. Esta evaluación uniforme resalta la necesidad de una revisión crítica y posiblemente una reformulación de los componentes del programa relacionados con el bienestar mental, intelectual y emocional, para asegurar que estos sean claros y efectivamente transmitidos.

36. Respecto a cómo describiría el nivel de satisfacción general en su trabajo, según los datos de las tablas 54, 55, 99 y 100, la mayoría de los encuestados indica que está satisfecho o muy satisfecho con su trabajo, pero no obstante la mayoría también manifiesta no estar seguro sobre el impacto del programa de capacitación mejora su satisfacción general, lo que indica una falta de claridad o evidencia percibida sobre los beneficios del programa. Esta incertidumbre subraya la necesidad de mejorar la comunicación y demostrar de manera más evidente los beneficios del programa de capacitación. Desde la perspectiva de los capacitadores, el 100% de los encuestados describe su nivel de satisfacción general en el trabajo como "Satisfecho". Esta evaluación uniforme y positiva sugiere que, al menos para los capacitadores, el entorno laboral y posiblemente el programa de capacitación están cumpliendo con sus expectativas y necesidades.

37. En relación si el programa de capacitación ha mejorado las habilidades y competencias para realizar el trabajo de forma satisfactoria. De acuerdo con los datos de las tablas 56 y 101, la mayoría de los asesores y supervisores considera que el programa ha mejorado sus habilidades y competencias, mientras que un número relevante cree que estas han mejorado significativamente. Estos resultados indican que una mayoría de los participantes percibe mejoras en sus capacidades laborales gracias al programa de capacitación. Por otro lado los capacitadores consideran que el programa ha mejorado las habilidades y competencias de los asesores y supervisores. Esta opinión uniforme y positiva por parte de los capacitadores sugiere que, desde su punto de vista, el programa de capacitación cumple con sus objetivos de desarrollo de habilidades.
38. Sobre la probabilidad de recomendar la empresa a un amigo o conocido para trabajar en el Contact Center, según la escala de 1 a 10, revela una tendencia positiva entre los participantes, la mayoría de los asesores, supervisores y capacitadores muestran una alta disposición a recomendar la empresa a amigos o conocidos, reflejando una percepción positiva general. Sin embargo, la presencia de calificaciones bajas destaca la necesidad de abordar las áreas de mejora para aumentar la satisfacción y la recomendación entre todos los empleados. Según los datos de las tablas 57 y 102.

## **5.2 LIMITACIONES**

Durante el desarrollo de la investigación, se presentó una limitación respecto a los antecedentes internacionales que se debían validar en otro idioma diferente al español, dado que por el tema investigado, fue más compleja la búsqueda.

## **5.3 RECOMENDACIONES**

A continuación, se presentan las recomendaciones que se consideran importantes ante los resultados obtenidos durante la investigación, con el fin de brindar alternativas de

mejora para la implementación de un programa de capacitación en el Contact Center de la empresa Telecable S.A y ayudar en el bienestar en las personas colaboradoras.

Con respecto al objetivo específico uno que consiste en Determinar si el programa de capacitación implementado por Telecable en su departamento del Contact Center, fue elaborado con base en la información de la detección de necesidades de capacitación, tomando en cuenta el análisis de la organización, de las tareas y las personas, se recomienda lo siguiente:

**1. Mejora Continua del Programa de Capacitación:** La mejora continua asegura que el programa de capacitación de Telecable sea efectivo, relevante y beneficioso para el desarrollo profesional de los empleados, contribuyendo a su bienestar y satisfacción laboral, y manteniendo la competitividad de la empresa, dado que mucho de lo indicado por los colaboradores era que el programa tenía muchos procesos desactualizados, por lo cual se recomienda lo siguiente:

- ✓ Revisiones Periódicas: Implementar revisiones periódicas del programa de capacitación para asegurar que sigue alineado con las necesidades y expectativas de los empleados. Incluir en estas revisiones tanto el feedback de los empleados como el de los capacitadores.
- ✓ Actualización de Contenidos: Asegurar que los contenidos de la capacitación se actualicen regularmente para incluir las últimas tendencias y avances relevantes en el campo de las telecomunicaciones.

**2. Comunicación y Difusión de Normativas:** Una comunicación y difusión efectiva de las normativas de capacitación asegura claridad, confianza, consistencia y compromiso entre los empleados, mejorando significativamente la efectividad y el impacto del programa de capacitación de Telecable, dado que los colaboradores desconocen si hay alguna normativa de Recursos Humanos que rija la materia de capacitación, con base a lo anterior se recomienda:

- ✓ Materiales Informativos: Desarrollar y distribuir materiales informativos claros y accesibles sobre las normativas de capacitación. Estos materiales pueden incluir manuales, infografías y videos explicativos.
- ✓ Talleres Informativos: Realizar talleres o sesiones informativas específicas sobre las normativas de capacitación para garantizar que todos los empleados comprendan las políticas y procedimientos.
- ✓ Comunicación y Claridad: La incertidumbre manifestada por una parte significativa de los asesores y supervisores, así como por los capacitadores, subraya la importancia de mejorar la comunicación sobre los objetivos específicos del programa de capacitación y los resultados alcanzados. Es crucial que todos los participantes comprendan claramente cómo el programa aborda sus necesidades específicas.

**3. Consulta y Participación en la Elaboración del Programa:** Las consultas y la participación de los empleados en la elaboración del programa de capacitación aseguran que este sea relevante, eficaz y adaptable, al tiempo que aumentan el compromiso, la satisfacción y la confianza entre los empleados, más en una organización como Telecable dentro de las telecomunicaciones, dado que todo se va actualizando constantemente, por eso la importancia de consultar y la participación de los colaboradores en la elaboración de los planes de capacitación, ya que ellos son la primer línea de contacto con el cliente, por lo tanto se recomienda:

- ✓ Encuestas y Grupos Focales: Implementar encuestas periódicas y grupos focales para obtener información de las necesidades de capacitación directamente de los empleados. Asegurar que estas consultas incluyan a todos los niveles jerárquicos.

- ✓ Participación Activa: Fomentar la participación activa de los empleados en el diseño del programa de capacitación para asegurar que sus necesidades y expectativas sean consideradas.

**4. Oportunidades para Proporcionar Realimentación:** Proporcionar oportunidades para realimentación en el programa de capacitación es crucial para mejorar continuamente su efectividad, fomentar la participación activa, construir confianza y adaptar el contenido a las necesidades reales de los empleados. Esto no solo mejora la calidad del programa, sino que también aumenta la satisfacción y el compromiso de los empleados con su desarrollo profesional, y una parte significativa de los colaboradores no estaban conformes con los procesos de retroalimentación aplicados, por lo cual se recomienda lo siguiente:

- ✓ Canales de Retroalimentación: Establecer y promover canales de retroalimentación continua donde los empleados puedan expresar sus opiniones y recibir respuestas sobre el programa de capacitación.
- ✓ Incrementar las Oportunidades de Feedback: Aumentar las oportunidades para que los empleados proporcionen retroalimentación durante y después de las sesiones de capacitación. Facilitar plataformas en línea y sesiones en persona para recoger feedback.
- ✓ Clarificación de Procesos de Feedback: Mejorar la comunicación sobre cómo y cuándo los empleados pueden proporcionar retroalimentación. Asegurar que los capacitadores comprendan la importancia del feedback y estén preparados para actuar sobre él.

**5. Asignación de Recursos Adecuados:** La asignación de recursos adecuados es vital para asegurar la eficacia, calidad y relevancia del programa de capacitación de Telecable. Además, reduce el estrés laboral, aumenta la participación y el compromiso de los empleados y fomenta una cultura de aprendizaje continuo,

contribuyendo al éxito y sostenibilidad de la empresa, mucho de lo mencionado por los colaboradores era temas de tiempo de las capacitaciones, y los espacios donde se brindaban las mismas, por lo tanto se brindan las siguientes recomendaciones:

- ✓ Revisión de la Distribución de Recursos: Realizar una revisión exhaustiva de la distribución de recursos para el programa de capacitación, considerando tanto las perspectivas de los asesores y supervisores como las de los capacitadores.
- ✓ Garantía de Recursos Suficientes: Asegurar que se asignen los recursos adecuados (tiempo, personal, presupuesto) para satisfacer las necesidades organizativas y de capacitación de los empleados.

**6. Establecimiento de Indicadores Claros:** El establecimiento de indicadores claros es esencial para medir la efectividad, proporcionar transparencia, identificar áreas de mejora, alinear con los objetivos organizacionales, facilitar la evaluación continua y aumentar la motivación y el compromiso de los empleados. Esto asegura que el programa de capacitación de Telecable sea eficaz y beneficioso para todos los involucrados, dado que gran parte de los colaboradores indicaban que desconocían los indicadores que se miden, muestran un desconocimiento de los mismos, por lo cual recomienda lo siguiente:

- ✓ Definición de Indicadores: Establecer indicadores claros y comunicarlos a todos los empleados para evaluar el éxito y el impacto del programa de capacitación. Asegurar que estos indicadores sean comprensibles y relevantes para todos los niveles de la organización.
- ✓ Monitoreo y Evaluación Continuos: Implementar un sistema robusto de monitoreo y evaluación para medir la efectividad y los beneficios del programa de capacitación. Utilizar los resultados para realizar ajustes y mejoras continuas.

**7. Flexibilidad del Programa de Capacitación:** La flexibilidad del programa de capacitación es crucial para adaptarse a cambios organizacionales, atender diversas necesidades, manejar cargas de trabajo, incorporar retroalimentación, promover una cultura de aprendizaje y responder a contextos variables. Esto asegura que el programa de Telecable sea relevante, efectivo y beneficioso para todos los empleados, en este caso algunos de los colaboradores indicaron que el programa de capacitación suele ser muy rígido a nivel de desafíos futuros, por lo cual se recomienda lo siguiente:

- ✓ Diseño Flexible: Asegurar que el programa de capacitación sea lo suficientemente flexible para adaptarse a futuros cambios organizacionales. Incluir módulos opcionales y personalizables que puedan ajustarse según las necesidades emergentes.
- ✓ Comunicación sobre Flexibilidad: Mejorar la comunicación sobre cómo el programa de capacitación puede adaptarse a cambios futuros, asegurando que todos los empleados comprendan las capacidades de ajuste del programa.

**8. Mejora de la Evaluación:** La mejora de la evaluación en el programa de capacitación es fundamental para identificar áreas de mejora, asegurar la calidad, medir el impacto, alinear con los objetivos organizacionales, facilitar feedback continuo y aumentar la motivación y compromiso de los empleados. Esto garantiza que el programa de Telecable sea eficaz, relevante y beneficioso para todos los involucrados, esto debido a que un número significativo no estaba seguro si se evaluaba correctamente el programa de capacitación, por lo tanto se recomienda lo siguiente:

- ✓ Evaluación Continua: La percepción dividida entre los capacitadores indica la necesidad de implementar un sistema de evaluación continua y

sistemática del programa de capacitación. Este sistema debe incluir la recopilación regular de feedback de los participantes para ajustar y mejorar continuamente el contenido y enfoque del programa.

- ✓ Evaluación de Necesidades: Implementar un proceso continuo de evaluación de necesidades puede ayudar a identificar de manera más precisa las áreas donde se requiere capacitación específica. Esta evaluación debe involucrar tanto a los empleados como a los capacitadores para asegurar una comprensión completa de las necesidades.

Con respecto al segundo objetivo de identificar los factores que contribuyen o dificultan la participación y el compromiso del personal en el programa de capacitación de Telecable en su Contact Center, durante el primer cuatrimestre del 2024, con el fin de conocer aspectos de mejora.

**9. Mantener la Relevancia del Contenido:** Mantener la relevancia del contenido en el programa de capacitación es fundamental para asegurar la satisfacción de los participantes, la aplicabilidad en el trabajo diario, la adaptación a cambios del sector, el incremento de la motivación y compromiso, la alineación con los objetivos organizacionales y la mejora continua del programa. Esto garantiza que la capacitación de Telecable sea eficaz y beneficiosa para todos los colaboradores, en diferentes preguntas que eran semiabiertas, mencionaban siempre que los contenidos se encontraban desactualizados, por lo cual se recomienda lo siguiente:

- ✓ Actualización Continua: Asegurar que el contenido del programa de capacitación se mantenga actualizado y alineado con las necesidades y tendencias del sector.
- ✓ Personalización del Contenido: Adaptar los módulos de capacitación a las funciones específicas de los colaboradores para asegurar que el contenido sea relevante y aplicable.

- ✓ Ajustes Basados en Feedback: Utilizar la retroalimentación para hacer ajustes en el contenido y la metodología del programa, abordando las preocupaciones de los participantes.
- ✓ Incorporar Nuevas Tendencias: Mantener el contenido del programa actualizado con las últimas tendencias y tecnologías del sector de telecomunicaciones.

**10. Ambiente de Trabajo Positivo y Colaborativo:** un ambiente de trabajo positivo y colaborativo es crucial para incrementar la participación activa, mejorar el aprendizaje, reducir el estrés, aumentar la motivación y el compromiso, fomentar la innovación y mejorar el bienestar general de los empleados. Estos factores aseguran que el programa de capacitación de Telecable sea más efectivo y beneficioso para todos los colaboradores, aunque la gran mayoría respondió que si cuentan con un ambiente positivo dentro de las actividades de capacitación, una minoría respondió lo contrario, por lo cual se brindan las siguientes recomendaciones:

- ✓ Fomentar la Colaboración: Promover un ambiente de trabajo colaborativo durante las sesiones de capacitación mediante actividades grupales y proyectos colaborativos.
- ✓ Reconocimiento del Esfuerzo: Reconocer y celebrar los logros y esfuerzos de los participantes en el programa de capacitación para mantener un ambiente positivo y motivador.

**11. Gestión del Tiempo y Carga de Trabajo:** Es esencial para mejorar la participación, reducir el estrés, aumentar la eficiencia, aumenta el compromiso, y mejorar el bienestar general, además asegurar que la capacitación se alinee con los objetivos de aprendizaje. Esto garantiza que el programa de capacitación de Telecable sea más efectivo y beneficioso para todos los empleados, dado que

muchos mencionan en diferentes ocasiones del formulario aplicado, la falta de tiempo y la carga de trabajo que tienen los capacitadores, por lo cual no se pueden brindar las capacitaciones correctamente, siempre hay interrupciones en las mismas, además que muchas veces se llegan agendar capacitaciones, virtuales y se tienen que realizar en su área de trabajo (cubículo) mientras están gestionando llamadas, por lo cual no se le brinda la importancia que requiere, por este motivo se recomienda lo siguiente:

- ✓ Horarios Flexibles: Ofrecer horarios de capacitación más flexibles para adecuar las responsabilidades laborales de los empleados.
- ✓ Micro-Aprendizaje: Implementar módulos de micro-aprendizaje que permitan a los empleados aprender en intervalos cortos y manejables.

**12. Apoyo Jerárquico:** El apoyo jerárquico es crucial para fomentar la participación activa, validar la importancia de la capacitación, aumentar la moral y el compromiso, facilitar recursos y tiempo, mejorar el desempeño y crear una cultura de aprendizaje. Esto asegura que el programa de capacitación sea más efectivo y beneficioso para todos los empleados, dado que la mayoría respondió no estar seguro si se involucra a los niveles jerárquicos o si se les llega a consultar al respecto sobre las necesidades del programa de capacitación, por lo cual se recomienda lo siguiente:

- ✓ Compromiso de la Gerencia: Asegurar que la gerencia muestre un compromiso activo hacia los programas de capacitación y fomente la participación de los empleados.
- ✓ Políticas de Capacitación: Establecer políticas claras que prioricen la capacitación y aseguren que los empleados dispongan del tiempo necesario para participar en estas actividades sin penalizaciones en sus responsabilidades laborales.

**13. Sistema de Recompensas e Incentivos:** Es esencial para aumentar la motivación y el compromiso, reconocer el esfuerzo, fomentar una cultura de aprendizaje, mejorar el desempeño, retener talento y proporcionar claridad en los objetivos. Esto asegura que el programa de capacitación sea más efectivo y beneficioso para todos los colaboradores, dado que si bien muchos manifestaron estar satisfechos con el programa de capacitación, una minoría no está satisfecha o segura, por lo cual es importante validar siempre todo de punta a punta, con el fin de promover una satisfacción general, se recomienda lo siguiente:

- ✓ Reconocimiento e Incentivos: Implementar un sistema de recompensas e incentivos que reconozca la participación y el desempeño en el programa de capacitación.
- ✓ Oportunidades de Crecimiento: Alinear el programa de capacitación con oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa, mostrando claramente cómo el desarrollo de habilidades puede llevar a promociones y crecimiento profesional.

En cuanto al tercer objetivo específico que es conocer las percepciones y opiniones de las personas colaboradoras del Contact Center de Telecable sobre la efectividad y relevancia del programa de capacitación en relación con su bienestar laboral y su satisfacción en el trabajo, se recomienda que:

**14. Fortalecer la Relevancia y Aplicabilidad del Contenido:** Fortalecer la relevancia y aplicabilidad del contenido del programa de capacitación es esencial para mejorar la aplicación práctica de los conocimientos, alinear el programa con las necesidades reales, incrementar la motivación y compromiso, adaptarse a cambios

del sector, aumentar la eficacia del programa y satisfacer a los empleados. Esto con el fin de tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores, dado que en muchos casos indicaban que las capacitaciones llegan a ser muy teóricas, y no se realizan las practicas necesarias a nivel de los escenarios que se requieren, dentro de los procesos, por lo tanto se recomienda lo siguiente:

- ✓ Sesiones Prácticas: Aumentar las sesiones prácticas y simulaciones para permitir que los empleados apliquen lo aprendido en un entorno controlado antes de implementarlo en sus tareas diarias.
- ✓ Proyectos Reales: Introducir proyectos y estudios de caso reales que permitan a los participantes trabajar en problemas y situaciones reales del Contact Center.

**15. Sesiones Motivacionales:** Son esenciales para aumentar la motivación y el compromiso, proporcionar refuerzo positivo, mejorar el bienestar emocional, fomentar una cultura de aprendizaje, incrementar la productividad y facilitar el cambio positivo. Esto asegura que el programa de capacitación de Telecable no solo sea efectivo en términos de desarrollo de habilidades, sino también en mantener un ambiente de trabajo positivo y motivador, esto debido a que muchos manifestaron estar inseguros si dentro del plan de capacitación se toman en cuentas temas referentes al bienestar, solamente una minoría manifestó estar de acuerdo, por lo cual se recomienda lo siguiente:

- ✓ Temas de Bienestar: Integrar módulos sobre bienestar mental, emocional e intelectual en el programa de capacitación, proporcionando herramientas y técnicas para manejar el estrés y mejorar el bienestar general.
- ✓ Técnicas de Manejo del Estrés: Ofrecer sesiones y recursos sobre técnicas de manejo del estrés y mindfulness, promoviendo un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.

**16. Mejorar el Bienestar y Reducir el Estrés:** Mejorar el bienestar y reducir el estrés es crucial para aumentar la productividad, mejorar el ambiente laboral, fomentar la salud mental y física, incrementar el compromiso y la moral, desarrollar habilidades de manejo del estrés y mejorar el desempeño general. Esto asegura que el programa de capacitación de Telecable sea beneficioso no solo para el desarrollo profesional, sino también para la salud y el bienestar integral de los colaboradores, dado que al llegar a preguntar sobre el impacto del estrés a nivel del programa de capacitación una mayoría indicó que el mismo llega a generarle un estrés alto, por consiguiente se recomienda los siguientes puntos:

- ✓ Temas de Bienestar: Integrar módulos sobre bienestar mental, emocional e intelectual en el programa de capacitación, proporcionando herramientas y técnicas para manejar el estrés y mejorar el bienestar general.
- ✓ Técnicas de Manejo del Estrés: Ofrecer sesiones y recursos sobre técnicas de manejo del estrés y mindfulness, promoviendo un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.
- ✓ Evaluaciones Periódicas: Realizar evaluaciones periódicas para medir el impacto del programa de capacitación en el bienestar de los empleados, ajustando el contenido y las estrategias según los resultados obtenidos.
- ✓ Apoyo Continuo: Establecer canales de apoyo donde los empleados puedan buscar ayuda y recursos adicionales para manejar el estrés y mejorar su bienestar laboral.

## REFERENCIAS

- Campos, L. y Daza, A. (2021). *Programa de Capacitación Para mejorar las Competencias de los Transportadores de la Empresa Vigitrans Colombia S.A.S* [Tesis de grado Universidad De Bogotá Jorge Tadeo Lozano]. Repositorio Institucional de la Universidad De Bogotá Jorge Tadeo Lozano de Colombia. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/24605>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=9350>
- Conceição, H. (2016). *A aprendizagem significativa nos programas de treinamento corporativo: Um estudo no Banco do Brasil e na Caixa Econômica Federal* [Proyecto de Graduación de Posgrado, Universidade Federal de Pernambuco]. Repositorio Institucional de la Universidade Federal de Pernambuco de Brasil. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/29761>
- Cornejo, M. (2020). *Propuesta de un programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral en la empresa Cablemax, Piura 2021* [Proyecto de Graduación de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo del Perú. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/47573>
- Economía 3. (s.f). *Satisfacción laboral: Qué es y cómo influye en la productividad. Características e importancia*. <https://economia3.com/satisfaccion-laboral/>
- García, L. (25 de marzo de 2021) El bienestar laboral y su importancia en las organizaciones. Formas de fomentar el bienestar. <https://www.ucentral.edu.co/noticentral/bienestar-laboral-su-importancia-organizaciones>

Great Place To Work. (s.f.). *Qué es el bienestar laboral o «wellbeing» corporativo y por qué es importante. Características e importancia.* [https://greatplacetowork.es/bienestar-laboral-wellbeing-corporativo/#La importancia del bienestar laboral en la empresa](https://greatplacetowork.es/bienestar-laboral-wellbeing-corporativo/#La_importancia_del_bienestar_laboral_en_la_empresa)

INUBA. (10 de abril de 2023). *Cómo mejorar el bienestar intelectual: Expandiendo tus conocimientos y perspectivas. Características e importancia.* <https://inuba.com/blog/como-mejorar-el-bienestar-intelectual-expandiendo-tus-conocimientos-y-perspectivas/>

Personal de Cigna Healthcare (06 de agosto de 2023). *Qué es el bienestar. Definición y Características de importancia.* <https://www.cigna.com/es-us/knowledge-center/hw/qu-es-el-bienestar-acl6332>

Robbins, S., Coulter, M. (2023). *Administración.* Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=32870>

Sequeira, C. y Garita, M. (2023). *Análisis de las necesidades de capacitación que presenta parte del profesorado de Educación Preescolar, de las Direcciones Regionales de Educación 2237-1340 (Heredia), 2443-3095 (Alajuela), 2255-1257 (San José Central), 2253-3606 (San José Norte), 2223-5933 (San José Oeste), 2758-1917 (Limón) y 2591-2792 (Cartago), en relación con el conocimiento e implementación de estrategias metodológicas para el desarrollo psicomotor en la niñez* [Proyecto de Graduación de Licenciatura, Universidad Nacional]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Costa Rica. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/25189>

Torres, B. (2022). *Proceso administrativo: Para la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones del siglo XXI.* Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=19300>

Umiña, B. (2017). *Plan de capacitación y el desempeño laboral en la empresa Serpetbol Perú S.A.C. - San Borja 2016* [Proyecto de Graduación de Licenciatura, Universidad

Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma del Perú.

<https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/398>

Werther, W., Davis, K., Guzmán, P. (2019). *Administración del capital humano*. McGraw-Hill.

<https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=9242>

# ANEXOS

## ANEXO 1. CUESTIONARIO REALIZADO A LOS ASESORES Y SUPERVISORES.

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANO**



A continuación, se presenta el siguiente instrumento de medición el cual tiene como objetivo: Analizar las implicaciones de la implementación de un programa de capacitación y el bienestar de las personas colaboradoras de la empresa Telecable ubicada en San José, durante el primer cuatrimestre del 2024.

Estimados Colaboradores:

Les envío un cordial saludo y les solicito su colaboración para que participen en la siguiente encuesta.

Esta encuesta se enfoca en analizar las implicaciones de la implementación de un programa de capacitación y el bienestar de las personas colaboradoras de la empresa Telecable ubicada en San José, durante el primer cuatrimestre del 2024. Es importante destacar que su participación en este proceso es completamente voluntaria.

Es importante destacar que toda la información proporcionada en esta encuesta se mantendrá en estricta confidencialidad y se utilizará exclusivamente con fines académicos para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos. Sus respuestas serán recopiladas de manera anónima, los resultados se presentarán de manera grupal, garantizando así su privacidad.

Para asegurar la calidad de los resultados, le pedimos que complete la encuesta con sinceridad y honestidad, basándose en su experiencia general en el período de estudio. Su opinión es crucial para nosotros, por lo que le instamos a considerar una amplia gama de eventos y situaciones al responder.

La encuesta consta de preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas, diseñadas para obtener una visión completa de su percepción sobre el ambiente de trabajo. No existen respuestas correctas o incorrectas; lo que se busca es comprender la realidad de su entorno laboral.

Su colaboración es fundamental para obtener resultados significativos que contribuirán a esta investigación. Le agradecemos de antemano por su tiempo y disposición.

### **DATOS GENERALES**

- 1- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando como asesor/a telefónico/a en el Contact Center de Telecable?
  - a) Menos de 3 meses
  - b) De 3 a 6 meses
  - c) De 6 meses a un año
  - d) Más de un año
  
- 2- ¿Cuál es su identidad de género?
  - a) Hombre
  - b) Mujer
  - c) Intersex
  
- 3- ¿En cuál rango de edad se encuentra usted?
  - a) 18-24 años
  - b) 25-34 años
  - c) 35-44 años
  - d) Más de 45 años
  
- 4- ¿Durante el último año, cuántas capacitaciones ha recibido?
  - a) 1
  - b) 2
  - c) 3
  - d) Más de 3

- 5- ¿Cuál es su nivel de escolaridad?
- a) Bachiller de Secundaria.
  - b) Técnico.
  - c) Universitaria
  - d) Universidad Incompleta.
- 6- ¿Cuál es el cargo que ocupa en el Contact Center?
- a) Asesor telefónico
  - b) Supervisor

**I. VARIABLE 1. Programa de Capacitación**

**A. INDICADOR 1: Organización**

- 7- ¿Considera que el programa de capacitación en el Contact Center está bien planificado y diseñado?
- a) Sí
  - b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
  - c) No estoy seguro/a
- 8- ¿Conoce si el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Telecable S.A. cuenta con normativa que rige la materia de capacitación?
- a) Si ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  - b) No
- 9- ¿Para la elaboración del programa de capacitación implementado por Telecable en el departamento del Contact Center, se le consultó sobre necesidades que tenía en su área de trabajo para la capacitación? (Si responde no, pasar a la pregunta 11)
- a) Sí
  - b) No
  - c) No estoy seguro/a
- 10- ¿Está satisfecho/a con la comunicación y transparencia en el proceso de elaboración e implementación del programa de capacitación?

- a) Muy insatisfecho
  - b) Insatisfecho
  - c) Satisfecho
  - d) Muy satisfecho
- 11- ¿Considera que ha habido oportunidades suficientes para proporcionar retroalimentación y sugerencias durante el desarrollo del programa de capacitación?
- a) Sí
  - b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
  - c) No estoy seguro/a
- 12- ¿Considera que se ha consultado adecuadamente a los diferentes niveles jerárquicos de la organización para identificar las necesidades de capacitación?
- a) Sí
  - b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
  - c) No estoy seguro/a
- 13- ¿Considera que el programa de capacitación actual está alineado con los objetivos y valores de la organización?
- a) Sí
  - b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
  - c) No estoy seguro/a
- 14- ¿Cree que el contenido del programa de capacitación refleja fielmente la cultura organizacional de nuestra empresa?
- a) Sí
  - b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
  - c) No estoy seguro/a
- 15- ¿Cree que se han asignado los recursos adecuados (tiempo, personal, presupuesto) para el programa de capacitación en función de las necesidades organizativas?
- a) Sí
  - b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
  - c) No estoy seguro/a

16- ¿Considera que se han establecido indicadores claros para evaluar el éxito y el impacto del programa de capacitación en la organización?

- a) Sí ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

17- ¿Ha observado una mejora en la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales como resultado del programa de capacitación implementado?

- a) Sí
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

18- ¿Siente que el programa de capacitación ha sido diseñado con flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios organizacionales futuros?

- a) Sí
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

## **B. INDICADOR 2: Las Tareas**

19- ¿Considera que el programa de capacitación ha abordado de manera adecuada las áreas de mejora identificadas en sus tareas y responsabilidades laborales?

- a) Sí
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

20- ¿Ha recibido capacitación específica para enfrentar los desafíos y demandas particulares de sus tareas dentro de su departamento o equipo de trabajo?

- a) Sí, siempre
- b) A veces
- c) Rara vez
- d) Nunca

21- ¿Considera que dentro del desarrollo de las actividades de capacitación se incluye suficiente tiempo y espacios prácticos para la aplicación de los conocimientos en función a sus tareas diarias?

- a) Sí
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

22- ¿Se ha tenido en cuenta la complejidad y variedad de sus tareas al diseñar y desarrollar el contenido del programa de capacitación?

- a) Sí
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

23- ¿Considera que el programa de capacitación ha mejorado su capacidad para enfrentar situaciones desafiantes o nuevas en el desempeño de sus tareas?

- a) Sí
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

24- ¿Ha notado una mayor eficacia en la ejecución de sus tareas como resultado directo de participar en las actividades del programa de capacitación?

- a) Sí
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

25- ¿Ha recibido retroalimentación o seguimiento por parte de su jefatura o capacitador sobre su progreso en la aplicación de los conocimientos adquiridos en el programa de capacitación a sus tareas diarias?

- a) Sí
- b) No

26- ¿Considera que el programa de capacitación contempla las tendencias y avances relevantes en el campo de su trabajo al diseñar el contenido del curso?

- a) Sí
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

**C. INDICADOR 3: Las personas**

27- ¿Cree que sus necesidades de capacitación y desarrollo fueron consideradas al diseñar el programa de capacitación?

- a) Sí
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

28- ¿Se le consultó o se le dio la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias al finalizar las actividades de capacitación?

- a) Sí, siempre
- b) A veces
- c) Rara vez
- d) Nunca

29- ¿Considera que el programa de capacitación aborda adecuadamente las áreas en las que necesito mejorar o desarrollar habilidades?

- a) Sí, siempre
- b) A veces
- c) Rara vez
- d) Nunca

30- ¿El primer día que inicia la actividad de capacitación, el capacitador le informa sobre el programa de capacitación, su metodología y otros aspectos?

- a) Sí
- b) No
- c) No estoy seguro/a

31- ¿Se me proporcionó el apoyo necesario durante el programa de capacitación para superar cualquier desafío o dificultad que enfrenté?

- a) Sí
- b) No

32- Sentí que mi participación y contribución durante la capacitación fueron valoradas y reconocidas?

- a) Sí, siempre
- b) A veces
- c) Rara vez
- d) Nunca

33- ¿Considera que en las actividades de capacitación se promovió un ambiente de aprendizaje inclusivo y colaborativo entre los participantes?

- a) Sí
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

## **II. VARIABLE 2. Programa de Capacitación**

### **A. INDICADOR 1: Factores de la participación y el compromiso.**

34- ¿Qué factor considera que han contribuido positivamente a su participación en el programa de capacitación del Contact Center de Telecable?

- a) La claridad en los objetivos
- b) Beneficios del programa de capacitación.
- c) La relevancia de los temas tratados con mis responsabilidades laborales.
- d) El apoyo y la orientación proporcionados por los instructores.
- e) La interactividad y dinámicas de participación durante las sesiones de capacitación.
- f) Las oportunidades para aplicar lo aprendido en situaciones prácticas.
- g) El reconocimiento y valoración del esfuerzo de capacitación por parte de la empresa.
- h) El ambiente de trabajo positivo y colaborativo generado durante el programa de capacitación.
- i) La posibilidad de compartir experiencias y conocimientos con mis compañeros de equipo.
- j) Otro especifique \_\_\_\_\_

35- ¿Cuál de los siguientes factores le han dificultado participar de manera activa en el programa de capacitación del Contact Center de Telecable?

- a) Falta de tiempo debido a la carga de trabajo en el Contact Center.
- b) Falta de claridad sobre los beneficios o relevancia del programa de capacitación.

- c) Ausencia de apoyo por parte de los superiores jerárquicos para participar en la capacitación.
- d) Dificultades para concentrarse o participar activamente en las sesiones de capacitación virtuales.
- e) Desmotivación debido a la percepción de falta de progresión o reconocimiento laboral.
- f) Falta de feedback o retroalimentación efectiva por parte de los instructores durante la capacitación.
- g) La actividad de capacitación a la cual lo convocaron no tenía relación con sus funciones o responsabilidades.
- h) Horarios de capacitación fuera de mi jornada laboral.
- i) Duración de la capacitación muy extensa y sin descansos activos.
- j) Otro especifique \_\_\_\_\_

36- ¿En qué medida se siente motivado/a para comprometerse con el programa de capacitación?

- a) Muy motivado
- b) Motivado
- c) Desmotivado
- d) Muy desmotivado

### **III. VARIABLE 3. Percepciones de las personas colaboradas**

#### **A. INDICADOR 1: Efectividad del programa de capacitación**

37- ¿Cómo calificaría la efectividad del programa de capacitación en prepararme para enfrentar los desafíos y demandas de mi trabajo?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

38- ¿Consideras que el programa de capacitación en el Contact Center de Telecable ha sido efectivo para mejorar tus habilidades, conocimiento y desempeño laboral?

- a) Sí
- b) No, Por qué \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

39- ¿Cómo calificaría la relevancia de los temas tratados en el programa de capacitación para sus responsabilidades laborales?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

40- ¿Ha podido aplicar los conocimientos adquiridos durante el programa de capacitación en su trabajo diario en el Contact Center?

- e) Sí, siempre
- f) A veces
- g) Rara vez
- h) Nunca

41- ¿Qué aspectos específicos del programa de capacitación consideras que podrían mejorarse para aumentar su efectividad en el futuro?

---

---

---

**B. INDICADOR 2: Bienestar Laboral**

42- ¿Considera que el programa de capacitación ofrecido en el Contact Center contribuye positivamente a su bienestar laboral?

- a) Sí
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

43- En una escala del 1 al 4, ¿cómo calificaría el impacto del programa de capacitación en su nivel de estrés laboral?

- a) 1 - Muy alto
- b) 2 - Alto

- c) 3 - Regular
- d) 4 - Bajo

44- ¿Siente que el programa de capacitación aborda adecuadamente aspectos relacionados con el bienestar mental, Intelectual y emocional en el trabajo?

- a) Sí
- b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

45- ¿Qué tan efectivas consideras las estrategias proporcionadas en el programa de capacitación para manejar situaciones de estrés en el trabajo?

- a) Muy efectivas
- b) Efectivas
- c) Poco efectivas
- d) Nada efectivas

46- ¿Siente que el programa de capacitación aborda adecuadamente sus necesidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa?

- a) Sí
- b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

### **C. INDICADOR 3: Satisfacción Laboral**

47- ¿Cómo describirías el nivel de satisfacción general en su trabajo en el Contact Center de Telecable?

- a) Muy Satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Insatisfecho
- d) Muy insatisfecho

48- ¿Cree que el programa de capacitación ha mejorado su satisfacción general en el trabajo en el Contact Center?

- a) Sí
- b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

49- ¿En qué medida el programa de capacitación ha mejorado tus habilidades y competencias para realizar tu trabajo de manera satisfactoria?

- a) Ha mejorado significativamente
- b) Ha mejorado
- c) No ha tenido un impacto significativo
- d) Ha empeorado
- e) No estoy seguro/a

50- De una escala de 1 al 10 siendo 10 el más probable y 1 el menos probable indique ¿Qué tan probable es que le recomiende esta empresa a un amigo o conocido para trabajar

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## ANEXO 2 CUESTIONARIO REALIZADO A LOS CAPACITADORES



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

### **ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANO**

A continuación, se presenta el siguiente instrumento de medición el cual tiene como objetivo: Analizar las implicaciones de la implementación de un programa de capacitación y el bienestar de las personas colaboradoras de la empresa Telecable ubicada en San José, durante el primer cuatrimestre del 2024.

Estimados Colaboradores:

Les envío un cordial saludo y les solicito su colaboración para que participen en la siguiente encuesta.

Esta encuesta se enfoca en analizar las implicaciones de la implementación de un programa de capacitación y el bienestar de las personas colaboradoras de la empresa Telecable ubicada en San José, durante el primer cuatrimestre del 2024. Es importante destacar que su participación en este proceso es completamente voluntaria.

Es importante destacar que toda la información proporcionada en esta encuesta se mantendrá en estricta confidencialidad y se utilizará exclusivamente con fines académicos para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos. Sus respuestas serán recopiladas de manera anónima, los resultados se presentarán de manera grupal, garantizando así su privacidad.

Para asegurar la calidad de los resultados, le pedimos que complete la encuesta con sinceridad y honestidad, basándose en su experiencia general en el período de estudio. Su opinión es crucial para nosotros, por lo que le instamos a considerar una amplia gama de eventos y situaciones al responder.

La encuesta consta de preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas, diseñadas para obtener una visión completa de su percepción sobre el ambiente de trabajo. No existen respuestas correctas o incorrectas; lo que se busca es comprender la realidad de su entorno laboral.

Su colaboración es fundamental para obtener resultados significativos que contribuirán a esta investigación. Le agradecemos de antemano por su tiempo y disposición.

### **DATOS GENERALES**

- 1- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando como Capacitador en el Contact Center de Telecable?
  - a) Menos de 6 meses
  - b) De 6 meses a 1 año
  - c) De un año a 3 años
  - d) Más de 3 años
  
- 2- ¿Cuál es su identidad de género?
  - a) Hombre
  - b) Mujer
  - c) Intersex
  
- 3- ¿En cuál rango de edad se encuentra usted?
  - a) 18-24 años
  - b) 25-34 años
  - c) 35-44 años
  - d) Más de 45 años
  
- 4- ¿Durante el último año, cuántas capacitaciones ha brindado?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) Más de 3

5- ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

- a) Bachiller de Secundaria.
- b) Técnico.
- c) Universitaria
- d) Universidad Incompleta.

## I. **VARIABLE 1. Programa de Capacitación**

### A. INDICADOR 1: Organización

6- ¿Considera que el programa de capacitación en el Contact Center está bien planificado y diseñado?

- a) Sí
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

7- ¿Conoce si el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Telecable S.A. cuenta con normativa que rige la materia de capacitación?

- a) Si ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- b) No

8- ¿Para la elaboración del programa de capacitación implementado por Telecable en el departamento del Contact Center, se le consultó a los asesores o personal de apoyo, sobre las necesidades que tenía en su área de trabajo para elaborar la capacitación? (*Sí responde no, pasar a la pregunta 11*)

- a) Sí
- b) No ¿Por qué \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

9- ¿Cuáles son los métodos o canales empleados para recabar la retroalimentación de los asesores o personal de apoyo en relación con las necesidades en sus respectivas áreas de trabajo, con el propósito de diseñar programas de capacitación adecuados y efectivos?

- a) Mesas de comando

- b) Correo electrónico
  - c) Encuestas
  - d) Foros
  - e) Solicitudes de las Jefaturas
  - f) Otro \_\_\_\_\_
- 10- ¿Ha habido oportunidades suficientes para proporcionar retroalimentación y sugerencias durante el desarrollo del programa de capacitación?
- a) Sí
  - b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
  - c) No estoy seguro/a
- 11- ¿Ha realizado una consulta exhaustiva y efectiva a los distintos niveles jerárquicos de la organización con el fin de identificar las necesidades de capacitación de manera adecuada??
- a) Sí
  - b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
  - c) No estoy seguro/a
- 12- ¿El programa de capacitación actual está alineado con los objetivos y valores de la organización?
- a) Sí
  - b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
  - c) No estoy seguro/a
- 13- ¿El contenido del programa de capacitación refleja fielmente la cultura organizacional de la empresa?
- a) Sí
  - b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
  - c) No estoy seguro/a
- 14- ¿Se han asignado los recursos adecuados (tiempo, personal, presupuesto) para el programa de capacitación en función de las necesidades organizativas?

- a) Sí
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

15- ¿Se han establecido indicadores claros para evaluar el éxito y el impacto del programa de capacitación en la organización?

- a) Sí ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

16- ¿Ha observado una mejora en la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales como resultado del programa de capacitación implementado?

- a) Sí ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

17- ¿El programa de capacitación ha sido diseñado con flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios organizacionales futuros?

- a) Sí
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

## **B. INDICADOR 2: Las Tareas**

18- ¿El programa de capacitación ha abordado de manera adecuada las áreas de mejora identificadas en las tareas y responsabilidades laborales de los Asesores y Supervisores?

- a) Sí
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

19- ¿Ha brindado capacitaciones específicas para enfrentar los desafíos y demandas particulares de las tareas de los asesores y Supervisores dentro del departamento del Contact Center?

- a) Sí, siempre
- b) A veces
- c) Rara vez

d) Nunca

20- ¿Dentro del desarrollo de las actividades de capacitación se incluye suficiente tiempo y espacios prácticos para la aplicación de los conocimientos de los asesores y Supervisores en función a sus tareas?

- a) Sí
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

21- ¿Ha tomado en cuenta la complejidad y variedad de las tareas de los asesores y Supervisores al diseñar y desarrollar el contenido del programa de capacitación?

- a) Sí
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

22- ¿Ha recibido retroalimentación por parte de áreas de apoyo o de los asesores sobre el progreso en la aplicación de los conocimientos adquiridos en el programa de capacitación a las tareas diarias de estos?

- a) Sí
- b) No

23- ¿El programa de capacitación contempla las tendencias y avances relevantes en el campo de las telecomunicaciones al diseñar el contenido del curso?

- a) Sí
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

### **C. INDICADOR 3: Las personas**

24- ¿Fueron tomadas en cuenta las necesidades de capacitación y desarrollo de los asesores y Supervisores al diseñar el programa de capacitación?

- a) Sí
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

25- ¿En las actividades de capacitación una vez que se finalizan, se evalúa la misma, con el fin de obtener comentarios y sugerencias de los participantes.

- a) Sí, siempre
- b) A veces
- c) Rara vez
- e) Nunca

26- ¿El primer día que inicia la actividad de capacitación, se les informa a los participantes sobre el programa de capacitación, su metodología y otros aspectos?

- a) Sí
- b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

27- ¿Se proporcionó el apoyo necesario durante el programa de capacitación para que los asesores y supervisores puedan superar cualquier desafío o dificultad que enfrenté?

- a) Sí
- b) No

28- ¿En las actividades de capacitación se promovió un ambiente de aprendizaje inclusivo y colaborativo entre los participantes?

- a) Sí
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

## II. VARIABLE 2. Programa de Capacitación

### A. INDICADOR 1: Factores de la participación y el compromiso.

29- ¿Qué factores considera que han contribuido positivamente en la participación de los asesores y supervisores en el programa de capacitación del Contact Center de Telecable?

- a) La claridad en los objetivos
- b) Beneficios del programa de capacitación.
- c) La relevancia de los temas tratados con mis responsabilidades laborales.
- d) El apoyo y la orientación proporcionados por los instructores.
- e) La interactividad y dinámicas de participación durante las sesiones de capacitación.
- f) Las oportunidades para aplicar lo aprendido en situaciones prácticas.
- g) El reconocimiento y valoración del esfuerzo de capacitación por parte de la empresa.

- h) El ambiente de trabajo positivo y colaborativo generado durante el programa de capacitación.
  - i) La posibilidad de compartir experiencias y conocimientos con mis compañeros de equipo.
  - j) Otro especifique \_\_\_\_\_
- 30- ¿Cuáles de los siguientes factores han dificultado la participación de los asesores y supervisores de manera activa en el programa de capacitación del Contact Center de Telecable?
- a) Falta de tiempo debido a la carga de trabajo en el Contact Center.
  - b) Falta de claridad sobre los beneficios o relevancia del programa de capacitación.
  - c) Ausencia de apoyo por parte de los superiores jerárquicos para participar en la capacitación.
  - d) Dificultades para concentrarse o participar activamente en las sesiones de capacitación virtuales.
  - e) Desmotivación debido a la percepción de falta de progresión o reconocimiento laboral.
  - f) Falta de feedback o retroalimentación efectiva por parte de los instructores durante la capacitación.
  - g) La actividad de capacitación a la cual lo convocaron no tenía relación con sus funciones o responsabilidades.
  - h) Horarios de capacitación fuera de mi jornada laboral.
  - i) Duración de la capacitación muy extensa y sin descansos activos.
  - j) Otro especifique \_\_\_\_\_

- 31- ¿En qué medida siente que los asesores y supervisores se encuentran motivado/as para comprometerse con el programa de capacitación?
- a) Muy motivado
  - b) Motivado
  - c) Desmotivado
  - d) Muy desmotivado

### **III. VARIABLE 3. Percepciones de las personas colaboradas**

#### **A. INDICADOR 1: Efectividad del programa de capacitación**

- 32- ¿Cómo calificaría la efectividad del programa de capacitación para preparar a los asesores y supervisores a enfrentar los desafíos y demandas de mi trabajo?
- a) Muy bueno
  - b) Bueno

- c) Regular
  - d) Malo
- 33- ¿El programa de capacitación en el Contact Center de Telecable ha sido efectivo para mejorar las habilidades, conocimiento y desempeño laboral de los asesores y supervisores?
- d) Sí
  - e) No, Por qué \_\_\_\_\_
  - f) No estoy seguro/a
- 34- ¿Cómo calificaría la relevancia de los temas tratados en el programa de capacitación para las responsabilidades laborales de los asesores y supervisores?
- a) Muy bueno
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Malo
- 35- ¿Una vez finalizadas las diferentes actividades de capacitación, aplican la evaluación para cada uno de los temas brindados?
- a) Sí ¿Cuáles instrumentos?
  - b) No
- 36- ¿Como capacitador aplica las sugerencias brindadas para mejorar la efectividad del programa de capacitación?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## **B. INDICADOR 2: Bienestar Laboral**

- 37- ¿El programa de capacitación ofrecido en el Contact Center contribuye positivamente al bienestar laboral de los asesores y supervisores?

- a) Sí
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

38- En una escala del 1 al 4, ¿cómo calificaría el impacto del programa de capacitación a nivel del estrés laboral de los asesores y supervisores?

- a) 1 - Muy alto
- b) 2 - Alto
- c) 3 - Regular
- d) 4 - Bajo

39- ¿El programa de capacitación aborda adecuadamente aspectos relacionados con el bienestar mental, Intelectual y emocional de los asesores y supervisores?

- a) Sí
- b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

40- ¿Qué tan efectivas consideras las estrategias proporcionadas en el programa de capacitación para manejar situaciones de estrés en el trabajo?

- a) Muy efectivas
- b) Efectivas
- c) Poco efectivas
- d) Nada efectivas

41- ¿El programa de capacitación aborda adecuadamente las necesidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa?

- a) Sí
- b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No estoy seguro/a

### **C. INDICADOR 3: Satisfacción Laboral**

42- ¿Cómo describirías tu nivel de satisfacción general en tu trabajo en el Contact Center de Telecable?



## ANEXO 3 DECLARACIÓN JURADA

### DECLARACIÓN JURADA

Yo Roidy Jafeth Sequeira Mendez mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 6-0426-0921 egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado:

Las Implicaciones de la Implementación de un Programa de Capacitación y el Bienestar de las Personas Colaboradoras de la Empresa Telecable Ubicada en San José, durante el Primer Cuatrimestre Del 2024, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia, a los 03 días del mes de junio del año dos mil veinticuatro.



Firma del estudiante

Nombre completo: Roidy Jafeth Sequeira Mendez

Cédula: 6-0426-0921

## ANEXO 4 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN

San José, 05 de febrero de 2024.

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

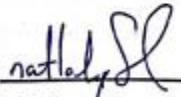
Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de jefa de Calidad y Capacitación en Telecable S.A, brindo autorización para que el estudiante Roidy Jafeth Sequeira Mendez, cédula de identidad 6-0426-0921, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: Las Implicaciones de la Implementación de un Programa de Capacitación y el Bienestar de las Personas Colaboradoras de la Empresa Telecable Ubicada en San José, durante el Primer Cuatrimestre Del 2024.

Además, indico que en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico [nathalie.sanchez@telecablecr.com](mailto:nathalie.sanchez@telecablecr.com) o al teléfono 8704-7180.

Atentamente,

Firma:   
**Nathalie Tatiana Sanchez Castro.**  
Jefa de Calidad y Capacitación.  
Telecable S.A.

## ANEXO 5 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TUTORA

Heredia, 10 de junio 2024

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

Departamento de Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El estudiante Roidy Jafeth Sequeira Méndez, cédula de identidad número 6-0426-0921, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "LAS IMPLICACIONES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS COLABORADORAS DE LA EMPRESA TELECABLE UBICADA EN SAN JOSÉ, DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2024", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de Tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por la postulante, se obtiene la siguiente calificación:

Rubro de evaluación	Porcentaje asignado	Porcentaje obtenido
a) Original del tema	10%	10%
b) Cumplimiento de entrega de avances	20%	20%
c) Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	30%
d) Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	20%
e) Calidad, detalle del marco teórico	20%	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

CARMEN SUSANA Firmado digitalmente  
por CARMEN SUSANA  
ARAYA ZAMORA ARAYA ZAMORA (FIRMA)  
(FIRMA) Fecha: 2024.06.10  
21:20:06 -06'00'

**Susana Araya Zamora**  
Cédula de identidad 4-0140-0573  
Carné Colegio Profesional N° 011457

## ANEXO 6 CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR

### CARTA DE LECTOR

4 de julio de 2024

Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **Roidy Jafeth Sequeira Méndez**, cédula de identidad **0604260921** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Las implicaciones de la implementación de un programa de capacitación y el bienestar de las personas colaboradoras de la empresa Telecable ubicada en San José, durante el primer cuatrimestre del 2024”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)**  
Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)  
Fecha: 2024.07.04 19:04:27 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

## ANEXO 7. LICENCIA Y AUTORIZACIÓN AL CENIT

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

Heredía, 08 de julio de 2024


Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito Roidy Jafeth Sequeira Mendez con número de identificación 6-0426-0921 autor (a) del trabajo de graduación titulado **Las Implicaciones De La Implementación De Un Programa De Capacitación Y El Bienestar De Las Personas Colaboradoras De La Empresa Telecable Ubicada En San José, Durante El Primer Cuatrimestre Del 2024**, presentado y aprobado en el año 2024 como requisito para optar al título de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos; Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

  
6-0426-0921  
Firma y Documento de Identidad