



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PRODUCTIVIDAD LABORAL DE TELEMARKETING EN
BANCO DEL PAÍS**

SUSTENTADO POR:

KEYLA MERALI MELGAR ORELLANA

EVER ALEXIS ESCOTO GONZALES

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2108

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGÉR MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICO

DESIREE TEJADA CALVO

VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS SPS

CARLA MARÍA PANTOJA ORTEGA

DECANA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**PRODUCTIVIDAD LABORAL DE TELEMARKETING EN
BANCO DEL PAÍS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ASESOR METODOLÓGICO

CARLOS ANTONIO TRIMINIO RODRÍGUEZ

ASESOR TEMÁTICO

WILSON RODRÍGUEZ AGUILAR

MIEMBROS DE LA TERNA:

LISETTE CÁRCAMO

GABRIELA HUNG

NINOSCA POLANCO

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2018

KEYLA MERALI MELGAR ORELLANA

EVER ALEXIS ESCOTO GONZALES

Todos los derechos son reservados.

**AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**

San Pedro Sula

Estimados Señores:

Nosotros, KEYLA MERALI MELGAR ORELLANA Y EVER ALEXIS ESCOTO GONZALES, de San Pedro Sula, autores del trabajo de postgrado titulado: PRODUCTIVIDAD LABORAL DE TELEMARKETING EN BANCO DEL PAÍS, PRESENTADO Y APROBADO EN EL MES DE JULIO 2018, como requisito previo para optar al título de máster en Dirección de Recursos Humanos y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo/autorizamos a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son

personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, los autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula a los 09 días del mes de Julio de 2018.

Keyla Merali Melgar Orellana

21643044

Ever Alexis Escoto Gonzales

21643043



FACULTAD DE POSTGRADO

PRODUCTIVIDAD LABORAL DE TELEMARKETING EN BANCO DEL PAÍS

NOMBRE LOS MAESTRANTES:

Keyla Merali Melgar Orellana y Ever Alexis Escoto Gonzales

Resumen

Banco de País S.A es una empresa que ofrece productos y servicios financieros, pertenece a la corporación BI (Banco Industrial) Guatemala desde el 2009, aumentando de esta manera la diversidad de productos y servicios al cliente, enfocándose en el mercado de tarjetas siendo no solamente emisor sino también banco intermediario creando las marcas compartidas con comercios afiliados, otorgando al cliente mayores beneficios por el uso, adicionalmente se convierte en adquirente de POS, por tanto, aumenta su cartera de clientes, por ende se encuentra con la necesidad de ofrecer mayores beneficios al cliente y los derivados de contar con el mismo por el uso que realiza el cliente. Por lo que esta investigación fue realizada con el propósito de identificar los factores o herramientas ofrecidas al personal que labora en el área de telemarketing, la cual consiste en programas de pasantía que ofrece a las universidades más importantes de la ciudad la oportunidad de brindar experiencia a los estudiantes que cumplen el perfil y los requisitos para poder formar parte del mismo, sin embargo al igual que el resto de las áreas que existen en el banco también son medidas por el cumplimiento de metas o alcance de resultados. Por esta razón la presente investigación detalla cuales son esos factores o herramientas que afectan el alcance de la meta.

Palabras clave: Meta, pasantía, productividad, tarjeta de crédito, universidades.



POSTGRADUATE FACULTY

LABOR PRODUCTIVITY OF TELEMARKETING IN BANCO DEL PAÍS

PRESENTED BY:

Keyla Merali Melgar Orellana and Ever Alexis Escoto Gonzales

Abstract

Banco de País SA is a company that offers financial products and services, belongs to the BI (Banco Industrial) Guatemala corporation since 2009, thus increasing the diversity of products and services to the customer, focusing on the card market being not only issuer but also intermediary bank creating the brands shared with affiliated merchants, giving the client greater benefits for the use, additionally it becomes an acquirer of POS, therefore, it increases its client portfolio, therefore it is with the need to offer greater benefits the client and the derivatives of having the same for the use made by the client. Therefore, this research was carried out with the purpose of identifying the factors or tools offered to the personnel working in the telemarketing area, which consists of internship programs that offer the most important universities of the city the opportunity to offer experience to Students who meet the profile and requirements to be part of it, however like the rest of the areas that exist in the bank are also measured by the achievement of goals or scope of results. For this reason the present investigation details what are those factors or tools that affect the scope of the goal.

Keywords: Goal, internship, productivity, credit card, universities.

DEDICATORIA

Dedico este logro primeramente a Dios por permitirme la oportunidad de alcanzar una meta más en mi vida, a mi futuro esposo Ever Escoto juntos hemos logrado la culminación de un esfuerzo realizando este viaje y trabajando de la mano, espero que sigamos juntos hasta el día que Dios lo permita, a mi familia que me apoya en todo lo que emprendo para mi vida.

Infinitas gracias a todos mis amigos y seres queridos por contribuir con su paciencia, comprensión, motivación, apoyo, cariño, sabiduría y amor incondicional, este logro es nuestro.

Keyla Merali Melgar Orellana

Quiero dedicar este logro a Dios por darme la oportunidad de vida al culminar una meta más, a la mujer que ha sido mi compañera de estudio, mi confidente, mi amiga quien será mi compañera de vida Keyla Melgar por trabajar junto a mí estos dos años en el camino hacia un crecimiento profesional, este éxito es de ambos. A mi familia por su apoyo incondicional en cada proyecto que inicio y consigo culminar. A mis amigos que me motivaron a seguir adelante. Este triunfo es de todos nosotros.

Ever Alexis Escoto Gonzales

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por darnos salud, fuerzas y trabajo para poder cumplir y alcanzar la meta que nos trazamos hace dos años. A cada una de nuestras familias por el apoyo, este éxito profesional es uno de muchos logros que aun nos esperan, y que nos gustaría seguir aumentando.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	9
2.1.1 MACRO ENTORNO	9
2.1.1.1 CONTROVERTIDAS FORMAS DE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD.....	9
2.1.2 MICRO ENTORNO.....	15
2.1.2.1. EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD EN CENTRO AMÉRICA ES BAJO	15
2.1.2.2. ¿SECTORES CON MAYOR PRODUCTIVIDAD LABORAL EN HND?	17
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO	19
2.2. TEORÍAS DE SUSTENTO	24
2.2.1 TEORÍA DE MOTIVACIÓN	24
2.2.1.1 TEORÍA DE MASLOW	25
2.2.2. TEORÍA DEL CONSUMIDOR	29
2.2.3. TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS	29

2.2.4. GESTIÓN POR COMPETENCIAS	30
2.3. DEFINICIONES Y CONCEPTUALIZACIONES	31
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	34
3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	34
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	34
3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	36
3.1.3 DIAGRAMA DE VARIABLES	42
3.1.4 HIPÓTESIS	45
3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS	46
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.3.1 POBLACIÓN	47
3.3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	47
3.3.3 UNIDAD DE RESPUESTA	48
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	48
3.4.1 INSTRUMENTOS	48
3.4.2 CUESTIONARIO	48
3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	49
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	49
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	49
3.5.3 LIMITANTES DE ESTUDIO	49
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	50
4.1. CONOCIMIENTO DE BENEFICIOS.....	50
4.1.1 ANÁLISIS DE LA VARIABLE CONOCIMIENTO DE BENEFICIOS	50
4.2. HERRAMIENTAS.....	52
4.2.1 ANÁLISIS DE LA VARIABLE HERRAMIENTAS	53

4.3. PROCESO DE TRABAJO.....	55
4.3.1 ANÁLISIS DE LA VARIABLE PROCESO DE TRABAJO	55
4.4. META.....	58
4.4.1 ANÁLISIS DE LA VARIABLE META	58
4.5. COMPROMISO LABORAL DE BENEFICIOS.....	60
4.5.1 ANÁLISIS DE LA VARIABLE COMPROMISO LABORAL	60
4.6. CONOCIMIENTO DE METAS	62
4.6.1 ANÁLISIS DE LA VARIABLE CONOCIMIENTO DE METAS	63
4.7. COMPETENCIAS	65
4.7.1 ANÁLISIS DE LA VARIABLE COMPETENCIAS	65
4.8. ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	67
4.9. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	80
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
5.1. CONCLUSIONES	82
5.2. RECOMENDACIONES	83
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD (PLAN DE ACCIÓN)	85
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS.....	89
CUESTIONARIO APLICADO.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparativo productividad telemarketing 2017 vs 2018	4
Tabla 2. Red de canales de servicios Banco del País	20
Tabla 3. Cuadro comparativo trimestral telemarketing productividad 2017 vs 2018.....	23
Tabla 4. Matriz de Congruencia Metodológica.....	35
Tabla 5. Operacionalización de las variables	36
Tabla 6. Resumen por resultado de variables.....	81
Tabla 7. Plan de acción	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Productividad área de Telemarketing	5
Figura 2. Oficinas divertidas que parecen hoteles.....	11
Figura 3. Oficinas diseñadas amigablemente	12
Figura 4. Espacios especiales para que los empleados duerman 20 minutos.....	13
Figura 5. Tarjetas de Crédito Banco del País	21
Figura 6. FODA Banco del País.....	23
Figura 7. Comparativo trimestral Telemarketing productividad 2017 vs 2018.....	23
Figura 8. Tres Pilares de Gestión por Competencia.....	31
Figura 9. Diagrama de variable “Beneficios”	42
Figura 10. Diagrama de variable “Herramientas”	42
Figura 11. Diagrama de variable “Proceso de Trabajo”.....	43
Figura 12. Diagrama de variable “Meta”	43
Figura 13. Diagrama de variable “Compromiso Laboral”	44
Figura 14. Diagrama de variable “Conocimiento”	44
Figura 15. Diagrama de variable “Competencias”.....	45
Figura 16. Enfoque y método.....	46
Figura 17. Resultado individual por criterios, variable conocimiento de beneficios	50
Figura 18. Resultado por indicador, variable conocimiento de beneficios	51
Figura 19. Resultado consolidado de la variable conocimiento de beneficios.....	52
Figura 20. Resultado individual por criterios, variable herramientas	53
Figura 21. Resultado por indicador, variable herramientas	54
Figura 22. Resultado consolidado de la variable herramientas	54
Figura 23. Resultado individual por criterios, variable proceso de trabajo.....	55
Figura 24. Resultado por indicador, variable proceso de trabajo.....	56
Figura 25. Resultado cambios para mejorar el proceso actual, variable proceso de trabajo.....	57
Figura 26. Resultado consolidado de la variable proceso de trabajo	57
Figura 27. Resultado individual por criterios, variable cumplimiento de metas.....	58
Figura 28. Resultado por indicador, variable cumplimiento de metas.....	59
Figura 29. Resultado consolidado de la variable cumplimiento de metas	60

Figura 30. Resultado individual por criterios, variable compromiso laboral	61
Figura 31. Resultado por indicador, variable compromiso laboral	61
Figura 32. Resultado consolidado de la variable compromiso laboral	62
Figura 33. Resultado individual por criterios, variable conocimiento de metas	63
Figura 34. Resultado por indicador, variable conocimiento de metas	64
Figura 35. Resultado consolidado de la variable conocimiento de metas.....	64
Figura 36. Resultado individual por criterios, variable competencias	65
Figura 37. Resultado por indicador, variable competencias	66
Figura 38. Resultado consolidado de la variable competencias.....	67
Figura 39. Resultado pregunta número tres	68
Figura 40. Resultado pregunta número cinco	69
Figura 41. Resultado pregunta número siete.....	70
Figura 42 Resultado pregunta número ocho..	71
Figura 43. Resultado pregunta número diez	72
Figura 44. Resultado pregunta número catorce	73
Figura 45. Resultado pregunta número quince	74
Figura 46. Resultado pregunta número dieciséis	75
Figura 47. Resultado pregunta número veintidós	76
Figura 48. Resultado pregunta número veintitrés	77
Figura 49. Resultado pregunta número veinticuatro	78
Figura 50. Resultado pregunta número veintiséis	79
Figura 51. Resumen de variables	80

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se muestra de forma amplia y clara los mecanismos del planteamiento de la investigación: Introducción, antecedentes, definición del problema, objetivos del proyecto y justificación.

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación aborda el tema de la productividad de telemarketing en Banco del País en el primer trimestre del año 2018, se busca determinar la razón principal por la que el área de Telemarketing no alcanza su meta, ya que esto es un indicador perjudicial que afecta los ingresos que se dejan de percibir, la idea surge por la inminente necesidad de poder aumentar el índice de rentabilidad, la investigación fue hecha con un enfoque cuantitativo. Al final se podrá apreciar los resultados, así como las recomendaciones para poder abordar este tema de manera exitosa.

El informe se estructura de la siguiente forma:

Capítulo I: Se expone los antecedentes del problema donde se describe de forma breve el tema de investigación el cual es “Productividad laboral de telemarketing en Banco del País”, se define el problema, se plantea el objetivo general y específicos, (en esta investigación se plantean 7 objetivos) y se define la justificación, donde se aborda del porque y la importancia de realizar el estudio.

Capítulo II: Se aborda el macro y micro entorno donde se fundamenta la investigación con temas de estudio de productividad laboral, se analiza la situación actual de la empresa, donde se describe el convenio que tiene Banco del País con las universidades de San Pedro Sula, llamado: “Programa de Pasantía”.

Capítulo III: Presenta la metodología donde la investigación muestra una congruencia entre el problema, objetivos y las variables del estudio, las cuales cuentan con sus dimensiones e indicadores que ayudan a determinar si estas influyen en que el área de telemarketing logre el alcance de la meta, de acá se desprenden las preguntas que sirven para realizar el instrumento, en

esta investigación se utiliza el cuestionario, el cual fue evaluado por cinco expertos para su confiabilidad. Asimismo, se detalla el diseño de la investigación (población, tamaño de la muestra, unidad de análisis y unidad de respuesta) y se define la hipótesis.

Capítulo IV: Se realiza el análisis de los datos obtenidos después de haber aplicado y tabulado el cuestionario, donde se interpretan y exponen los resultados de la investigación. Para tener un análisis más preciso se analiza cada variable por medio de sus indicadores, para luego obtener un resultado consolidado de las variables independientes y por último de la variable dependiente.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones, donde se expone los resultados obtenidos y se sugieren mejoras o cambios a la empresa.

Capítulo VI: Y por último se detalla un plan de acción donde se le propone a Banco del País realizar las mejoras o cambios recomendados en el capítulo V.

1.2 ANTECEDENTES

“Para adentrarse en el tema es necesario conocer estudios, investigaciones y trabajos anteriores, especialmente si uno no es experto en tal tema. Conocer lo que se ha hecho con respecto a un tema”. (Sampieri R. H., 2010, pág. 28)

El programa de pasantía comienza en el año 2010 en conjunto con UNITEC como un proyecto en el área de Bp Card Comercial para apoyar al estudiante de educación superior, iniciando originalmente con una plantilla de cinco estudiantes, quienes solamente contaban con recurso para atención y desarrollo de las actividades con teléfono y lista de clientes en físico a quienes debían llamar para ofrecer los productos otorgados por las tarjetas de crédito contando únicamente con una campaña de ventas (Extra financiamientos).

Dos años más tarde en 2012 se origina un cambio en el enfoque del área la cual paso de trabajar literalmente con lápiz y papel a contar con equipo de computadora y la plantilla aumento el doble paso de cinco a diez estudiantes, y se otorgó nueva campaña de ventas (préstamos personales pre aprobados).

Dos años más tarde en 2014 el área sufre cambios una vez más enfocándose en recursos físicos como: inmobiliario, espacio físico adecuado al personal, accesos a usuarios para consulta de información del cliente en sistema interno, y aumento en la plantilla a 16 estudiantes.

En 2015 se aumenta la alianza del programa sumando otras universidades privadas de la ciudad y se extendió una campaña más llamada activación en punto de venta, la cual consiste en llamar a los nuevos tarjetahabientes haciéndoles llamada de cortesía informándoles fechas de corte, pago, beneficios y promociones con el propósito de que el cliente utilice su tarjeta de crédito.

A partir de este año hasta el 2017 se mantienen las mismas campañas exceptuando la venta de préstamos personales pre aprobados, la cual fue eliminada del programa y agregando en su lugar la venta de tarjetas de créditos adicionales para la cartera de clientes activos, de igual manera el número de estudiantes fue en aumento quedando a la fecha en 31 estudiantes de pregrado, obteniendo una superioridad por ellos mismos en las metas anuales alcanzadas, excediendo las expectativas y metas propuestas por la alta administración, cerrando en promedio en 110% anual.

Para el 2018 nuevamente surgen cambios enérgicos en el programa el cual paso de 31 a 90 estudiantes liderados por cuatro coordinadores quienes fueron divididos de acuerdo con diferentes segmentos de clientes y tarjetas entre los cuales están: venta de productos y servicios, tarjeta business, campaña divídelo todo en cuotas, y producto nuevo incorporado al banco denominado banca seguros, cambiando el enfoque de tele-ventas a telemarketing.

Para el primer trimestre del año actual la productividad esperada por el área no alcanzo los índices esperados. A consecuencia de este surge la inquietud de querer investigar más sobre las causas de la productividad del área y el porqué de este fenómeno.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

“Bajo el enfoque cuantitativo se plantea el problema de investigación definiendo su objetivo y su pregunta (Lo que quiere hacer y lo que quiere saber)” (Sampieri R. H., Metodología de la investigación, 2010, pág. 14).

Se abordará el tema principal de investigación el cual se enfocará en la productividad laboral de Telemarketing en Banco del País.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

“Consiste en esbozar con mayor claridad y formalidad lo que se desea investigar”. (Sampieri R. H., Metodología de la investigación, 2010, pág. 28)

En el primer trimestre 2017 el área de telemarketing contaba con una plantilla de 31 estudiantes teniendo una meta propuesta de 9 MM, en dicho trimestre se logró colocar 9.4 MM (representando el 105% de la meta propuesta), para el primer trimestre 2018 la plantilla aumenta tres veces en cantidad de colocadores contando con 90 estudiantes en el programa teniendo una meta propuesta de 15 MM, sin embargo se logró colocar al cierre del trimestre 9.7 MM (representando el 65% de la meta propuesta), esta situación de acuerdo a los indicadores de la productividad laboral del área de telemarketing ha disminuido en un 40% en comparación al primer trimestre del año anterior, esta situación preocupa a las autoridades internas del banco ya que el área representa uno de los canales de ventas más importantes de la organización, este escenario es poco rentable para el banco ya que se espera que cada área alcance la meta propuesta al cierre de cada mes, esta baja en la productividad representa un 3% de los ingresos generales de la organización.

A continuación, se muestra en la siguiente tabla el comparativo de la productividad laboral del primer trimestre del 2017 vs el primer trimestre del 2018.

Tabla.1 Comparativo productividad telemarketing 2017 vs 2018

Descripción	2017	2018
No. de Estudiantes	31	90
Meta Alcanzada (Colocación en MM)	9	9.7
Meta Propuesta en MM	9.4	15
Productividad	105%	65%

Fuente: Elaboración propia

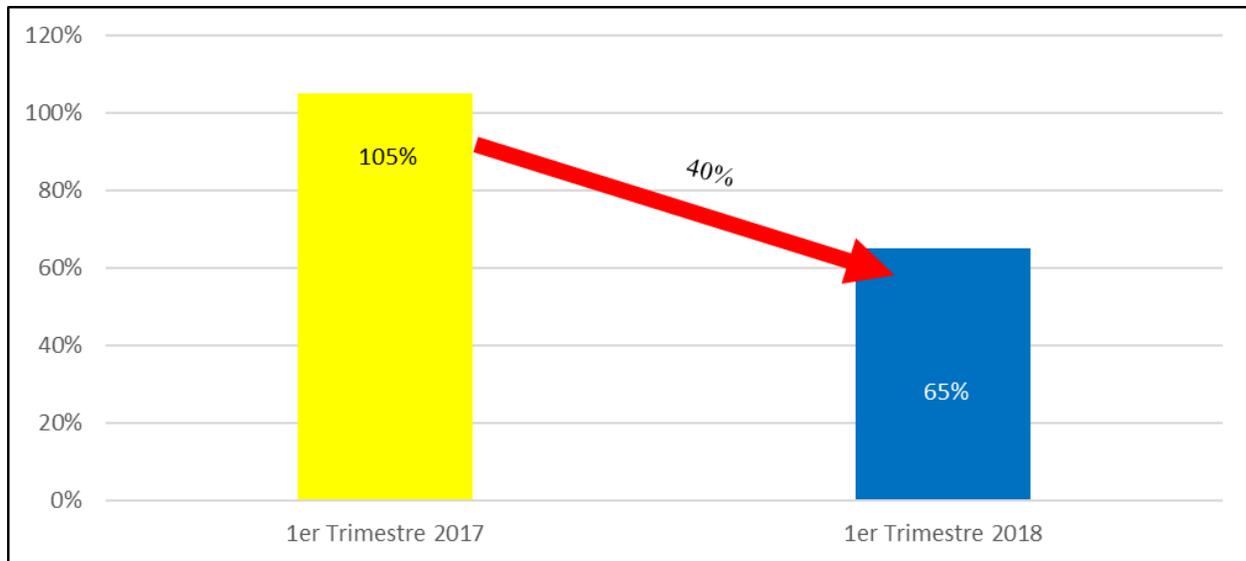


Figura 1. Productividad área de Telemarketing.

Fuente: Elaboración propia.

La gráfica nos muestra el declive en un 40% de la productividad del área de telemarketing en Banco del País, haciendo un comparativo del 1er trimestre 2017 vs 1er trimestre del 2018.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

“Es la concreción del planteamiento en una pregunta precisa y delimitada en cuanto a espacio, tiempo y población (si fuere el caso)”. (Arias, Proyecto de investigación , 2006, pág. 41).

Actualmente el estudiante que ingresa al programa de pasantía en el área de telemarketing, se le brinda capacitación de una semana por un compañero que conoce la labor de venta por teléfono, posteriormente se le asigna su lugar de trabajo, el cual cuenta con una computadora donde están instalados los sistemas adecuados a la labor que realiza, se le otorga usuarios de accesos y vincha telefónica con la que realiza la llamada para contactar al cliente durante su jornada de trabajo, la cual comprende 4 horas diarias y le ofrece el producto que ha sido otorgado por contar con la tarjeta de crédito.

A continuación, detallamos en síntesis el problema que se desarrollará en esta investigación, ¿Cuál de los factores o herramientas influyen en que la meta no se esté logrando en el área de Telemarketing?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

“Son aquellas que se pretenden responder al finalizar el estudio para lograr los objetivos. Las preguntas de investigación deberán ser congruentes con los objetivos”. (Sampieri R. H., Metodología de la investigación, 2010, pág. 365).

1. ¿Cómo la variedad de beneficios ofrecidos por las tarjetas de crédito influye en el alcance de la meta?
2. ¿Las herramientas utilizadas por el personal de Telemarketing son las adecuadas para el cumplimiento de la meta?
3. ¿Los procesos de trabajo de Telemarketing influye en el logro de la meta?
4. ¿Las metas establecidas afecta la productividad en el área de Telemarketing?
5. ¿El compromiso laboral del personal de Telemarketing influye en el alcance de la meta?
6. ¿Al seleccionar el personal se le informa detalladamente el establecimiento de las metas y objetivos organizacionales?
7. ¿El personal nuevo y actual del área de telemarketing cuenta con las competencias requeridas para el desempeño del puesto?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

“Es un enunciado que expresa lo que se desea indagar y conocer para responder a un problema planteado”. (Arias, 2006, pág. 43). “Señala a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son la guía del estudio”. (Sampieri R. H., 2010, pág. 37).

En esta investigación se detalla el objetivo general y los específicos, con los cuales se desarrollará el proyecto, indicando los conceptos que serán estudiados, precisando las variables de estudio que señalan los resultados que se esperan, para definir los alcances de la investigación.

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

“Expresa el fin concreto de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema. Éste se puede descomponer, al menos, en dos objetivos específicos”. (Arias, 2006, pág. 45). En esta investigación se estableció como objetivo general:

Determinar los factores o herramientas que influyen para que la meta no se esté logrando en el área de Telemarketing.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

“Indica con precisión los conceptos, variables o dimensiones que serán objeto de estudio. Se derivan del objetivo general y contribuyen al logro de éste”. (Arias, 2006, pág. 45).

A continuación, se detallan los objetivos específicos:

1. Estimar si la variedad de beneficios ofrecidos por las tarjetas de crédito influye en el alcance de la meta.
2. Evaluar si las herramientas utilizadas por el personal de Telemarketing son las adecuadas para el cumplimiento de la meta.
3. Determinar si los procesos de trabajo de Telemarketing influyen en el logro de la meta.
4. Identificar si la meta establecida afecta la productividad en el área de Telemarketing.
5. Analizar el compromiso laboral del personal de Telemarketing.
6. Determinar si el personal de Telemarketing conoce el impacto de sus metas en los objetivos organizacionales.
7. Identificar el nivel de competencia de ventas del personal nuevo y actual del área Telemarketing.

1.5 JUSTIFICACIÓN

“En esta sección deben señalarse las razones por las cuales se realiza la investigación y sus posibles aportes desde el punto de vista teórico o práctico”. (Arias, 2006, pág. 105)

Actualmente Banco del País de manera estratégica decidió a inicio del presente año (2018), aumentar el número de estudiantes en el área de Telemarketing (Programa de pasantía) para poder

incrementar cartera en los productos de tarjeta de crédito, aprovechando las alianzas con las universidades, se realizó jornadas de selección, donde se entrevistaron diferentes estudiantes que tuvieran las competencias requeridas para el puesto de trabajo, se les informo en qué consiste el programa de pasantía, la labor que se realiza y los beneficios que tienen al formar parte del programa.

Posterior a realizar la selección, se procedió al reclutamiento y contratación de los candidatos que cumplieran con el perfil requerido para el puesto, sin embargo, el espacio físico no estaba listo por lo que se les ubico en agencias diferentes, generando inconveniente al momento de supervisar al personal.

La estrategia provocó cambios en la estructura jerárquica, de pertenecer a un área en específico liderado por un jefe, telemarketing paso a ser un área independiente teniendo como líder un gerente y cuatro coordinadores que tienen en promedio 20 estudiantes bajo su cargo.

Sin embargo, a pesar de los cambios estratégicos al cierre del primer trimestre 2018, telemarketing no ha logrado alcanzar las metas financieras con la venta de productos de tarjeta de crédito. Esto precisa a la empresa tomar acciones inmediatas, investigar cuales son las razones y causas que están provocando estos bajos indicadores para obtener los resultados y poder revertir esta tendencia.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se realiza un análisis de la situación actual, entender cómo está el macro y micro entorno, concretar teorías de sustento, definir la metodología e instrumento a utilizar, definir y conceptualizar términos.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A continuación, se aborda la situación actual de Banco del País partiendo de lo general a lo específico en el orden siguiente: “Análisis del macro entorno: es el término que se utiliza para englobar a todas aquellas variables externas que afectan a la actividad empresarial. Estas variables generalmente no solo afectan a la empresa, sino al conjunto de la sociedad y de sus actividades, y engloban materias relativas a la población, cuestiones legales o tecnológicas, análisis del micro entorno: está referido a aquellos factores que son en parte controlables por parte de la empresa”. (Mankiw G. , 2009, pág. 93).

2.1.1 MACRO ENTORNO

“Está compuesto por todos aquellos factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales que afectan al entorno de la empresa. Representa a todas las fuerzas externas y que no son controlables por la empresa”. (Torreblanca, 2014).

2.1.1.1 CONTROVERTIDAS FORMAS DE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

(RRHH, 2016) Jornadas laborales de 30 horas semanales, siestas, billares en la oficina... ¡Iniciamos un nuevo Debate IEBS! Esta vez queremos plantearos una serie de técnicas sobre cómo aumentar la productividad laboral que resultan tan apetitosas como controvertidas. Ciertos estudios han demostrado que cosas como hacer una siesta o reducir la jornada laboral a seis horas diarias mejoran el rendimiento de los empleados y pueden beneficiar a las empresas. Pero ¿estamos preparados socialmente para introducir estas medidas? ¿Os imagináis a vuestro jefe implantando estas técnicas? ¿Si estuviera en vuestras manos, lo haríais?

Jornadas laborales de seis horas: El laboratorio de políticas públicas de Suecia inició el año pasado un experimento en el que la plantilla de una residencia de personas mayores de Goteborg (Suecia) se dividía en dos: una mitad trabajaría seis horas al día, reduciendo su jornada laboral a 30 horas a la semana, mientras que la otra continuaría haciendo jornadas de 8 horas diarias y 40 semanales en total.

La idea era demostrar que es posible ser más eficiente en el trabajo haciendo menos. La teoría que les empujó a realizar el experimento es que, con una jornada laboral más respetuosa con la conciliación familiar, sus empleados serían más eficientes y dedicados con su labor ya que tendrían más energía. Además, también reducirían las bajas ya que caerían enfermos en menos ocasiones y estarían más comprometidos con la empresa.

Tras ocho meses de experimento los resultados fueron todo un éxito. Los empleados reconocieron que con la jornada de ocho horas llegaban a casa mucho más cansados y con el único propósito de tumbarse en el sofá y “desaparecer”. Con el cambio de horario se sentían más descansados, mucho más alerta y disfrutaban más, tanto del trabajo como de la vida familiar. Uno de los directores, Martin Banck, reconoció que las personas estaban más a gusto y se encontró con menos bajas laborales. Además, para ver los resultados en cifras, se demostró que hubo un 25% de incremento en los beneficios de la empresa ya que, entre otras cosas, los costes por capital descendían al usarse la maquinaria de forma más eficiente.

Este experimento en concreto se llevó a cabo en una organización pública, sin embargo, empresas privadas como la fábrica de Toyota en Goteborg, hace ya trece años que aplican la jornada de seis horas con excelentes resultados en la productividad laboral y general de la compañía.

Oficinas divertidas que parecen hoteles: Hay pocas, pero existen. Las oficinas más grandes del mundo y más “progre”, podríamos decir, ofrecen en sus instalaciones cosas como piscinas, canchas de vóley, salas de yoga, ping pong, fútbolín, comida gratis, espacios para dormir, y un largo etcétera. A lugares así es a donde solo una ínfima parte de trabajadores tienen acceso, entre ellos los que forman parte de empresas como Google y Facebook.



Figura 2. Oficinas divertidas que parecen hoteles.

Fuente: (RRHH, 2016)

En oficinas como estas es difícil imaginarse a empleados depresivos o estresados y, precisamente por eso, según un estudio, los trabajadores son más productivos. Sabemos que no todas las empresas del mundo tienen recursos como para crear campus lúdico-laborales para sus empleados al estilo Google. Sin embargo, abrir la mente e introducir más flexibilidad y espacios recreativos a las oficinas actuales tampoco es tan descabellado. ¿Qué tal si empezamos por una cocina con bebidas gratis, algo de picoteo o una sala donde desconectar un rato jugando?

Hasta 2014 no se demostró la efectividad de las oficinas de Google y Facebook sobre la productividad laboral y el rendimiento de los trabajadores en un estudio, pero cuando finalmente se llevó a cabo, el título no podía ser más rajante: “los desarrolladores de ‘software’ felices resuelven mejor los problemas”. Para llegar a esta conclusión tres investigadores decidieron descubrir si los divertimentos suponen más una distracción o, por el contrario, ayudan a aumentar la motivación y la productividad: cogieron a 42 estudiantes universitarios expertos en computación y analizaron cómo sus emociones y estados de ánimo afectaban a sus habilidades para programar, así como a la creatividad y la resolución de problemas. Entre otras cosas, les hicieron practicar

unos juegos con el objetivo de investigar su capacidad para resolver problemas y el tiempo que tardaban en hacerlo.

Los resultados demostraron que los programadores más felices eran capaces de llevar a cabo análisis “significativamente mejores” que sus compañeros de trabajo más estresados. Además, el estudio añadía que solo es necesario dedicar muy poco tiempo a estas actividades y que el coste de mantener a los desarrolladores más contentos es “casi irrisorio”.



Figura 3. Oficinas diseñadas amigablemente.

Fuente: (RRHH, 2016)

Por otra parte, de acuerdo con el profesor Alex Haslam, coautor de una investigación de la University of Exeter en el Reino Unido, los efectos psicológicos que causan oficinas diseñadas amigablemente aumentan en 17% la productividad, en comparación a las oficinas corrientes con cubículos y distribuciones funcionales. “El diseño de la oficina no solo es buscar formas de evitar el dolor de espalda en las personas, si trabajamos en él también veremos que tiene el potencial de influir en lo que logran los trabajadores, la iniciativa que deciden tener y su satisfacción profesional en general”, asegura Alex.

Dormir una siesta de 30 minutos: Echarse una cabezadita de 30 minutos después de comer es suficiente para reparar nuestro sistema y volver a la carga laboral con más energía. Varios estudios han verificado esta teoría, por ejemplo, a finales del año pasado, de la mano de la Universidad de Higashi-Hiroshima en Japón: el estudio demostraba que una siesta de unos 20 o 30 minutos tiene efectos beneficiosos en el rendimiento de las tareas que realizaremos a posteriori. Volver al trabajo después de comer y dormir mejora el nivel de alerta y el rendimiento a niveles de por la mañana, sobre todo en trabajos con pantallas.



Figura 4. Espacios especiales para que los empleados duerman 20 minutos.

Fuente: (RRHH, 2016)

Por otra parte, otro estudio del Departamento de Psicología de la Universidad de Michigan, en los Estados Unidos, detectó que dormir la siesta mejora los estados emocionales; disminuye la impulsividad y aumenta la tolerancia a la frustración. Entre otras cosas, una siesta corta (enfático lo de corta, porque si dura más de 30 minutos entramos en fase rem y levantarnos nos puede sentar peor) nos “despierta” la creatividad, mejora nuestra memoria, nos sentimos más animados y activos y mejoramos así la productividad.

Algunos países como Estados Unidos y Japón cuentan con empresas que ya ofrecen espacios especiales para que los empleados duerman una siesta de 20 minutos.

Hacer felices a los trabajadores: Existe una correlación entre la felicidad de un trabajador y su productividad laboral. Según un estudio de la Universidad de Warwick los trabajadores infelices en su puesto o empresa son un 10% menos productivos. De acuerdo con otro estudio realizado en México (“Felicidad y trabajo”), la gente feliz presenta hasta un 33% más de energía y dinamismo que deriva en hasta un 88% de mejora en la eficacia y la productividad. Entre otros datos, el estudio mostraba que el número de accidentes laborales podía crecer hasta un 300% en empresas donde la gente no era feliz.

Pero ¿de qué depende que sean felices los trabajadores? La motivación de los empleados no solo proviene del dinero, varios especialistas coinciden en que las recompensas monetarias a menudo no producen mejor rendimiento y productividad, sino que son aquellas medidas que tienen que ver con la conciliación laboral y personal las que mejoran el estado de ánimo de los empleados. Por ejemplo, poder acceder a días libres por asuntos personales, tener nuevos retos que afrontar en la empresa con la ayuda y el soporte de los cargos superiores, un buen ambiente laboral entre compañeros y líderes, la igualdad entre trabajadores respecto a sus remuneraciones, beneficios y seguridad, etc.

Si aún no lo has leído te recomiendo que eches un vistazo al artículo sobre cómo conseguir la empresa más feliz del mundo; su fundador y director nos cuenta los secretos de la conciliación y cómo eso le ha ayudado a mejorar el rendimiento general de su empresa y otras empresas que han seguido sus consejos.

Turno de preguntas y reflexión sobre la productividad laboral: hora imaginarnos cómo nuestra empresa podría aplicar estas medidas y cómo mejoraría nuestra vida si se hiciese. ¿Cómo podríamos convencer a los empresarios del país a empezar a aplicar estas “controvertidas” estrategias? El experimento de Suecia, por ejemplo, se ha llevado a cabo por parte de la administración pública con el objetivo de demostrar que todas las empresas podrían implementar la jornada laboral de 6 horas; es una iniciativa promovida por el propio gobierno para empezar a crear una conciencia social que favorezca la aprobación de una nueva reforma laboral.

¿El gobierno promueva estas iniciativas o el cambio puede venir de la mano de las empresas privadas directamente?

¿Qué diría nuestro jefe si le propusiera realizar un experimento de productividad laboral en nuestra empresa en el que se dividiría a la plantilla en dos mitades y durante 8 meses una mitad trabajaría 30 horas a la semana? (para ser justos pueden pedir que los siguientes 8 meses sea la otra mitad la que disfrute de ese horario).

¿Alguno de nosotros trabaja en una oficina con zona de juegos o zona para descansar o incluso dormir? ¿Crees que mejoraría nuestro estado de ánimo y productividad?

2.1.2 MICRO ENTORNO

Según el Dr. Philip Kotler el termino micro entorno “hace referencia al conjunto de actores o fuerzas más cercanas a la empresa, que afectan de una forma más directa y que son parcialmente controlables por la empresa”. (Descuadrando, 2012)

2.1.2.1 EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD EN CENTROAMÉRICA ES BAJO

(La Prensa/Economía, 2008) Centroamérica carece de una plataforma económica y social para enfrentar la crisis económica que atraviesa Estados Unidos, concluye el informe del Programa Estado de la Región en Desarrollo Humano Sostenible, que fue presentado anoche en Managua. El estudio aborda temas claves como la seguridad alimentaria, salud, educación y nutrición A pesar de que la pobreza en Centroamérica disminuyó un cinco por ciento entre 2003 y 2007, todavía más del 46 por ciento de la población regional vive en condiciones de pobreza, pandemia que se acentúa más con el predominio de un sistema laboral precario y de baja productividad.

Así lo muestra el Informe del Estado de la Región en Desarrollo Humano Sostenible, elaborado por diversos organismos internacionales, entre ellos la Organización Mundial de la Salud (OMS), las universidades estatales reunidas en el Consejo Nacional de Rectores de Costa Rica y la agencia Danesa de Cooperación Internacional (Danida).

El director del Estado de la Región en Desarrollo Humano Sostenible, Miguel Gutiérrez, considera que, aunque el panorama económico para Centroamérica es poco alentador, debido a la crisis económica que atraviesa el mundo por el encarecimiento de los alimentos y el carburo, la región ha disminuido la desnutrición y la mortalidad infantil, y ha mejorado la protección del medio ambiente y el perfil educativo laboral.

Por pequeños, esos avances económicos y sociales son opacados por los rezagos históricos que tiene la región en materia de inversión en educación y salud, fortalecimiento institucional, generación de empleo y acceso a tecnología.

Gutiérrez considera que a Centroamérica le falta una plataforma económica sostenible, para enfrentar los altos precios de los alimentos, los carburantes y la crisis en Estados Unidos. Por tanto, todavía es prematuro para descifrar el futuro económico de la región. El informe está siendo presentado en cada país de Centroamérica y anoche le correspondió a Nicaragua. Pero a pesar de esa mejoría, vemos que países como Nicaragua continúan cayendo en términos de competitividad, según el último informe del Banco Mundial.

Claro, imagínese lo que significa en términos de productividad que un 46 por ciento de personas vivan en condiciones de pobreza. La gente en esas condiciones tiene bajos niveles de escolaridad y la producción moderna exige niveles educativos mayores.

En el Informe sobre el Estado de la Región en Desarrollo Humano Sostenible se plantea que alrededor del 41 por ciento de la fuerza laboral centroamericana tiene una condición precaria de trabajo, eso debido al subempleo visible e invisible. O sea, hay gente que gana menos de las horas laborales que quisiera, o bien gana menos de lo que es un salario mínimo.

También se conoció que el 38 por ciento de la fuerza de trabajo tiene primaria incompleta o menos, y un 58 por ciento tiene primaria completa o menos. Si usted ve, con seis años de educación no alcanza para un empleo moderno. En ese sentido la competitividad es afectada por el esfuerzo que hacen los países centroamericanos en materia educativa. Sin embargo, es importante reconocer que en los últimos años los países de la región están empezando a hacer un esfuerzo por invertir

más recursos en educación y salud. Hay un incremento en la inversión social, pero con diferencias muy notables.

¿Cómo evaluaba el sistema productivo de la región?

El nivel de productividad de Centroamérica es bajo. Hay algunos países que se han especializado más bien en maquilas y la producción agropecuaria, y esos no tienen mucha ventaja, ni logran insertarse fácilmente en la economía mundial. Hay otros países que se están especializando. Por ejemplo, El Salvador se ha orientado a ser un centro de servicios, como Panamá, como un centro de servicios financieros. También como Costa Rica, que se ha especializado en la fabricación de chips de computadores, teniendo como principal inversionista Microsoft., esto con el propósito de aumentar la productividad del país dentro de la región.

2.1.2.2 ¿CUÁLES SON LOS SECTORES CON MAYOR PRODUCTIVIDAD LABORAL EN HONDURAS?

(El Herald, 2017) La Productividad laboral es uno de los indicadores que los sectores económicos de Honduras aspiran a mejorar cada año. Ese término tiene varios conceptos, sin embargo, el más utilizado en el país es el que se refiere como la producción promedio por trabajador en un periodo de tiempo.

Puede ser medible en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos en determinada actividad económica.

La secretaria de trabajo y seguridad social (STSS) viene estudiando la productividad laboral en el país desde 2011. Ese mecanismo es utilizado en el Consejo Económico y Social (CES) como referencia durante los procesos de revisión y fijación del salario mínimo, el que se efectúa a finales de cada año para que entre en vigor el 1 de enero.

El último informe de la dirección general de salarios de la STSS revela que la productividad laboral durante 2016 fue de menos 4.30, inferior al resultado del 2015 cuando reporto 1.40. En términos absolutos para 2016, la producción generada por trabajador constituye un valor de

107,107.82 lempiras, siendo esto menor la producido por el asalariado en 2015 que fue de 111,915.64 lempiras, entendiéndose como una menor productividad laboral.

Si bien es cierto que se reportó un incremento de los asalariados en 2016 con respecto a 2015, al pasar de 1,695,792 a 1,833,932 ocupados, este comportamiento no incidió directamente en el crecimiento de la economía, provocando una reducción del producto asalariado y por ende afectando de forma negativa el cambio en la productividad laboral.

A nivel de actividad económica se observa una mejora significativa en la actividad de construcción, la que muestra una productividad laboral del 16.62% cuando en los tres años anteriores reflejaba indicadores negativos (-20.01% en 2013, un -11.31% en 2014 y un -14.94% en 2015).

Este cambio positivo es influenciado por el incremento de los niveles de inversión pública del gobierno que ha sido orientada al mejoramiento de la infraestructura de carreteras y de las vías de comunicación en las ciudades más importantes del país, además de las inversiones en vivienda que han sido incentivadas por medio de los subsidios focalizados.

Otra de las actividades que reporte una productividad positiva es la de “Electricidad, gas y aguas”, que muestran un resultado de 7.35%. ese indicador es mejor que en el registrado tres años previos: 2013 (-17.54%), 2014 (2.12%) y 2015 (15.44%). Comportamiento del año anterior se debe a nuevas inversiones en ese sector económico.

Otro sector es: “Agricultura, silvicultura, caza y pesca” con 3.40%, seguida de “Explotación de minas y canteras” con 2.62% y finalmente los “Establecimiento financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios” con 2.46%.

Productividad laboral: Resulta de la aplicación de una formula donde interviene el número total de ocupados asalariados, el producto interno bruto a precios de mercados constantes y el PIB del asalariado. A lo anterior se le suma el periodo corriente y el periodo anterior arrojando al final la productividad laboral.

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

“Consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa, con el fin de: evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo conocer su situación y capacidades. Detectar fortalezas y debilidades, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades”. (Eoi, 2012).

En esta etapa del proyecto detallamos en lo que consiste la organización donde se lleva a cabo la investigación.

Banco del País inicia operaciones en 1992 en San Pedro Sula, en un principio orientados al segmento corporativo, después amplía su oferta de servicio a personas.

La entidad crece y se consolida sobre las perspectivas financieras del cliente, de procesos internos e innovación y formación. Así llega a ser el primero en extender el horario de atención al público hasta los fines de semana y ofrecer la facilidad de transacciones en autobanco.

Focalizado en la estrategia del Gobierno Corporativo, en su trayectoria se registran las adquisiciones de tres entidades: Banco Sogerin, Banco de las Fuerzas Armadas y La Constancia. Alcanzando mayor base patrimonial y posicionamiento en el mercado nacional, donde para el 2002 comienza su compañía hermana: Seguros del País.

Para el 2007 forma parte de Corporación Banco Industrial de Guatemala, el grupo financiero más grande de Centroamérica. Así inicia una nueva etapa con una cultura innovadora y desarrollo de tecnologías.

Cuenta con la Certificación de la Norma ISO 9001:2008 que el ente certificador –ICONTEC- otorgado desde el 2009 y ha refrendado a la fecha. También con la Certificación PCI DSS, Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago, desde el 2010. En la actualidad, ofrece un servicio financiero especializado a personas naturales y jurídicas, con una oferta que comprende especiales condiciones y beneficios.

Atiende a través de diversos canales, que incluye banca en línea y tiene una amplia red de servicio, para brindar soluciones integrales que faciliten sus proyectos u operaciones. Basados en la fórmula de atención al cliente que se centra en la: amabilidad, agilidad, eficiencia e innovación, dispone de una gama de productos de financiación, inversión y aseguramiento.

Desde el 2008 se caracteriza por tener el menor índice de mora del sistema financiero hondureño: 1.11% fue a diciembre del año 2016, en cuyo cierre registra activos totales netos por 46,600 millones de lempiras y su cartera crediticia osciló en L 30,188 millones de lempiras, reflejando un crecimiento del 13% con respecto al año anterior. su gestión que en la actualidad está clasificada por Fitch Ratings en AA (hnd) F1+ (hnd), ha sido reconocida a lo largo de los años por: Bank of America; Banco Centroamericano de Integración Económica; The Banker Magazine; Capital Finance International; LatinFinance; Intercontinental Finance y; Topbrands Honduras.

Tiene el sello de “Empresa Socialmente Responsable” de la Fundación Hondureña de Responsabilidad Social. Nuestro brazo social es la Fundación Napoleón J. Larach que desarrolla una estrategia tecnológica, en Centros Educativos Básicos. En BANPAÍS se activó el Programa de Voluntariado Corporativo: Somos Voluntarios, cambiando vidas; el Programa Conéctate con la Naturaleza y; el Programa Cívico Permanente, entre otros. Y lideraron el Colorun que en cuatro ediciones ha reunido más de 45 mil personas. Gracias a las empresas aliadas y comunidad se entregó el anexo a la Emergencia Pediátrica del Hospital Mario Catarino Rivas de San Pedro Sula y la remodelación de la Sala Pediátrica del Hospital San Felipe de Tegucigalpa.

En BANPAÍS estamos decididos a crecer, resueltos a avanzar, enfocados en aportarle valor, dispuestos a servirle y a considerar su caso como lo más importante para hacer que su experiencia con nosotros sea inigualable. (Banco del País, 2018)

Tabla 2. Red de canales de servicios Banco del País.

RED DE SERVICIOS A NIVEL NACIONAL	
Descripción	Cantidad
Agencia	91
Ventanillas	65
Auto bancos	13
Cajeros Automaticos	150
Total Canales de Servicio	319

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados de la página web de Banpais (Banco del País S. , 2018).

Banco del país es una de las instituciones financieras en honduras que ofrece diversidad de productos y servicios, dentro de sus productos cuenta con tarjeta de crédito.

Esta se ofrece en diferentes tipos:

Clásica, Oro, Platinum, Business, Bp Alternativa, Siman, Uth, Club de suscriptores la prensa, Club de suscriptores el Heraldo, I-shop, MC Black, MC Light.



Figura 5. Tarjetas de Crédito Banco del País.

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados de la página web de Banpais (Banco del País S. , 2018).

A la vez tienen beneficios que las hace fuertes competidores dentro del mercado, tales como:

1. Acceso al programa DIVÍDELO TODO en cuotas sin intereses para que compres lo que quieras, donde quieras y pagues hasta 36 meses al 0% interés.
2. Puedes retirar hasta el 100% de tu Extra financiamiento en efectivo y pagar hasta 36 meses.
3. Opción a Intra financiamiento en efectivo para retirar hasta el 80% de tu límite de crédito y pagar hasta 36 meses.
4. Servicio BP Móvil que permite recibir alertas de consumo, realizar pago mínimo y total de tu tarjeta de crédito (previa suscripción pagando L.20 mensuales).
5. Tarjeta i-Shop Card para uso exclusivo en compras por internet y te asignamos un casillero GRATIS en Miami.
6. Servicio de Asistencia nacional 24/7 llamando al 2545-1212.
7. Canje de BP Puntos en más de 180 comercios a nivel nacional.

Mensualmente el banco realiza campañas de marketing, por medio de los diferentes canales de distribución como ser: Redes sociales-Internet, Portal institucional, Radio, Televisión, Medios impresos etc. Donde promociona y motiva a los clientes hacer uso del producto, ofreciendo descuentos promocionales, promociones de temporada, promociones anuales y rifas promocionales,

Diferentes tipos de financiamiento en plazos hasta de 36 meses al 0% de interés y descuentos permanente en sus tarjetas de marcas compartidas etc.

Dentro del mismo producto Banco del País ha implementado alianzas con otras empresas, con el fin de captar nuevos clientes aumentando su cartera de créditos y ofreciendo más oportunidades crediticias a todos sus tarjetahabientes.

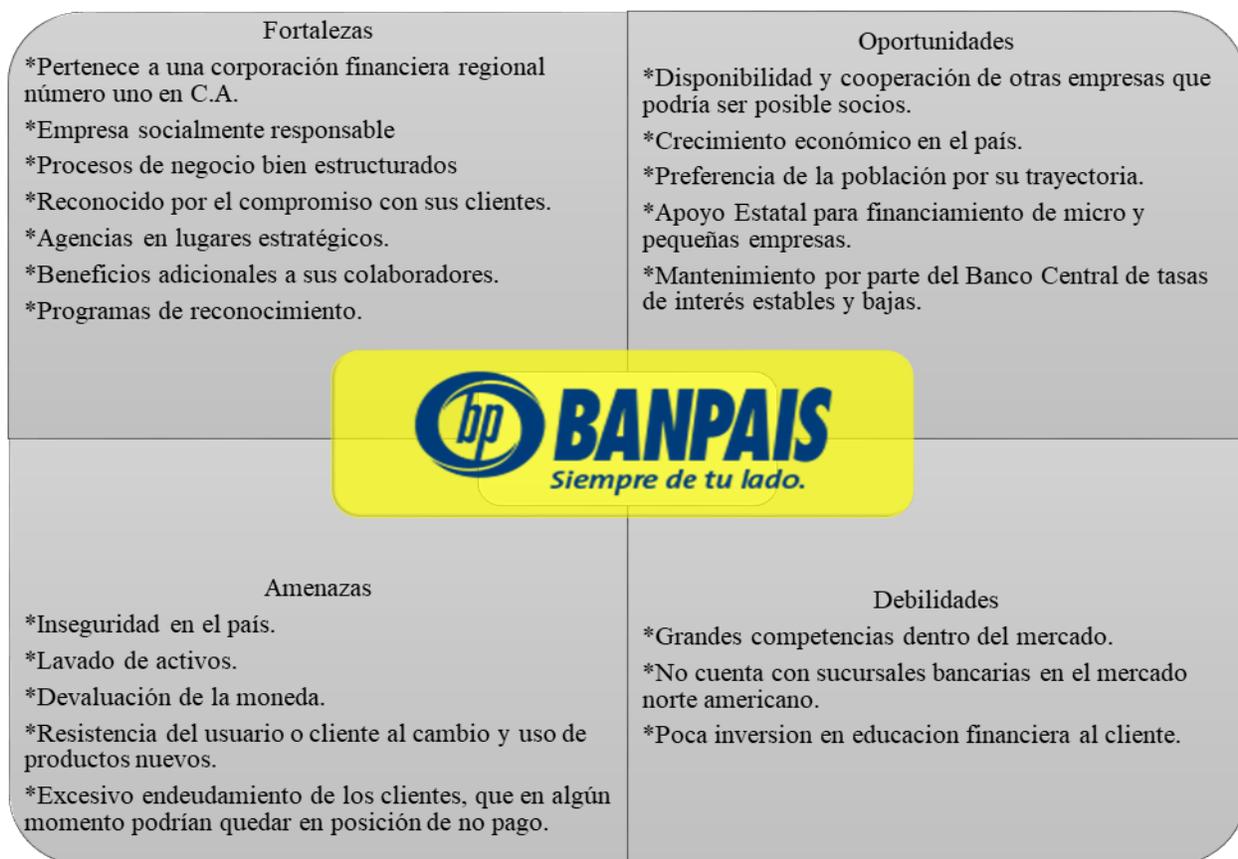


Figura 6. FODA Banco del País.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Cuadro comparativo trimestral telemarketing productividad 2017 vs 2018

PRODUCTIVIDAD PRIMER TRIMESTRE 2017			PRODUCTIVIDAD PRIMER TRIMESTRE 2018		
Mes	Colocacion MM	Porcentaje	Mes	Colocacion MM	Porcentaje
Enero	3.06	102%	Enero	3.10	62%
Febrero	3.15	105%	Febrero	3.25	65%
Marzo	3.21	107%	Marzo	3.35	67%
Total-Promedio	9.42	105%	Total-Promedio	9.70	65%

Fuente: Elaboración propia.

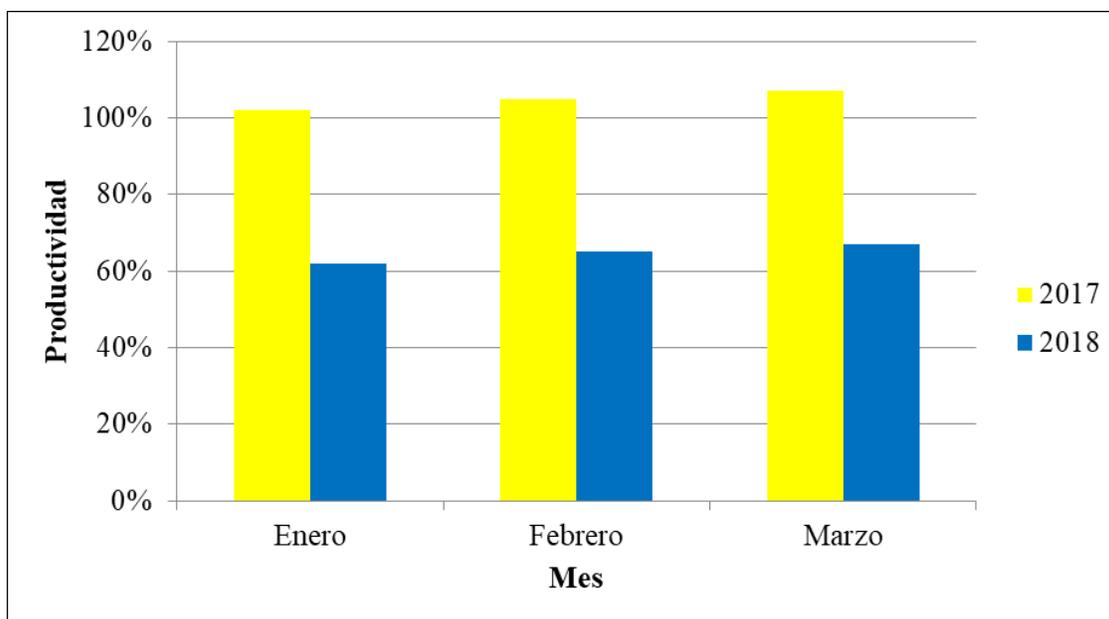


Figura 7. Comparativo trimestral telemarketing productividad 2017 vs 2018.

Fuente: Elaboración propia.

La grafica muestra un comparativo porcentual de la productividad que ha tenido el área de telemarketing en el primer trimestre 2017 vs el primer trimestre 2018, teniendo una baja considerable en el presente año.

El programa de pasantía consiste en alianzas estratégicas con cuatro universidades de San Pedro Sula, USAP, UTH, UNITEC-CEUTEC, dando la oportunidad a estudiantes de pregrado de

poder trabajar y estudiar, ya que tiene horarios flexibles con dos turnos, uno en la mañana de 8:30am a 12:30pm y otro en la tarde de 1:00pm a 5:00pm de lunes a viernes, los cuales se adecuan a las jornadas de las universidades. El banco le efectúa a la universidad el pago de media beca mensual por estudiante y la universidad se lo acredita a la cuenta estudiantil para pago de mensualidad.

Los requisitos solicitados por las universidades para poder ingresar al programa de pasantía son: haber cursado el 50% del plan de estudio académico, índice mínimo de 70%, carrera acorde al rubro del negocio y sin penalización o amonestación educativa.

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

Se concreta las teorías relacionadas con los objetivos de estudio de la presente investigación.

2.2.1 TEORÍA DE MOTIVACIÓN

(Manene, 2012) La motivación ha sido en las últimas décadas un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales las más importantes han dado lugar a un sin número de investigaciones. La investigación sobre la motivación se centra básicamente en descubrir los porqués de la conducta humana. Antes de que la psicología apareciera como ciencia, los filósofos y teólogos ya elaboraban teorías acerca de los motivos que llevaban a una persona a comportarse en una situación determinada de una manera y no de otra. Podemos clasificar a estas teorías de la siguiente forma:

Teorías de contenido: Agrupa aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas.

1. Jerarquía de las necesidades de Maslow.
2. Teoría bifactorial de Herzberg.
3. Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer
4. Teoría de las tres necesidades de McClelland.

Teorías de procesos: Agrupa aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.

1. Teoría de las expectativas de Vroom y Porter Lawler
2. Teoría de la equidad de Adams.
3. Teoría de la modificación de la conducta de Skinner

2.2.1.1 TEORÍA DE MASLOW

(Manene, 2012) Maslow publicó en 1954 el resultado de sus investigaciones. Su teoría de la Pirámide se basa en una jerarquía de las necesidades que las personas necesitamos cubrir. La Pirámide de Maslow es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra “Una teoría sobre la motivación humana” de 1943, que posteriormente amplió.

Su teoría formula una jerarquía de necesidades humanas y define que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

Según la teoría de Maslow los motivos deben tener un orden de prioridades, colocándolas desde las más bajas hasta las más altas. De hecho, las coloca en una pirámide para representar las etapas que corresponden a lo fundamental que cada motivo tiene para la supervivencia y al momento en que aparece de la evolución de la especie y en el desarrollo de cada individuo. Maslow indica que hay que satisfacer necesidades más básicas para que se presenten los motivos superiores.

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo con una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo.

En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad. Es decir, las necesidades de déficit se encuentran en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de

este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, cuáles serían las necesidades de auto actualización y las necesidades de trascendencia. Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático, sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza.

Seguidamente mencionaremos las necesidades según Maslow:

Necesidades fisiológicas: Necesidades vegetativas relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc.; estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: Alimento, vivienda, vestimenta, etc. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

Necesidades de seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo, etc. Llevan al individuo a protegerse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades de seguridad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia del individuo. Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras.

Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía...

Necesidades de reconocimiento o estima: A esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en término de respeto, estatus, prestigio, poder, etc., también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima y, por tanto, relacionadas con la autoevaluación y la autoestima de los individuos. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, auto aprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede generar sentimiento de inferioridad, debilidad y desamparo. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Necesidades de auto-superación o de autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol. Relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir, lograr su realización. Esta tendencia se expresa el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento. También conocidas como de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Necesidades sociales: El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones. Relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: amor, afecto y participación conducen al individuo a la adaptación o no a lo social. Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupo están relacionadas con este tipo de necesidades. Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir

afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

Características del funcionamiento de la teoría de Maslow:

1. Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
2. Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
3. A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.
4. Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominaran sobre las superiores.
5. Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo.

Observaciones a la teoría de Maslow:

1. Según otros enfoques la teoría no reconoce que las personas son distintas y que lo que puede ser una necesidad para una puede no serlo para otra.
2. Para algunos críticos el autor no reconoce que las personas puedan variar el orden de la jerarquía.
3. Para otros, el modelo no resulta práctico desde la óptica del management porque describe el funcionamiento de las personas, pero no considera la forma más adecuada de brindar incentivos desde la organización.

Como toda teoría, la de Maslow, tiene sus seguidores y sus críticos, pero resulta incuestionable que su modelo responde al interrogante de cómo el ser humano funciona y se motiva, es decir porque se esfuerza y trabaja.

El punto ideal de la teoría de Maslow sería aquel en el cual el hombre se sienta “autorrealizado” pero esto es muy raro, se podría decir que menos del 1% de las personas llegan a la plena realización.

2.2.2 TEORÍA DEL CONSUMIDOR

(Mankiw N. G., 2002, pág. 285) La teoría del consumidor se encarga de estudiar la forma en que los individuos toman sus decisiones de compra de bienes y servicios, con el principal objetivo de generar un nivel de satisfacción o utilidad, pero Debido a que las personas tienen un presupuesto limitado, este nivel de utilidad depende en gran medida de los ingresos que este disponga. Podemos representar gráficamente un conjunto de combinaciones de dos bienes A y B, si suponemos por un momento que una persona consume únicamente dos bienes, y se denomina curva de restricción.

2.2.3 TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

(Manene, 2012) Locke (1968) reconoce un papel motivacional central a las intenciones de los sujetos a realizar una tarea. Son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de la tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. El modelo trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.

Los objetivos son los que determinan la dirección del comportamiento del sujeto y contribuyen a la función energizante del esfuerzo. Los cambios en los valores de los incentivos pueden sólo afectar a su comportamiento en la medida en que vayan asociados a los cambios de objetivos. La satisfacción de los individuos con su rendimiento estará en función del grado de consecución de los objetivos permitido por ese rendimiento.

La teoría del establecimiento de metas u objetivos supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas.

La investigación a partir del modelo ha permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional, a saber:

El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento. Son poco adecuados los objetivos de tipo general.

Otro factor contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de efectuar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar. Participación que incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento.

Los resultados de diversas identificaciones señalan, además, que los objetivos difíciles si son aceptados por el sujeto que ha de trabajar para conseguirlos conducen a mejores resultados de ejecución que los objetivos más fáciles. Se cumple incluso en los casos en que los objetivos establecidos son tan altos que nadie logra alcanzarlos plenamente.

Los efectos de las recompensas parecen estar mediados por cambios en los propios objetivos, lo mismo ocurre con otros factores como el conocimiento de los resultados o las influencias y presiones sociales.

Cuando incentivos como el dinero o el conocimiento de los resultados, cambian la actuación, también cambian los objetivos y las intenciones, pero cuando se controlan las diferencias de intención, los incentivos no tienen ningún efecto.

2.2.4 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

(Martha Alles, 2007, págs. 16-17) Muchas organizaciones invierten significativas sumas de dinero en la implantación de un modelo de Gestión por competencias, pero luego no saben cómo seguir. En realidad, no es que estrictamente no sepan cómo hacerlo, sino que allí radica la problemática mayor. El modelo en sí apunta al desarrollo de competencias, y se basa en tres subsistemas: Selección, para que a partir de la puesta en marcha sólo ingresen personas que tengan las competencias deseadas; Evaluación del desempeño, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización; y el fundamental, el Desarrollo de las mismas.

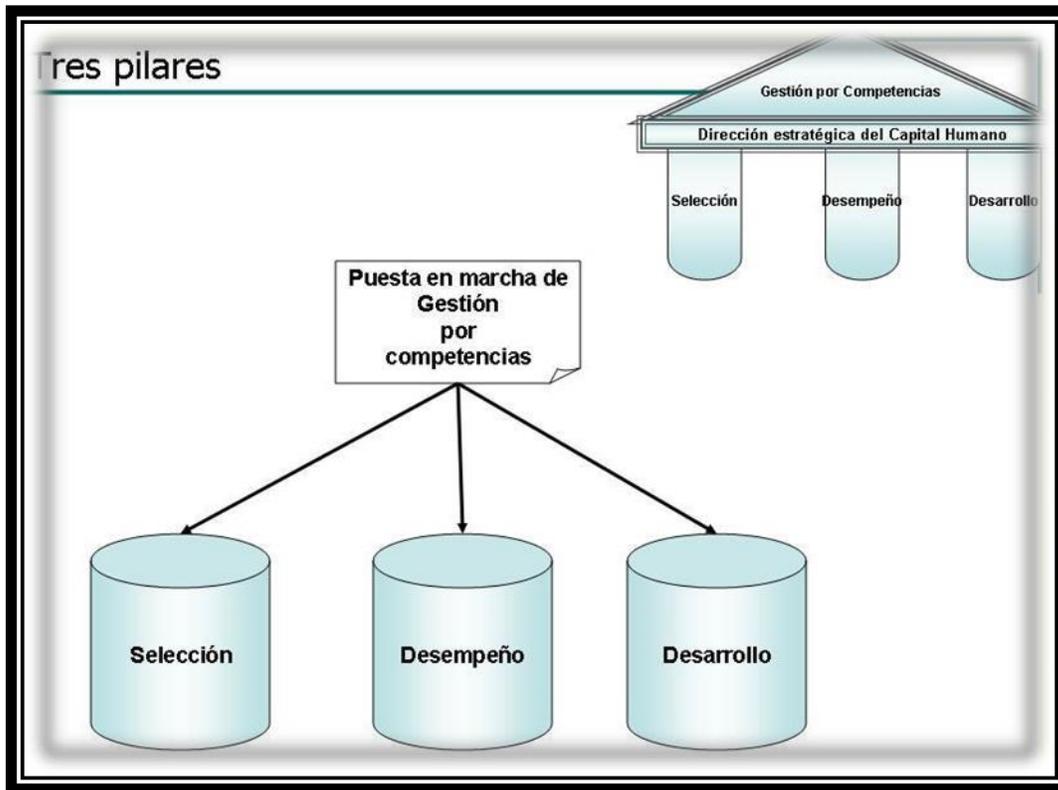


Figura 8. Tres Pilares de Gestión por Competencia.

Fuente: Libro Desarrollo del Talento Humano, (Martha Alles, 2007)

O sea que, una vez que se ha puesto en marcha un modelo de Gestión por competencias, es decir, cuando se han definido las competencias cardinales y específicas, y estas fueron relacionadas con los diversos puestos de trabajo (job description)-, los tres pilares de la metodología son: selección, evaluación del desempeño, y desarrollo.

2.3 DEFINICIONES Y CONCEPTUALIZACIONES

Tarjeta de Crédito: tarjeta electrónica emitida por bancos, grandes almacenes y otras entidades, que permite a su titular el pago sin dinero en efectivo o el acceso al cajero automático. Es otra modalidad de financiación, por lo tanto, el usuario supone asumir la obligación de devolver el importe dispuesto y de pagar los intereses, comisiones bancarias y gastos. Entre las más conocidas del mercado están: Visa, American Express, Master Card, Diners Club, JCB, Discover, Cabal, entre otras. (Real Academia, 2018)

Definición De Crédito: La palabra crédito proviene del latín creditus (sustantivación del verbo credere: creer), que significa "cosa confiada". Así "crédito" en su origen significa entre otras cosas, confiar o tener confianza. Cantidad de dinero u otro medio de pago que una persona o entidad, especialmente bancaria, presta a otra bajo determinadas condiciones de devolución. En general es el cambio de una riqueza presente por una futura, basado en la confianza y solvencia que se concede al deudor. El crédito, según algunos economistas, es una especie de cambio que actúa en el tiempo en vez de actuar en el espacio. Puede ser definido como "el cambio de una riqueza presente por una riqueza futura". En la vida económica y financiera, se entiende por crédito, por consiguiente, la confianza que se tiene en la capacidad de cumplir, en la posibilidad, voluntad y solvencia de un individuo, por lo que se refiere al cumplimiento de una obligación contraída. (Real Academia, 2018)

Tarjetahabiente: Persona poseedora de tarjeta de crédito. (Real Academia, 2018)

Bancarización: Término Utilizado en finanzas, bancos, títulos y valores financieros, que define la popularización del negocio bancario con el acceso del gran público a las entidades bancarias a través de la apertura de cuentas corrientes, depósitos, préstamos, tarjetas de Crédito etc. Se refiere también cuando el sector bancario monopoliza un determinado sector. (Konrad, 2009)

Emisor: Sociedades anónimas cuya principal actividad es realizar operaciones de crédito mediante la emisión de tarjetas de crédito, en donde éstas a título oneroso, ponen a disposición del tarjetahabiente un crédito en cuenta corriente con limitación de suma, del cual puede hacer uso mediante retiro en efectivo en el Sistema Financiero o la compra de bienes y servicios en los establecimientos. (CNBS, 2006)

Servicio al Cliente: es el que ofrece una empresa para relacionarse con sus clientes. Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece la empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Se trata de una herramienta de mercadeo que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales. (Real Academia, 2018)

Endeudamiento: Conjunto de obligaciones de pago que una empresa o persona tiene contraídas con otras personas e instituciones. (Paul Samuelson, 2012)

CAPITULO III. METODOLOGÍA

Con la conclusión del marco teórico sustentado con las teorías, se procede a efectuar la metodología. En este capítulo se determina la congruencia metodológica, donde se realiza el enfoque y alcance de la investigación, diseño de la investigación (población, tamaño de la muestra unidad de análisis y de respuesta), estudio de la investigación por medio de las técnicas e instrumentos utilizados, por último, describir las fuentes empleadas en la investigación.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Esta unidad se refiere a la metodología utilizada, personificando el orden lógico de las fases que se están investigando, se hace la correlación al planteamiento del problema y la metodología con el manejo de las variables que aprueban el perfeccionamiento de la investigación. A la vez se muestran las técnicas e instrumentos que se ponen en práctica para el progreso del proyecto, las cuales certifican la relación entre variables e hipótesis planteada.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

La matriz metodológica permite realizar un análisis partiendo de la formulación del problema, creando una coherencia lógica entre los objetivos específicos y las preguntas de investigación, identificando las variables que nos ayudaran al desarrollo el proyecto.

A continuación, se detalla la matriz metodológica, en la cual se muestra la congruencia que existe del tema a investigar. Ver tabla 4.

Tabla 4. Matriz de Congruencia Metodológica.

MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA				
TITULO	La productividad laboral de telemarketing en Banco del País			
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES
¿Cuál de los factores o herramientas influyen en que la meta no se esté logrando en el área de Telemarketing?	Determinar los factores o herramientas que influyen para que la meta no se esté logrando en el área de Telemarketing.	1. ¿Como la variedad de beneficios ofrecidos por las tarjetas de crédito influye en el alcance de la meta?	1. Estimar si la variedad de beneficios ofrecidos por las tarjetas de crédito influye en el alcance de la meta.	Beneficios
		2. ¿Las herramientas utilizadas por el personal de Telemarketing son las adecuadas para el cumplimiento de la meta?	2. Evaluar si las herramientas utilizadas por el personal de Telemarketing son las adecuadas para el cumplimiento de la meta.	Herramientas
		3. ¿Los procesos de trabajo de Telemarketing influye en el logro de la meta?	3. Determinar si los procesos de trabajo de Telemarketing influyen en el logro de la meta.	Procesos de trabajo
		4. ¿Las metas establecidas afecta la productividad en el área de Telemarketing?	4. Identificar si la meta establecida afecta la productividad en el área de Telemarketing	Meta
		5. ¿El compromiso laboral del personal de Telemarketing influye en el alcance de la meta?	5. Analizar el compromiso laboral del personal de Telemarketing.	Compromiso laboral
		6. ¿Al seleccionar el personal se le informa detalladamente el establecimiento de las metas y objetivos organizacionales?	6. Determinar si el personal de Telemarketing conoce el impacto de sus metas en los objetivos organizacionales.	Conocimiento
		7. ¿El personal nuevo y actual del área de telemarketing cuenta con las competencias requeridas para el desempeño del puesto?	7. Identificar el nivel de competencia de ventas del personal nuevo y actual del área Telemarketing.	Competencias

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado. En otras palabras, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable. (Sampieri R. H., 2010, pág. 111).

Tabla 5. Operacionalización de las variables.

Variables Independientes	Definición Real	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Unidades/Categorías	Escala
Beneficios	Bien que se hace o se recibe. (Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.)	Es el nivel de conocimiento con el que cuentan los agentes de telemarketing sobre los diferentes productos o beneficios que recibe el cliente por contar con la tarjeta de crédito.	Conocimiento de Beneficios	Entrenamiento	1. Conozco el programa de beneficios con el que cuentan las tarjetas de crédito	Totalmente de acuerdo	5
						De acuerdo	4
						Indiferente	3
						En desacuerdo	2
						Totalmente en desacuerdo	1
				Aprendizaje	2. ¿Considera que el aprendizaje adquirido actualmente es el idóneo para realizar su trabajo?	Totalmente de acuerdo	5
						De acuerdo	4
						Indiferente	3
						En desacuerdo	2
				Variedad de beneficios	3. ¿Considera que la variedad de beneficios con los que cuentan las tarjetas de crédito son atractivos para realizar la venta de los productos?	Totalmente de acuerdo	5
						De acuerdo	4
						Indiferente	3
					En desacuerdo	2	
					Totalmente en desacuerdo	1	

Continuación de la tabla 5.

Variables Independientes	Definición Real	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Unidades/Categorías	Escala
Herramientas	Instrumento, más o menos simple, destinado a realizar un cierto trabajo. (Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.)	Son los recursos físicos y tecnológicos individuales con el que cuentan los agentes de telemarketing para realizar su trabajo.	Recursos Físicos	Espacio Adecuado	4. El espacio físico donde desarrollo mi trabajo es el adecuado.	Totalmente de acuerdo	5
						De acuerdo	4
						Indiferente	3
						En desacuerdo	2
				Totalmente en desacuerdo	1		
				Equipo de Trabajo	5. El tener el equipo en dos instalaciones diferentes afecta mi productivid.	Totalmente de acuerdo	5
						De acuerdo	4
						Indiferente	3
			En desacuerdo			2	
			Totalmente en desacuerdo	1			
			Recursos Tecnológicos	Accesos a sistemas	6. Los accesos a los sistemas que me proporciona el banco son los necesarios para poder realizar mi trabajo.	Totalmente de acuerdo	5
						De acuerdo	4
						Indiferente	3
						En desacuerdo	2
				Totalmente en desacuerdo	1		
				Equipo de Computo	7. El equipo de computo que tengo asignado es el apropiado para cumplir con mi trabajo.	Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4						
Indiferente	3						
En desacuerdo	2						
Totalmente en desacuerdo	1						

Continuación de la tabla 5.

Variables Independientes	Definición Real	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Unidades/Categorías	Escala
Proceso de trabajo	Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno o de una serie de fenómenos. (Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.)	Es la forma o el diseño estandar del desarrollo de las tareas asignadas a cada agente de telemarketing para la venta de productos.	Diseño	Proceso Actual	8. El diseño del proceso actual de trabajo me permite realizar de manera eficiente la venta al cliente.	Totalmente de acuerdo	5
						De acuerdo	4
						Indiferente	3
						En desacuerdo	2
						Totalmente en desacuerdo	1
				Cambios en Proceso Actual	9. ¿Considera que usted puede aportar cambios para mejorar el proceso de trabajo actual?	Si	3
			No			2	
			No Se			1	
			Tareas	Carga de Trabajo	10. La carga de trabajo asignada es la adecuada.	Totalmente de acuerdo	5
						De acuerdo	4
						Indiferente	3
						En desacuerdo	2
						Totalmente en desacuerdo	1
				Orden	11. Manejo de forma ordenada mi cola de trabajo (Clientes asignados)	Siempre	5
						La mayoría de las veces si	4
						Algunas veces si, algunas veces no	3
						La mayoría de las veces no	2
						Nunca	1
				Formula A2E	12. Aplico la formula A2E al momento de llamar al cliente para realizar la venta.	Siempre	5
						La mayoría de las veces si	4
						Algunas veces si, algunas veces no	3
						La mayoría de las veces no	2
						Nunca	1
				Seguimiento	13. Doy seguimiento oportuno a los clientes que confirmo en mi campaña asignada.	Siempre	5
La mayoría de las veces si	4						
Algunas veces si, algunas veces no	3						
La mayoría de las veces no	2						
Nunca	1						

Continuación de la tabla 5.

Variables Independientes	Definicion Real	Definicion Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Unidades/Categorías	Escala
Meta	Objetivo de una acción o deseo de una persona. (Gran Diccionario de la Lengua Española © 2016 Larousse Editorial, S.L.)	Es el cumplimiento u objetivo que debe alcanzar el agente de telemarketing mensualmente.	Cumplimiento de Metas	Meta Asignada	14. Las metas asignadas son alcanzables y realistas	Totalmente de acuerdo	5
						De acuerdo	4
						Indiferente	3
						En desacuerdo	2
						Totalmente en desacuerdo	1
				Cartera de Clientes	15. La cartera de clientes asignada me permite lograr mi meta.	Totalmente de acuerdo	5
						De acuerdo	4
						Indiferente	3
						En desacuerdo	2
						Totalmente en desacuerdo	1
				Retroalimentación de Resultados	16. Recibo retroalimentación por parte de mi jefe inmediato sobre mis resultados.	Totalmente de acuerdo	5
						De acuerdo	4
						Indiferente	3
						En desacuerdo	2
						Totalmente en desacuerdo	1
				Retroalimentación de Metas	17. Recibo retroalimentación por parte de mi jefe inmediato sobre las metas a alcanzar.	Totalmente de acuerdo	5
						De acuerdo	4
						Indiferente	3
						En desacuerdo	2
						Totalmente en desacuerdo	1
Objetivo	18. Tengo claridad del objetivo de mi trabajo.	Totalmente de acuerdo	5				
		De acuerdo	4				
		Indiferente	3				
		En desacuerdo	2				
		Totalmente en desacuerdo	1				

Continuación de la tabla 5.

Variables Independientes	Definición Real	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Unidades/Categorías	Escala
Compromiso laboral	Es una decisión personal que va mas alla de cumplir la obligacion laboral. El compromiso nace del interior y aporta un extra que conduce a la excelencia, pues implica poner en juego todas las capacidades y hacer más de lo esperado. (Real Academia Española.)	Son los factores que impulsan el compromiso laboral en cada uno de los agentes de telemarketing en relacion a la realizacion de su trabajo dentro de la organización	Factores que impulsan el compromiso laboral	Experiencia	19. Considero que la experiencia profesional adquirida en el trabajo que realizo me impulsa hacerlo de manera exitosa .	Totalmente de acuerdo	5
						De acuerdo	4
						Indiferente	3
						En desacuerdo	2
						Totalmente en desacuerdo	1
				Flexibilidad	20. La flexibilidad de horarios en el area de telemarketing es un factor que estimula el desarrollo de mi trabajo.	Totalmente de acuerdo	5
						De acuerdo	4
						Indiferente	3
						En desacuerdo	2
						Totalmente en desacuerdo	1
				Coaching	21. Recibo coach por parte de mi jefe inmediato al momento de presentarse gestiones atipicas en las que tengo debilidad para atender eficientemnte al cliente.	Totalmente de acuerdo	5
						De acuerdo	4
						Indiferente	3
						En desacuerdo	2
						Totalmente en desacuerdo	1
				Ambiente laboral	22. El ambiente laboral del area de telemarketing me facilita realizar mi trabajo de la mejor manera	Totalmente de acuerdo	5
						De acuerdo	4
						Indiferente	3
						En desacuerdo	2
						Totalmente en desacuerdo	1
				Economico	23. La remuneracion economica que recibo va de acuerdo a mi desempeño	Totalmente de acuerdo	5
						De acuerdo	4
						Indiferente	3
						En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1						
Innovacion	24. Realizo aportes que fomentan la innovacion en el proceso de trabajo que desempeño.	Totalmente de acuerdo	5				
		De acuerdo	4				
		Indiferente	3				
		En desacuerdo	2				
		Totalmente en desacuerdo	1				

Continuación de la tabla 5.

Variables Independientes	Definición Real	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Unidades/Categorías	Escala
Conocimiento	Acción y efecto de conocer. Facultad con la que se captan, se relacionan y se forman las ideas. (Diccionario de la Lengua Española © 2016 Larousse Editorial, S.L.)	Es el grado de conciencia que tienen los agentes de telemarketing en cuanto al impacto de su meta en los objetivos organizacionales.	Comunicación de metas	Comunicación Eficaz	25. Mi jefe inmediato comunica con claridad metas y expectativas del area que impactan los objetivos organizacionales.	Totalmente de acuerdo	5
						De acuerdo	4
						Indiferente	3
						En desacuerdo	2
						Totalmente en desacuerdo	1
Variables Independientes	Definición Real	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Unidades/Categorías	Escala
Competencias	Situación de la persona que cumple las condiciones necesarias para cierta función o servicio. (Diccionario de la Lengua Española © 2016 Larousse Editorial, S.L.)	Es la aptitud de ventas con la que cuenta el candidato que forma o formara parte del area de telemarketing al momento de ser contratado	Aptitud de ventas	Evaluaciones por competencia	26. Al momento de ser contratado me aplican evaluaciones por competencia de ventas.	Totalmente de acuerdo	5
						De acuerdo	4
						Indiferente	3
						En desacuerdo	2
						Totalmente en desacuerdo	1
				Capacidad de influir	27. Al realizar la venta del producto tengo la capacidad de influir en la decisión del cliente para que acepte el producto.	Totalmente de acuerdo	5
						De acuerdo	4
						Indiferente	3
						En desacuerdo	2
						Totalmente en desacuerdo	1

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3 DIAGRAMA DE VARIABLES

A continuación, se presenta la descripción gráfica de la operacionalización de las variables.

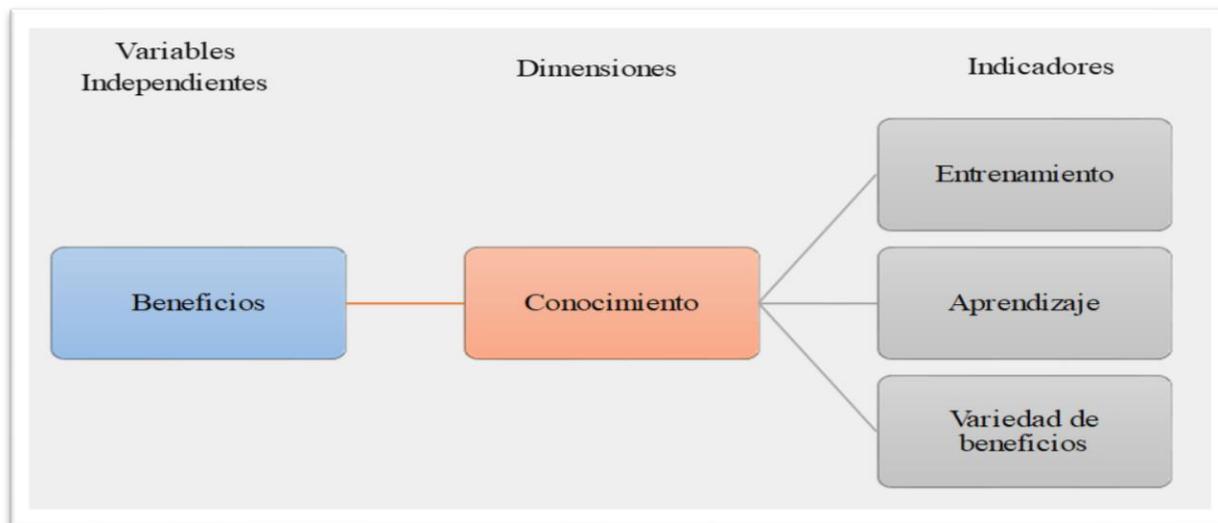


Figura 9. Diagrama de variable “Beneficios”.

Fuente: Elaboración propia.

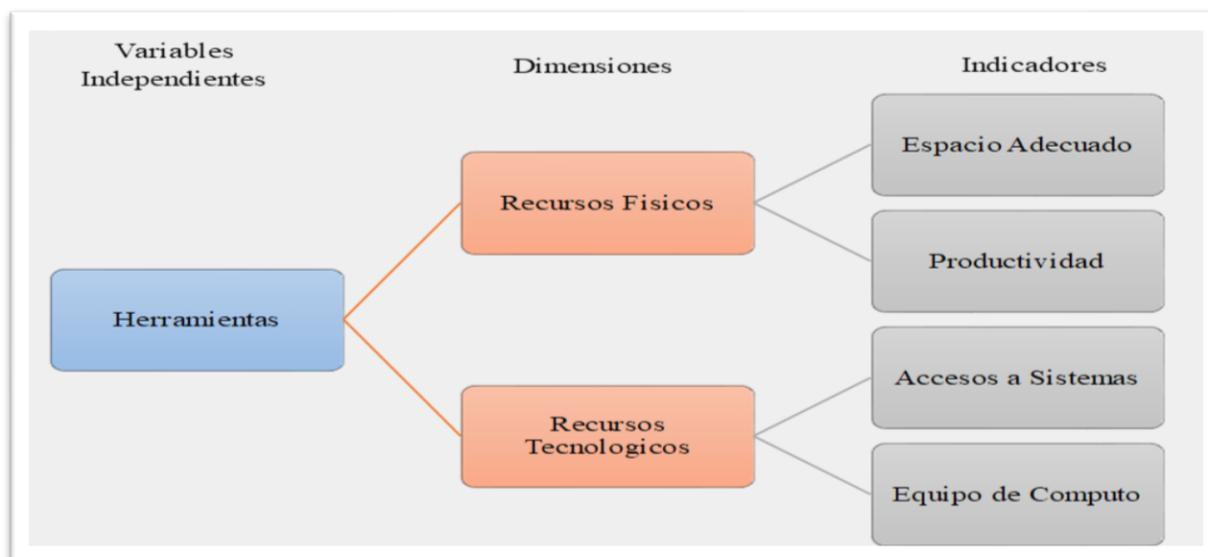


Figura 10. Diagrama de variable “Herramientas”.

Fuente: Elaboración propia.

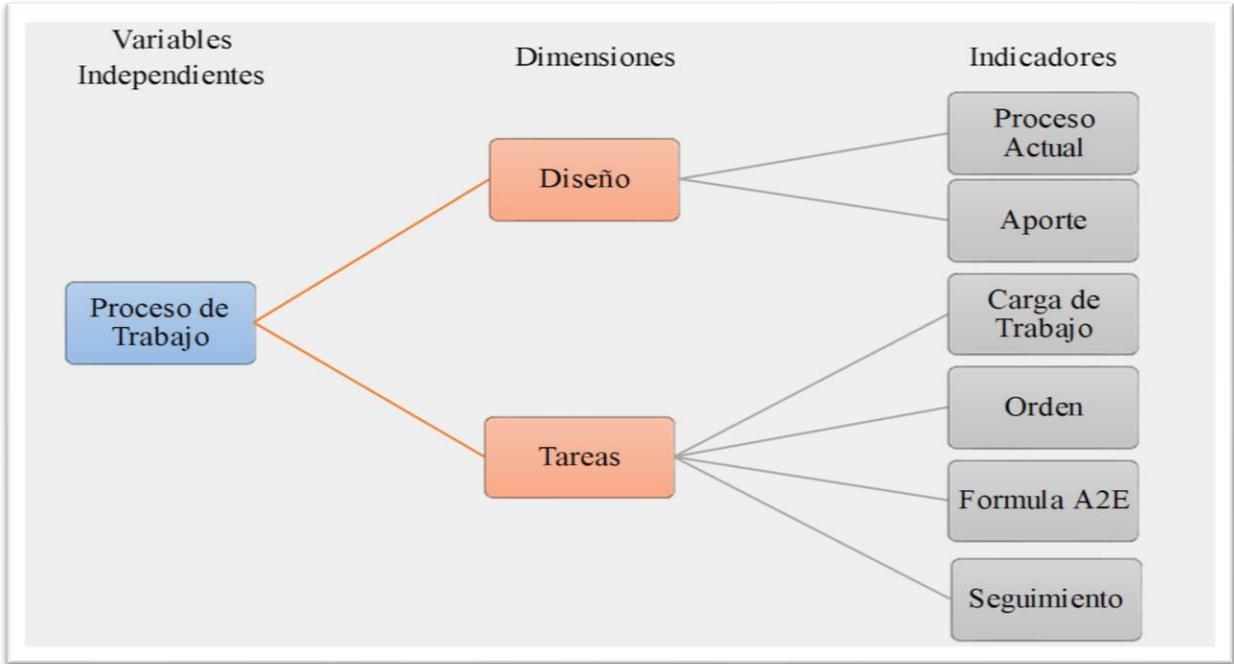


Figura 11. Diagrama de variable "Proceso de Trabajo".

Fuente: Elaboración propia.

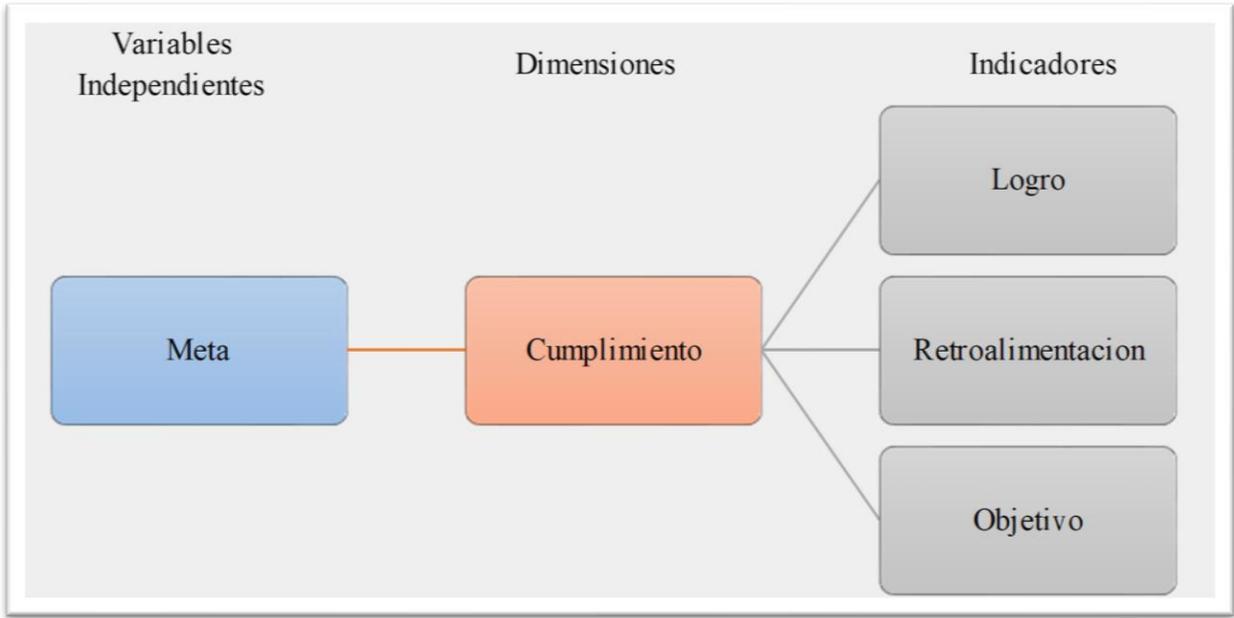


Figura 12. Diagrama de variable "Meta".

Fuente: Elaboración propia.

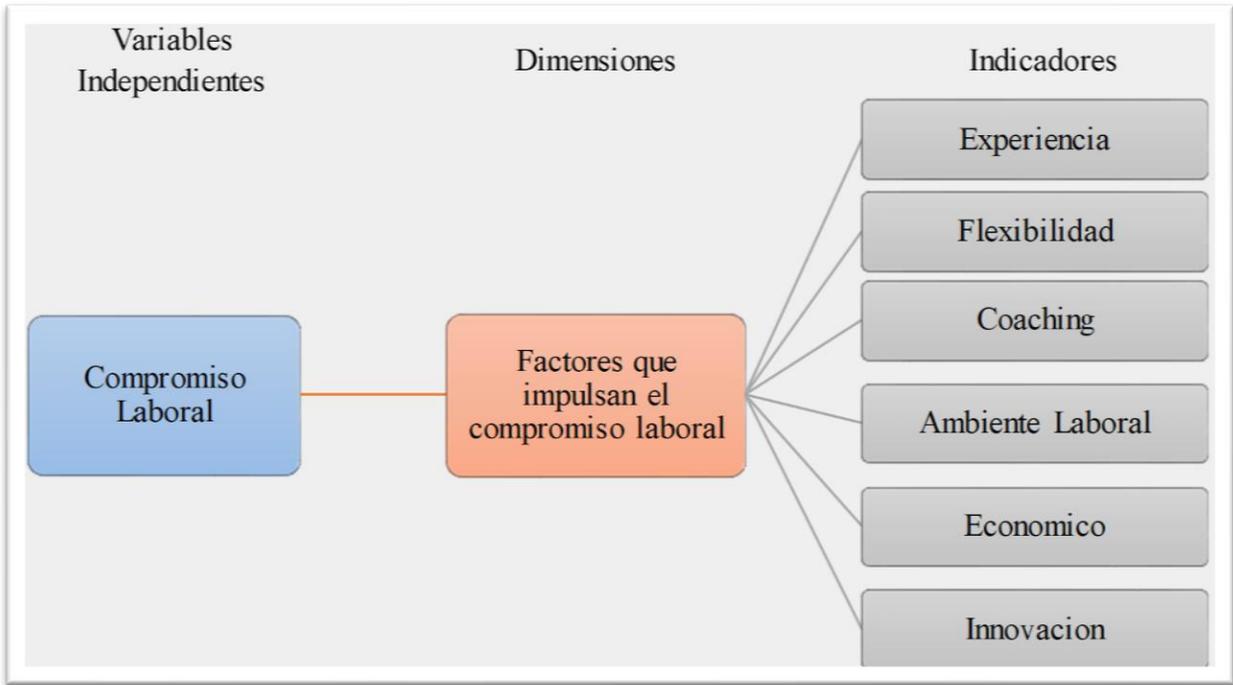


Figura 13. Diagrama de variable “Compromiso Laboral”.

Fuente: Elaboración propia.

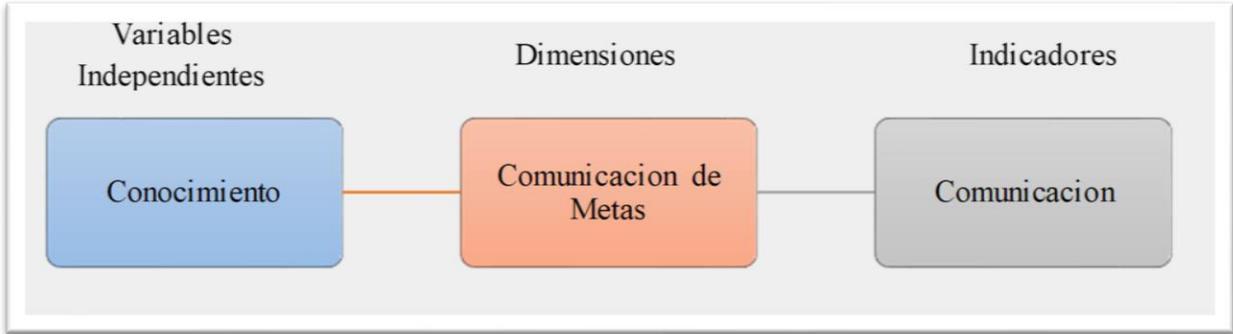


Figura 14. Diagrama de variable “Conocimiento”.

Fuente: Elaboración propia.

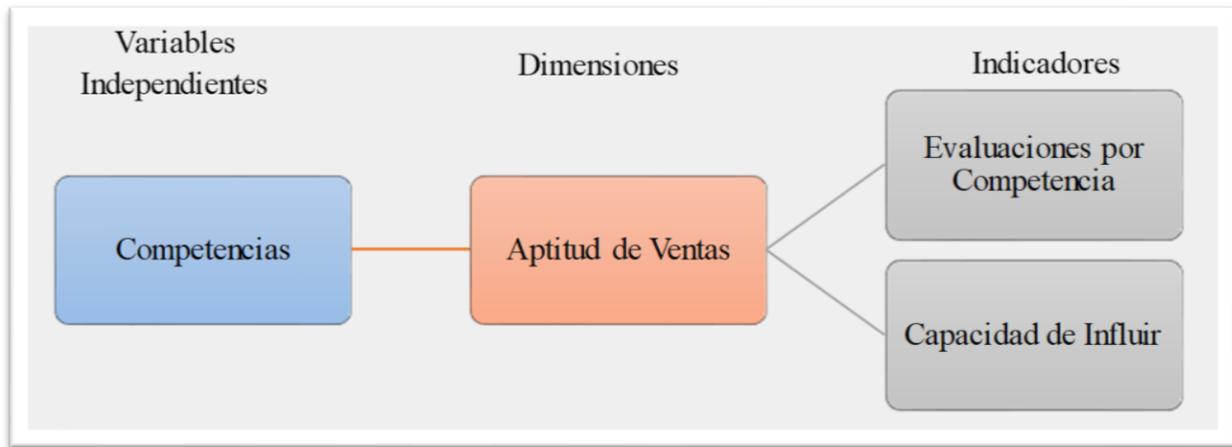


Figura 15. Diagrama de variable “Competencias”.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.4 HIPÓTESIS

“Se define como aquello que nos indica lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones.” (Sampieri R. H., 2010, pág. 92).

En esta parte de la investigación se plantea lo que se desea comprobar ya sea de manera positiva o negativa de acuerdo con el resultado obtenido, a continuación, se detalla la hipótesis.

H1: Los factores: beneficios, herramientas, procesos de trabajo, meta, compromiso laboral, conocimiento y competencias influyen negativamente en el logro de la meta del área de Telemarketing.

H0: Los factores: beneficios, herramientas, procesos de trabajo, meta, compromiso laboral, conocimiento y competencias no influyen negativamente en el logro de la meta del área de Telemarketing.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Sampieri R. H., 2010, pág. 4).

En esta investigación se determinó un enfoque cuantitativo, no experimental, transversal, con una muestra probabilística, lo que implica la recaudación de datos y posteriormente su estudio, para lograr un mejor conocimiento de la solución a tomar para el problema a investigar.



Figura 16. Enfoque y método.

Fuente: Elaboración propia.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con la intención de responder a las preguntas de investigación antes mencionadas y cumplir con los objetivos del estudio, se desarrolla un diseño de investigación definido. El investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular del estudio. El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea (Sampieri R. H., 2010, pág. 92).

Para efectos de este estudio el diseño utilizado es del tipo no experimental transversal ya que se no habrá manipulación de variables y se hará en un momento único en el tiempo.

3.3.1 POBLACIÓN

“Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Sampieri R. H., 2010, pág. 174).

Para el presente estudio se utiliza la población total del 100% en el área de Telemarketing de Banco del País, la población se detalla a continuación:

1. 90 agentes de Telemarketing.

3.3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

“Se les denomina también casos o elementos, de los cuales se van a recolectar los datos” (Sampieri R. H., 2010, pág. 172).

En el caso de la presente investigación la unidad de análisis será la muestra de Agentes de Telemarketing de Banco del País, ya que la finalidad de este proyecto es identificar los factores que influyen en la productividad laboral.

3.3.3 UNIDAD DE RESPUESTA

Es lo que esperamos obtener después de aplicar el cuestionario en la investigación, de esta manera identificar cuáles son los factores o herramientas utilizadas por los agentes de telemarketing que influyen en la productividad.

La unidad de respuesta para el presente estudio será la cantidad de agentas de telemarketing de Banco del País.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Para efectos de esta investigación se detallan a continuación las técnicas e instrumentos aplicados en el área de Telemarketing para la obtención y análisis de datos.

3.4.1 INSTRUMENTOS

Los instrumentos de medición son recursos que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente (Sampieri R. H., 2010, pág. 210).

En este informe utilizaremos el cuestionario como instrumento para medir un conjunto de preguntas donde tenemos una o más variables a medir. A la vez se utilizaron los programas de ofimática Microsoft Word, Excel y Power Point.

3.4.2 CUESTIONARIO

Es una técnica de recogida de información que supone un interrogatorio en el que las preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos, con el objetivo de que un segundo investigador pueda repetirlo siguiendo los mismos pasos, es decir, tiene un carácter sistemático (Gutierrez, 1997, pág. 158).

El instrumento de medición utilizado cuenta con 27 preguntas, las cuales indagan sobre las variables relacionadas con esta investigación.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Son herramientas que permiten en un estudio de investigación acceder a la información confiable que sirven para el desarrollo de la investigación.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano (Dankhe, 1986). Un ejemplo de éstas son los libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, películas, documentales y videocintas. En el apéndice número uno se ofrece una lista de las publicaciones periódicas más importantes dentro del campo de la comunicación y las ciencias del comportamiento en general, que contienen un tipo muy importante de fuentes primarias: los artículos científicos (Sampieri R. H., 2006).

En la presente investigación se utilizó como fuentes primarias, información teórica, estadística, plantilla de personal, entrevista al Coordinador de Telemarketing.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Consisten en compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias). Es decir, reprocesan información de primera mano (Sampieri R. H., 2006).

Las fuentes secundarias utilizadas y que sirvieron de base para esta investigación son: Libros, revistas, tesis, periódicos, páginas web, artículos.

3.5.3 LIMITANTES DE ESTUDIO

son todas aquellas barreras que se presentan en un tema de investigación que de alguna manera limitan al investigador en la obtención de la información. En este estudio se identificó como principal limitante el acceso a la información, debido a que en Honduras las organizaciones realizan muy pocos estudios de investigación relacionados al tema de la productividad laboral interna.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En esta sección de la investigación el objetivo principal es identificar cuáles son las causas que afectan la productividad laboral en el área de telemarketing, comprobar la hipótesis planteada en el capítulo anterior y buscar alternativas de solución que nos permitan alcanzar las metas u objetivos establecidos del año, a la vez realizar un plan de acción que permita elaborar una estrategia donde se visualice la labor del área.

4.1 CONOCIMIENTO DE BENEFICIOS

En esta variable pretendemos estimar si la variedad de beneficios ofrecidos por las tarjetas de crédito influye en el alcance de la meta e identificar si los agentes de telemarketing tienen el conocimiento adecuado de los mismo para realizar la venta. Dividiendo la variable en una dimensión y tres indicadores entrenamiento, aprendizaje y variedad de beneficios.

4.1.1 ANÁLISIS DE LA VARIABLE CONOCIMIENTO DE BENEFICIOS

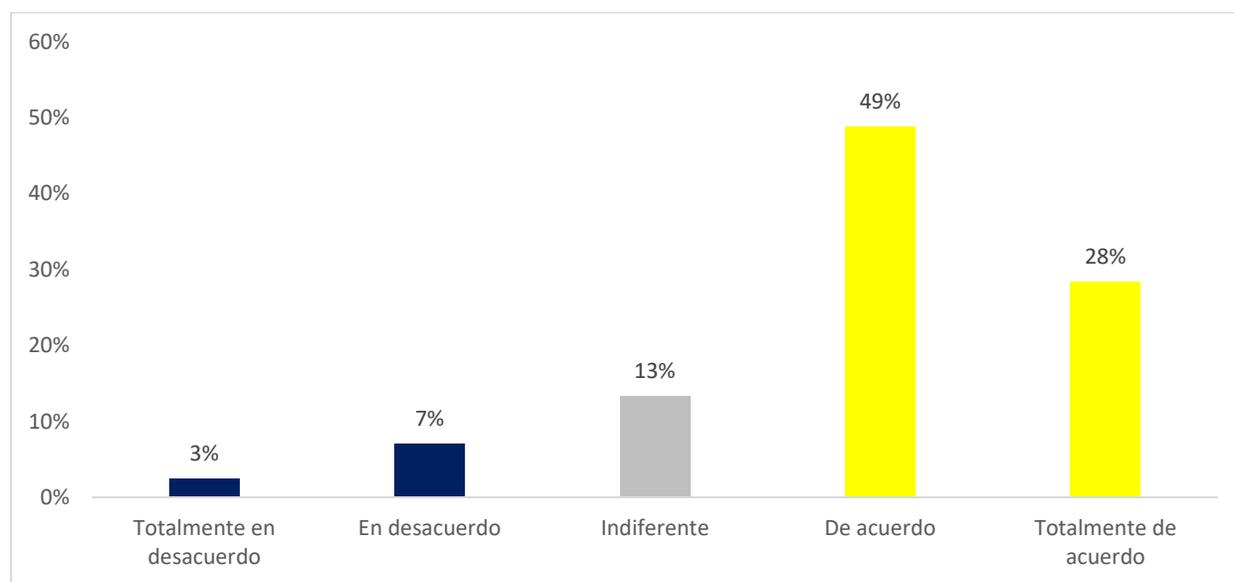


Figura 17. Resultado individual por criterios, variable conocimiento de beneficios.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 17 se muestra los resultados individuales por criterio de evaluación, donde apreciamos que la variable muestra un 77% de resultado positivo pero un 23% es la población que manifiesta que no conoce en su totalidad los beneficios ofrecidos en los diferentes productos de tarjeta de crédito.

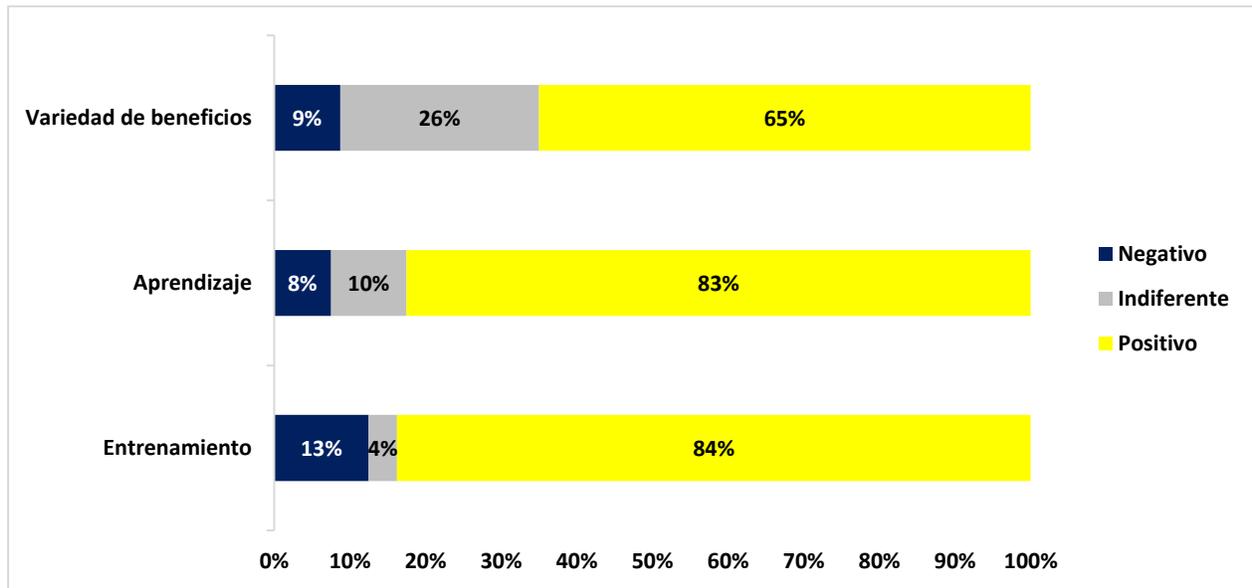


Figura 18. Resultado por indicador, variable conocimiento de beneficios.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos de los encuestados nos muestra que los agentes consideran que la variedad de beneficios ofrecidos al tarjetahabiente, no son suficientemente atractivos para la aceptación del producto al momento de llamar al cliente, por tanto afecta la productividad del área, asimismo destacamos que los indicadores entrenamiento y aprendizaje resultaron favorables para los intereses de la organización, debido a que obtuvieron un porcentaje arriba del 80%, pero se detectaron oportunidades de mejora no significativas, requiriendo reforzamiento en el área.

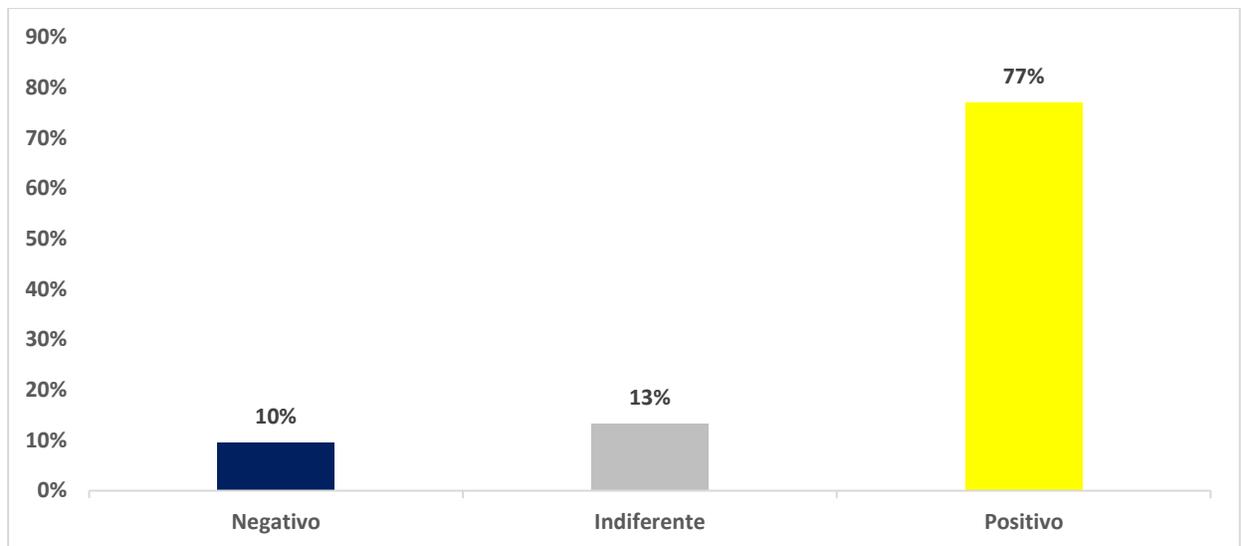


Figura 19. Resultado consolidado de la variable conocimiento de beneficios.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 19 muestra los resultados consolidados de la variable beneficios, donde destaca que un 23% de toda la población encuestada no conoce en su totalidad los beneficios, lo cual afecta en la productividad del área y no favorece a la empresa para el logro de los objetivos organizacionales.

4.2 HERRAMIENTAS

En esta variable evaluamos si las herramientas utilizadas por el personal de Telemarketing son las adecuadas para el cumplimiento de la meta, dividiendo la variable en dos dimensiones; recursos físicos y recursos tecnológicos para una mejor interpretación de resultados, teniendo como indicadores el espacio adecuado, productividad, acceso a sistemas y equipo de cómputo.

4.2.1 ANÁLISIS DE LA VARIABLE HERRAMIENTAS

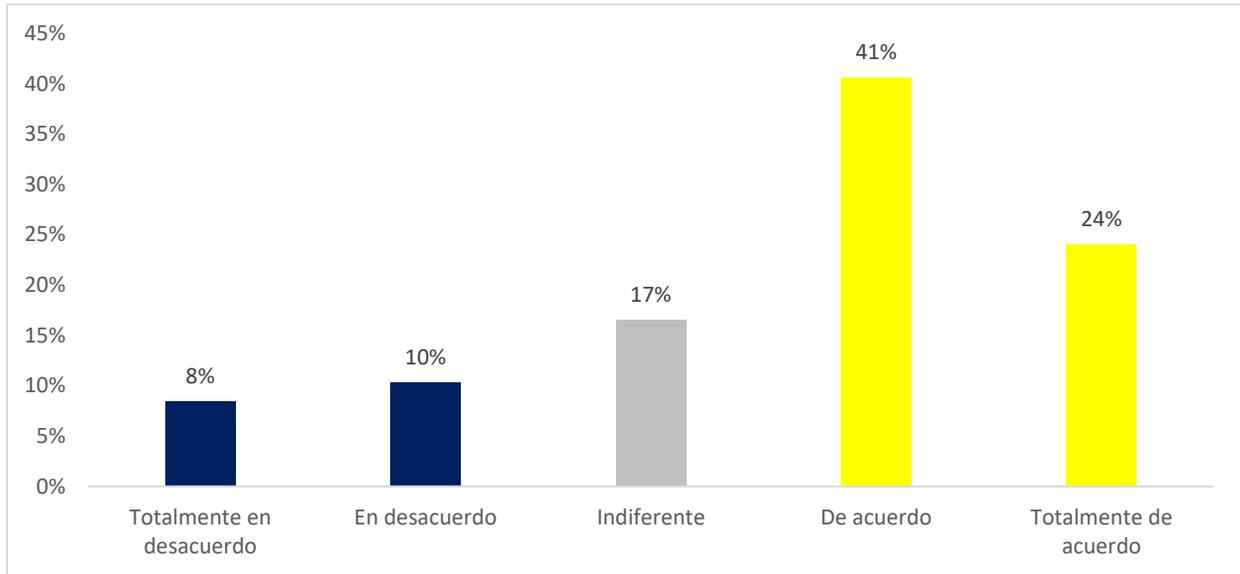


Figura 20. Resultado individual por criterios, variable herramientas.

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo del resultado individual encontramos que los agentes de telemarketing respondieron en un 65% equivalente a 52 encuestados que las herramientas utilizadas son las adecuadas para el cumplimiento de metas y un 35% negativo que representa 28 encuestados, este resultado no beneficia al área en el cumplimiento de los resultados esperados.

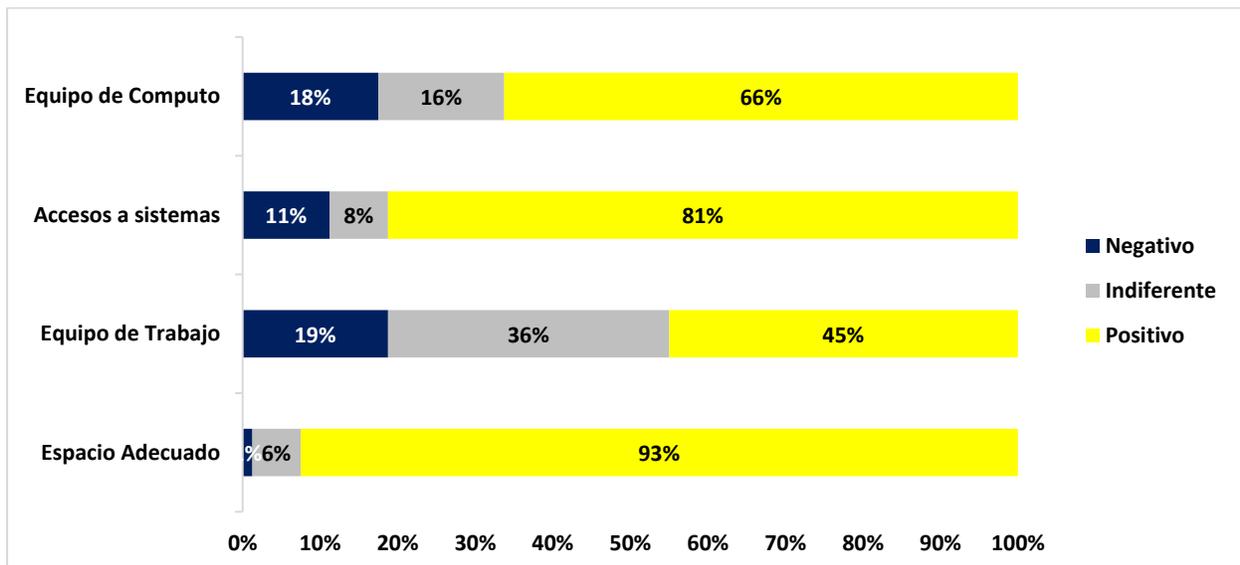


Figura 21. Resultado por indicador, variable herramientas.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 21 nos muestra los cuatro indicadores que apoyan el análisis de la variable herramientas, donde observamos que el espacio adecuado resulto con una evaluación positiva representando el 93% de los encuestados, en el indicador equipo de trabajo, encontramos que hay una oportunidad de mejora debido que solo el 45% es positivo y un 55% entre negativo e indiferente, el indicador accesos a sistemas son los adecuados debido a que el 81% es positivo, tomando en cuenta que podemos mejorar en un 19% debido a que este porcentaje resulto negativo, por ultimo tenemos el indicador equipo de cómputo dando un 66% positivo que no llena las expectativas esperadas debido a que el 44% resulto negativo, teniendo oportunidad de mejora para poder lograr la meta del área.

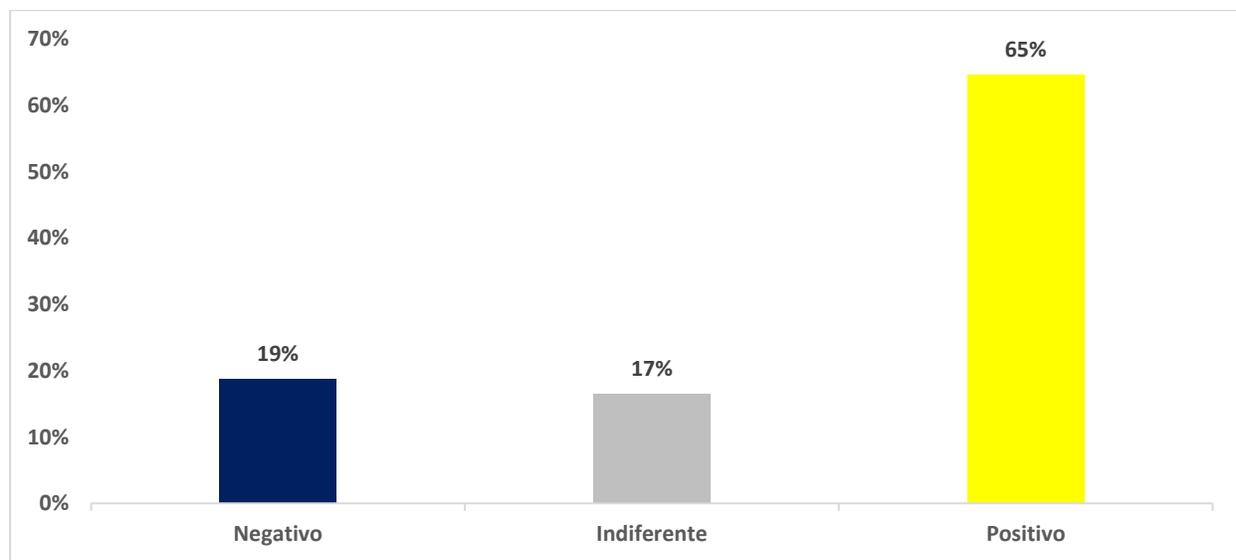


Figura 22. Resultado consolidado de la variable herramientas.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 22 muestra los resultados consolidados de la variable herramientas, donde resalta un 35% negativo de los encuestados afectando significativamente la productividad del área y afecta el logro de los objetivos organizacionales.

4.3 PROCESO DE TRABAJO

En esta variable evaluamos el proceso de trabajo actual que realizan los agentes de telemarketing, identificando el resultado de dos dimensiones planteadas como ser: diseño del proceso y tareas que desarrollan en el puesto de trabajo, a la vez se analizaron los cinco indicadores: proceso actual, cambios en proceso actual, carga de trabajo, orden, formula A2E y seguimiento.

4.3.1 ANÁLISIS DE LA VARIABLE PROCESO DE TRABAJO

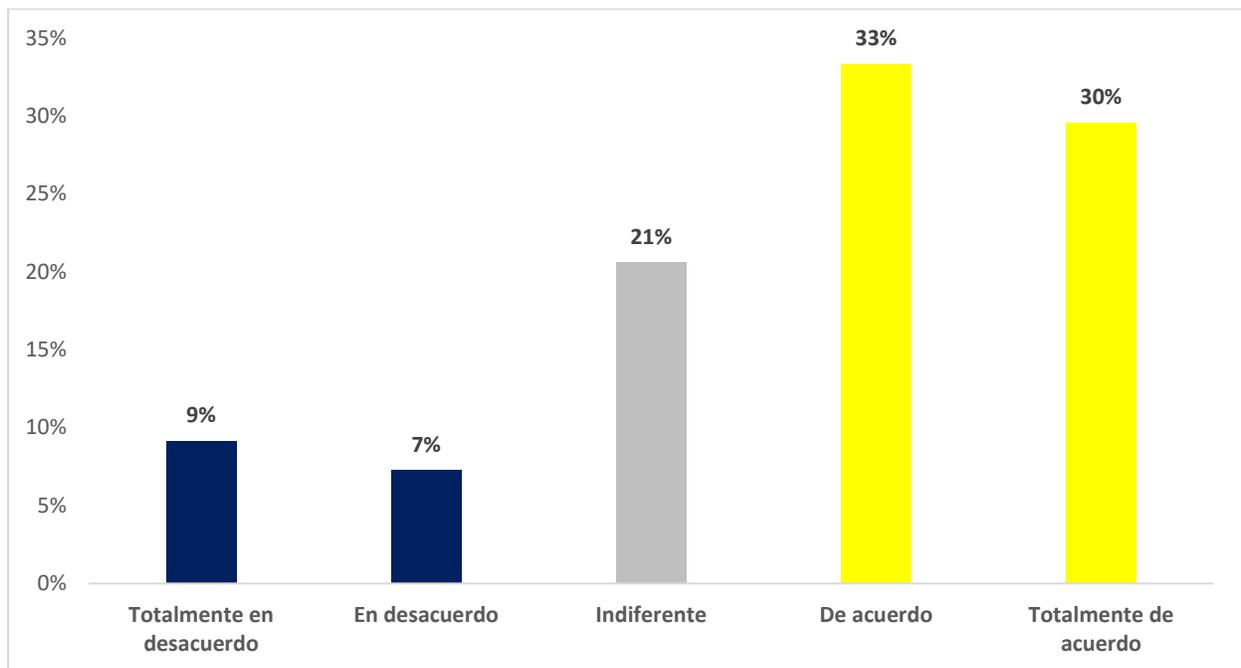


Figura 23. Resultado individual por criterios, variable proceso de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

El resultado individual por criterio mostrados en la figura 23, encontramos que los agentes de telemarketing respondieron en un 63% equivalente a 50 encuestados que el proceso de trabajo utilizado es el adecuado para el cumplimiento de meta, pero el 37% resultado negativo siendo un porcentaje considerable, afectando desfavorablemente el área al cumplimiento de metas.

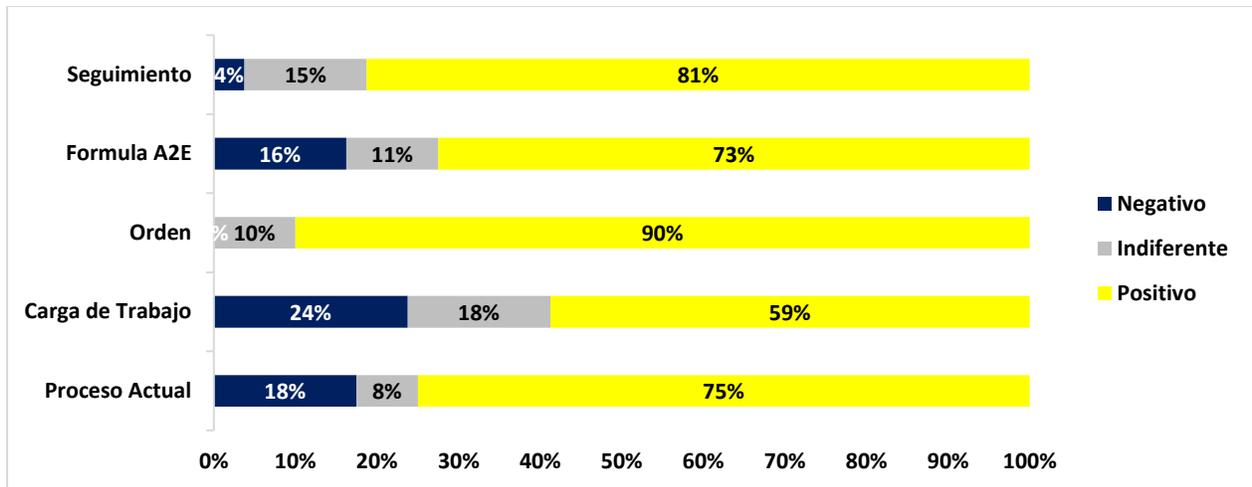


Figura 24. Resultado por indicador, variable proceso de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

El resultado obtenido revela que los indicadores donde nos enfocaremos en el proceso actual, la carga de trabajo y la formula A2E (amabilidad, agilidad y eficiencia), estas corresponden a la dimensión tareas y se debe analizar la carga asignada a cada agente y aprovecharemos los aportes que pueden realizar para mejorar el proceso de trabajo, porque observamos que son parte fundamental para poder lograr cambios positivos, a continuación, figura 24.

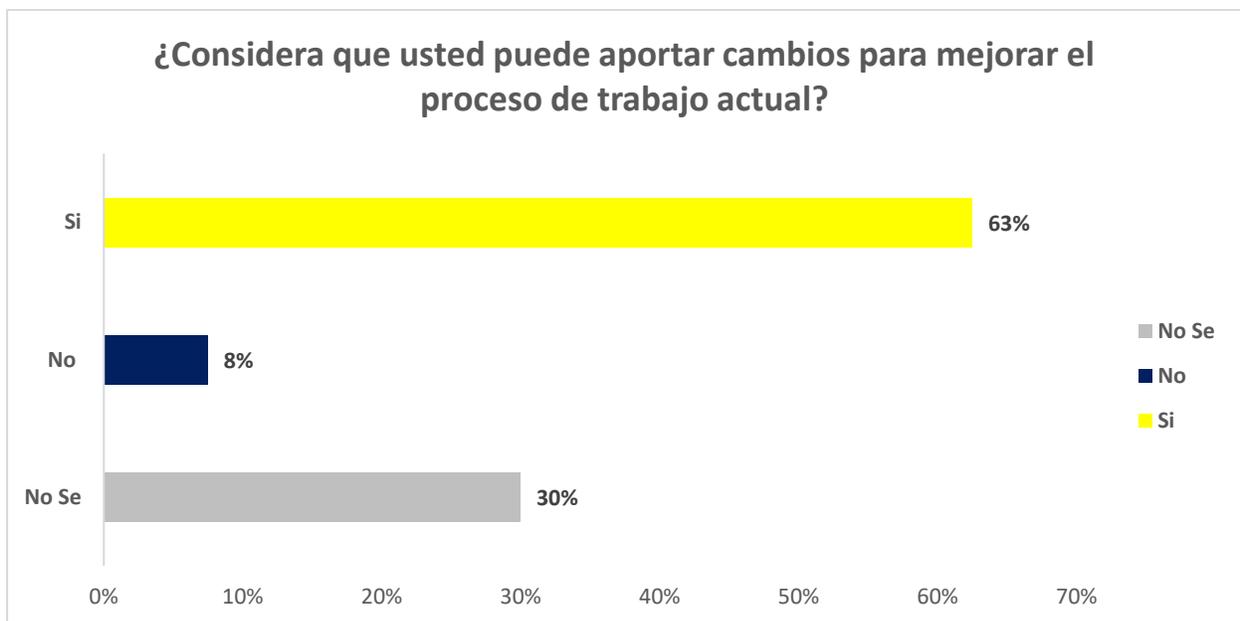


Figura 25. Resultado cambios para mejorar el proceso actual, variable proceso de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

El instrumento aplicado nos revela que los agentes de telemarketing pueden ser tomados en cuenta para poder tomar opiniones y considerarlos parte en realizar el proceso de trabajo en el área, ya que solo 6 personas de las encuestadas afirman que no pueden realizar cambios para mejorar el proceso actual, por lo que los agentes están dispuestos a realizar aportaciones de mejora.

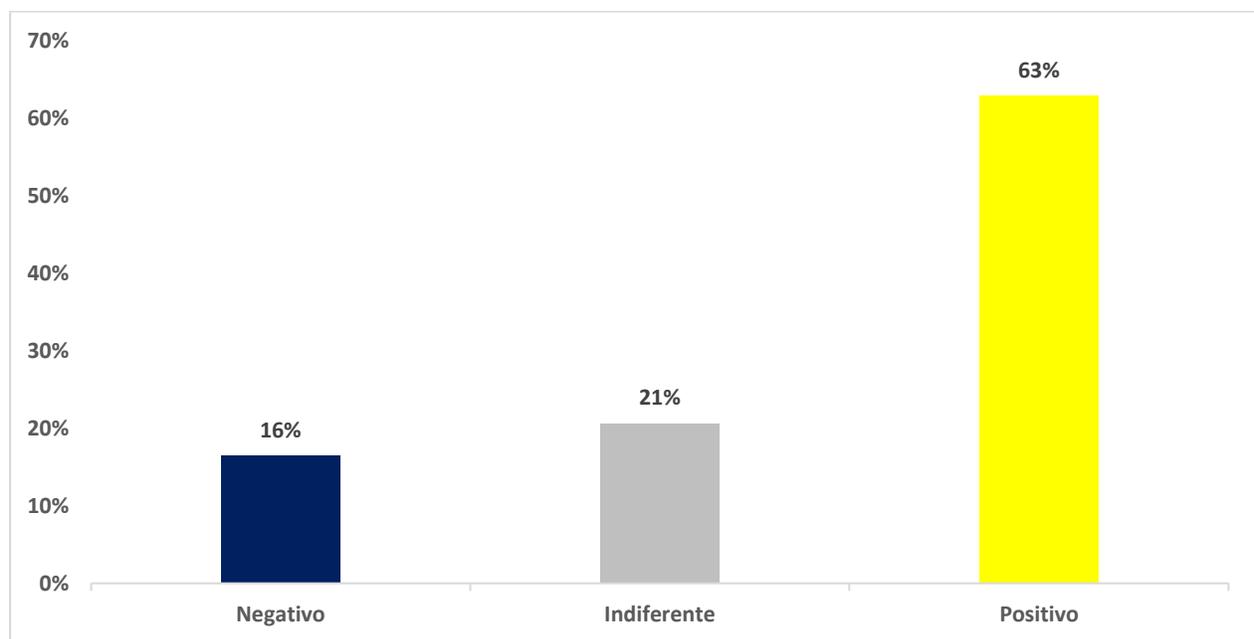


Figura 26. Resultado consolidado de la variable proceso de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los resultados consolidados de la variable de proceso, observamos que hay indicadores que están bajos en la dimensión tareas, pero en la dimensión diseño los resultados son excelentes, por lo que consideramos que tendremos que evaluar puntualmente los indicadores que influyen para que la variable este baja. En conclusión, el proceso de trabajo influye en el alcance de metas, encontrando una oportunidad de mejora de un 37%.

4.4 META

En esta variable definimos el cumplimiento u objetivo que debe alcanzar el agente de telemarketing, por lo que se identificara si la meta establecida afecta la productividad en el área de Telemarketing, evaluando si los agentes reciben retroalimentación por parte de su jefe inmediato sobre sus resultados, metas alcanzar y objetivos, a la vez identificar si la meta propuesta es alcanzable, realista, que permita desarrollar sus competencias y para un mejor análisis se identificaron cinco indicadores: meta asignada, cartera de clientes, retroalimentación de resultados, de metas y objetivos.

4.4.1 ANÁLISIS DE LA VARIABLE CUMPLIMIENTO DE METAS

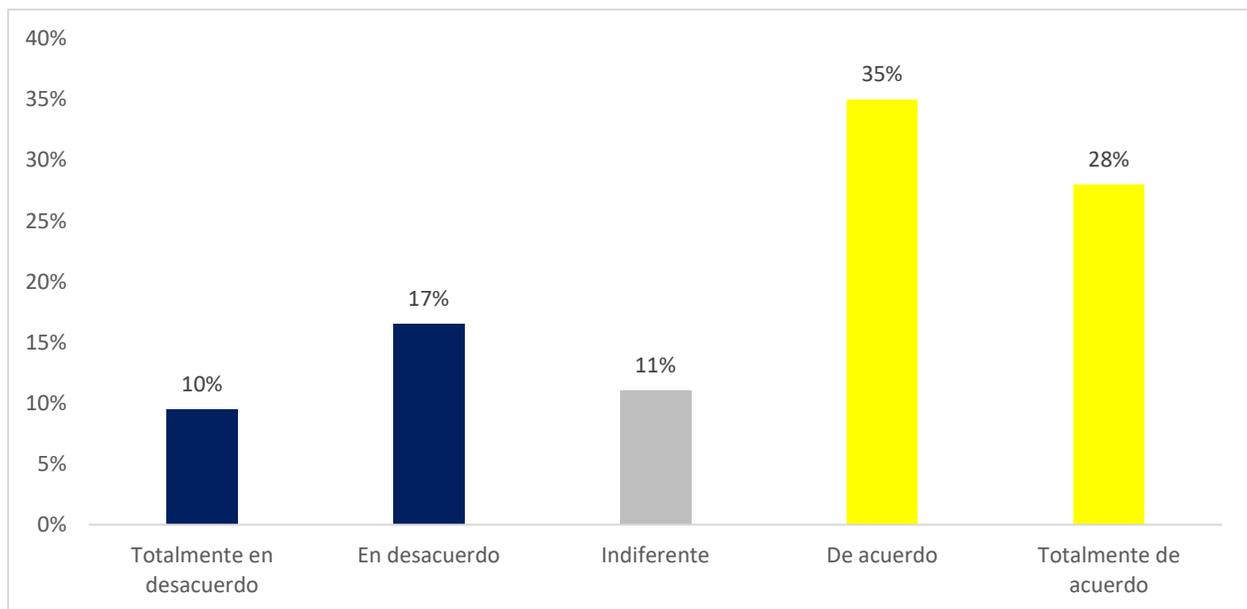


Figura 27. Resultado individual por criterios, variable cumplimiento de metas.

Fuente: Elaboración propia.

Evaluando los resultados por criterio individual de la variable cumplimiento de metas el instrumento aplicado nos demuestra que el 38% de los encuestados resultó poco favorable al área, y el 62% resultó positivo, esto conlleva a realizar mejoras para incrementar la productividad.

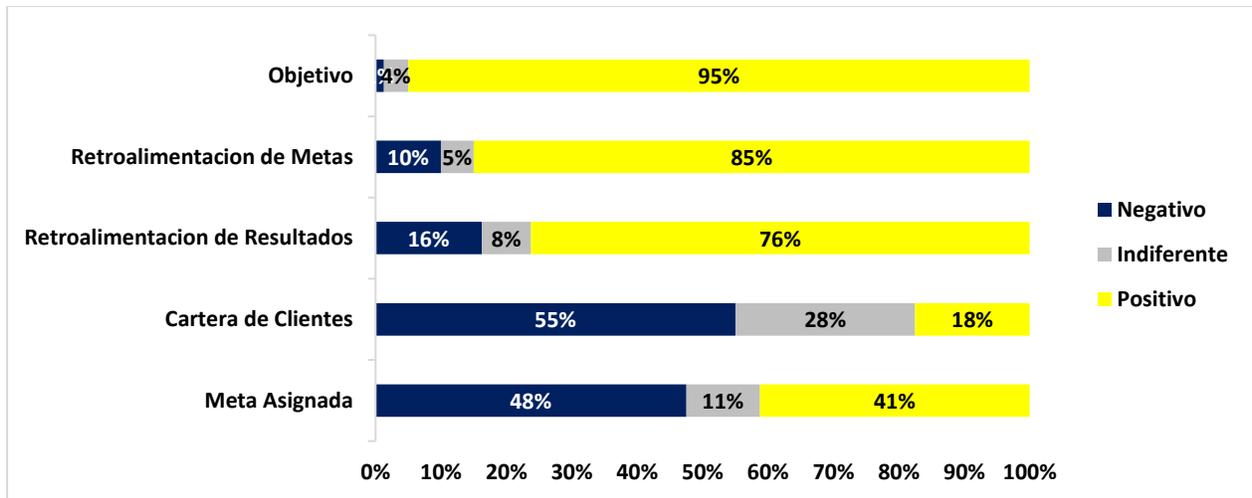


Figura 28. Resultado por indicador, variable cumplimiento de metas.

Fuente: Elaboración propia.

El resultado obtenido revela que los indicadores donde nos enfocaremos es: cartera de clientes, meta asignada y retroalimentación de resultados, cada uno de estos indicadores está por debajo del 80%, por tanto nos impacta negativamente en los resultados de la empresa, no obstante el indicador retroalimentación de metas y objetivos resultaron positivamente al desempeño del área con 85% y 95% respectivamente.

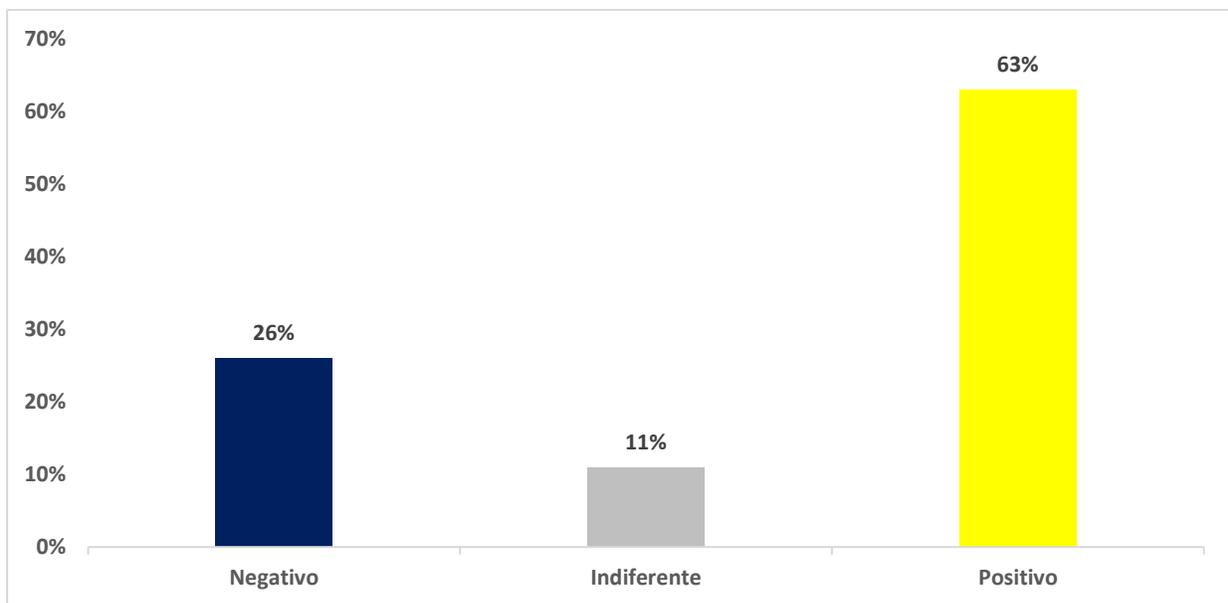


Figura 29. Resultado consolidado de la variable cumplimiento de metas.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 29 nos muestra el resultado consolidado de la variable cumplimiento de metas, siendo evaluada con 5 indicadores donde un 37% de los encuestados respondió que no alcanza mensualmente el cumplimiento de metas y objetivos del área, por tanto, consideramos que la variable impacta directamente en la productividad laboral del área de telemarketing, puntalmente en las dos variables mencionadas anteriormente, obteniendo un promedio de 30 encuestados con una respuesta poco favorable.

4.5 COMPROMISO LABORAL

En esta variable evaluamos y analizamos los factores que impulsan el compromiso laboral en cada uno de los agentes de telemarketing con relación a la realización de su trabajo dentro de la organización dividido en una dimensión y seis variables: experiencia, flexibilidad, coaching, ambiente laboral, económico e innovación.

4.5.1 ANÁLISIS DE LA VARIABLE COMPROMISO LABORAL

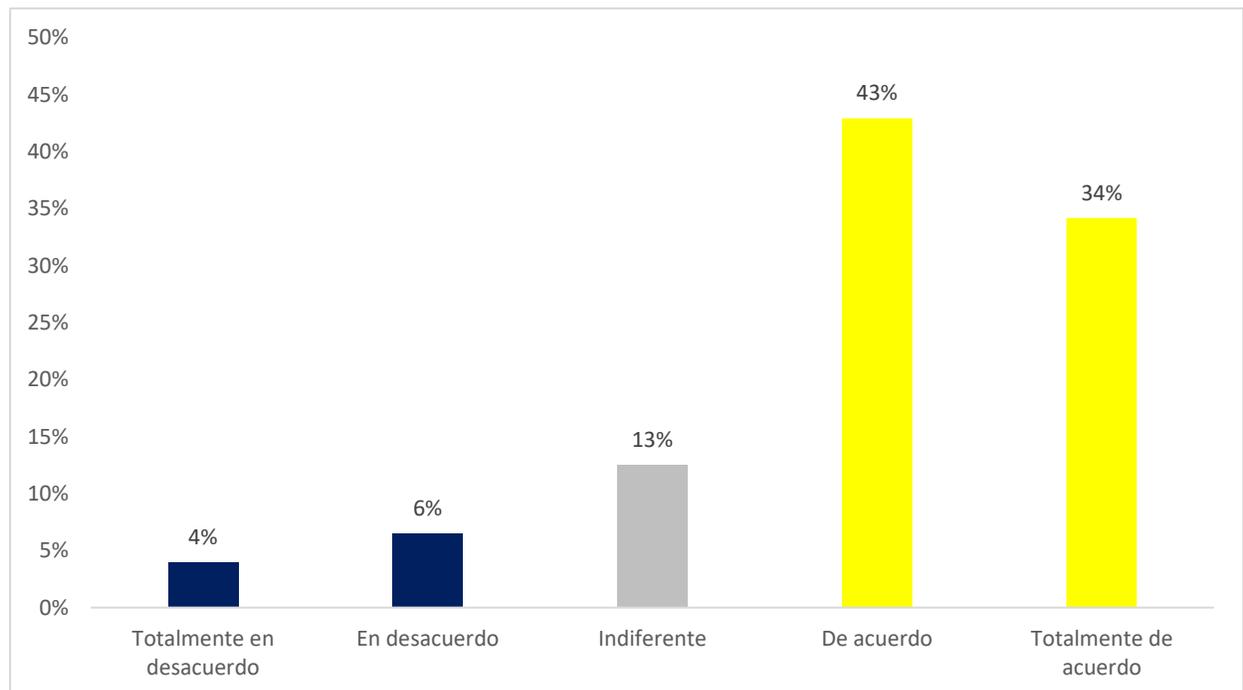


Figura 30. Resultado individual por criterios, variable compromiso laboral.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de esta variable a nivel de resultado individual por criterio, marca una tendencia positiva de un 77%, el cual es poco favorable para los objetivos que desea alcanzar la gerencia, y un 23% opinan que el compromiso laboral del área no es el adecuado para el cumplimiento de metas, encontrando fuertes puntos de mejora para poder revertir esta situación.

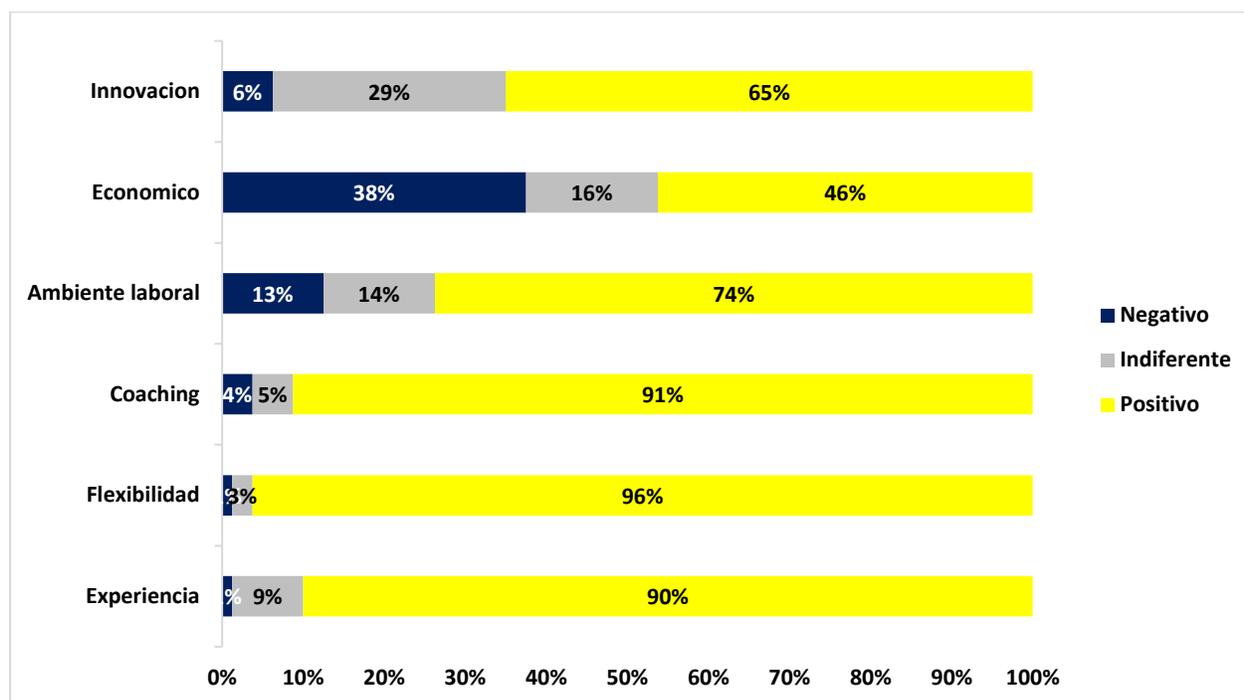


Figura 31. Resultado por indicador, variable compromiso laboral.

Fuente: Elaboración propia.

El resultado obtenido después de aplicar el instrumento, observamos que tenemos excelentes resultados en tres indicadores: coaching, flexibilidad de horarios y experiencia, con un porcentaje arriba del 90% en cada indicador que favorece a la productividad laboral del área, por lo que nos enfocaremos en los tres indicadores donde se aprecia un porcentaje desfavorable, los cuales son: ambiente laboral, innovación y economía, estos obtuvieron un resultado por debajo del 80%, poco favorable para el alcance de las metas.

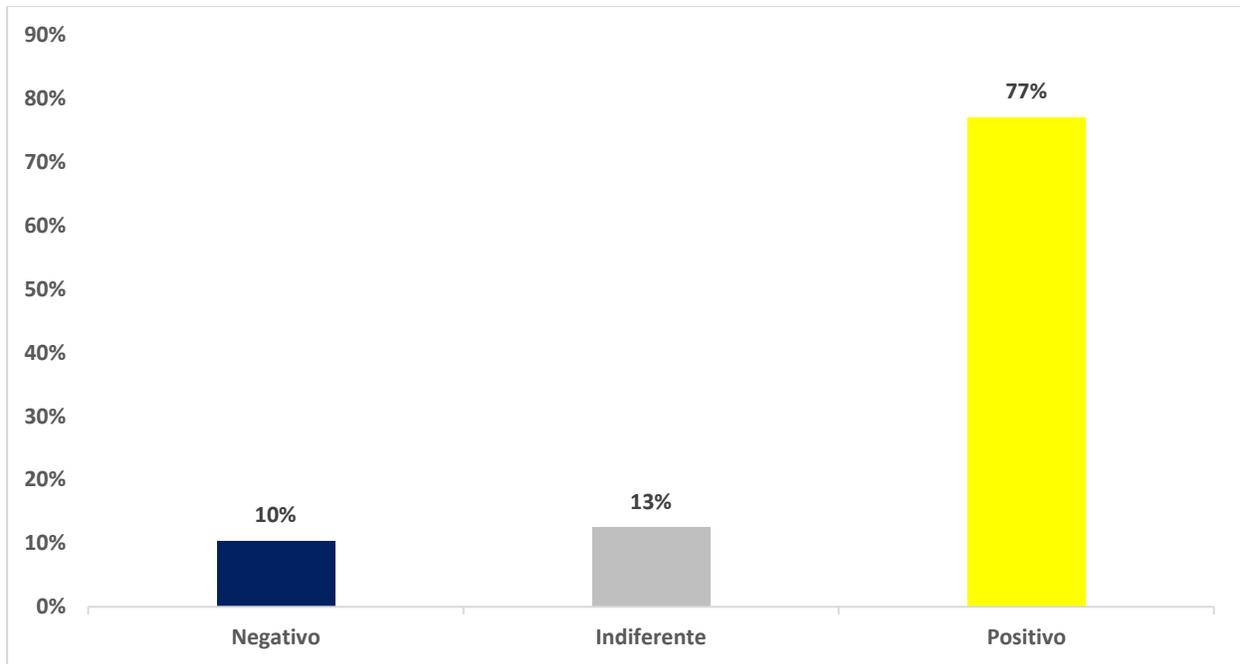


Figura 32. Resultado consolidado de la variable compromiso laboral.

Fuente: Elaboración propia.

El resultado consolidado de la variable compromiso laboral mostrado en la figura 32, podemos observar que el 77% es favorable para el área, encontrando una oportunidad de mejora de un 23% lo que evidencia que la variable influye en el alcance de las metas.

4.6 CONOCIMIENTO DE METAS

Con esta variable determinaremos si los agentas de Telemarketing conocen el impacto de sus metas en los objetivos organizacionales e identificaremos los factores o herramientas que influyen para que la meta no se esté logrando en el área de Telemarketing, por lo que se evaluamos si el jefe inmediato comunica con claridad metas y expectativas del área que impactan los objetivos organizacionales. Realizando el análisis con una dimensión y un indicador que es comunicación eficaz.

4.6.1 ANÁLISIS DE LA VARIABLE CONOCIMIENTO DE METAS

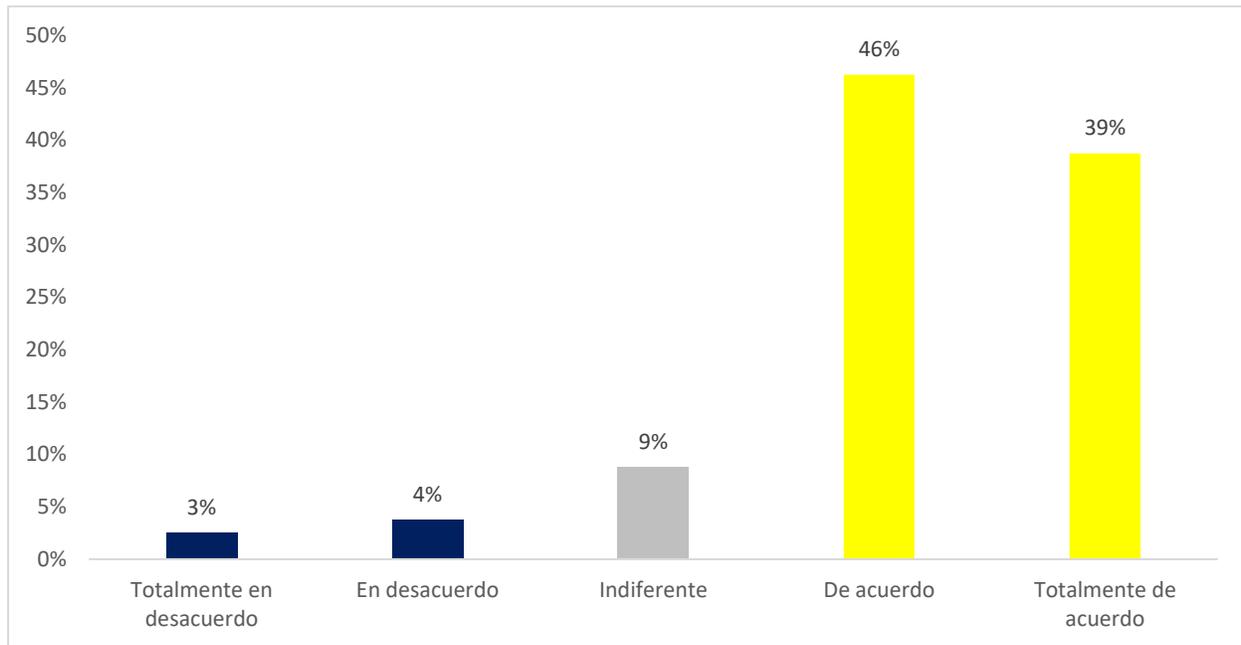


Figura 33. Resultado individual por criterios, variable conocimiento de metas.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos visualizar los resultados por criterios en la variable conocimiento de metas, observando que el 7% es desfavorable, un 9% no evidencia interés y un 85% positivo, por lo que determinamos que los criterios evaluados en esta variable son favorables para el alcance de las metas y contribuye a la productividad laboral del área.

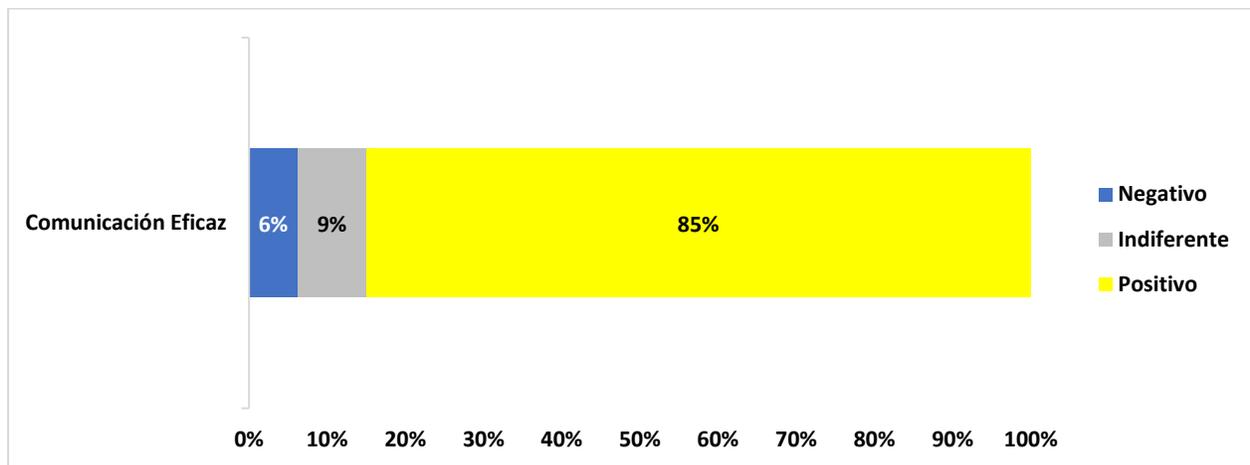


Figura 34. Resultado por indicador, variable conocimiento de metas.

Fuente: Elaboración propia.

La variable tiene una dimensión la cual es comunicación de metas, con su indicador comunicación eficaz, observamos que el 85% es positivo, únicamente un 6% negativo y un 9% indiferente, en conclusión, la variable conocimiento de metas por indicadores presenta un nivel efectivo para el alcance de metas.

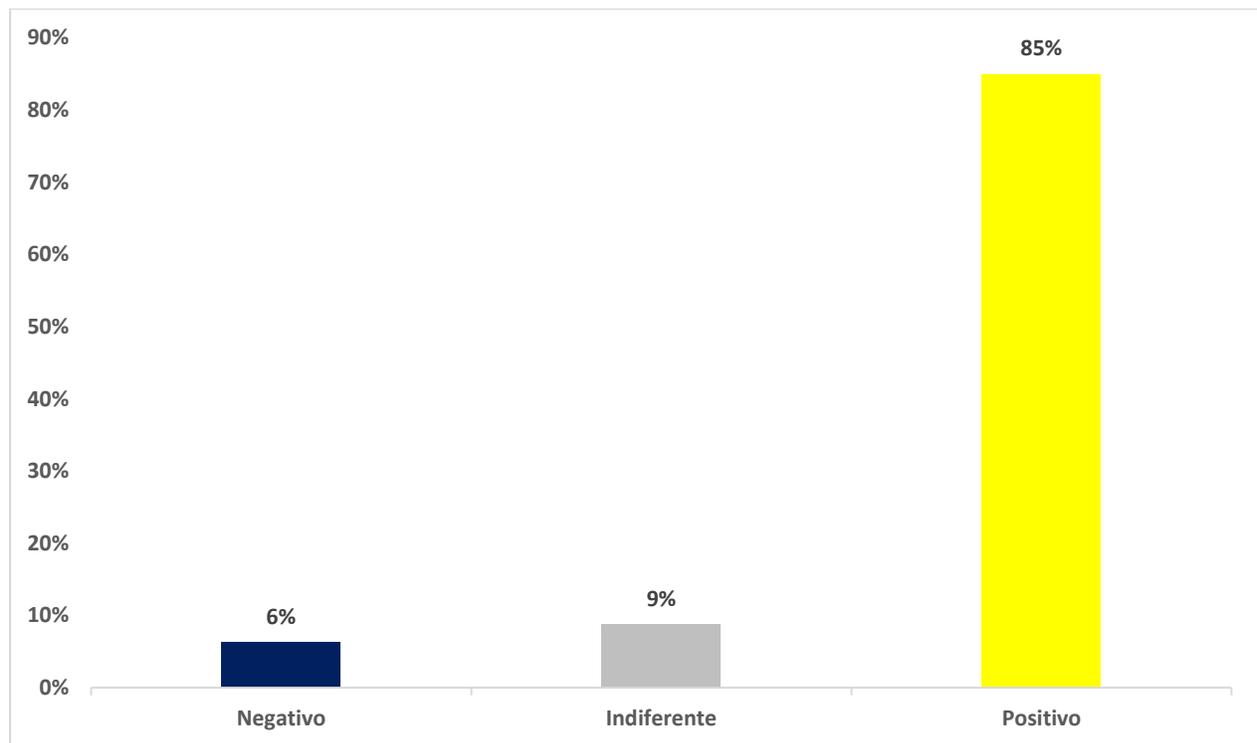


Figura 35. Resultado consolidado de la variable conocimiento de metas.

Fuente: Elaboración propia.

El resultado global de la variable conocimiento de metas, refleja claramente que no es un factor que influye en la productividad laboral y en el alcance de las metas del área, pero encontramos una oportunidad de mejora de un 15% para incrementar el indicador y alcanzar el máximo resultado.

4.7 COMPETENCIAS

En esta variable identificamos el nivel de competencia de ventas del personal nuevo y actual del área Telemarketing, donde analizaremos los indicadores que influyen para que la meta no se esté logrando, a la vez se identificara si al momento de contratar se aplica a los candidatos evaluaciones por competencia de ventas y determinaremos si los agentes tienen la capacidad de influir en la decisión del cliente para que acepte el producto, realizando el análisis con una dimensión (Aptitud de venta) y dos indicadores: evaluaciones por competencias y capacidad de influir.

4.7.1 ANÁLISIS DE LA VARIABLE COMPETENCIAS

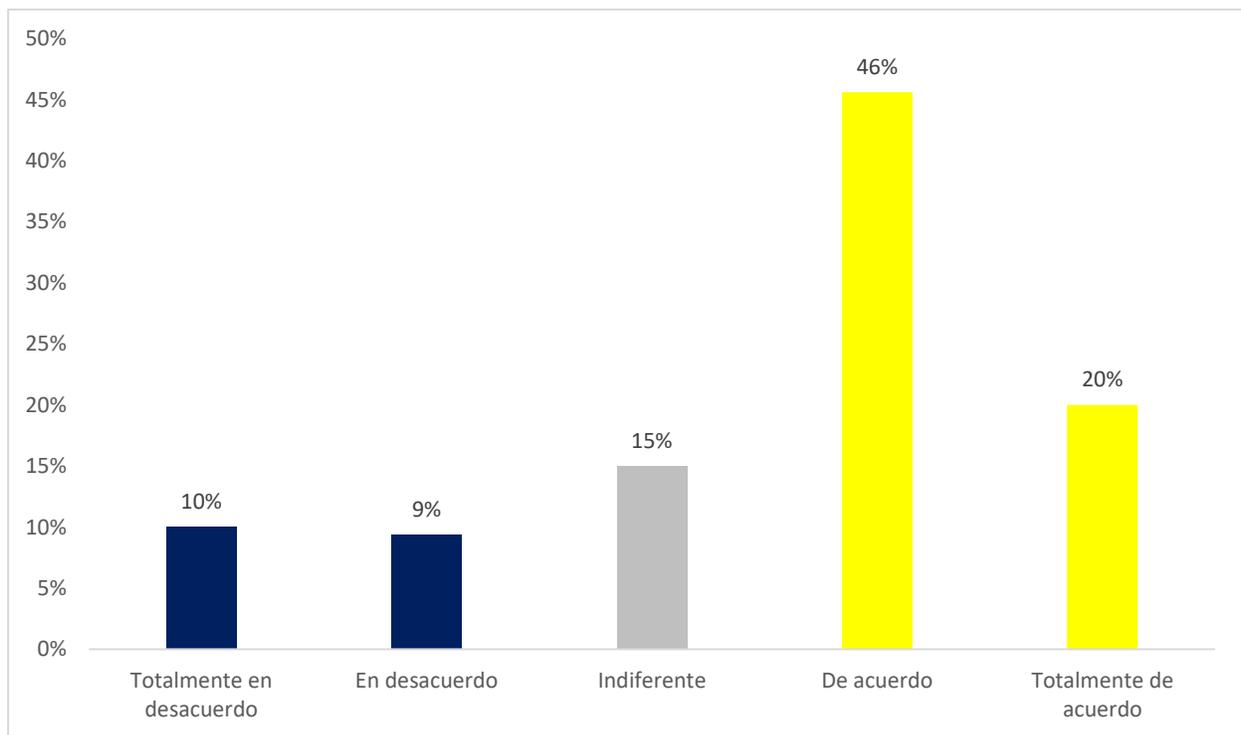


Figura 36. Resultado individual por criterios, variable competencias.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 36 se muestra el resultado individual por criterio de la variable competencias, en la cual se observa que el 66% es positivo, este porcentaje no es el conveniente para los objetivos de la gerencia y a la vez se aprecia un 34% equivalente a 27 encuestados, en los cuales nos

enfocaremos para maximizar el resultado, aprovechando las habilidades con las que cuenta el recurso humano del área.

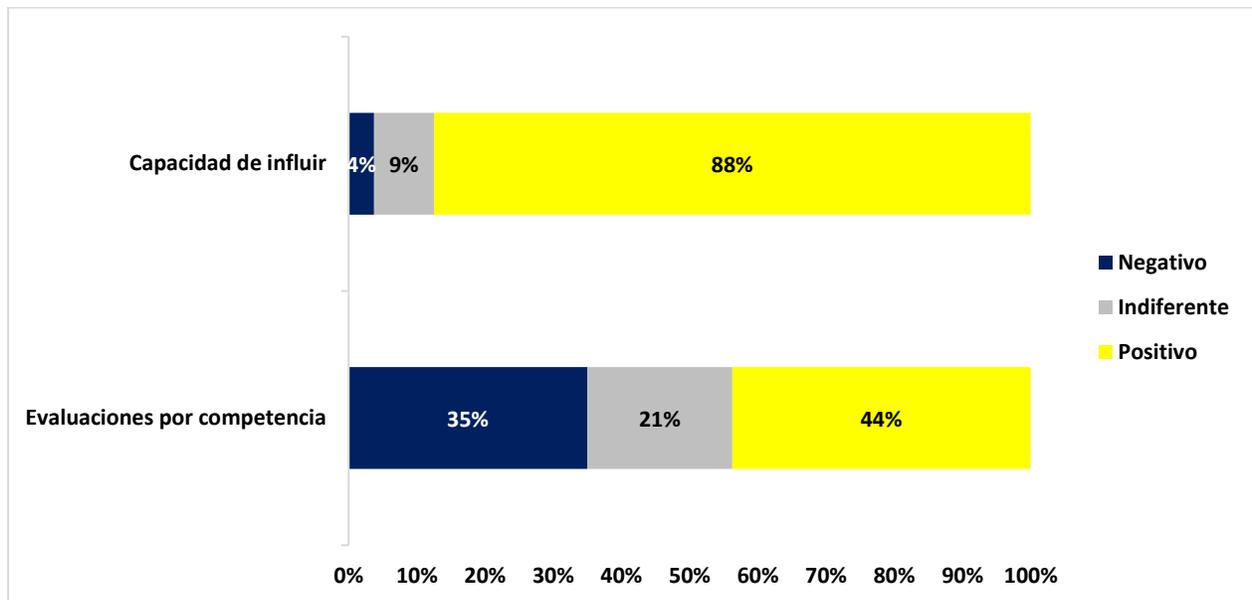


Figura 37. Resultado por indicador, variable competencias.

Fuente: Elaboración propia.

El resultado de la variable competencia, nos muestra en la figura 37 que el indicador evaluaciones por competencias obtuvo un porcentaje desfavorable del 56%, afectando directamente las metas del área, ya que solo el 44% del personal actual cuentan con las competencias requeridas para el puesto. En cambio, el indicador capacidad de influir muestra un resultado de 88% considerado muy bueno para el área, necesitando únicamente reforzamiento de un 13% de la población encuestada.

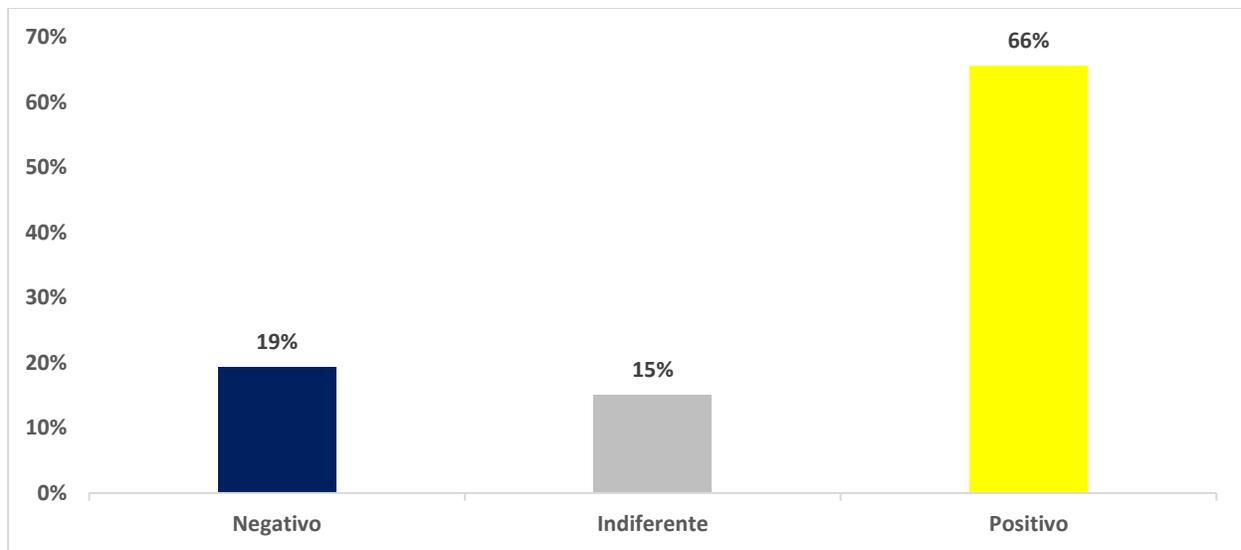


Figura 38. Resultado consolidado de la variable competencias.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 38 nos muestra que únicamente el 66% de los encuestados cuentan con las competencias necesarias para desempeñar el puesto, siendo este un efecto poco favorable al área, afectando directamente el alcance de los resultados y por tanto nuestra oportunidad de mejora se centrara en el 34% de los encuestados para incrementar el indicador de la variable.

4.8 ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Con el fin de ampliar las oportunidades de mejora encontradas luego de aplicar el instrumento, se detallan a continuación las preguntas donde la evaluación resulto menor a un 80%, el cual consideramos se tiene que revertir y nos ayudara a realizar un plan de acción, ya que se analizara por dimensión e indicador.

3. ¿Considera que la variedad de beneficios con los que cuentan las tarjetas de crédito son atractivos para realizar la venta de los productos?

La pregunta número tres que corresponde a la variable conocimiento de beneficios, presenta una tendencia negativa en su indicador variedad de beneficios, representada en la siguiente figura:

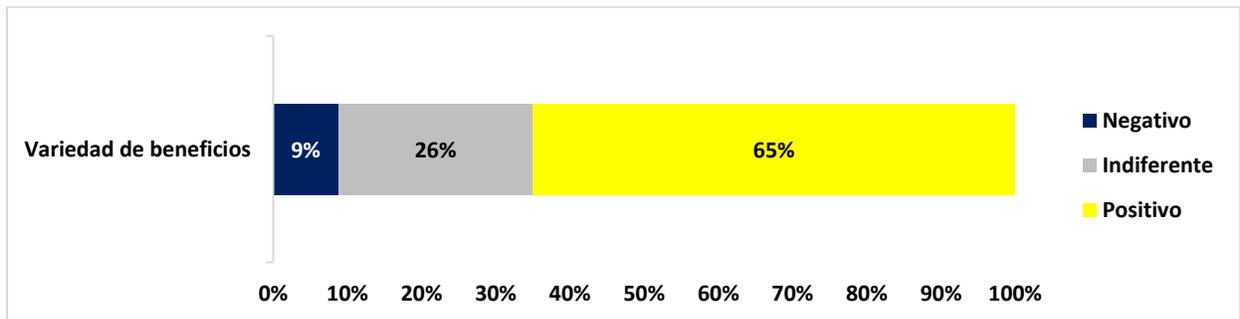
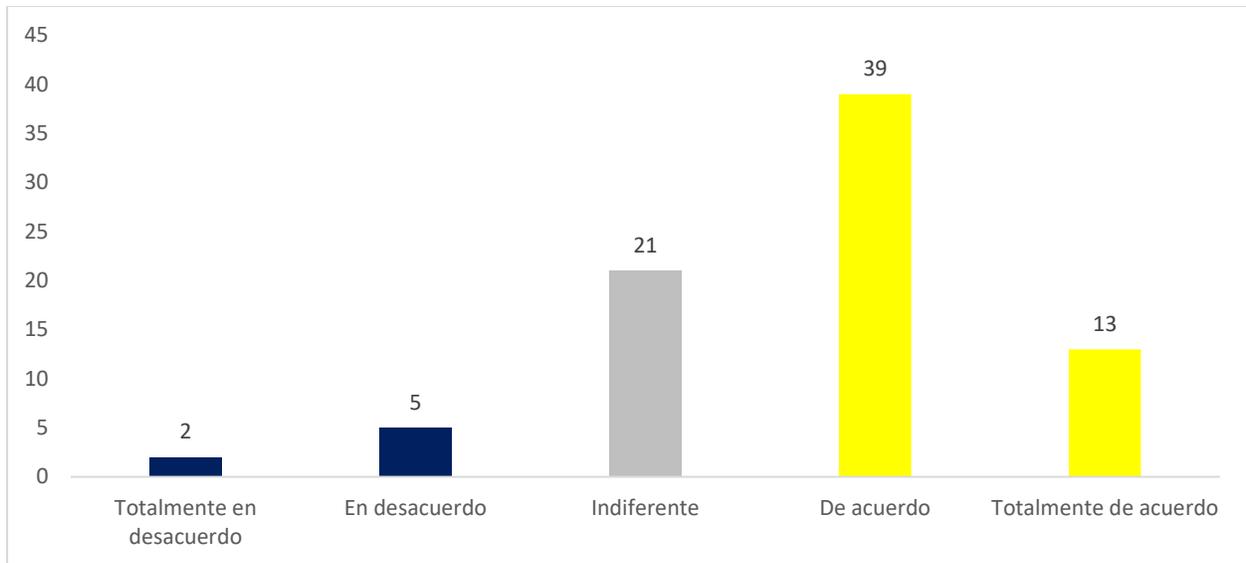


Figura 39. Resultado pregunta número tres.

Fuente: Elaboración propia.

El indicador presenta un 65% positivo y un 9% negativo que representa 7 encuestados, pero observamos que el 26% son indiferente representando 21 encuestados, teniendo la oportunidad de mejora en un 35% para llegar al 100% y en un 15% para estar dentro del 80% que consideramos debe ser lo mínimo en cada indicador.

5. El tener el equipo en dos instalaciones diferente afecta mi productividad.

La pregunta número cinco que corresponde a la variable herramientas, dimensión recursos físicos presenta una tendencia negativa en su indicador equipo de trabajo, representada en la siguiente figura:

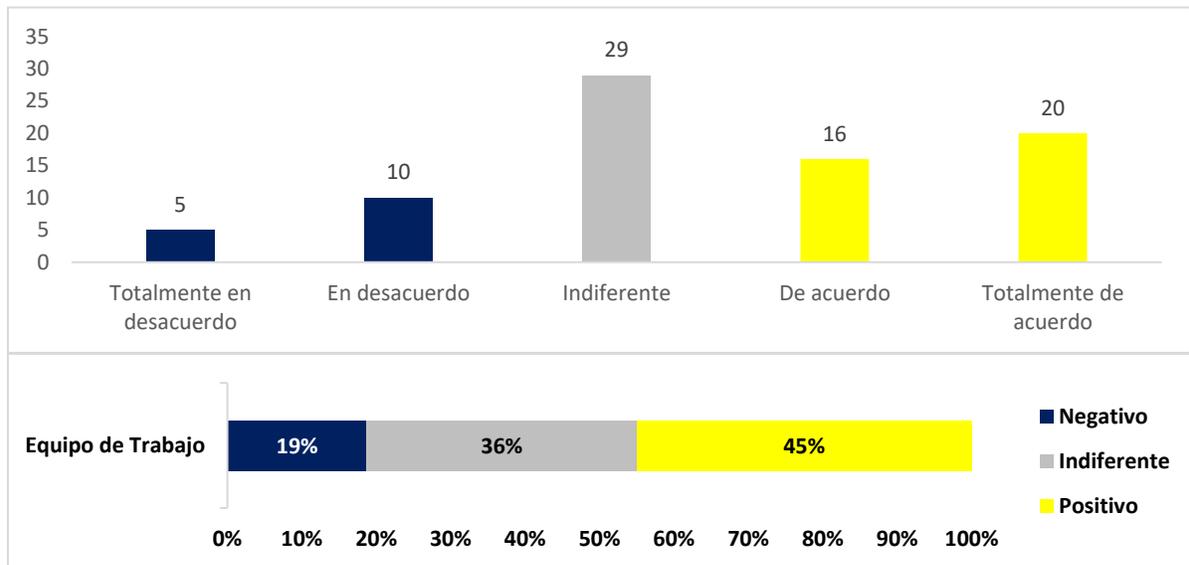


Figura 40. Resultado pregunta número cinco.

Fuente: Elaboración propia.

El indicador presenta un 45% positivo y un 19% negativo que representa 15 encuestados, pero observamos que el 36% son indiferente representando 29 encuestados, teniendo la oportunidad de mejora en un 55% para llegar al 100% y en un 35% para estar dentro del 80% que consideramos debe ser lo mínimo en cada indicador.

7. El equipo de cómputo que tengo asignado es el apropiado para cumplir con mi trabajo.

La pregunta número siete que corresponde a la variable herramientas, presenta una tendencia negativa en la dimensión recursos tecnológicos, indicador equipo de cómputo, representada en la siguiente figura:

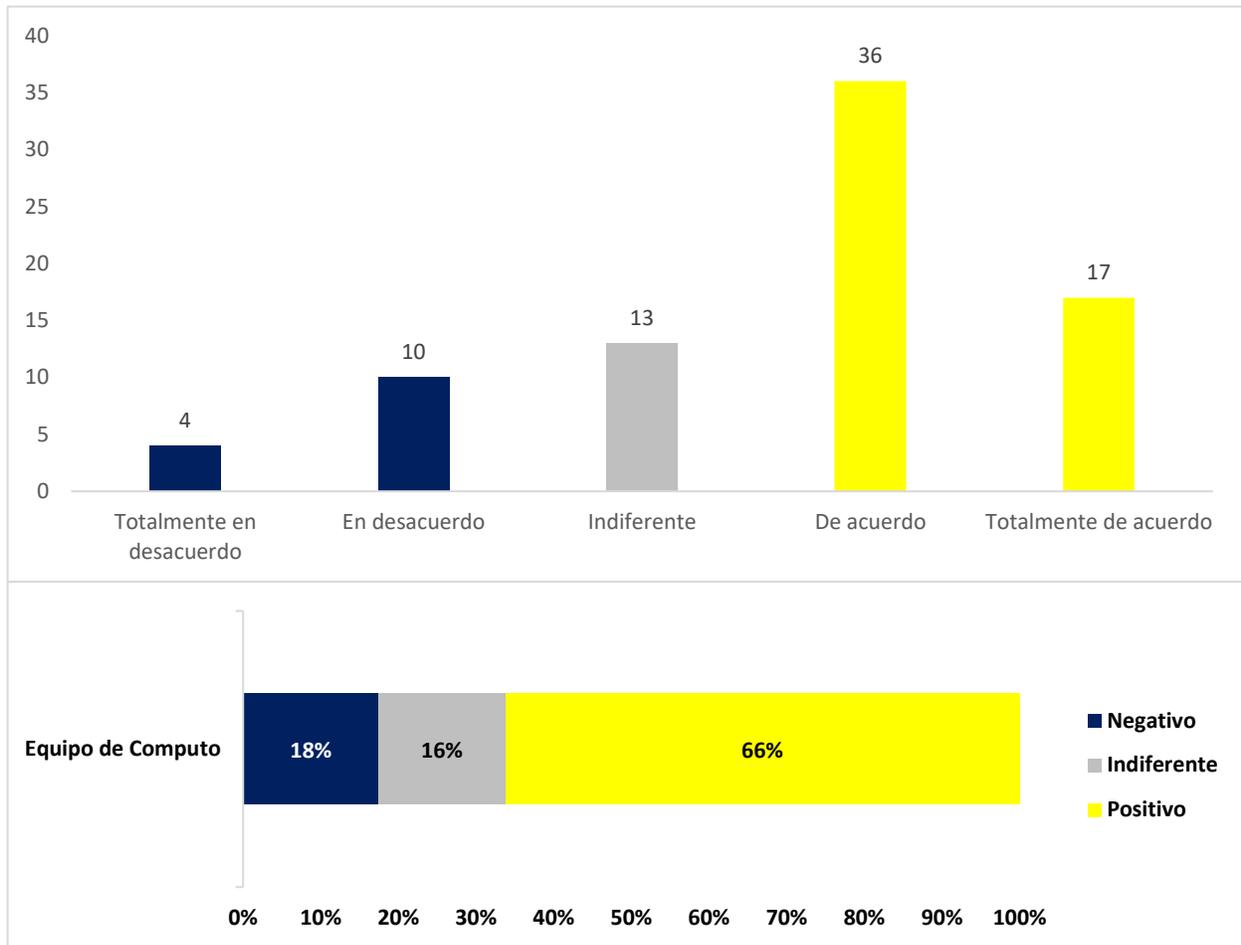


Figura 41. Resultado pregunta número siete.

Fuente: Elaboración propia.

El indicador presenta un 66% positivo y un 18% negativo que representa 14 encuestados, pero observamos que el 16% son indiferente representando 13 encuestados, teniendo la oportunidad de mejora en un 44% para llegar al 100% y en un 14% para estar dentro del 80% que consideramos debe ser lo mínimo en cada indicador.

8. El diseño del proceso actual de trabajo me permite realizar de manera eficiente la venta al cliente.

La pregunta número ocho que corresponde a la variable proceso de trabajo, presenta una tendencia negativa en la dimensión diseño, indicador proceso actual, representada en la siguiente figura:

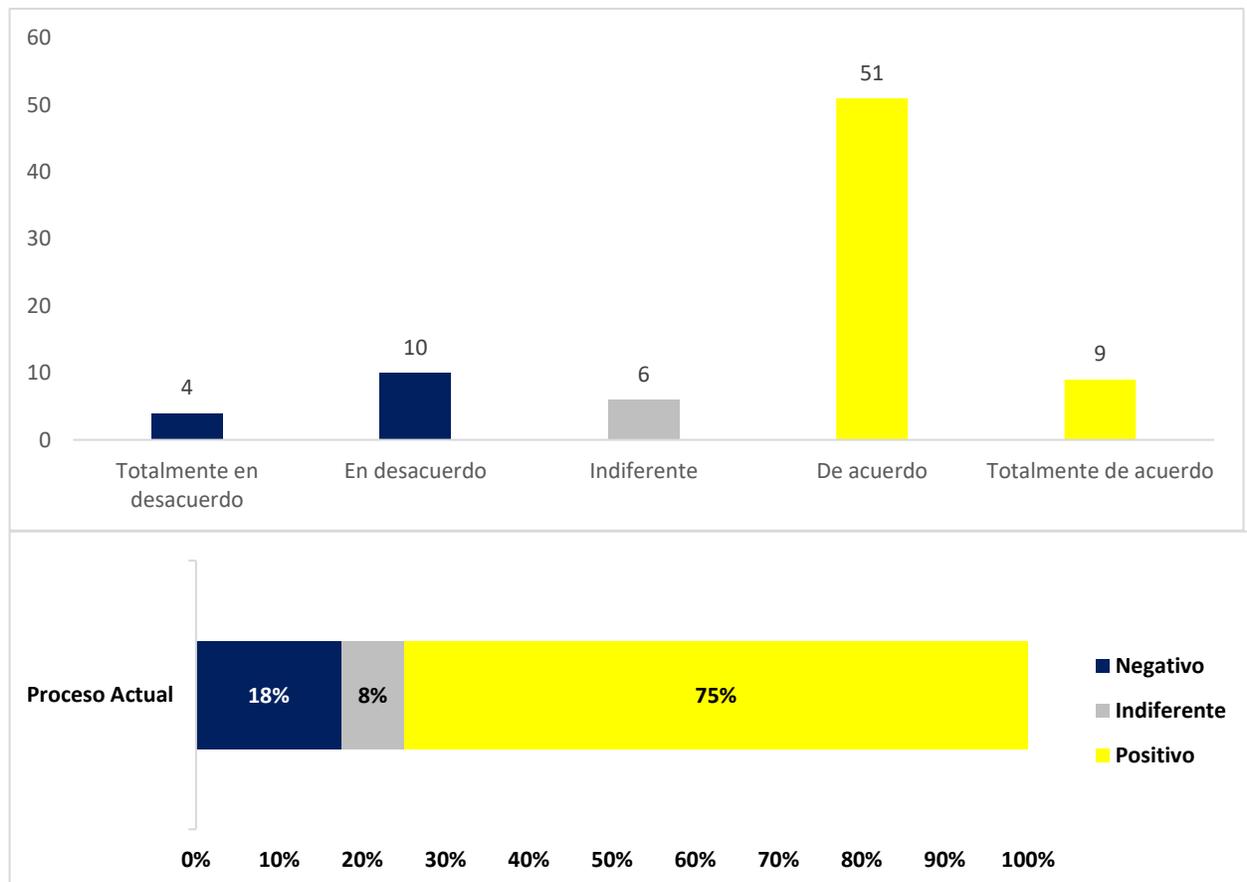


Figura 42. Resultado pregunta número ocho.

Fuente: Elaboración propia.

El indicador presenta un 75% positivo y un 18% negativo que representa 14 encuestados, pero observamos que el 8% son indiferente representando 6 encuestados, teniendo la oportunidad de mejora en un 25% para llegar al 100% y en un 5% para estar dentro del 80% que consideramos debe ser lo mínimo en cada indicador.

10. La carga de trabajo asignada es la adecuada.

La pregunta número diez que corresponde a la variable proceso de trabajo, presenta una tendencia negativa en la dimensión tareas, indicador carga de trabajo, representada en la siguiente figura:

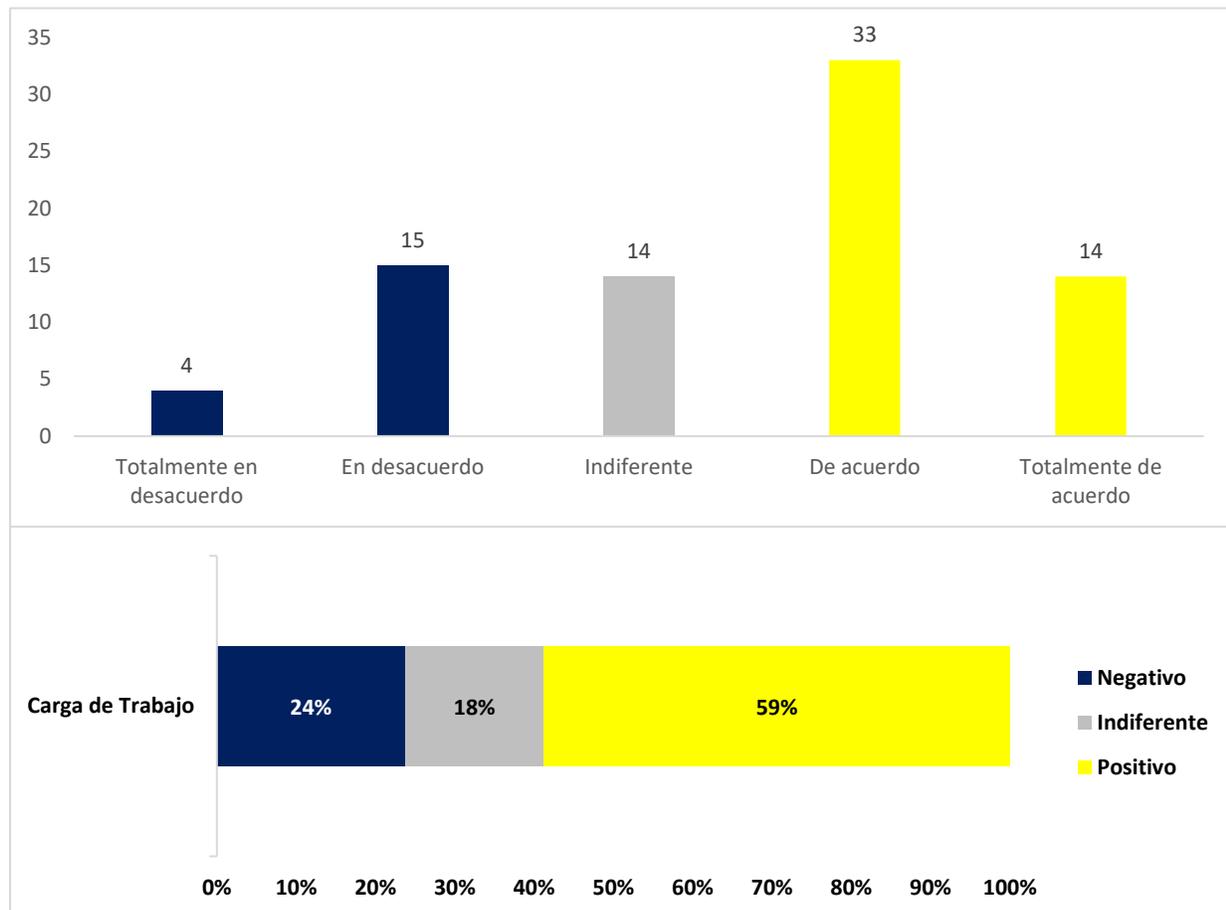


Figura 43. Resultado pregunta número diez.

Fuente: Elaboración propia.

El indicador presenta un 59% positivo y un 24% negativo que representa 18 encuestados, pero observamos que el 19% son indiferente representando 14 encuestados, teniendo la oportunidad de mejora en un 41% para llegar al 100% y en un 21% para estar dentro del 80% que consideramos debe ser lo mínimo en cada indicador.

14. Las metas asignadas son alcanzables y realistas

La pregunta número catorce que corresponde a la variable meta, dimensión cumplimiento de metas, presenta una tendencia negativa en el indicador meta asignada, representada en la siguiente figura:

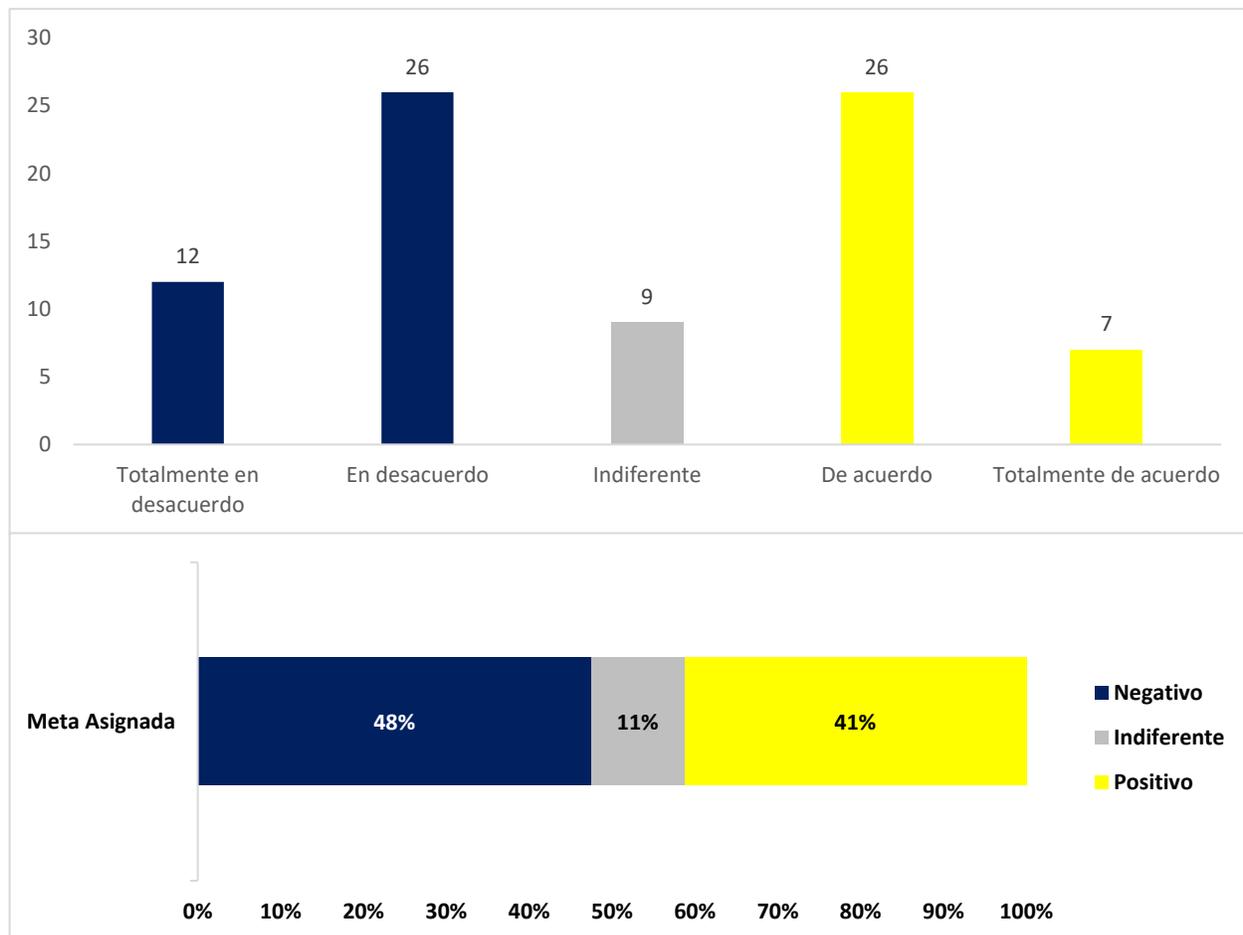


Figura 44. Resultado pregunta número catorce.

Fuente: Elaboración propia.

El indicador presenta un 41% positivo y un 48% negativo que representa 38 encuestados, pero observamos que el 11% son indiferente representando 9 encuestados, teniendo la oportunidad de mejora en un 59% para llegar al 100% y en un 39% para estar dentro del 80% que consideramos debe ser lo mínimo en cada indicador.

15. La cartera de clientes asignada me permite lograr mi meta.

La pregunta número quince que corresponde a la variable meta, dimensión cumplimiento de metas, presenta una tendencia negativa en el indicador cartera de clientes, representada en la siguiente figura:

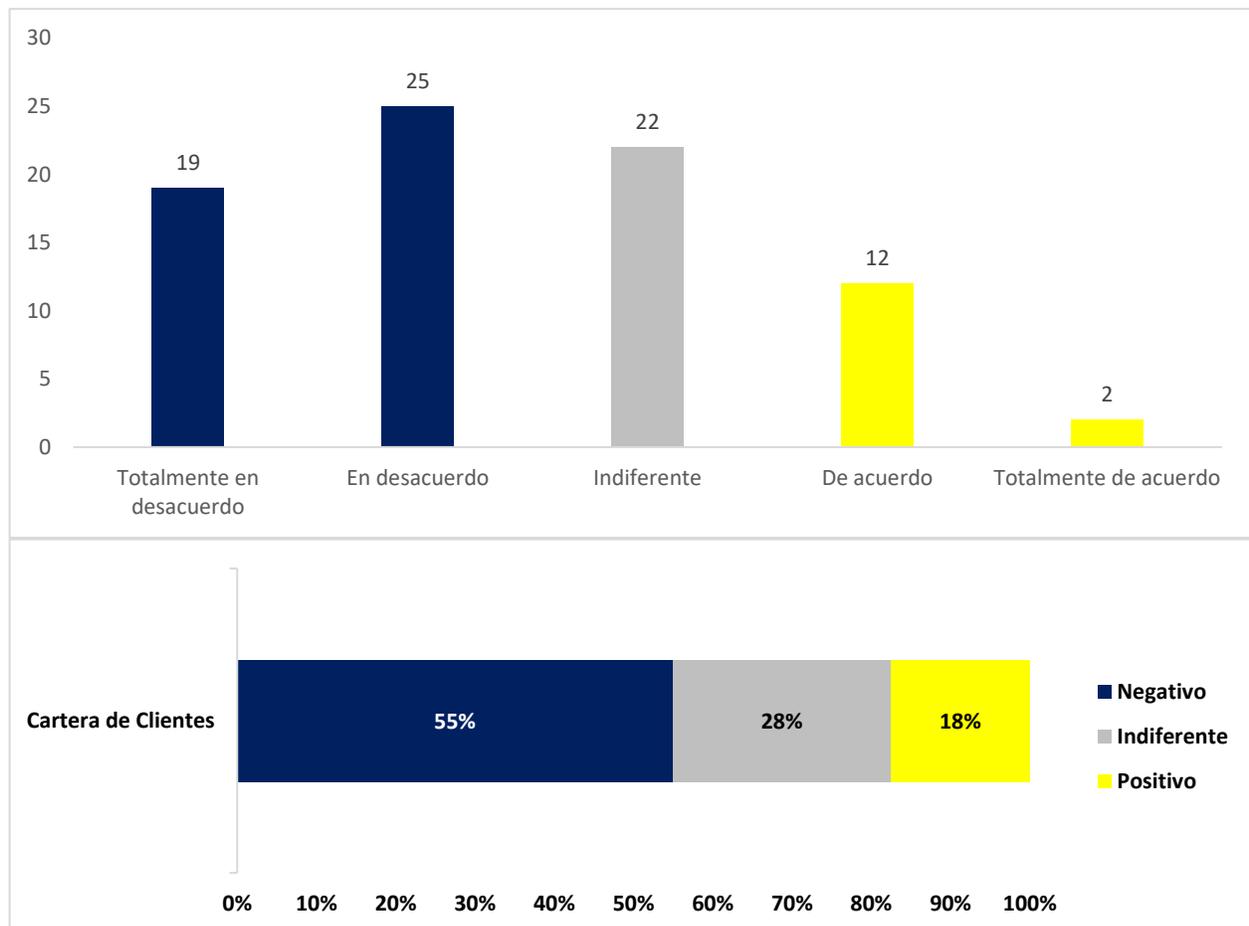


Figura 45. Resultado pregunta número quince.

Fuente: Elaboración propia.

El indicador presenta un 18% positivo y un 55% negativo que representa 44 encuestados, pero observamos que el 28% son indiferente representando 22 encuestados, teniendo la oportunidad de mejora en un 82% para llegar al 100% y en un 62% para estar dentro del 80% que consideramos debe ser lo mínimo en cada indicador.

16. Recibo retroalimentación por parte de mi jefe inmediato sobre mis resultados.

La pregunta número dieciséis que corresponde a la variable meta, dimensión cumplimiento de metas, presenta una tendencia negativa en el indicador retroalimentación de resultados, representada en la siguiente figura:

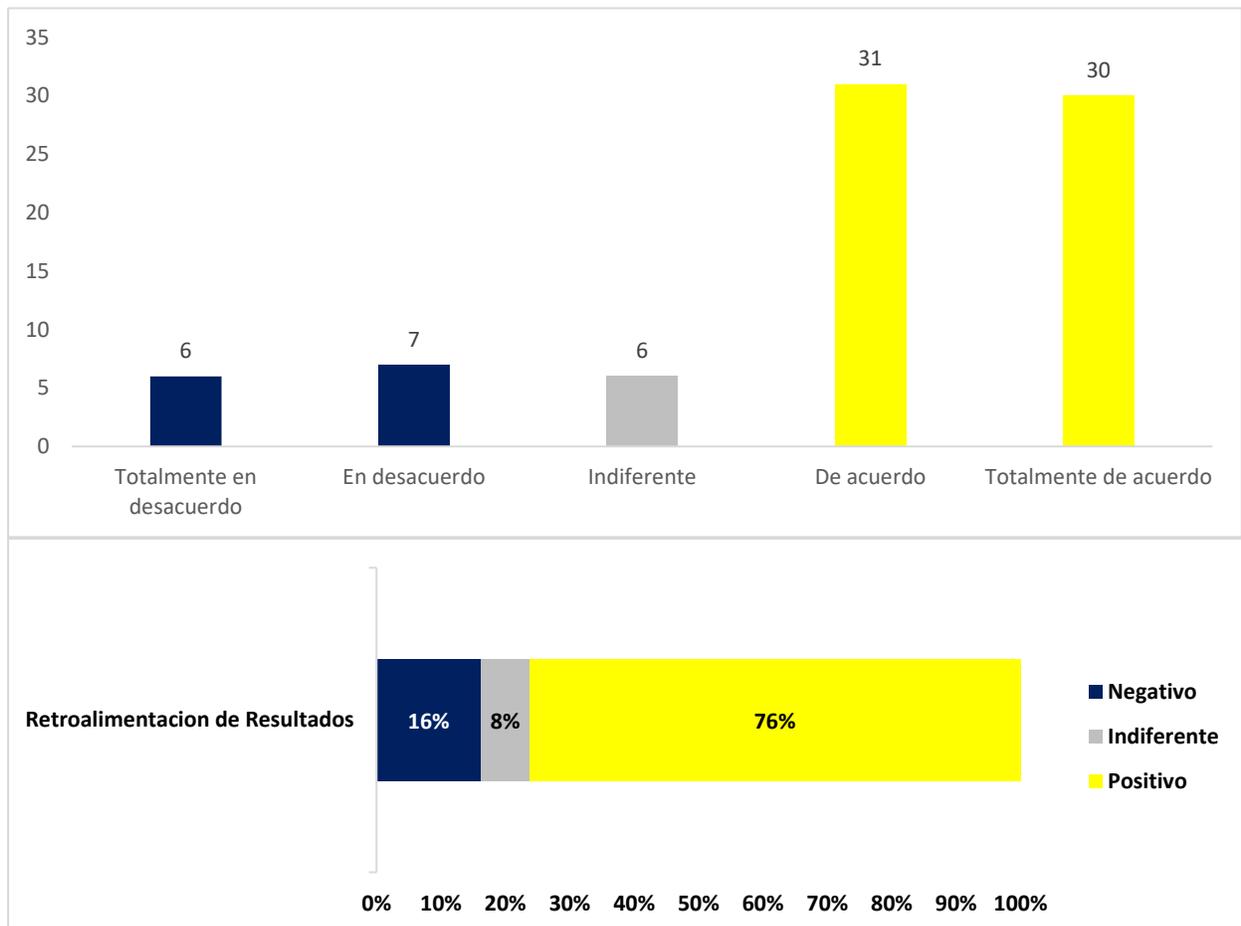


Figura 46. Resultado pregunta número dieciséis.

Fuente: Elaboración propia.

El indicador presenta un 76% positivo y un 16% negativo que representa 13 encuestados, pero observamos que el 8% son indiferente representando 6 encuestados, teniendo la oportunidad de mejora en un 34% para llegar al 100% y en un 14% para estar dentro del 80% que consideramos debe ser lo mínimo en cada indicador.

22. El ambiente laboral del área de telemarketing me facilita realizar mi trabajo de la mejor manera.

La pregunta número veintidós que corresponde a la variable compromiso laboral, dimensión factores que impulsan el compromiso laboral, presenta una tendencia negativa en el indicador ambiente laboral, representada en la siguiente figura:

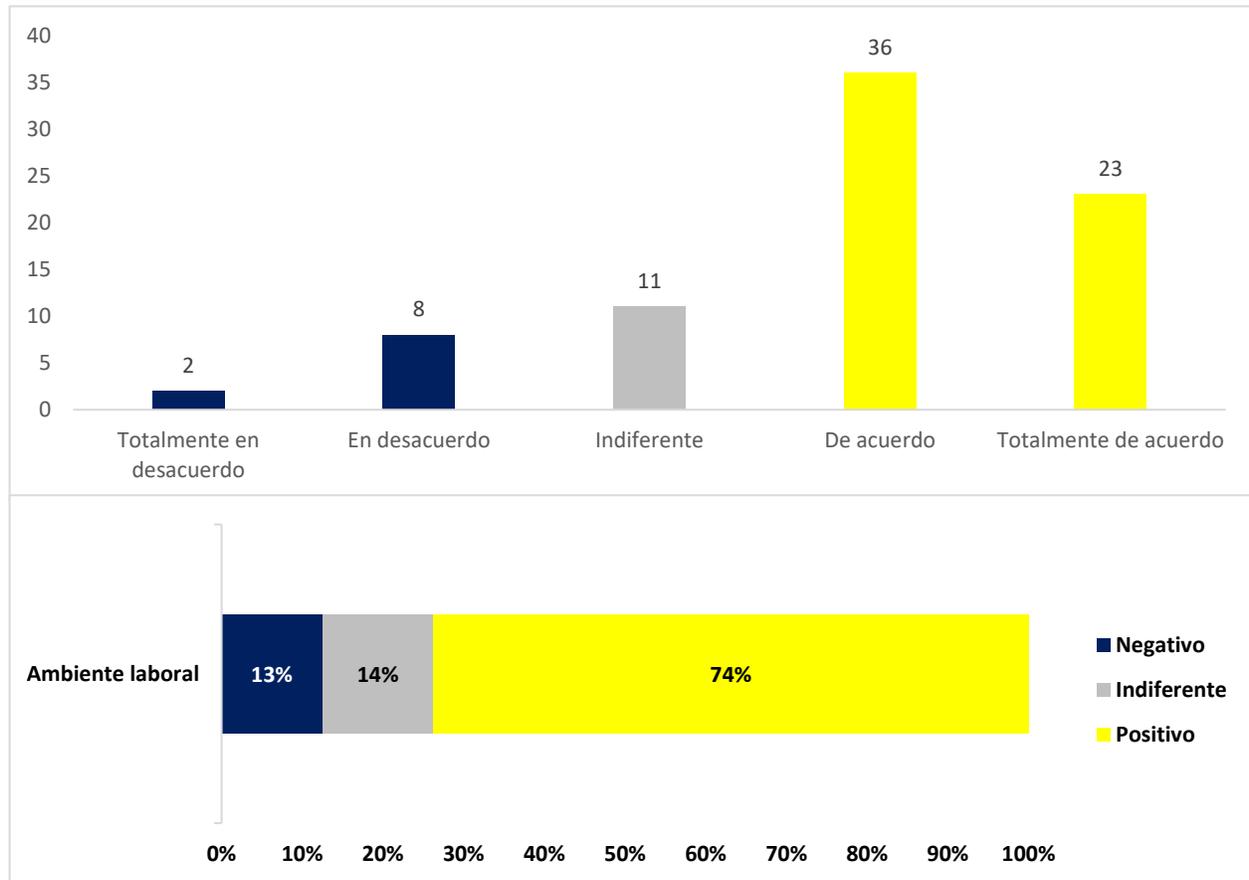


Figura 47. Resultado pregunta número veintidós.

Fuente: Elaboración propia.

El indicador presenta un 74% positivo y un 13% negativo que representa 10 encuestados, pero observamos que el 14% son indiferente representando 11 encuestados, teniendo la oportunidad de mejora en un 26% para llegar al 100% y en un 6% para estar dentro del 80% que consideramos debe ser lo mínimo en cada indicador.

23. La remuneración económica que recibo va de acuerdo con mi desempeño.

La pregunta número veintitrés que corresponde a la variable compromiso laboral, dimensión factores que impulsan el compromiso laboral, presenta una tendencia negativa en el indicador económico, representada en la siguiente figura:

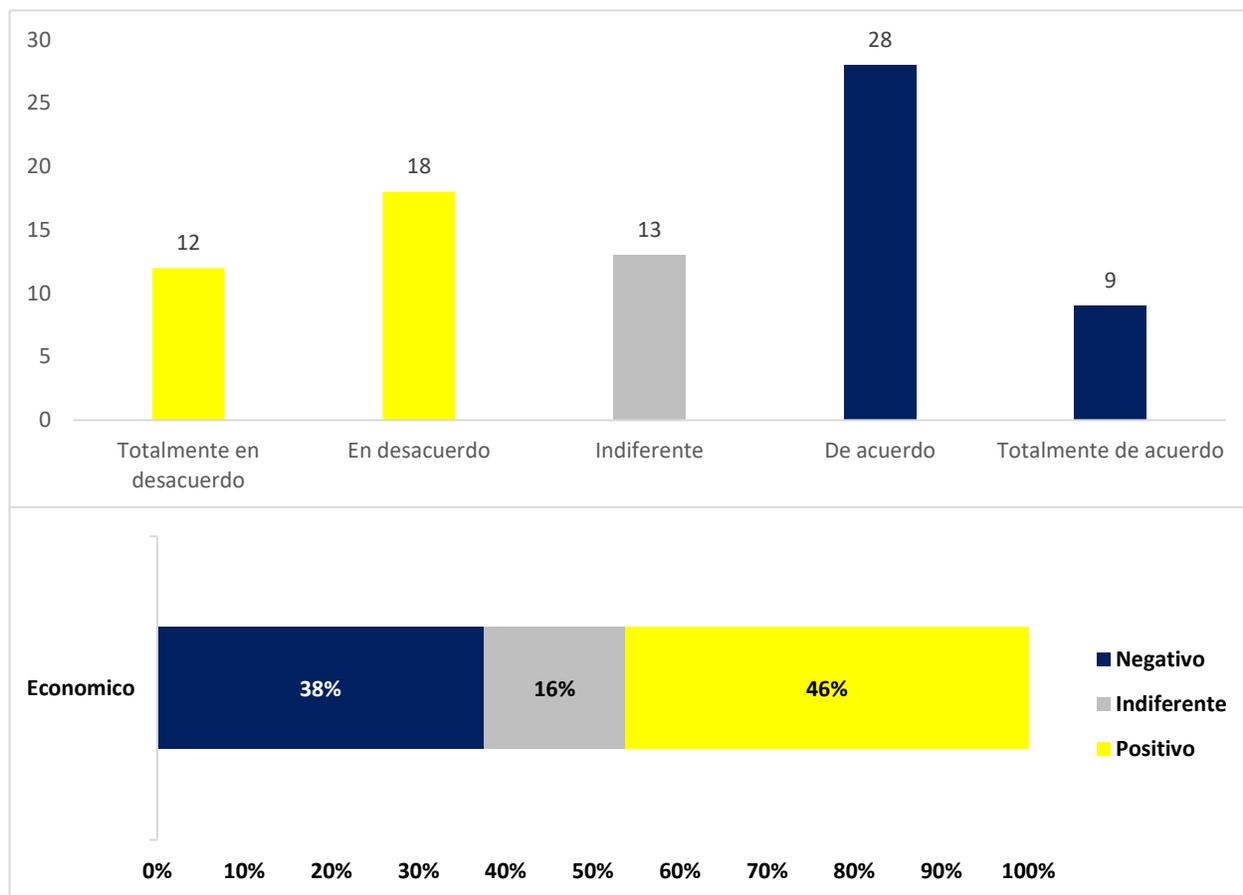


Figura 48. Resultado pregunta número veintitrés.

Fuente: Elaboración propia.

El indicador presenta un 46% positivo y un 38% negativo que representa 30 encuestados, pero observamos que el 16% son indiferente representando 13 encuestados, teniendo la oportunidad de mejora en un 54% para llegar al 100% y en un 34% para estar dentro del 80% que consideramos debe ser lo mínimo en cada indicador.

24. Realizo aportes que fomentan la innovación en el proceso de trabajo que desempeño.

La pregunta número veinticuatro que corresponde a la variable compromiso laboral, dimensión factores que impulsan el compromiso laboral, presenta una tendencia negativa en el indicador innovación, representada en la siguiente figura:

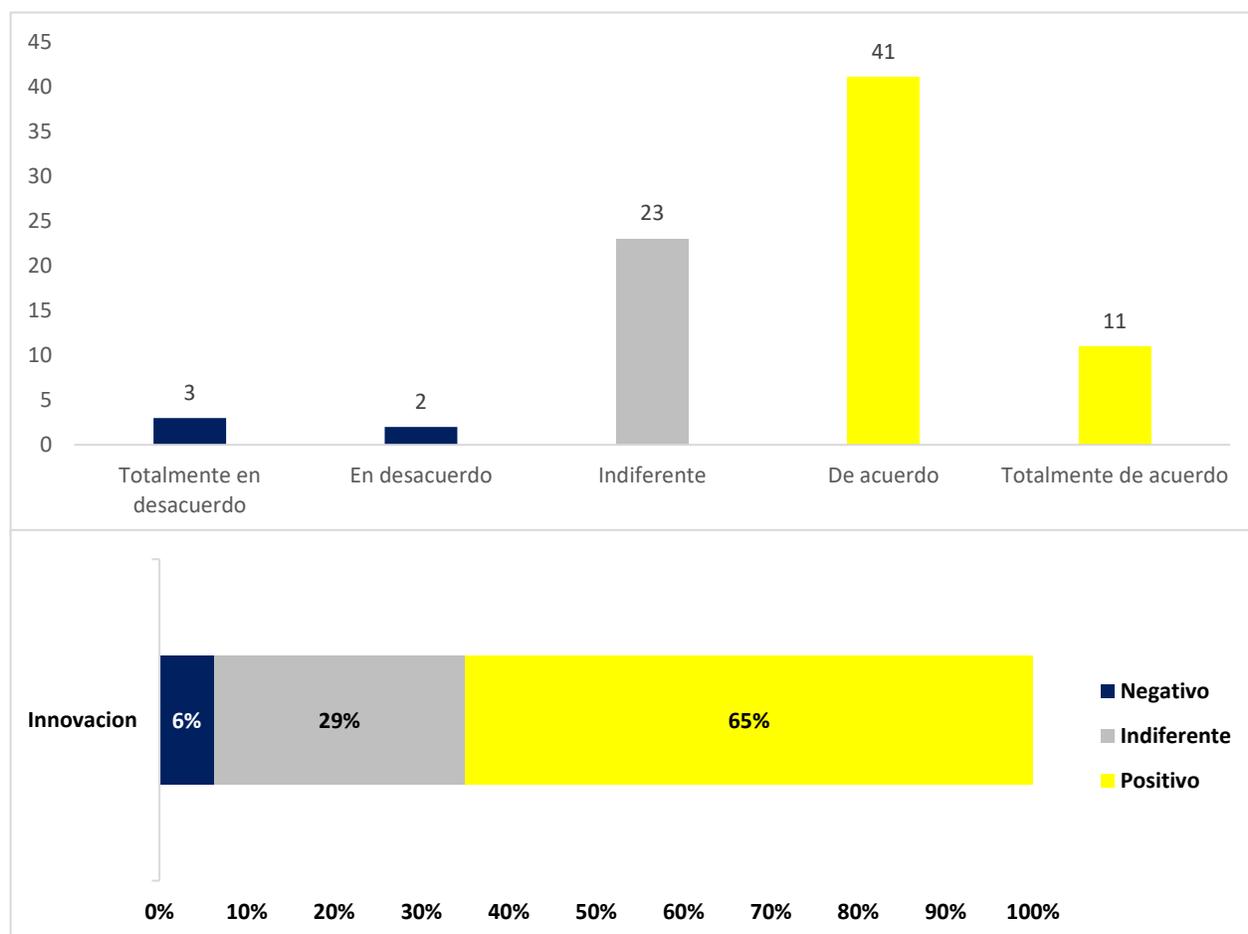


Figura 49. Resultado pregunta número veinticuatro.

Fuente: Elaboración propia.

El indicador presenta un 65% positivo y un 6% negativo que representa 5 encuestados, pero observamos que el 29% son indiferente representando 23 encuestados, teniendo la oportunidad de mejora en un 35% para llegar al 100% y en un 15% para estar dentro del 80% que consideramos debe ser lo mínimo en cada indicador.

26. Al momento de ser contratado me aplican evaluaciones por competencia de ventas.

La pregunta número veintiséis que corresponde a la variable competencias, dimensión aptitud de venta, presenta una tendencia negativa en el indicador evaluaciones por competencia, representada en la siguiente figura:

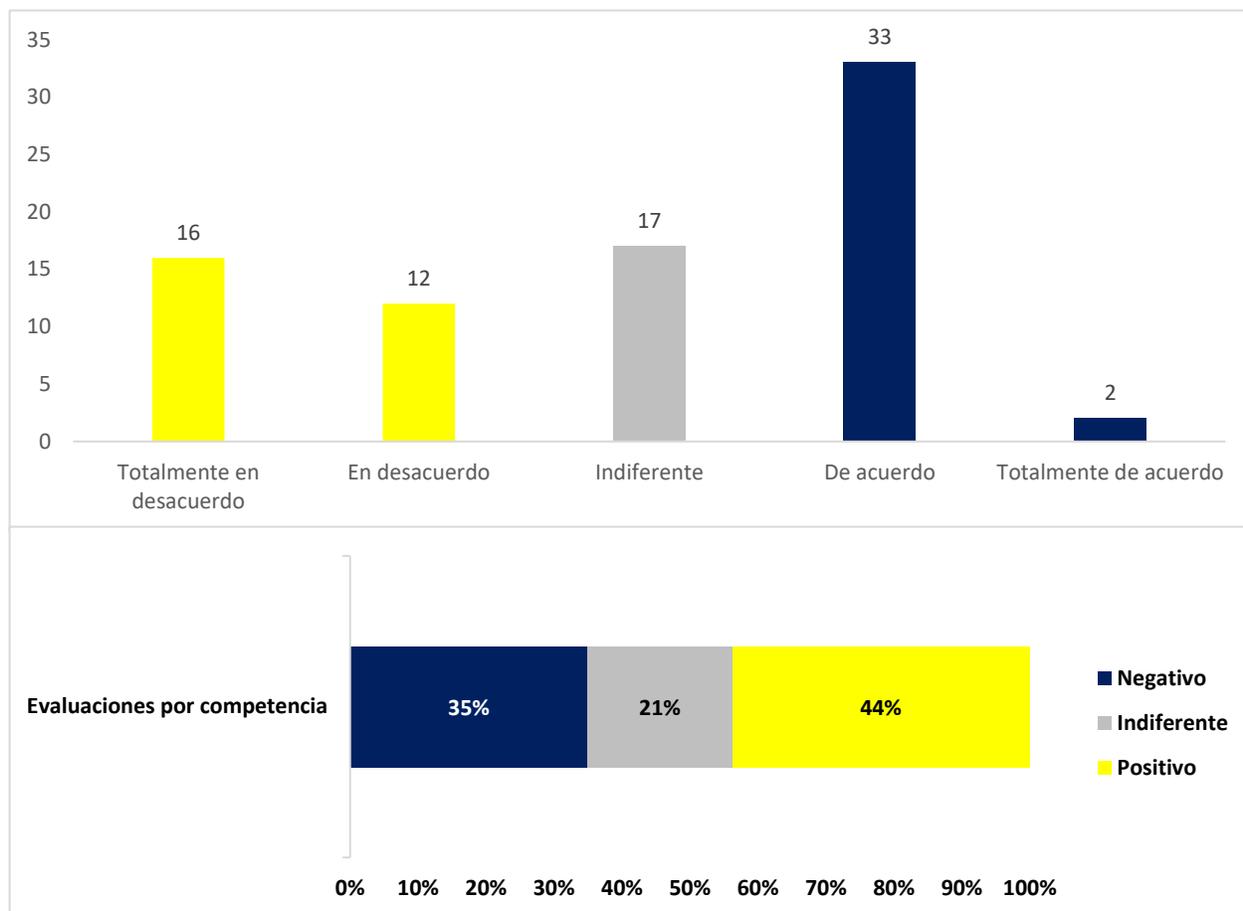


Figura 50. Resultado pregunta número veintiséis.

Fuente: Elaboración propia.

El indicador presenta un 44% positivo y un 35% negativo que representa 28 encuestados, pero observamos que el 21% son indiferente representando 17 encuestados, teniendo la oportunidad de mejora en un 56% para llegar al 100% y en un 36% para estar dentro del 80% que consideramos debe ser lo mínimo en cada indicador.

4.9 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

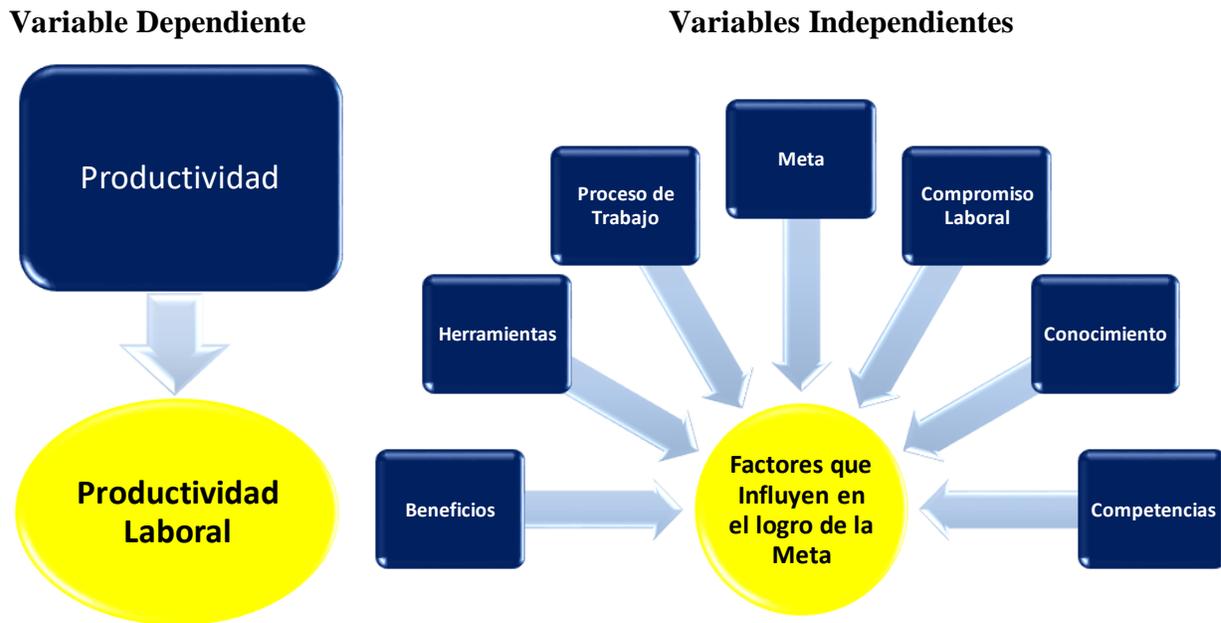


Figura 51. Resumen de variables.

Fuente: Elaboración propia.

Se rechaza la hipótesis nula ya que, de los siete factores a medir, seis de ellos resultaron con un porcentaje menor al 80% del esperado influyendo negativamente en el logro de la meta del área de Telemarketing, se acepta la hipótesis alterna, dicha hipótesis es la siguiente:

H1: Los factores: beneficios, herramientas, procesos de trabajo, meta, compromiso laboral, conocimiento y competencias influyen negativamente en el logro de la meta del área de Telemarketing.

Tabla 6. Resumen por resultado de variables.

Variables Independientes	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Resultado menor a 80%
Beneficios	Conocimiento de Beneficios	Variedad de beneficios	3. ¿Considera que la variedad de beneficios con los que cuentan las tarjetas de crédito son atractivos para realizar la venta de los productos?	65%
Herramientas	Recursos Físicos	Equipo de Trabajo	5. El tener el equipo en dos instalaciones diferentes afecta mi productividad.	45%
	Recursos Tecnológicos	Equipo de Computo	7. El equipo de cómputo que tengo asignado es el apropiado para cumplir con mi trabajo.	66%
Proceso de trabajo	Diseño	Proceso Actual	8. El diseño del proceso actual de trabajo me permite realizar de manera eficiente la venta al cliente.	75%
	Tareas	Carga de Trabajo	10. La carga de trabajo asignada es la adecuada.	59%
Meta	Cumplimiento de Metas	Meta Asignada	14. Las metas asignadas son alcanzables y realistas	41%
		Cartera de Clientes	15. La cartera de clientes asignada me permite lograr mi meta.	18%
		Retroalimentación de Resultados	16. Recibo retroalimentación por parte de mi jefe inmediato sobre mis resultados.	76%
Compromiso laboral	Factores que impulsan el compromiso laboral	Ambiente laboral	22. El ambiente laboral del area de telemarketing me facilita realizar mi trabajo de la mejor manera	74%
		Económico	23. La remuneración económica que recibo va de acuerdo con mi desempeño	46%
		Innovación	24. Realizo aportes que fomentan la innovación en el proceso de trabajo que desempeño.	65%
Competencias	Aptitud de ventas	Evaluaciones por competencia	26. Al momento de ser contratado me aplican evaluaciones por competencia de ventas.	44%

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. El resultado obtenido en la primera variable, demuestra que la debilidad de los agentes de telemarketing se concentra en que la variedad de beneficios ofrecidos por las tarjetas de crédito, no son los idóneos o suficientemente atractivos al momento de realizar la venta.

2. En la segunda variable a medir (Herramientas) se obtuvo resultado poco favorable para los indicadores recursos físicos y tecnológicos específicamente en el equipo de trabajo, se encuentra dividido en instalaciones ubicadas en diferente lugar, en cuanto al tecnológico el equipo utilizado actualmente no es el adecuado, el funcionamiento es lento y por ende afecta en la realización de la actividad de venta.

3. La tercera variable obtuvo bajos resultados en dos indicadores, demostrando que el proceso actual no es totalmente eficiente para el alcance de la meta, ya que no logra el objetivo de confirmar la venta al cliente, por otro lado, la carga de trabajo en cuanto al número de llamadas es excesiva pero poco efectiva ya que la información del cliente no está actualizada al momento de contactarlo.

4. El resultado obtenido en la cuarta variable (meta), tres indicadores resultaron bajos: el primero meta asignada, los agentes consideran que no son alcanzables ni realistas y difícil de lograr de acuerdo al resultado obtenido en la medición, el segundo indicador cartera de clientes, demuestra que los clientes asignados a cada agente no son suficientes para el alcance de la meta y logro de objetivos, y por último la retroalimentación de resultados, los coordinadores no informan constantemente a cada agente el resultados parcial que conlleva en la realización de la venta.

5. La variable compromiso laboral donde se evaluó los factores que impulsan la misma, los resultados obtenidos estuvieron por debajo del 80% en tres indicadores: ambiente laboral, económico e innovación. El ambiente laboral no es el adecuado para que los agentes de telemarketing realicen de manera adecuada su trabajo, económico los agentes consideran que la remuneración que reciben no es la apropiada al trabajo que realizan, por último, la innovación los agentes de telemarketing no aportan ideas que permita mejorar el proceso de trabajo.

6. El resultado en la variable conocimiento, fue positivo debido a que los agentes de telemarketing tienen el conocimiento adecuado sobre el impacto de las metas y objetivos organizacionales.

7. Los agentes de telemarketing no tienen las competencias adecuadas para realizar la venta de los productos de tarjeta de crédito, donde refleja que recursos humanos no aplica evaluaciones por competencias de venta.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Gerencia de Telemarketing la evaluación acerca del programa de beneficios que ofrece cada una de las tarjetas de crédito, donde consideren la oportunidad de agregar nuevas y atractivas alianzas de comercios afiliados y marcas compartidas.

2. Se sugiere a la Gerencia unificar al grupo de Telemarketing en una sola instalación física, donde puedan estar en sintonía todos los coordinadores y los agentes, con el fin de apuntar a un mismo propósito para el alcance y logro de la meta, y asignar los recursos tecnológicos apropiados al área para el desarrollo de la venta de cada agente.

3. Se recomienda un rediseño al proceso de trabajo para eficientar la aceptación de productos ofrecidos, asimismo solicitar al departamento de modelos estadísticos otorgar bases con información actualizada para contactar al cliente, y realizar aprobaciones de clientes nuevos cada mes.

4. Se sugiere analizar las metas anuales planteadas para el área, ya que al momento de diseñarlas no consideraron al personal involucrado y solamente les informaron cuanto era el valor mensual por alcanzar, asimismo es necesario contar con una cartera de clientes idónea para que el agente pueda desempeñar la venta y confirmación del producto, de igual manera los responsables de cada campaña deben informar diariamente a todo su equipo sobre el desempeño de cada uno.

5. La gerencia debe reconsiderar la remuneración ofrecida al personal que vaya de acuerdo al rendimiento individual y no grupal para evitar la inequidad y así mejorar de cierta manera el

ambiente laboral, asimismo escuchar ideas y opiniones del área para fomentar la innovación en cuanto al trabajo realizado para optimizar el recurso humano con el que se cuenta.

6. Se sugiere retroalimentar constantemente al personal sobre el impacto de los resultados del área en cuanto a los objetivos organizacionales, con el fin de apoyar el indicador, para mantener o aumentar el mismo.

7. Se propone al área de Gestión y Desarrollo Humano la aplicación de pruebas psicométricas de ventas a los candidatos actuales y futuros que forman o formaran parte del programa de pasantía, para conocer el nivel de aptitud que poseen cada uno de los agentes y así determinar si son aptos para el desempeño de las actividades del área.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD (PLAN DE ACCIÓN)

En esta sección se plantea el plan de mejora o de acción que debe implementarse en el área de Telemarketing para mejorar los indicadores antes evaluados, aumentar el desempeño individual y de grupo para alcanzar las metas planteadas y cumplir con los objetivos del área.

Tabla 7. Plan de acción.

Plan de Acción de Cambios Estratégicos Organizacionales 2018								
Estrategias	Responsable	Beneficio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Creación de nuevas alianzas de marcas compartidos con comercios afiliados	Gerente del Área	Aumento en la cartera de clientes						
Unificar todo el equipo de Telemarketing en una misma instalación física	Gerente del Área/ Departamento de Inmobiliaria/ Seguridad Corporativa y Tecnología	Comunicación eficaz y mejores relaciones laborales						
Agergar procesos a plataforma ISO 9001	Gerente del Área/Gestor de Calidad	Mejora en el proceso de ventas del área						
Aprobación de clientes nuevos para venta	Gerente del Área/Gerente de Modelos Estadísticos	Efectividad y productividad en la venta de productos						
Revaloración de la compensación económica	Gerente del Área/Vice-Presidente Banca de Personas	Mejora en el clima organizacional y compromiso del personal						
Comunicación eficaz	Gerente del Área/Coordinadore de Telemarketing	Conocimiento en el desempeño individual						
Aplicación de pruebas Psicometricas	Gestión y Desarrollo Humano	Personal calificado para el puesto de trabajo						

Fuente: Elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, F. G. (2006). Proyecto de investigación. En *sexta edición*.

Arias, F. G. (2006). Proyecto de investigación.

Arias, F. G. (2006). Proyecto de investigación.

Arias, F. G. (2006). Proyecto de investigación . En *sexta edición* (pág. 41).

Arias, F. G. (2006). Proyecto de investigación.

Banco del País. (Abril de 2018). *Banco del País*. Obtenido de Banco del País: www.banpais.hn

Banco del País, S. (30 de 04 de 2018). *Banco del País S.A.* Obtenido de <https://www.banpais.hn/horarios.html>

CNBS. (30 de 12 de 2006). *Comisión Nacional de Banca y Seguros*. Obtenido de <http://www.cnbs.gob.hn/>

Descuadrando. (11 de 06 de 2012). *Descuadrando*. Obtenido de <http://descuadrando.com/Microentorno>

El Heraldo. (06 de 05 de 2017). *El Heraldo*. Obtenido de <http://www.elheraldo.hn/economia/1068808-466/cu%C3%A1les-son-los-sectores-con-mayor-productividad-laboral>

Eoi, W. (13 de 03 de 2012). *eoi*. Obtenido de http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_interno_en_Proyectos_de_negocio

Gutierrez, J. M. (1997). Técnicas cualitativas de investigación social.

Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación* (Vol. Quinta edición). México: McGraw Hill.

Konrad. (2009). Teoría Económica.

La Prensa/Economía, L. (08 de 10 de 2008). *La Prensa*. Obtenido de <https://www.laprensa.com.ni/2008/10/08/economía/1704027-el-nivel-de-productividad-en-centroamérica-es-bajo>

Manene, L. M. (16 de 09 de 2012). *luismiguelmanene*. Obtenido de MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y SUS TEORÍAS: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivación-y-satisfacción-en-el-trabajo-y-sus-teorías/>

Mankiw, G. (2009). Principios de economía.

Mankiw, N. G. (2002). Principios de Economía.

Martha Alles. (2007). Desarrollo del Talento Humano.

Paul Samuelson. (2012). Economía: Con Aplicaciones a Latinoamérica.

Real Academia, E. (2018). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=ZCpqK8N>

Real Academia, E. (2018). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=ZCpqK8N>

Real Academia, E. (2018). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=ZCpqK8N>

Real Academia, E. (2018). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=ZCpqK8N>

Real Academia, E. (2018). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=ZCpqK8N>

RRHH, 3. (11 de 04 de 2016). *iebschool*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/productividad-laboral-rrhh-2-0/>

Sampieri, R. H. (2006). Metodología de la investigación.

Sampieri, R. H. (2010). Metodología de la investigación.

Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación* (Vol. Quinta edición). México: McGraw Hill.

Torreblanca, F. (10 de 12 de 2014). *Blog de Francisco Torreblanca sobre marketing y estrategia conductual*. Obtenido de <https://franciscotorreblanca.es/que-es-el-macroentorno/>

ANEXOS

ANEXO No 1. CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MEJORA EN PROCESO DE TRABAJO EN PROGRAMA DE PASANTÍA (TELEMARKETING BP)

Estimado estudiante con el propósito de identificar oportunidades de mejora en el proceso de trabajo en el programa de pasantía (Área de Telemarketing BP) solicitamos su colaboración completando el siguiente cuestionario.

DATOS PERSONALES

Género		Edad	
Masculino		Entre 18 y 20	
Femenino		Entre 21 y 23	
		Entre 24 y 26	
		Mas de 27	

Tiempo en el programa de pasantía		Jornada	
de 1 a 6 meses		Mañana	
de 7 a 12 meses		Tarde	
Mas de 12 meses			

BENEFICIOS

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Conozco el programa de beneficios con el que cuentan las tarjetas de crédito.					
2. ¿Considera que el aprendizaje adquirido actualmente es el idóneo para realizar su trabajo?					
3. ¿Considera que la variedad de beneficios con los que cuentan las tarjetas de crédito son atractivos para realizar la venta de los productos?					

HERRAMIENTAS

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4. El espacio físico donde desarrollo mi trabajo es el adecuado.					
5. El tener el equipo en dos instalaciones diferentes afecta mi productividad.					
6. Los accesos a los sistemas que me proporciona el banco son los necesarios para poder realizar mi trabajo.					
7. El equipo de computo que tengo asignado es el apropiado para cumplir con mi trabajo.					

PROCESO DE TRABAJO

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
8. El diseño del proceso actual de trabajo me permite realizar de manera eficiente la venta al cliente.					

Preguntas	Si	No	No se
9. ¿Considera que usted puede aportar cambios para mejorar el proceso de trabajo actual?			

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10. La carga de trabajo asignada es la adecuada.					

Preguntas	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
11. Manejo de forma ordenada mi cola de trabajo (Clientes asignados)					
12. Aplico la formula A2E al momento de llamar al cliente para realizar la venta.					
13. Doy seguimiento oportuno a los clientes que confirmo en mi campaña asignada.					

META

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
14. Las metas asignadas son alcanzables y realistas					
15. La cartera de clientes asignada me permite lograr mi meta.					
16. Recibo retroalimentación por parte de mi jefe inmediato sobre mis resultados.					
17. Recibo retroalimentación por parte de mi jefe inmediato sobre las metas a alcanzar.					
18. Tengo claridad del objetivo de mi trabajo.					

COMPROMISO LABORAL

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
19. Considero que la experiencia profesional adquirida en el trabajo que realizo me impulsa hacerlo de manera exitosa .					
20. La flexibilidad de horarios en el área de telemarketing es un factor que estimula el desarrollo de mi trabajo.					
21. Recibo coach por parte de mi jefe inmediato al momento de presentarse gestiones atípicas en las que tengo debilidad para atender eficientemente al cliente.					
22. El ambiente laboral del área de telemarketing me facilita realizar mi trabajo de la mejor manera					

23. La remuneración económica que recibo va de acuerdo a mi desempeño					
24. Realizo aportes que fomentan la innovación en el proceso de trabajo que desempeño.					

CONOCIMIENTO

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
25. Mi jefe inmediato comunica con claridad metas y expectativas del área que impactan los objetivos organizacionales.					

COMPETENCIAS

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
26. Al momento de ser contratado me aplican evaluaciones por competencia de ventas.					
27. Al realizar la venta del producto tengo la capacidad de influir en la decisión del cliente para que acepte el producto.					