

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR

ESCUELA DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO



TEMA

**DISEÑO ESTRATÉGICO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN EN AGENTES DE
VENTAS DE CALL CENTER POR MEDIO DE PLATAFORMA VIRTUAL PARA
INCREMENTAR LAS VENTAS DEL CANAL.**

PROYECTO DE INNOVACIÓN

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAESTRA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL
TALENTO HUMANO**

PRESENTADO POR

PATRICIA DEL CARMEN TEJADA DE CHÉVEZ

SAN SALVADOR, 11 DE JUNIO DE 2024

Autoridades

Universidad Evangélica de El Salvador

Dra. Cristina Gloribel Juárez de Amaya
Rectora

Dra. Mirna Maribel García de González
Vicerrectora Académica

Dra. Nuvia Estrada de Velasco
Vicerrectora de Investigación y Proyección Social

Ing. Sonia Candelaria Rodríguez de Martínez
Secretaria General

Dra. Nadia María Menjívar Morán
Decana de Escuela de Posgrados

San Salvador, 11 de junio de 2024.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	9
1.1	GENERALIDADES DE LA EMPRESA	11
2.	CAPITULO I. LA NECESIDAD DE INNOVAR	13
2.1	. Estado anterior	13
2.1.1.	Rotación de personal.....	18
2.1.2.	Encuestas de salida de agentes de ventas	20
2.1.3.	Detalle de ventas del Dpto. de Call Center.....	22
2.1.4.	Resultados de encuesta a clientes retirados	23
2.1.5.	Proceso Interno de Inducción y capacitación del puesto	24
2.1.6.	Conclusión diagnóstica.....	26
2.2.	Justificación de la necesidad de cambio	27
2.3.	Fundamentación teórica	30
2.3.1.	Importancia de la inducción general:	30
2.3.2.	Importancia de la inducción técnica al puesto de trabajo:	31
2.3.3.	Importancia de las capacitaciones.....	32
2.3.4.	El aprendizaje en línea:	33
2.3.5.	De la implementación de sistemas virtuales:.....	34
2.3.6.	Análisis de sistemas y procesos en plataformas virtuales	35
2.3.7.	Entornos de aprendizaje virtuales	36
2.3.8.	Alternativas de plataformas de aprendizaje virtuales:	37
3.	CAPITULO II. IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN.....	38
3.1.	Objetivos.....	38
3.2.	Diseño de la innovación	39

3.2.1.	Identificación de las necesidades de inducción y capacitación	40
3.2.2.	Programas de inducción y capacitación:	43
3.2.3.	Evaluación de cada proceso.....	48
3.2.4.	Selección de plataforma virtual	49
3.2.5.	Preparación de recursos.....	51
3.2.6.	Lanzamiento de la plataforma.....	52
3.3.	Metodología y estrategias	61
3.3.1.	Programación de actividades.....	62
3.3.2.	Campaña de comunicación.....	64
3.4.	Organización para la ejecución.....	66
3.5.	Monitoreo y evaluación	68
3.6.	Recursos y presupuestos.....	69
3.6.1.	Viabilidad Financiera.....	70
4.	CAPITULO III. RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN	73
4.1.	Cambios en necesidades y problemas abordados.....	73
4.2.	Cambios observados en el proceso	74
4.3.	Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad	77
4.4.	Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios.....	84
5.	CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
5.1.	Conclusiones	88
5.2.	Recomendaciones y propuestas.....	89
5.3.	Socialización de resultados.....	90
6.	FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS.....	92
7.	ANEXOS	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Línea de tiempo Grupo Tomza	11
Figura 2: FODA general	13
Figura 3: FODA de Recursos Humanos.....	14
Figura 4: Comportamiento de rotación 2021- 2022	17
Figura 5: Estructura Call Center 2023 – actual.....	17
Figura 6: Comportamiento de rotación 2023	18
Figura 7: Resultado de encuesta de salida	21
Figura 8: Resultado de encuesta a clientes	23
Figura 9: Vacíos de inducción y capacitación.....	25
Figura 10: Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación	26
Figura 11: Comparativo plataformas virtuales	37
Figura 12: Propuesta de innovación.....	39
Figura 13: Evaluación de plataformas	50
Figura 14: Pantalla de ingreso a plataforma.....	53
Figura 15: Elementos de pantalla de ingreso	53
Figura 16: Pantalla de inicio	54
Figura 17: Contenido de pantalla nosotros.....	54
Figura 18: Contenido de pantalla cursos.....	55
Figura 19: Contenido de pantalla foros.	55
Figura 20: Contenido de pantalla soporte técnico	56
Figura 21: Lista de participantes con acceso a la plataforma.....	56
Figura 22: Invitación a cursos	57
Figura 23: Mensaje recepción del curso.....	58
Figura 24: Vista participante curso asignado.....	58
Figura 25: Vista general todos los cursos... ..	59

Figura 26: Vista material del curso.....	60
Figura 27: Vista examen del curso.....	60
Figura 28: Actividad practica.....	61
Figura 29: Indicadores de impacto.....	68
Figura 30: Necesidades y problemas (antes y después.....	73
Figura 31: Inducción general, técnica y capacitación a detalle.....	74
Figura 32: Detalle de proceso antes y después.....	75
Figura 33: Ingreso a plataforma.....	75
Figura 34: Vista al curso visión, misión, valores.....	76
Figura 35: Presentación virtual – necesidad de innovar.....	77
Figura 36: Presentación virtual – Propuesta de innovación.....	78
Figura 37: Presentación virtual – plataforma.....	78
Figura 38: Carta de aprobación de implementación	79
Figura 39: Invitación a modulo I Misión, Visión, Valores	80
Figura 40: Vista a recepción de invitación	80
Figura 41: Vista a invitación desde plataforma	81
Figura 42: Ingreso a plataforma	81
Figura 43: Participación foro sobre curso.....	82
Figura 44: Participación foro sobre aprendizaje.....	83
Figura 45: Vista a informes.....	83
Figura 46: Evaluación del curso	84
Figura 47: Percepción IT... ..	84
Figura 48: Percepción de los agentes de ventas sobre la plataforma.....	86
Figura 49: Percepción como usuario jefe de ventas CC.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Histórico de contrataciones 2001-2023.....	15
Tabla 2: Rotación 2021.....	16
Tabla 3: Rotación 2022.....	16
Tabla 4: Rotación 2023.....	18
Tabla 5: Antigüedad colaboradores actuales.....	19
Tabla 6: Permanencia de personal call center 2023.....	19
Tabla 7: Ventas por canal 2022 y 2023	22
Tabla 8: Ventas call center 2022 y 2023.....	22
Tabla 9: Formato contenido inducción y capacitación	43
Tabla 10: Programa de inducción general	45
Tabla 11: Programa de inducción técnica.....	46
Tabla 12: Capacitación habilidades blandas.....	47
Tabla 13: Criterios de selección plataforma.....	50
Tabla 14: Cronograma de actividades	63
Tabla 15: Calendario de campaña de comunicación	66
Tabla 16: Equipo responsable del proyecto	67
Tabla 17: Presupuesto de proyecto	69
Tabla 18: Detalle de recursos a 5 años.....	70
Tabla 19: Plan de socialización.....	91

ÍNDICE ANEXOS

Anexo I: Ejemplo de encuesta de salida	95
Anexo II: Entrevista completa Gerencia de Finanzas	97
Anexo III: Diseño encuesta satisfacción de nuevo ingreso.....	99
Anexo IV: Diseño prueba conocimiento del curso	100
Anexo V: Diseño encuesta de evaluación de plataforma y contenido.....	100
Anexo VI: Diseño de entrevista a jefe de ventas impacto del proyecto	101
Anexo VII: Plan de comunicación de proyecto	102
Anexo VIII: Manual de usuario de plataforma Odoo.....	105

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el uso de tecnologías digitales en las organizaciones es cada vez más común, siendo las plataformas virtuales herramientas fundamentales para la gestión de centralización de información, inducción, capacitación y entrenamiento. En este contexto, el diseño de un sistema virtual efectivo y eficiente se vuelve vital para garantizar una adecuada inducción, capacitación y entrenamiento entre los colaboradores de la organización y una óptima organización y acceso inmediato de la información.

El presente informe está basado en la situación actual que enfrenta a nivel de inducción, capacitación y acceso a información a los agentes de ventas del dpto. de Call Center, dicha situación está afectando las ventas del canal disminuyendo considerablemente en los últimos dos años, es por esa razón que el proyecto incluye una alternativa a fin de mejorar el proceso de inducción, capacitación y acceso a la información en colaboradores de call center de Tomza Gas, por medio de una plataforma virtual para incrementar las ventas del canal.

En el Capítulo I, se expone la necesidad de innovación en un diseño diferente de Inducción general y técnica, así como en la capacitación, del dpto. de call center, se realiza un diagnóstico situacional tomando en cuenta las diferentes herramientas diagnósticas como es el FODA, encuesta de clientes, encuestas de salida, históricos de ventas, históricos de rotación y permanencia. Además, se presenta la justificación del proyecto bajo un enfoque de plataforma virtual que tiene varios objetivos como la reducción de rotación, mejorar la inducción y capacitación al puesto y proporcionar el acceso a la información por ende aumentar el promedio de venta de los agentes seleccionados.

A través del Capítulo II, se explican los pasos que integran la innovación propuesta, así como también los elementos necesarios para su implementación, considerando los recursos humanos y materiales, tiempo, presupuesto, estrategias de ejecución y

evaluación; para realizar una prueba piloto en la que se evalúa el impacto de la inducción general, técnica y capacitación de habilidades blandas.

En el capítulo III se abordan los cambios en necesidades y problemas abordados en donde se hace un comparativo de cómo se encontraron los procesos de inducción y capacitación en el diagnóstico de la organización y como se deja después de la propuesta de innovación. Además, encontramos las pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad del proyecto realizando la presentación del proyecto al equipo directivo de Tomza Gas. Se colocan detalles de la percepción de los usuarios y beneficiarios del proyecto.

Finalmente, en el capítulo IV se establecen las conclusiones a partir de la implementación del proyecto de innovación en el proceso inducción y capacitación, así como también las recomendaciones realizadas a la organización, a fin de que se apliquen las propuestas de mejora, orientadas al desarrollo, conocimiento y aprendizaje de los colaboradores.

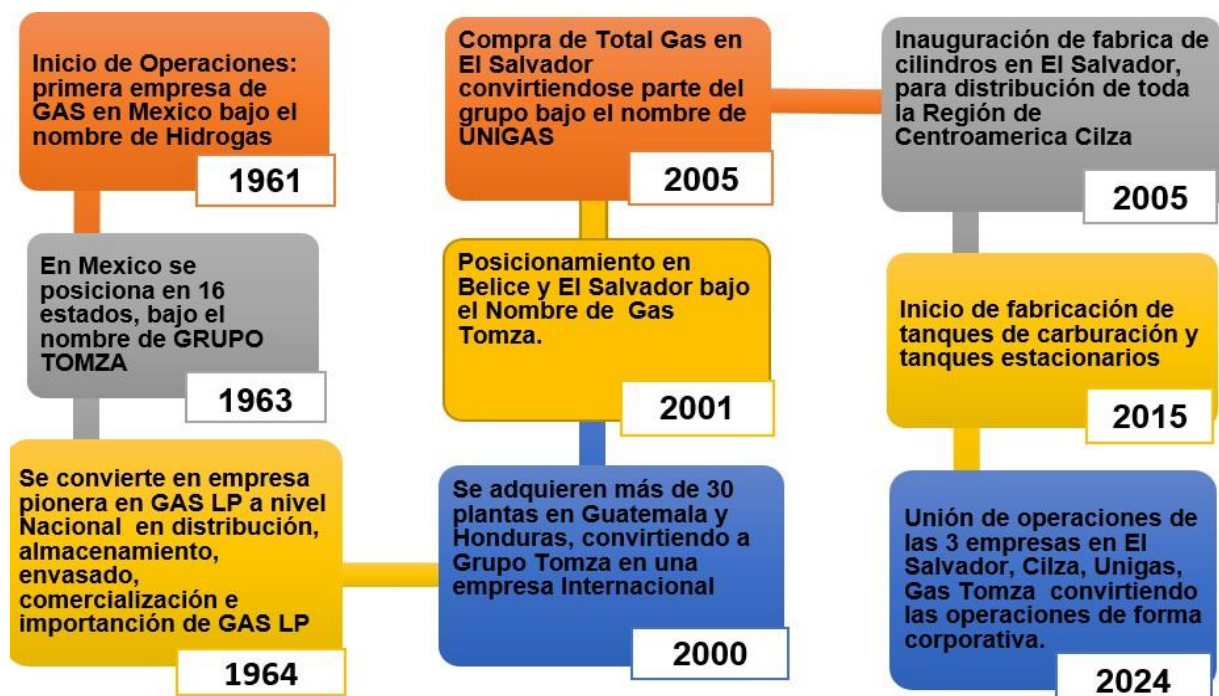
1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Grupo Tomza es una empresa de nivel internacional de origen mexicano, líderes y expertos en las áreas de distribución, almacenamiento, envasado, comercialización e importación de Gas L.P.

Desde sus inicios se han preocupado por mantener un compromiso sustentable manteniendo un desempeño responsable con el medio ambiente, distinguiéndose por su capacidad de distribución a nivel nacional e internacional.

Cuentan con las más grandes terminales marítimas de almacenamiento estratégicamente ubicadas para satisfacer todas las necesidades de entrega además de contar con sus propias fábricas especializadas en el diseño y fabricación de recipientes a presión de cualquier capacidad para el almacenamiento de Gas L.P. en México y El Salvador.

Figura 1: Línea de tiempo Grupo Tomza



Fuente: Creación propia

MISIÓN

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes del mercado Nacional de Gas L. P. mediante el almacenamiento y distribución eficientes y a través de un servicio de excelencia que se distingue por la honestidad, seguridad y confiabilidad, mismo que garantizamos con personas competitivas y ejemplo de nuestros valores. Nuestra misión contribuye al desarrollo y crecimiento de la comunidad, garantizando un mejoramiento continuo de nuestro servicio.

VISIÓN

Ser líderes en El Salvador en la Industria del Gas L. P. aprovechando la experiencia y los conocimientos de la organización, comprometidos con nuestros clientes, con enfoque de calidad en el servicio e incorporando tecnologías de vanguardia mediante un proceso de mejoramiento continuo.

VALORES

Excelencia: Nuestra meta es la excelencia, realizando un trabajo y servicio de alta calidad, mejorando cada día.

Trabajo en Equipo: Para hacer realidad la visión y la misión de la empresa, cumpliendo la misión que a cada uno le corresponde.

Integridad: Somos íntegros, justos, objetivos, leales, mientras trabajamos cumpliendo todas las leyes vigentes y nuestras políticas.

Respeto: Valoramos a todos nuestros clientes internos y externos, nos comunicamos escuchando y compartiendo ideas.

1. CAPITULO I. LA NECESIDAD DE INNOVAR

1.1. Estado anterior

Se ha analizado Grupo Tomza por medio de diferentes herramientas diagnósticas, la primera es el FODA de la empresa, para conocer de manera general el contexto de esta.

Figura 2. FODA general



Fuente: creación propia

En análisis con las diferentes gerencias se resalta en DEBILIDADES un mal servicio en tiempos de entrega afectando la venta, también una pérdida de clientes por falta de conocimientos de los procesos derivados de una mala inducción y capacitación.

A través de Recursos Humanos se sigue analizando la situación y se presenta el FODA de Recursos Humanos:

Figura 3. FODA Recursos Humanos.



Fuente: creación propia

Siguiendo con diagnóstico situacional, se observa como en Recursos Humanos existen debilidades fuertes que superar para mejorar el desempeño de los colaboradores como el caso de la centralización de la información, la elaboración de un plan de capacitación y una política de inducción detallada.

Grupo Tomza en El Salvador está compuesto por 3 empresas las cuales son: Cilza, Unigas y Gas Tomza sin embargo en este proyecto nos centraremos en Gas Tomza el cual inicia operaciones en El Salvador en el año 2001, parte de sus prioridades fue el crecimiento y posicionamiento en el mercado para la venta de Gas por lo que le llevo a la contratación a gran volumen de personal comercial y administrativo sin tener un proceso claro y definido de reclutamiento, selección y contratación mucho menos un

proceso de inducción y capacitación lo que generó un deficiente control administrativo y una alta rotación en todos los niveles y áreas de la organización.

En base a la información anterior se solicitó a la gerencia de Recursos Humanos un histórico de ingresos de personal a fin de ver el crecimiento en colaboradores desde que la organización inicio a la fecha.

Tabla 1. Histórico de contrataciones 2001-2023

Años	Ventas	Operativos y Admón	Total	No de ingresos cada 5 años
2,001	80	45	125	
2,005	160	115	275	150
2,010	220	160	380	105
2,015	295	201	496	116
2,020	378	382	760	264
2,023	412	481	893	133



Fuente: Creación propia

Si bien es cierto el problema de la contratación masiva de personal con nula o poca inducción y capacitación es en todos los departamentos, para el siguiente diagnóstico se seleccionó a los agentes de ventas del departamento de Call Center.

El Departamento de Call Center en Gas Tomza inicio operaciones en febrero del año 2021 con una estructura pequeña de 7 colaboradores distribuidos de la siguiente manera: Supervisor de Call Center y 6 agentes de ventas. La contratación del personal en ese momento fue realizada de la misma manera que el resto de los colaboradores de otros departamentos es decir sin un proceso correcto de inducción y capacitación

de personal lo que ha generado desde que inició operaciones a la fecha que nunca cumplan con la meta establecida en este canal debido a su falta de inducción a la industria y capacitación técnica del producto.

Con la información proporcionada por la gerencia de Recursos Humanos se identificó que uno de los principales problemas del incumplimiento de metas ha sido la alta rotación ya que desde febrero del año 2021 que se inician operaciones en este departamento a la fecha no se cuenta con colaboradores antiguos generando que todo el tiempo la operación se realice con solo personal nuevo poco o nada capacitado.

Para evidenciar la rotación se solicitó a Gerencia de Recursos Humanos información de rotación de colaboradores de call center en los años 2021 y 2022.

Tabla 2. Rotación 2021

Rotación Mes 42.86%
Rotación Acumulada 2023 371.43%

MES	CANTIDAD DE COLABORADORES	BAJAS DEL MES	TOTAL	ROTACIÓN MENSUAL 2021	ROTACIÓN ACUMULADA
Enero					
Febrero	7	4	4	57.14%	57.14%
Marzo	7	3	3	42.86%	100.00%
Abril	7	2	2	28.57%	128.57%
Mayo	7	3	3	42.86%	171.43%
Junio	7	3	3	42.86%	214.29%
Julio	7	1	1	14.29%	228.57%
Agosto	7	2	2	28.57%	257.14%
Septiembre	7	2	2	28.57%	285.71%
Octubre	7	1	1	14.29%	300.00%
Noviembre	7	2	2	28.57%	328.57%
Diciembre	7	3	3	42.86%	371.43%
TOTAL		26	26		

Fuente: Creación propia

Tabla 3. Rotación 2022



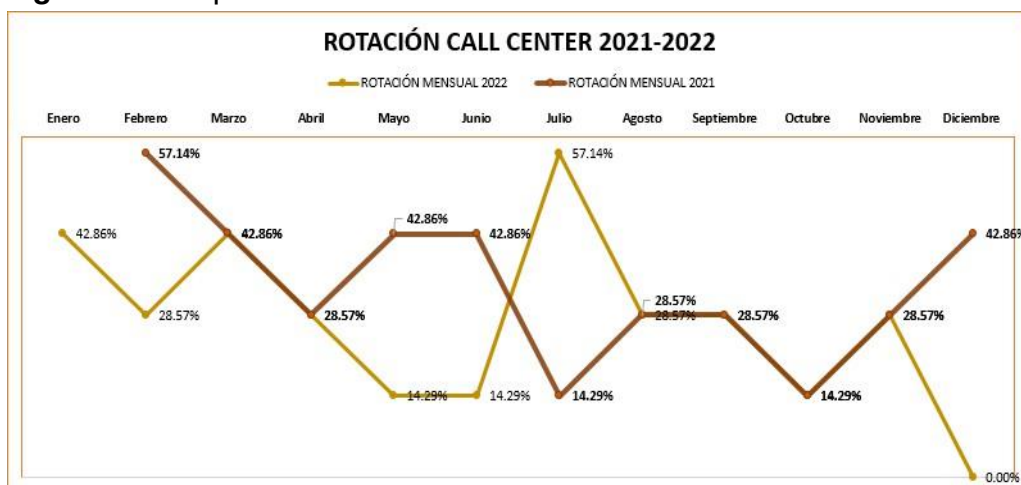
Grupo Tomza
Gerencia de Recursos Humanos
REPORTE DE ROTACIÓN - CALL CENTER
2022

Rotación Mes 0,00%
Rotación Acumulada 2023 328,57%

MES	CANTIDAD DE COLABORADORES	BAJAS DEL MES	TOTAL	ROTACIÓN MENSUAL 2022	ROTACIÓN ACUMULADA
Enero	7	3	3	42,86%	42,86%
Febrero	7	2	2	28,57%	71,43%
Marzo	7	3	3	42,86%	114,29%
Abril	7	2	2	28,57%	142,86%
Mayo	7	1	1	14,29%	157,14%
Junio	7	1	1	14,29%	171,43%
Julio	7	4	4	57,14%	228,57%
Agosto	7	2	2	28,57%	257,14%
Septiembre	7	2	2	28,57%	285,71%
Octubre	7	1	1	14,29%	300,00%
Noviembre	7	2	2	28,57%	328,57%
Diciembre	7	0	0	0,00%	328,57%
TOTAL		23	23		

Fuente: Creación propia

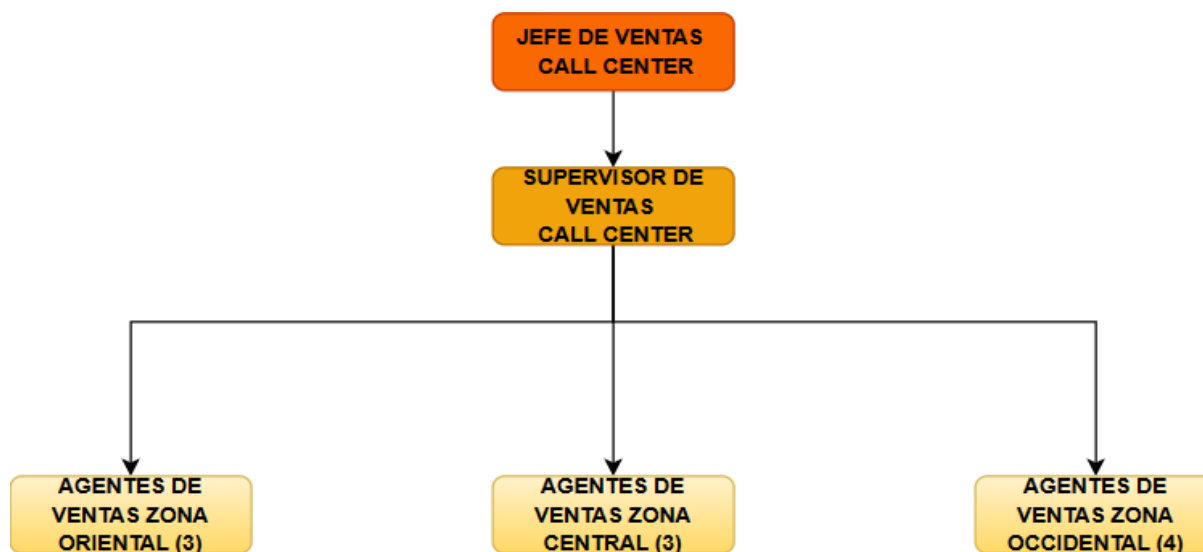
Figura 4. Comportamiento de rotación 2021-2022



Fuente: Creación propia

Para el 2023 la gerencia de Recursos Humanos informo que el Dpto. de Call Center tiene un crecimiento en su personal pasando de 7 colaboradores a 12, quedando la estructura de la siguiente manera:

Figura 5. Estructura Call Center (2023 - actual)



Fuente: Creación propia

2.1.1. Rotación de personal

A pesar de que hubo crecimiento en el Departamento de call center como se muestra en la figura 2, la rotación de personal continuo pues no se corrige el problema de raíz.

Se consulta a gerencia de Recursos Humanos bajo que justificación incrementan el personal de call center en el 2023 si hay mucha rotación y desde que inicio no se logra el cumplimiento de las metas y manifiesta que era necesario debido a la apertura de centros de distribución y tiendas propias en diferentes zonas del país que se debían de abarcar.

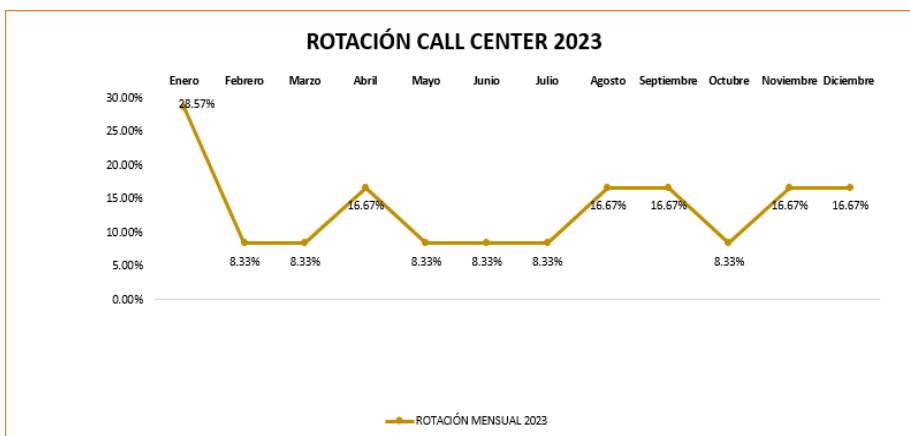
Tabla 4. Rotación 2023

Grupo Tomza
Gerencia de Recursos Humanos
REPORTE DE ROTACIÓN - CALL CENTER
2023

Rotación Mes: 16,67%
Rotación Acumulada 2023: 161,90%

MES	CANTIDAD DE COLABORADORES	BAJAS DEL MES	TOTAL	ROTACIÓN MENSUAL 2023	ROTACIÓN ACUMULADA
Enero	7	2	2	28,57%	28,57%
Febrero	12	1	1	8,33%	36,90%
Marzo	12	1	1	8,33%	45,24%
Abril	12	2	2	16,67%	61,90%
Mayo	12	1	1	8,33%	70,24%
Junio	12	1	1	8,33%	78,57%
Julio	12	1	1	8,33%	86,90%
Agosto	12	2	2	16,67%	103,57%
Septiembre	12	2	2	16,67%	120,24%
Octubre	12	1	1	8,33%	128,57%
Noviembre	12	2	2	16,67%	145,24%
Diciembre	12	2	2	16,67%	161,90%
TOTAL		18	18		

Figura 6. Comportamiento de rotación 2023



Fuente: Creación propia

En la Tabla podemos observar el nivel de rotación de cada agente por zona asignada y el tiempo de antigüedad de cada uno de ellos en el puesto de trabajo, así mismo el tiempo que a la fecha el agente actual tiene en su puesto de trabajo.

Tabla 5. Antigüedad colaboradores actuales

Item	Cargo	Rotación	Zona asignada	Puntos de ventas asignados	Zona	Mes Ingreso	Año	Mes/año antigüedad
1	Jefe de Ventas	0			Central	Febrero	2023	1.4 meses
2	Supervisor de ventas	2			Central	Marzo	2023	1 año
3	Agente 1	7	Zacatecoluca	84	Oriente	Octubre	2023	6 Meses
4	Agente 2	8	San Miguel	61	Oriente	Noviembre	2023	5 Meses
5	Agente 3	7	Usulután	54	Oriente	Agosto	2023	8 Meses
6	Agente 4	6	Chalchuapa	37	Occidente	Septiembre	2023	7 Meses
7	Agente 5	5	Santa Ana	38	Occidente	Septiembre	2023	7 Meses
8	Agente 6	8	Ahuchapán	36	Occidente	Enero	2024	3 Meses
9	Agente 7	6	Sonsonate	54	Occidente	Febrero	2024	1 Mes
10	Agente 8	7	San Salvador	69	Central	Agosto	2023	8 Meses
11	Agente 9	5	Quezaltepeque	48	Central	Junio	2023	10 Meses
12	Agente 10	6	Soyapango	44	Central	Enero	2024	3 Meses

67

525

Fuente: Creación propia

Resumiendo, se puede observar que el personal de call center no pasa de un año de tiempo de permanencia en la empresa, impactando definitivamente las ventas y la curva de aprendizaje del área.

Tabla 6. Permanencia de personal Call Center 2023



PERMANENCIA	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL	PORCENTAJE
Menor a 6 meses	3	4	4	4	15	83%
de 6 meses a 1 año	1		1	1	3	17%
de 1 año a 3 años					0	0%
de 3 años a 5 años					0	0%
de 5 años a 10 años					0	0%
Mayor de 10 años					0	0%
TOTAL	4	4	5	5	18	100%

Fuente: Creación propia

2.1.2. Encuestas de salida de agentes de ventas

Para identificar los problemas asociados con la alta rotación en agentes de ventas de Call Center se solicitó a Gerencia de Recursos Humanos el detalle de encuesta de salida realizadas solo a los agentes de ventas que su desvinculación haya sido por renuncia de los últimos 2 años. (2022-2023)

Desvinculaciones 2022: En total 23 de las cuales 19 se dieron por renunciaciones. De estas 19 renunciaciones solamente se obtienen 11 entrevistas de salida.

Desvinculaciones 2023: En total 18 de las cuales 15 se dieron por renunciaciones. De estas 15 renunciaciones solamente se obtienen 13 entrevistas de salida.

De las 24 encuestas de salida obtenidas de los años 2022 y 2023 de los agentes de venta, se obtuvo el 90% de respuesta, equivalente a 22 de 24 agentes activos en la que manifiestan que motivo por el cuál decide retirarse de la empresa es por baja remuneración ya que están bajo un sistema de salario base más bonificación por cumplimiento de meta individual.

También es importante mencionar que parte de la entrevista de salida menciona que evalúe algunos aspectos a considerar de la empresa siguientes:

Califique los siguientes aspectos en la empresa:

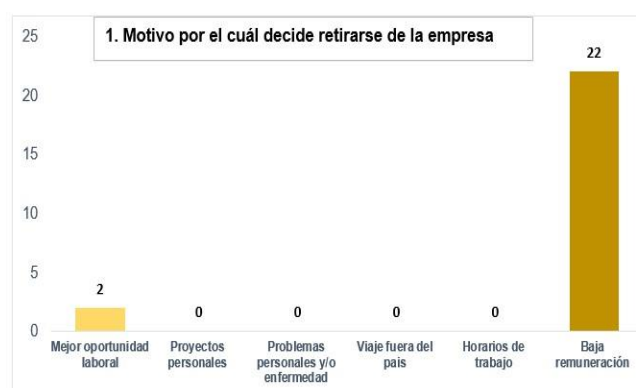
Aspectos	Excelente	Regular	Malo
Inducción al puesto			
Sueldo y comisiones			
Trato por parte del supervisor o jefe inmediato			
Ambiente de trabajo			
Acceso a información relacionada al puesto			
Trato que recibió por el área de RRHH			

El 100% de los agentes de ventas retirados por motivos de renuncia, evaluó entre regular y mala la inducción al puesto, acceso a información relacionado a su puesto y pago de sueldos y comisiones. Lo que podemos resumir que el mayor problema en el incumplimiento de metas de ventas es la alta rotación debido a la poca inducción, capacitación y acceso información del puesto tal como lo podemos observar en los siguientes resultados.

Figura 7. Detalle de resultados de encuestas de salida (Muestra de encuesta anexo I)

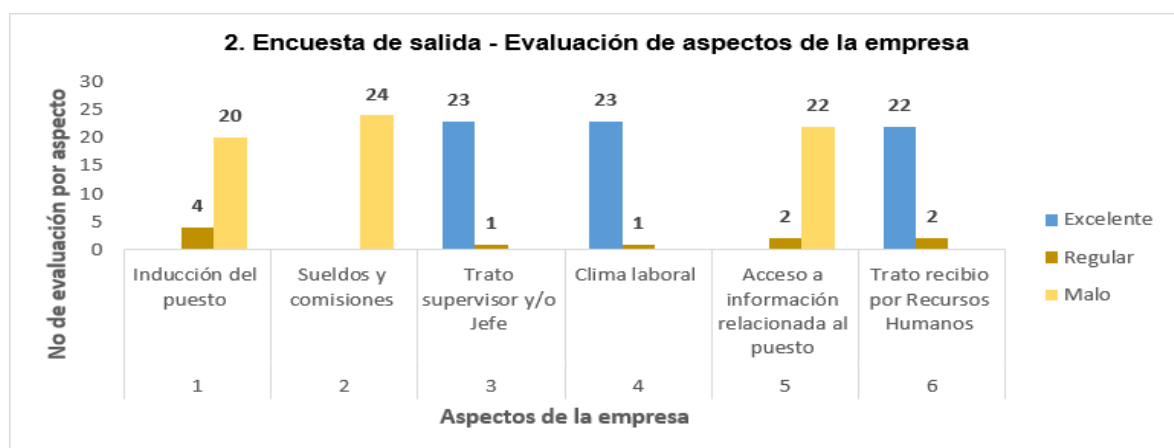
1. Motivo por el cuál decide retirarse de la empresa

Item	Opciones	No de respuestas
1	Mejor oportunidad laboral	2
2	Proyectos personales	0
3	Problemas personales y/o enfermedad	0
4	Viaje fuera del pais	0
5	Horarios de trabajo	0
6	Baja remuneración	22
TOTAL		24



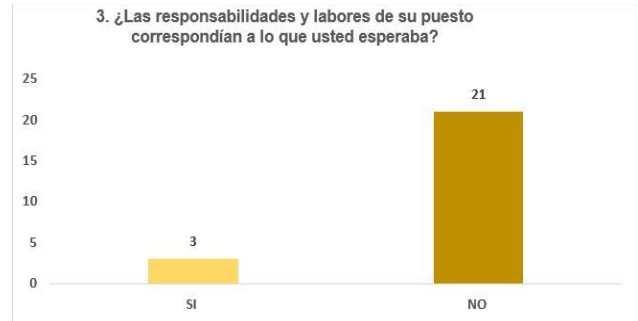
2. Evaluación de los siguientes aspectos de la empresa

Item	Aspectos	Excelente	Regular	Malo
1	Inducción del puesto		4	20
2	Sueldos y comisiones			24
3	Trato supervisor y/o Jefe	23	1	
4	Clima laboral	23	1	
5	Acceso a información relacionada al puesto		2	22
6	Trato recibio por Recursos Humanos	22	2	



3. ¿Las responsabilidades y labores de su puesto correspondían a lo que usted esperaba?

Item	Opciones	No de respuestas
1	SI	3
2	NO	21
TOTAL		24



Fuente: Creación propia

2.1.3. Detalle de ventas del Dpto. de Call Center

Para verificar el impacto de la alta rotación en el canal, verificamos los comportamientos de las ventas de todos los canales, se solicitó información a la Gerencia Financiera a fin de contar con esta información, teniendo como resultado lo siguiente:

Tabla 7. Ventas por canal 2022 y 2023 en galones.

Canal	Meta 2022	Cumplimiento ventas 2022	% Cumplimiento	Meta 2023	Cumplimiento ventas 2023	% Cumplimiento
DISTRIBUIDORES	1.000.000	1.075.000	108%	1.160.000	1.150.000	99%
PULPERIAS	450.000	446.929	99%	485.000	484.929	100%
TIENDAS PROPIAS	925.000	915.115	99%	1.000.000	958.203	96%
VIP	260.000	257.956	99%	280.000	280.956	100%
CALL CENTER	\$ 554.400,00	385.879	70%	918.400	651.666	71%

Fuente. Creación propia

Tabla 8. Ventas call center 2022 y 2023 (Galones y dólares)

VENTAS CALL CENTER POR DISTRITO 2022-2023					
Precio Galón		1,62		1,62	
CEDIS	METAS	Meta 2022	Resultados 2022	Meta 2023	Resultados 2023
Audiotec	Galones	100.800,00	58.741	99.880,00	68.400
	Dolares	163.296,00	95.160,74	161.805,60	110.808,00
Chalchuapa	Galones	92.400,00	79.388	88.700,00	68.300
	Dolares	149.688,00	128.609,21	143.694,00	110.646,00
Quezaltepeque	Galones			99.700,00	75.400
	Dolares			161.514,00	122.148,00
San Miguel	Galones	67.200,00	33.600	73.920,00	51.250
	Dolares	108.864,00	54.432,00	119.750,40	83.025,00
San Salvador	Galones	126.000,00	71.400	118.600,00	73.500
	Dolares	204.120,00	115.668,00	192.132,00	119.070,00
Santa Ana	Galones			79.200,00	50.389
	Dolares			128.304,00	81.630,18
Sonsonate	Galones			85.300,00	69.400
	Dolares			138.186,00	112.428,00
Soyapango	Galones			98.300,00	66.928
	Dolares			159.246,00	108.423,36
Usulután	Galones	84.000,00	63.302	82.400,00	65.100
	Dolares	136.080,00	102.549,89	133.488,00	105.462,00
Zacatecoluca	Galones	84.000,00	79.447	92.400,00	62.999
	Dolares	136.080,00	128.704,46	149.688,00	102.058,38
TOTAL	Galones	554.400,00	385.879,20	918.400,00	651.666,00
	Dolares	\$ 898.128,00	\$ 625.124,30	\$ 1.487.808,00	\$ 1.055.698,92
Cumplimiento		70%	70%	71%	71%

Fuente. Creación propia

Los Cedis de Quezaltepeque, Santa Ana, Sonsonate y Soyapango, fueron cubiertos por Call Center hasta el año 2023 que se incrementa la estructura.

En el 2023 se hacen ajustes de meta por nuevo estudio de mercado y algunos cambios de asignación de canales.

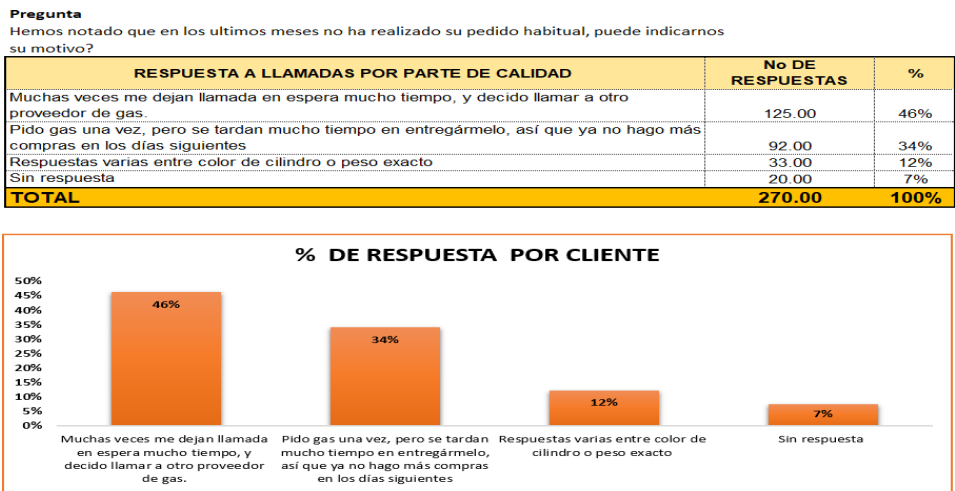
En entrevista con Gerencia Financiera manifiesta que el porcentaje de cumplimiento de meta aceptable por Dirección General es del 95% al 99% tal cual es el comportamiento de los otros canales. También se consultó sobre la meta establecida mes a mes si no es muy alta y manifiesta la gerencia financiera que las metas van colocadas de acuerdo con estudios de mercado, por lo que si son alcanzables.

Adicional, para poder tener más información sobre la situación en la empresa, se presenta encuesta que la Jefatura de ventas proporciona, realizada a clientes retirados por problemas de servicio y atención, esta encuesta se realizó en octubre 2023 a solicitud de la dirección general y quedo establecido hacerlo trimestralmente a partir del año 2024 a fin de ir solventando las necesidades del cliente y la razón por la cual se retiran.

2.1.4. Resultados de encuesta a clientes retirados

Base de clientes perdidos: 1,800
Muestra llamada: 15% en 2 semanas = 270 clientes

Figura 8. Resultados de encuesta



Como se puede observar en los resultados los clientes se retiran por el largo tiempo de espera para solventarles la necesidad.

2.1.5. Proceso Interno de Inducción y capacitación del puesto

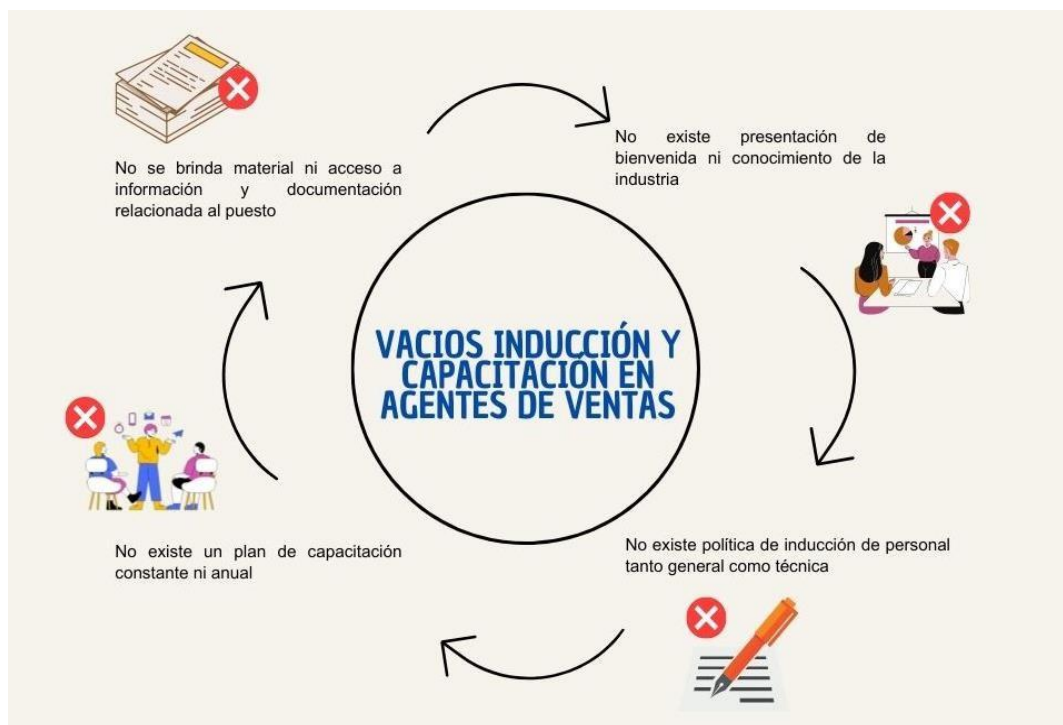
Para conocer el proceso interno de inducción y capacitación de los colaboradores desde que inició la operación de call center, se solicita entrevista con Gerencia de Finanzas ya que bajo esta gerencia estuvo a cargo hasta noviembre del 2022 el departamento de Recursos Humanos y era esta gerencia quien definía los procesos de inducción y capacitación de los colaboradores. (Entrevista completa anexo II)

En anexo II podemos encontrar el detalle completo de dicha entrevista, sin embargo en resumen manifestó que desde el 2021 hasta noviembre 2022 el proceso de inducción de personal de call center solamente era brindarle información general de la empresa y luego una breve presentación de los productos y precios por parte del supervisor de ventas y que todo el aprendizaje de centros de distribución y tiendas se le daban en el camino es decir a medida la necesidad haciendo referencia que la única persona que conoce la información es el supervisor de ventas y la gerencia financiera.

Cuando se le consulto la razón del por qué los agentes no cuentan con esta información de manera inmediata manifestó que la razón es porque hay mucha rotación y que la información puede llegar a manos de la competencia.

Con esta información podemos confirmar que no existe un plan de capacitación anual y una política de inducción al personal que establezca los tiempos y el involucramiento de cada miembro de la empresa en apoyar al nuevo elemento a integrarse a su puesto de trabajo.

Figura 9. Vacíos de inducción y capacitación



Fuente. Creación propia

Importante resaltar, para el 2023 hay una leve baja en la rotación de personal y esto se debe a que desde noviembre del 2022 se crea una figura nueva de Gerencia Corporativa de Recursos Humanos y con este una nueva estructura de Recursos Humanos pasando de 2 auxiliares de Recursos Humanos a una estructura más robusta conformada por: Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Compensaciones, Analista de nóminas, Analista de Recursos Humanos, Coordinador de RSC y 2 reclutadores, debido a esta nueva estructura se logró hacer unos leves cambios, pero significativos como es la revisión en los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación, el cual se identificó que no es ese el problema, también proponen realizar cambios en los ingresos, inducción y capacitación de personal, agregando en call center como parte de la inducción permanecer en sombra una semana con el agente más antiguo del Dpto.

Figura 10. Proceso de reclutamiento, selección y contratación



Fuente. Creación propia

En proceso de reclutamiento, selección y contratación podemos observar que es un proceso ordenado y completo por lo que no es este el problema de raíz con la rotación del personal que afecta significativamente la meta del canal.

2.1.6. Conclusión diagnóstica

Después de analizar las diferentes herramientas diagnósticas obtenidas de la investigación podemos concluir que existen diversas causas que han propiciado que el departamento de call center no cumpla desde que inició operaciones con la meta establecida. Entre ellas podemos mencionar:

- Inicio de operaciones desordenado de la organización, sin establecimiento de políticas, proceso y procedimientos, obviando uno de los más importantes que es el de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
- La decisión de la Gerencia de Finanzas de no compartir información a los colaboradores por temas de confidencialidad sin medir el efecto colateral que este pudo causar.

- Falta de acciones asertivas para disminuir la alta rotación y los motivos de las renunciaciones del personal de call center.
- No se cuenta con un proceso estructurado de inducción con contenidos adecuados según los requerimientos del puesto y las necesidades de la operación.
- Los contenidos que se imparten en la inducción son escuetos y no cuentan con material que el personal pueda tener acceso después de la inducción, lo que da paso a errores o vacíos en la ejecución de las llamadas.
- Falta de un diagnóstico de necesidades para poder brindar contenidos que permitan a los agentes contar con el conocimiento suficiente para ejecutar sus actividades diarias

Las causas anteriores han generado que la organización pierda clientes, así como también la falta de un proceso estandarizado y robusto de inducción como lo demuestran las encuestas de salida, el análisis del proceso, evidencia que repercute en alta rotación y bajas ventas.

2.2. Justificación de la necesidad de cambio

La propuesta de un nuevo diseño en el proceso de inducción y capacitación para los agentes de ventas de call center, por medio de plataforma virtual tiene varios objetivos, como la reducción de rotación, mejorar la inducción y capacitación al puesto y proporcionar el acceso a la información por ende aumentar el promedio de venta de los agentes.

La importancia de innovar específicamente en la inducción y capacitación en agentes de ventas de call center radica en varios aspectos como los siguientes:

- **Cambios en las expectativas del cliente:** Los clientes actuales son cada vez más exigentes y buscan un servicio de atención al cliente rápido, eficiente y personalizado. Por lo tanto, es fundamental capacitar a los agentes de call center para que puedan satisfacer estas demandas.

- **Tecnología en constante evolución:** La tecnología está evolucionando constantemente, lo que significa que los agentes de call center deben estar actualizados y capacitados en el uso de nuevas herramientas y sistemas para brindar un servicio de calidad.
- **Competencia en el mercado:** Con la creciente competencia en el mercado, las empresas deben destacarse ofreciendo un servicio de atención al cliente excepcional. La capacitación innovadora puede ayudar a diferenciar a una empresa de sus competidores.
- **Retención de talento:** Una buena inducción y capacitación pueden aumentar la satisfacción y el compromiso de los agentes de call center, lo que a su vez puede ayudar a reducir la rotación de personal y el ausentismo.
- **Cumplimiento de meta:** Una buena inducción y capacitación como lo hemos dicho aumenta la satisfacción y compromiso de los colaboradores misma razón que hará que las metas establecidas se cumplan y en algunos casos hasta se superen.

Mejorar el diseño de la inducción y capacitación de agentes de call center es fundamental para garantizar que los colaboradores estén debidamente preparados para desempeñar sus funciones de manera efectiva y eficiente.

Algunas de las razones por las que es importante mejorar este aspecto son:

- **Impacto económico:** Según los informes de ventas, la organización está perdiendo cada año por incumplimiento de meta alrededor de \$267,000 cumpliendo solamente con el 70% de la meta asignada. Este impacto es una de las mayores causas por la que es importante y fundamental mejorar el diseño de la inducción y capacitación en los colaboradores de call center.
- **Mejora en la calidad del servicio:** Al proporcionar una capacitación adecuada a los agentes, se garantiza que cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para brindar un servicio de calidad a los clientes.

- **Mayor satisfacción del cliente:** Agentes bien capacitados son capaces de resolver de manera efectiva las consultas y problemas de los clientes, lo que puede conducir a una mayor satisfacción y fidelización.
- **Reducción de costos:** Un adecuado programa de capacitación puede ayudar a reducir los costos asociados con errores humanos y tiempos de resolución prolongados, lo que puede impactar positivamente en la rentabilidad de la empresa.
- **Mejora en la productividad:** Agentes bien capacitados y motivados suelen ser más productivos, lo que puede traducirse en un aumento en la eficiencia y en la calidad del servicio ofrecido.

La innovación en el diseño estratégico de inducción y capacitación por medio de plataforma virtual únicamente se ha centrado en los agentes de ventas del Dpto. de call center por ser uno de los cargos que representa ingresos a la organización y que en estos momentos está atravesando dificultades para el cumplimiento de las metas.

El puesto de agente de ventas de call center es clave para la organización debido a las siguientes razones:

- **Generación de ingresos:** Los agentes de ventas son responsables de generar ventas y conseguir nuevos clientes, lo que directamente contribuye a la generación de ingresos para la organización.
- **Representación de la empresa:** Los agentes de ventas de call center son muchas veces la primera impresión que un cliente potencial tiene de la empresa, por lo tanto, es importante que sean profesionales, amables y eficientes en su trabajo.
- **Atención al cliente:** Además de generar ventas, los agentes de ventas también son responsables de proporcionar un excelente servicio al cliente, resolver dudas, gestionar quejas y garantizar la satisfacción del cliente.
- **Seguimiento de clientes:** Los agentes de ventas también juegan un papel importante en el seguimiento de clientes potenciales, realizando llamadas de

seguimiento, enviando correos electrónicos y manteniendo una relación continua con los clientes para garantizar su fidelidad

Si bien se ha considerado a los agentes de ventas del Dpto. de Call Center como los beneficiarios directos de la innovación en este diseño de nuevo proceso de inducción y capacitación, ya que se ha planteado una solución para que a través de este nuevo proceso estratégico fortalezcan sus habilidades de atención y servicio para el cumplimiento de meta es importante destacar que toda la organización adolece de este problema por lo que se deja propuesta y recomendación para la organización a fin de que se realice en todos los puestos de trabajo, marcando con este proyecto una forma diferente para la transformación en los procesos de inducción y capacitación de puestos de trabajo por medio de la plataforma virtual.

2.3. Fundamentación teórica

2.3.1. Importancia de la inducción general:

Marta Alles establece que la inducción en el puesto de trabajo es fundamental para integrar a un nuevo colaborador en la organización de manera eficaz y eficiente.

Algunas de las principales razones por las cuales la inducción es importante son las siguientes:

- Ayuda al nuevo colaborador a comprender la cultura organizacional y los valores de la empresa, lo que facilita su adaptación y su integración con el equipo de trabajo.
- Proporciona información detallada sobre las políticas, procedimientos y normativas de la empresa, lo que permite al colaborador comprender sus responsabilidades y desempeñar su trabajo de manera adecuada.
- Permite al nuevo colaborador conocer a sus compañeros de trabajo, así como a sus superiores, lo que facilita la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo.

- Contribuye a reducir la ansiedad y el estrés del nuevo colaborador al proporcionarle la información y el apoyo necesarios para enfrentar los desafíos del nuevo puesto.
- Facilita la adaptación del nuevo colaborador a su nuevo entorno laboral, lo que aumenta su satisfacción y su compromiso con la organización.
- Ayuda a establecer expectativas claras tanto para el colaborador como para la empresa, lo que facilita la evaluación del desempeño y el establecimiento de objetivos claros.

2.3.2. Importancia de la inducción técnica al puesto de trabajo:

Gary Dessler, autor de libros sobre gestión de recursos humanos, como "Gestión de Recursos Humanos" y "Recursos Humanos: Administración de Personal". En sus obras, Dessler aborda la importancia de la inducción técnica en el proceso de integración de nuevos empleados en la organización.

Miguel Ángel Álvarez López: Autor del libro "Manual de Recursos Humanos: El proceso de selección y formación de personal". En su obra, Álvarez López aborda la importancia de la inducción técnica como parte del proceso de formación y desarrollo de los nuevos empleados en la organización.

En base a lo anterior la inducción técnica al puesto de trabajo en agentes de call center es fundamental para garantizar que los colaboradores estén completamente capacitados y preparados para desempeñar eficazmente sus funciones.

Algunas de las razones por las cuales la inducción técnica es importante en este tipo de puestos son:

- **Mejora de la productividad:** Una inducción técnica adecuada permite que los agentes de call center conozcan a fondo las herramientas y sistemas que utilizarán en su trabajo, lo que les permite ser más eficientes en sus tareas diarias.

- **Reducción de errores:** Con una correcta formación técnica, los agentes de call center estarán menos propensos a cometer errores en el manejo de la información y en la atención a los clientes, lo que contribuye a la satisfacción del cliente y a la reputación de la organización.
- **Mayor satisfacción laboral:** Los colaboradores que reciben una inducción técnica adecuada se sienten más seguros y confiados en su trabajo, lo que les lleva a estar más motivados y comprometidos con la organización.
- **Mejora en la calidad del servicio:** Un buen entrenamiento técnico permite a los agentes de call center brindar un servicio de calidad y resolver de manera eficiente las consultas de los clientes, lo que contribuye a mejorar la imagen de la organización y la fidelización de los clientes.

2.3.3. Importancia de las capacitaciones

Según **Stephen P. Robbins**, la capacitación del personal es una herramienta fundamental para mejorar la productividad y el desempeño de los empleados en una organización. Estas prácticas permiten al empleado adquirir nuevas habilidades, conocimientos y actitudes que son necesarios para adaptarse a los cambios constantes del entorno laboral y para alcanzar los objetivos organizacionales.

Michael Armstrong considera que la capacitación en el personal es una herramienta fundamental para mejorar el desempeño y la productividad de la empresa. Afirma que la formación continua es esencial para mantener a los empleados actualizados en sus conocimientos y habilidades, así como para mejorar su motivación y compromiso con la organización. Además, destaca que la capacitación también puede ser utilizada como una estrategia para retener el talento y fomentar el desarrollo profesional de los empleados.

Para los agentes de call center la capacitación mejoraría varios aspectos clave:

- **Mejora de habilidades:** A través de la capacitación constante, los agentes pueden mejorar sus habilidades en atención al cliente, comunicación, resolución de problemas, entre otros aspectos. Esto les permite ofrecer un servicio de mayor calidad a los clientes y mejorar la satisfacción del mismo.
- **Actualización de conocimientos:** En un entorno tan dinámico como el de los call center, es importante que los agentes estén al tanto de las últimas tendencias, tecnologías y estrategias para ofrecer un servicio eficiente y de calidad.
- **Motivación y compromiso:** La capacitación constante permite a los agentes sentirse valorados y comprometidos con su trabajo, lo que puede aumentar su motivación y reducir la rotación de personal en el call center.
- **Adaptación al cambio:** En un mundo en constante evolución, es fundamental que los agentes estén preparados para adaptarse a los cambios en el mercado y en la organización. La capacitación constante les permite estar preparados para enfrentar nuevos desafíos y mantenerse competitivos.

2.3.4. El aprendizaje en línea:

Curtis J. Bonk: Autor de libros como "The World Is Open: How Web Technology Is Revolutionizing Education" donde explora las ventajas del aprendizaje en línea y las oportunidades que ofrece la tecnología.

Algunas de estas ventajas son:

- **Flexibilidad horaria:** Los colaboradores pueden acceder a los contenidos y materiales de aprendizaje en cualquier momento y lugar, lo que contribuye a un mejor balance entre las responsabilidades académicas y laborales.
- **Personalización:** Los contenidos pueden adaptarse al ritmo de aprendizaje y a las necesidades individuales de los colaboradores, permitiendo mejorar la experiencia de aprendizaje.

- **Disponibilidad de recursos:** El material formativo puede estar disponible en diferentes formatos como, por ejemplo, videos, textos y actividades interactivas; lo cual fortalece el proceso de enseñanza y aprendizaje.

2.3.5. De la implementación de sistemas virtuales:

La implementación de una plataforma virtual de aprendizaje es una estrategia educativa que busca potenciar y enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje a través del uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Esta herramienta permite a los colaboradores acceder a contenidos de manera flexible y autónoma, fomentando la participación activa, la colaboración y el aprendizaje continuo. **(Curtis J. Bonk)**

Desde el punto de vista teórico, la implementación de una plataforma virtual de aprendizaje se fundamenta en diferentes enfoques pedagógicos, como el constructivismo, el aprendizaje colaborativo, el aprendizaje basado en problemas y el aprendizaje activo. Estos enfoques resaltan la importancia de que los colaboradores construyan su propio conocimiento a través de la interacción con sus pares, el trabajo en equipo y la resolución de problemas de forma autónoma.

Además, la implementación de una plataforma virtual de aprendizaje se apoya en teorías del aprendizaje como la teoría del conectivismo, **(George Siemens)** que plantea que el aprendizaje se produce a través de redes de conexiones y que el uso de herramientas tecnológicas facilita la creación de entornos de aprendizaje colaborativos y participativos.

Por otra parte, la implementación de una plataforma virtual de aprendizaje también se fundamenta en la teoría de la motivación, **(Mihaly Csikszentmihalyi)**, psicólogo de origen húngaro) que destaca la importancia de generar entornos de aprendizaje estimulantes y significativos para los estudiantes, fomentando su interés y compromiso con el proceso de enseñanza y aprendizaje.

2.3.6. Análisis de sistemas y procesos en plataformas virtuales

Los análisis de procesos y sistemas en la implementación de una plataforma virtual de aprendizaje son fundamentales para asegurar el éxito y la eficiencia de la misma.

A continuación, se presenta una breve fundamentación teórica sobre la importancia de estos análisis en este contexto:

- **Mejora de la eficiencia:** Los análisis de procesos permiten identificar y eliminar posibles cuellos de botella, redundancias o ineficiencias en el funcionamiento de la plataforma virtual de aprendizaje. Al optimizar los procesos y sistemas, se logra una mayor eficiencia en la gestión de los recursos y en la entrega de los servicios informativos.
- **Identificación de necesidades y requerimientos:** A través de los análisis de procesos y sistemas, es posible identificar las necesidades y requerimientos específicos de los usuarios finales, ya sean usuarios, líder de proyecto y administradores. Esto permite diseñar e implementar la plataforma virtual de aprendizaje de manera que satisfaga adecuadamente las expectativas y demandas de los colaboradores.
- **Adaptación a cambios:** Los análisis de procesos y sistemas son fundamentales para identificar posibles cambios en el entorno o en las necesidades de los colaboradores, y adaptar la plataforma virtual de aprendizaje de manera oportuna y eficaz. Esto permite que la plataforma pueda evolucionar y mantenerse actualizada en un entorno en constante cambio.
- **Evaluación y mejora continua:** Los análisis de procesos y sistemas facilitan la evaluación del desempeño de la plataforma virtual de aprendizaje, permitiendo identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización. La implementación de un enfoque de mejora continua basada en estos análisis contribuye a garantizar la calidad y la eficacia de la plataforma a lo largo del tiempo.

2.3.7. Entornos de aprendizaje virtuales y su incidencia en el desempeño de laboral.

Uno de los autores que habla sobre el aprendizaje virtual y su impacto en el desempeño es Richard E. Clark. Clark es un profesor emérito de Psicología Educativa en la Universidad del Sur de California y ha escrito numerosos artículos y libros sobre tecnología educativa y aprendizaje en línea. En su trabajo, Clark examina cómo las herramientas y plataformas virtuales pueden mejorar el rendimiento en los participantes y cómo estas nuevas formas de aprendizaje pueden ser implementadas en entornos tradicionales para maximizar los resultados.

El aprendizaje virtual se ha convertido en una herramienta cada vez más utilizada en el ámbito laboral, ya que permite a los colaboradores adquirir nuevas habilidades y conocimientos de manera flexible y conveniente. A través de plataformas en línea, los colaboradores pueden acceder a cursos, seminarios y materiales de capacitación sin importar su ubicación geográfica o su disponibilidad de tiempo.

El impacto del aprendizaje virtual en el desempeño laboral puede ser significativo. Por un lado, permite a los colaboradores mantenerse actualizados en sus áreas de expertis o adquirir habilidades nuevas que les permitan desempeñarse mejor en sus funciones actuales. Esto puede traducirse en un aumento de la productividad, la calidad del trabajo y la eficiencia en general.

Además, el aprendizaje virtual también puede fomentar la motivación y el compromiso de los colaboradores, al brindarles la oportunidad de seguir desarrollándose profesionalmente y crecer en su carrera. Esto a su vez puede mejorar la retención de talento en la organización, ya que los colaboradores se sienten valorados y apoyados en su desarrollo.

El aprendizaje virtual también puede tener un impacto positivo en la cultura organizacional, al promover un ambiente de aprendizaje continuo y una mentalidad de mejora constante.

2.3.8. Alternativas de plataformas de aprendizaje virtuales:

Figura 11. Comparativo plataformas virtuales

COMPARATIVO PLATAFORMAS VISTUALES				
	¿QUE ES?	CARACTERISTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
	sistema de gestión del aprendizaje de código abierto y gratuito que permite a los usuarios crear y administrar cursos en línea de forma sencilla y eficiente.	Interfaz intuitiva y fácil de usar Personalización del aprendizaje Seguimiento del progreso Medidas de seguridad Recursos multimedia	simplicidad de uso Cuidado estético y fácil creación de contenido. Portabilidad y rapidez de instalación Compatibilidad con móviles	Se instala en servidor Carece de Marketplace limitaciones en la escalabilidad problemas de compatibilidad con ciertos navegadores
	sistema de gestión de aprendizaje de código abierto que permite a educadores y profesores crear cursos en línea, administrar el contenido del curso, evaluar a los estudiantes y facilitar la interacción entre los participantes.	Personalización del aprendizaje Acceso en línea Interactividad Seguimiento del proceso Recursos multimedia	Plataforma de código abierto Facil personalización Versión gratuita Acceso 24/7	Interfaz grafica no muy avanzada Dificultad en dispositivos moviles Dependencia de conexión a internet estable
	Plataforma de aprendizaje que combina el diseño intuitivo de Canva con funciones de gestión y seguimiento del aprendizaje.	Creación de cursos interactivos Seguimiento del progreso Personalización del aprendizaje Colaboración en tiempo real Facil Integración con otras herramientas	Interfaz intuitiva y fácil de usar Personalización del aprendizaje Seguimiento del progreso Amplia gama de herramientas y funciones Compatibilidad con móviles	Costo adicional por funciones avanzadas Limitaciones opciones de personalización Problemas técnicos Requisitos técnicos Dependencia de actualizaciones Gestion de grandes grupos
	Es un software para controlar toda la empresa, por lo que evita tener un programa para cada área.	Se paga únicamente por modulo a utilizar. Existe una versión sin costo Permite desarrollar software específico	Prueba gratuita Precio por usuario a bajo costo Facilidad de carga de información	Complejidad de versiones y licencias Versión gratuita difícil de instalar Pensada para crecer en el tiempo según la visión de la empresa.

Fuente: recursosparaemprendedores.com

3. CAPITULO II. IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN

3.1. Objetivos

General

Diseñar un proceso de inducción y capacitación estratégico para agentes de ventas de call center, utilizando plataforma virtual, con el fin de incrementar las ventas del canal y mejorar la eficiencia y efectividad de los colaboradores, a partir del mes de junio 2024.

Específicos

1. Diseñar un programa de inducción que permita a los nuevos agentes de ventas familiarizarse con la empresa, sus productos, servicios y cobertura, así como con las políticas y procedimientos internos, durante el mes de junio 2024.
2. Proponer módulos de capacitación de habilidades blandas que aborden temas específicos como Comunicación, Servicio al cliente, Capacidad de resolución de problemas, empatía, entre otros, con el objetivo de mejorar conocimientos de los agentes de ventas, a ser implementados en 2024.
3. Implementar una plataforma virtual que permita a los agentes de Call center acceder a los materiales de inducción y capacitación en cualquier momento y desde cualquier lugar, facilitando así el proceso de aprendizaje y desarrollo de habilidades en el 2024.

3.2. Diseño de la innovación

A continuación, se presenta el paso a paso de la propuesta de innovación en el proceso de inducción y capacitación:

Figura 12. Propuesta de innovación



Fuente: Creación propia

A continuación, se desarrollan con mayor detalle los pasos que comprenden el diseño de la innovación:

3.2.1. Identificación de las necesidades de inducción y capacitación

En esta primera parte del proceso se realizó con apoyo de la jefatura de ventas, perfil de puestos, análisis de las encuestas de salida, análisis de rotación y resultados de encuesta a clientes la identificación de las necesidades de inducción y capacitación dando como resultado el siguiente:

Inducción General:

Conocimiento de la cultura organizacional: Los nuevos colaboradores y los antiguos necesitan comprender la cultura, valores y normas de la empresa para integrarse de manera efectiva y adaptarse a su entorno laboral.

Entrenamiento en políticas y procedimientos: Es importante que los nuevos y antiguos colaboradores conozcan las políticas y procedimientos de la empresa, como los horarios de trabajo, políticas de vacaciones, confidencialidad, incapacidades, permisos, etc.

Orientación sobre beneficios y programas de la empresa: Es importante que los nuevos empleados conozcan los beneficios que ofrece la empresa, como el seguro médico, AFP'S, seguro de vida, benéficos emocionales.

Definición de objetivos y expectativas: Los nuevos y antiguos colaboradores necesitan comprender cuáles son sus responsabilidades y metas en la empresa, así como las expectativas de desempeño que se esperan de ellos.

Inducción Técnica:

Conocimiento de los productos y servicios: Los agentes de call center necesitan tener un profundo conocimiento de los productos y servicios que ofrece la empresa, así como de las tarifas, términos y condiciones asociados.

Procedimientos operativos: Es importante que los agentes de call center estén familiarizados con los procedimientos operativos de la empresa, incluyendo la forma en que se gestionan las llamadas, cómo se registra la información de los clientes, y cómo se resuelven las consultas y reclamos de los clientes.

Conocimiento de zonas de coberturas: Los agentes de call center necesitan tener conocimiento de las zonas de cobertura que tiene la organización a fin de poder brindarle al cliente una solución de la necesidad de su producto.

Conocimiento de centros de distribución: Los agentes de call center necesitan tener conocimiento de los centros de distribución que tiene la organización a fin de poder seccionar el lugar más cercano de entrega al cliente y reducir los tiempos de entrega.

Software y herramientas tecnológicas: Los agentes de call center deben recibir formación sobre el uso de software y herramientas tecnológicas utilizadas en el centro de llamadas, para poder gestionar eficientemente las consultas de los clientes.

Capacitación de habilidades blandas:

Técnicas de comunicación efectiva: Los agentes de call center necesitan poseer habilidades de comunicación efectiva, tanto verbal como escrita, para poder interactuar con los clientes de manera profesional y amable.

Manejo de quejas y reclamos: Los agentes de call center deben estar preparados para manejar quejas y reclamaciones de los clientes de manera efectiva, ofreciendo soluciones rápidas y satisfactorias.

Empatía: Capacidad para ponerse en el lugar del cliente, entender sus necesidades y preocupaciones, y ofrecer soluciones adecuadas.

Servicio al cliente: Es fundamental para garantizar la satisfacción y fidelidad de los clientes.

Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar con sus compañeros de trabajo para alcanzar los objetivos de la empresa y brindar un servicio excepcional a los clientes.

Paciencia: Habilidad para mantener la calma y actuar con cortesía y amabilidad incluso en situaciones difíciles o estresantes.

Para capacitar a los agentes de call center en estas habilidades blandas es importante llevar a cabo entrenamientos y actividades que les permitan practicar y desarrollar estas habilidades. Por ejemplo:

Role playing: Simular situaciones reales de atención al cliente para que los agentes practiquen sus habilidades de comunicación, empatía y resolución de problemas.

Feedback: Brindar retroalimentación constante a los agentes sobre su desempeño y ofrecer consejos para mejorar sus habilidades blandas.

Talleres y charlas: Organizar talleres y charlas sobre temas relacionados con habilidades blandas, como comunicación efectiva, empatía y trabajo en equipo.

Evaluaciones periódicas: Realizar evaluaciones periódicas para medir el nivel de desarrollo de las habilidades blandas de los agentes y ofrecer apoyo adicional en caso de ser necesario.

Las capacitaciones de habilidades blandas quedaran como una propuesta de capacitaciones constantes y será un módulo compuesto tanto de temas virtuales como presenciales según la estrategia y exigencias de cada módulo.

3.2.2. Programas de inducción y capacitación:

Tabla 9. Formato a utilizar para el contenido de inducción y capacitación.

Item	Modulo	Tema	Subtemas	Objetivo	Tipo de capacitación	Metodologia	Facilitador	Lugar	Duración

Fuente: Creación propia

Para la elaboración de ambas propuestas de diseño del programa inducción y de capacitación se tomó en cuenta que los colaboradores sepan todas las generalidades de la empresa, productos, servicios, para el caso específicamente de capacitación se incluyeron competencias del puesto previamente identificadas en el descriptor de puestos.

La construcción del contenido de cada programada se ha realizado tomando en cuenta las necesidades identificadas en el diagnóstico, por ejemplo:

Según encuesta realizada a los clientes en su mayoría manifiestan que han dejado de comprar porque lo **dejan en espera mucho tiempo** para solventar estas necesidades del cliente se consideran los siguientes subtemas en el programa de inducción técnica:

- Toma y asignación de pedidos por zona
- Resolución de consultas
- Cobertura y zona de servicios a nivel nacional
- Instructivo de segmentación de zonas por CEDIS y tiendas.

Para solventar los problemas manifestados en encuesta al cliente relacionado a **tardanza en el tiempo de entrega** se han considerado los siguientes subtemas:

- Procesamiento de pedidos y gestión de citas
- Política de despacho y tiempo de entregas
- Procesamiento de ventas y toma de pedidos

Para el caso de capacitación de habilidades blandas la temática fue elaborada de acuerdo a nivel de exigencia que tiene el puesto de trabajo de call center, así como también a las competencias en el perfil de puesto, los temas a impartir serán los siguientes:

- Técnicas de comunicación efectiva
- Servicio y atención al cliente
- Trabajo en equipo
- Empatía

Tabla 10. Programa de inducción General

Item	Modulo	Subtemas	Objetivo	Tipo de capacitación	Metodologia	Facilitador	Lugar	Duración
1	Introducción a la industria del gas	Breve historia y evolución de la industria del gas. Importancia del gas en la sociedad Principales tipos de gas utilizados. Historia Grupo Tomza, Misión, Vision, Valores y cultura general	Familiarizar a los colaboradores con los conceptos generales, historia y origen de Grupo Tomza.	Inducción General	Virtual	Reclutador	Acceso a computador desde puesto de trabajo	1 hora
2	Políticas, reglamentos y procedimientos	Política y procedimientos de solicitud de permisos Reglamento interno Política y procedimientos de solicitud de Vacaciones Política y procedimientos de pagos fijos y variables Política y procedimientos de solicitud de Incapacidades Política y procedimientos de solicitud de llegadas tardes Codigo y medidas disciplinarias	Garantizar que los colaboradores estén informados sobre las políticas, reglamentos y procedimientos relacionados a su puesto de trabajo y solicitudes personales	Inducción General	Virtual	Reclutador	Acceso a computador desde puesto de trabajo	2 horas
3	Beneficios emocionales, programas	Presentación de beneficios emocionales Presentación de campañas internas anuales Presentación de beneficios - Programa Club Tomza	Mejorar el bienestar emocional de los empleados, promover un ambiente laboral positivo y fortalecer la relación entre la organización y sus colaboradores	Inducción General	Virtual	Reclutador	Acceso a computador desde puesto de trabajo	1 Hora y 30 Minutos
4	Objetivos y expectativas	Presentación descriptor de puestos, función general y específicas Presentación de KPI'S puesto de trabajo	Asegurar que tengan una comprensión clara de sus roles, responsabilidades y expectativas de desempeño dentro de la organización	Inducción General	Virtual	Reclutador	Acceso a computador desde puesto de trabajo	1 Hora y 30 Minutos
								6 Horas

Fuente. Creación propia

Tabla 11. Programa de Inducción Técnica

Item	Modulo	Subtemas	Objetivo	Tipo de capacitación	Metodologia	Facilitador	Lugar	Duración
1	Conocimientos técnicos básicos	Manejo de términos y conceptos específicos de la industria del gas.	Familiarizar a los colaboradores con los conocimientos técnicos y básicos de la industria y de su puesto de trabajo.	Inducción Técnica	Virtual	Jefe de Venta	Acceso a computador desde puesto de trabajo	2 hora
		Procedimientos de seguridad y prevención de riesgos.						
		Uso de sistema Genesys y herramientas de gestión de llamadas.						
		Procesamiento de pedidos y gestión de citas						
		Toma y asignación de pedidos por Zona						
		Resolución de consultas, reclamos y quejas						
2	Políticas y procedimientos específicos del puesto	Política de cobertura y zonas de servicio a nivel nacional	Garantizar que los colaboradores estén informados sobre las políticas y procedimientos de sus puestos de trabajo a fin de facilitar la toma de pedidos y tiempos de entrega.	Inducción Técnica	Virtual	Jefe de Venta	Acceso a computador desde puesto de trabajo	3 horas
		Política de despacho y tiempos de entrega						
		Instructivo de segmentación de zonas por CEDIS y Tiendas						
		Procedimientos de manejo de datos.						
		Procedimientos de ventas y toma de pedidos						
		Procedimiento precios subsidio Gobierno						
		Política de tipo y costo de gas por presentación y sus respectivos descuentos de acuerdo a canal asignado						
5 Horas								

Fuente: Creación propia

Tabla 12. Capacitación Habilidades Blandas

Item	Modulo	Subtemas	Objetivo	Tipo de capacitación	Metodología	Facilitador	Lugar	Duración
1	Técnicas de comunicación efectiva	Escucha activa Estrategias de comunicación Comunicación asertiva	Mejorar las habilidades de comunicación de los participantes, permitiéndoles transmitir mensajes de manera clara, concisa y persuasiva.	Habilidades blandas	Virtual	Capacitador Externo	Acceso a computador desde puesto de trabajo	2 horas
2	Servicio y atención al cliente	Introducción al servicio al cliente Perfil del cliente Manejo de quejas y reclamos Atención al cliente en diferentes canales Fidelización de clientes Ética y valores en el servicio al cliente	Mejorar la relación con los clientes, fomentar la fidelización, fortalecer la reputación empresa y aumentar las ventas.	Habilidades blandas	Virtual	Capacitador Externo	Acceso a computador desde puesto de trabajo	2.5 horas
3	Trabajo en equipo	Definición de trabajo en equipo y su importancia en el ámbito laboral Ventajas de trabajar en equipo versus trabajar de forma individual Roles y responsabilidades dentro de un equipo Comunicación efectiva en un equipo Toma de decisiones en equipo	Fortalecer las habilidades de trabajo en equipo para aumentar la eficiencia y la productividad del equipo, así como mejorar la satisfacción y el compromiso.	Habilidades blandas	Virtual	Capacitador Externo	Acceso a computador desde puesto de trabajo	2.5 horas
4	Empatía	Definición y importancia de la empatía en el trabajo ¿Cómo practicar la empatía en el día a día laboral? Importancia de la paciencia en el servicio al cliente Estrategias para mantener la calma Escucha activa y comunicación empática Herramientas para mejorar la empatía en el trabajo El impacto positivo de la empatía en el clima laboral y la productividad	Desarrollar la capacidad de ponerse en el lugar del otro, comprender sus emociones y perspectivas, y actuar de manera más empática y compasiva en sus interacciones diarias.	Habilidades blandas	Virtual	Capacitador Externo	Acceso a computador desde puesto de trabajo	3 horas
								10 Horas

Fuente. Creación propia

Tanto la inducción general como técnica de la tabla 10 y 11 están diseñadas para asignar 4 días de inducción al agente nuevo y 4 días de reinducción a los agentes de antiguo ingreso para completar cada proceso, así mismo ambos procesos de Inducción son secuenciales, es decir que no puede pasar al siguiente modulo sin haberlo aprobado.

3.2.3. Evaluación de cada proceso (Inducción general, técnica y capacitación)

Para la evaluación de la inducción general, técnica y capacitación sea exitosa se realizarán las siguientes gestiones:

- **Encuesta de satisfacción al nuevo ingreso:** Una vez finalizada cada inducción y capacitación se realizará en línea una encuesta de satisfacción a los colaboradores para conocer su opinión sobre la información general y específica recibida, así como el contenido de las capacitaciones. (Diseño de encuesta anexo III.)
- **Pruebas de conocimiento:** Para conocer el nivel de conocimiento adquirido en las inducciones al finalizar cada curso se realizarán pruebas de conocimiento de manera virtual, la nota mínima para aprobar cada curso será de 8.00, el agente que no logre la nota esperada tendrá 2 oportunidades más para poder aprobarlo en lapso igual o menor de 3 meses que es el tiempo que como política interna se considera periodo de prueba, si no logra pasar los cursos del módulo completo en ese tiempo el agente será desvinculado por finalización de contrato. (Diseño de prueba de conocimiento anexo IV).

Para el proceso de capacitación de habilidades blandas, el agente puede avanzar en cada módulo según lo estime conveniente, sin embargo, cada módulo tendrá una evaluación de aprendizaje con nota mínima de 8.00, el agente que logre menos de esta nota, deberá de repetir cada módulo hasta lograr la nota esperada, sin embargo, no es un requisito para la permanencia en el puesto, como sí lo son los procesos de inducción.

3.2.4. Selección de plataforma virtual

Uno de los pasos más importantes es la selección de la plataforma que se utilizará para el diseño estratégico de inducción y capacitación, a fin de evaluar la mejor herramienta se establece una serie de criterios a fin de que facilite la selección.

- **Facilidad de uso:** La plataforma es intuitiva y fácil de navegar para que tanto los facilitadores como los colaboradores puedan utilizarla sin dificultades.
- **Disponibilidad de recursos:** Cuenta con una amplia variedad de recursos informativos y de aprendizaje como videos, presentaciones, quizzes, entre otros.
- **Informes:** La plataforma genera reportes relacionados con el nivel de cumplimiento de los programas y el desempeño de los colaboradores.
- **Personalización:** Permite la personalización de la experiencia de aprendizaje, adaptándose a las necesidades y preferencias de cada usuario.
- **Seguridad:** Garantiza la privacidad de los datos personales y la seguridad de la información compartida en la plataforma.
- **Compatibilidad con dispositivos:** Es compatible con múltiples dispositivos como computadoras, tablets y Smartphone, para facilitar el acceso a la plataforma desde cualquier lugar.
- **Soporte técnico y asistencia:** Cuenta con un equipo de soporte técnico y asistencia disponible para resolver dudas y problemas que puedan surgir durante el uso de la plataforma.
- **Costo:** Ofrece un costo accesible y acorde a las necesidades y recursos de la de la organización.

- **Escalabilidad:** Tiene la capacidad de crecer y adaptarse a medida que aumente el número de colaboradores y se amplíen las necesidades de aprendizaje.
- **Accesibilidad:** El sistema opera desde la nube, por lo que se facilitaba el acceso desde cualquier dispositivo.

Para tomar la mejor decisión en la selección de herramienta virtual se realizó un cuadro comparativo colocándole un puntaje a cada criterio de la plataforma, quedando este de la siguiente manera:

Tabla 13. Criterios de selección plataforma.

Puntos	Comentario
0	No cumple
1	Cumple con limitaciones
2	Cumple de forma completa

Fuente. Creación propia

Figura 13. Evaluación de plataformas

Criterio	Moodle	Canva LMS	Chamilo	Odoo
Facilidad de uso	✓ ✓	✓ ✓	✓	✓ ✓
Disponibilidad de recursos	✓ ✓	✓	✓ ✓	✓ ✓
Informes	✓	✓	✓ ✓	✓ ✓
Personalización	✓ ✓	✓ ✓	✓	✓ ✓
Seguridad	✓ ✓	✓	✓ ✓	✓ ✓
Compatibilidad con dispositivos	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓
Soporte técnico y asistencia	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓
Costo	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓
Escalabilidad	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓
Accesibilidad	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓
TOTAL	19	17	18	20

Fuente. Creación propia

Según resultados obtenidos en evaluación, resulta evidente que los cuatro sistemas son bastante completos y cumplen con las expectativas para aportar al proyecto. Sin embargo, se selecciona la plataforma Odoo, debido a que la organización ya cuenta con esa herramienta para el área contable y financiera por lo que resulta favorable accesible y mejor costo el desarrollar la plataforma en el módulo de E-Learning.



3.2.5. Preparación de recursos

En este punto, se elaboró una propuesta de manual de uso, con el propósito de brindar apoyo tanto a los facilitadores de contenido como a los agentes de call center en el uso de la plataforma de Odoo, permitiéndoles adaptarse de manera fácil y rápida a esta herramienta.

A continuación, se presenta la estructura del manual propuesto, el cual cubre con las funciones básicas de Odoo.

Inicio de sesión

Panel de inicio

Facilitadores

Subir videos y documentos

Agregar y gestionar recursos

Crear actividades

Crear evaluaciones

Generación de reporte

Participantes

Mis cursos

Mis actividades

Mis avances

Notificaciones

Configuración de cuenta

Cierre de sesión

3.2.6. Lanzamiento de la plataforma

En este punto, se fija como se realizará el lanzamiento oficial de la plataforma virtual para el departamento de call center, el cual se determina que la gerencia de recursos humanos con apoyo de mercadeo se diseñara un arte de lanzamiento oficial y a través de comunicación interna enviarían un correo a los participantes con la invitación para acceder a la herramienta de aprendizaje, destacándose la importancia y los beneficios de esta en el proceso de inducción y capacitación.

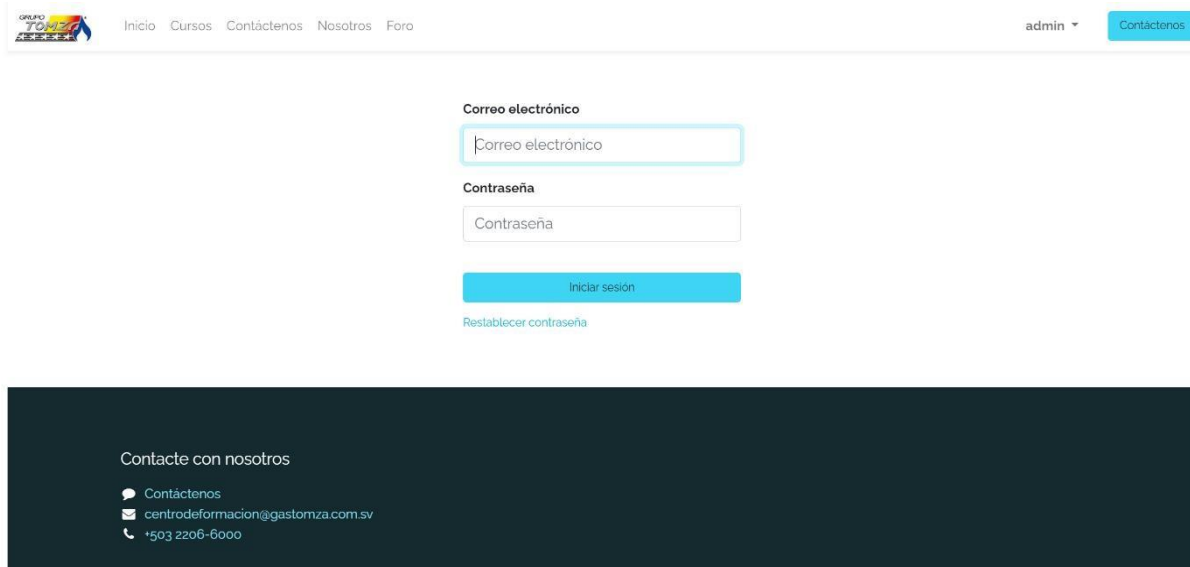
Cuando se logre implementar la plataforma virtual en el Dpto., se establecerá la habilitación de contenidos de manera gradual, conforme los agentes de ventas vayan cumpliendo con las actividades asignadas y aprobando los módulos con la nota requerida, estando la analista de capacitación y desarrollo como responsable de verificar en la plataforma el avance de cada uno de los participantes.

Es importante aclarar que, para el caso de la prueba piloto, se habilitaron los siguientes contenidos, Historia Grupo Tomza, y el contenido de visión, misión, valores, en cuanto al contenido técnico, Segmentación de zonas por CEDIS por el momento solo se elaboro el contenido por el momento no hay asignación. Esto se realizó con el propósito de que los agentes de ventas puedan interactuar con la plataforma, verificar su funcionamiento y efectividad, y proporcionar comentarios sobre su experiencia.

La plataforma virtual recibe el nombre de **Centro de Formación Tomza Gas** eligiendo este título para reflejar su objetivo fundamental que es fomentar la formación y aprendizaje continuo dentro de la organización.

A continuación, se detallan los aspectos generales de la plataforma virtual para destacar su implementación de manera esquemática.

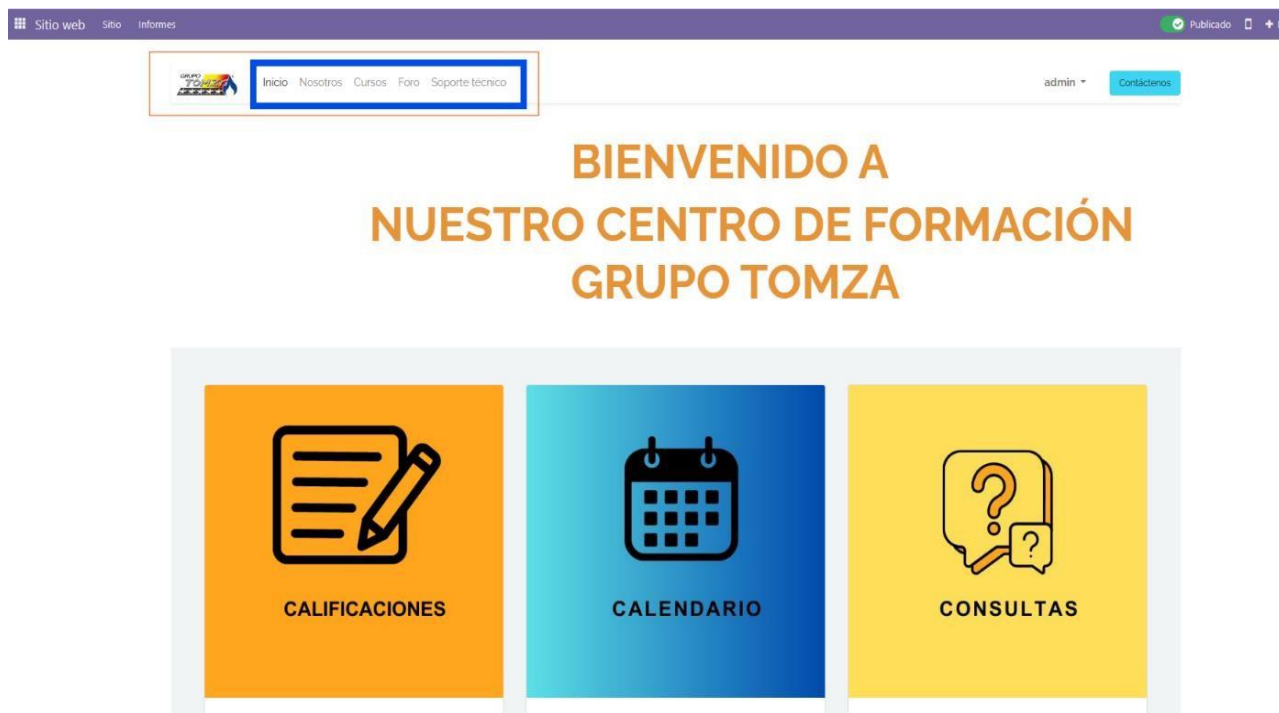
Figura 14. Pantalla de ingreso a plataforma



The screenshot shows the login interface of the platform. At the top, there is a navigation bar with the logo on the left and links for 'Inicio', 'Cursos', 'Contáctenos', 'Nosotros', and 'Foro' in the center. On the right side of the bar, there is a user profile dropdown labeled 'admin' and a 'Contáctenos' button. The main content area features a login form with two input fields: 'Correo electrónico' (Email) and 'Contraseña' (Password). Below these fields is a blue 'Iniciar sesión' (Log in) button and a link for 'Restablecer contraseña' (Reset password). At the bottom of the page, there is a dark footer section titled 'Contacte con nosotros' (Contact us) which includes a 'Contáctenos' button, an email address 'centrodeformacion@gastomza.com.sv', and a phone number '+503 2206-6000'.

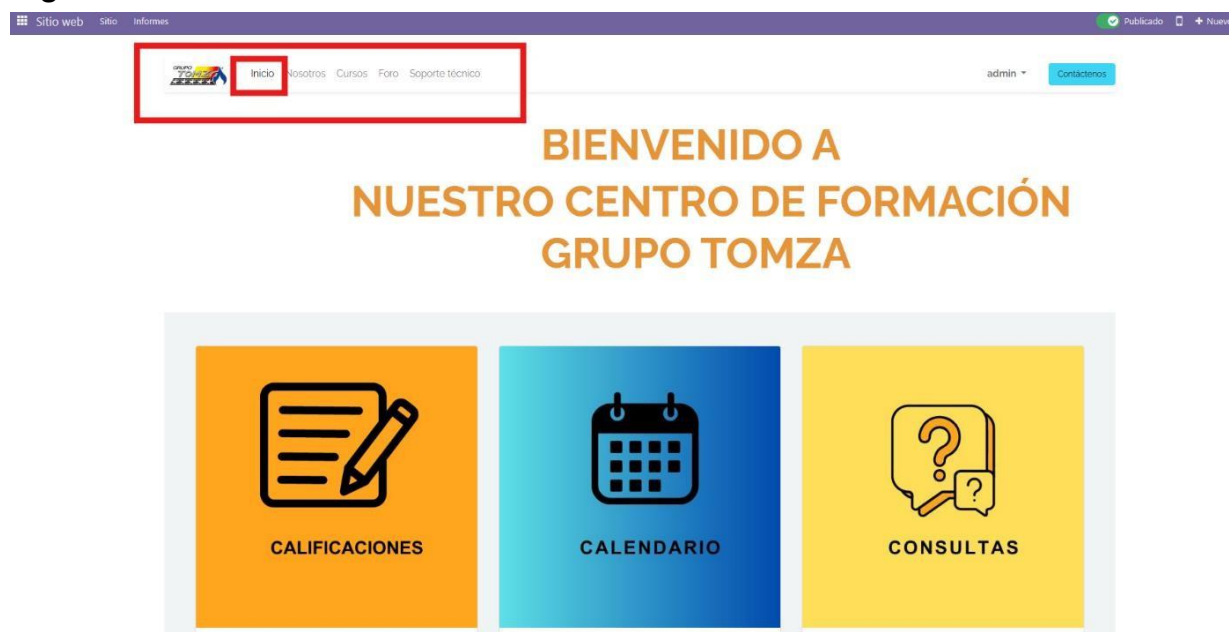
Fuente. Creación propia

Figura 15. Elementos de pantalla de ingreso (inicio, nosotros, cursos, foro, soporte técnico)



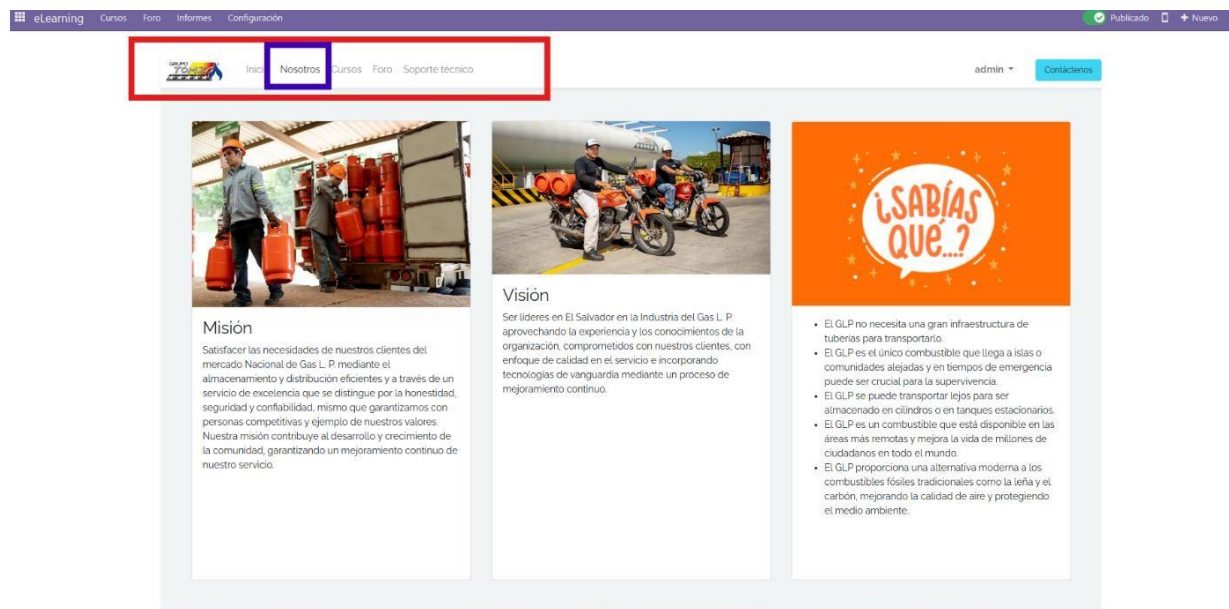
Fuente. Creación propia

Figura 16. Pantalla de Inicio



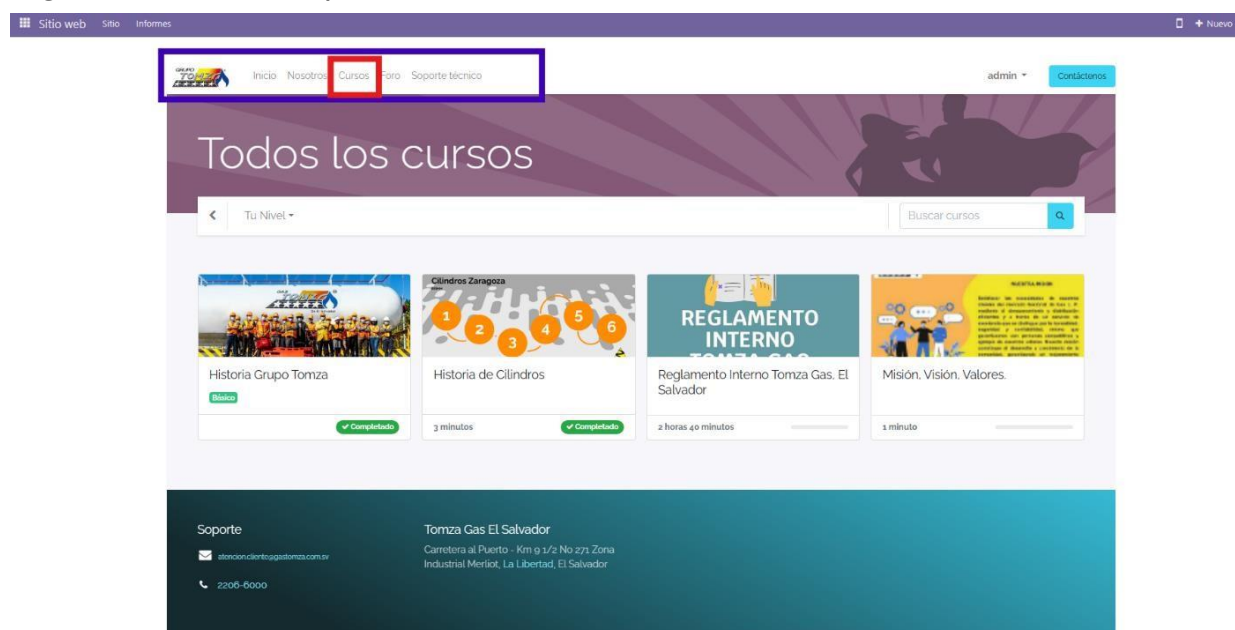
Fuente. Creación propia

Figura 17. Contenido pantalla nosotros



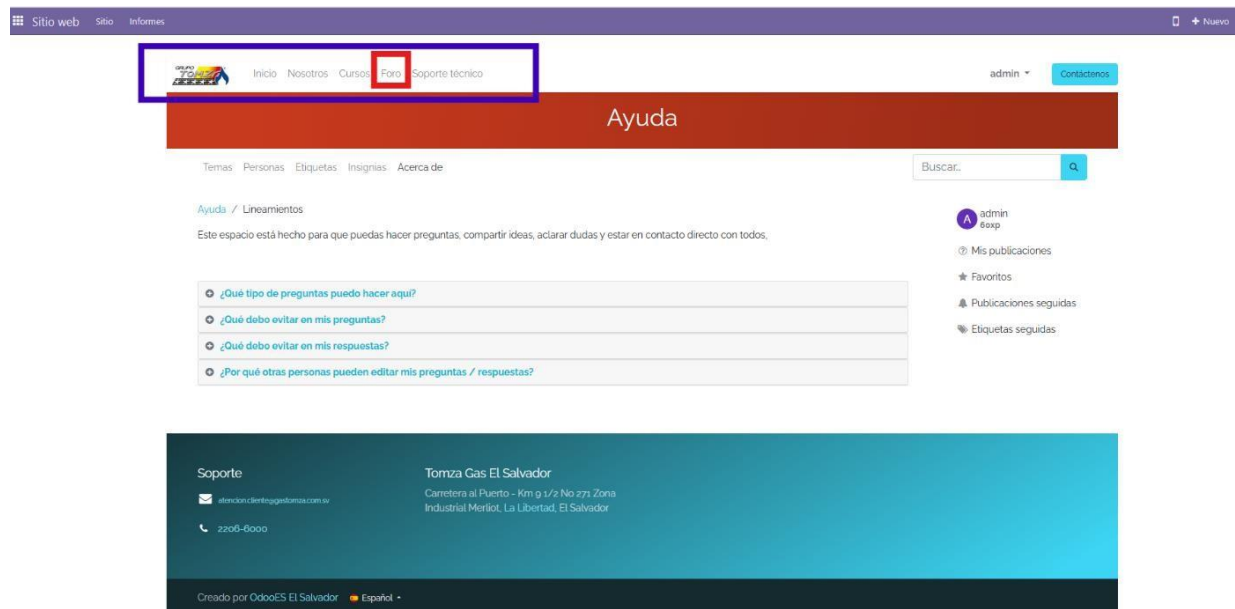
Fuente. Creación propia

Figura 18. Contenido pantalla cursos



Fuente. Creación propia

Figura 19. Contenido pantalla foros



Fuente. Creación propia

Figura 20. Contenido de pantalla soporte técnico

Sitio web

Sitio

Informes

Publicado

Inicio

Nosotros

Cursos

Foro

Soporte técnico

admin

Contáctenos

Contáctenos

Contáctanos por cualquier duda que tengas relacionada con el uso de la plataforma.

Nombre

admin

Número de teléfono

2206-6000

Correo electrónico

aprende.tomza@gmail.com

Asunto

Pregunta

Enviar

Soporte

Tomza Gas El Salvador

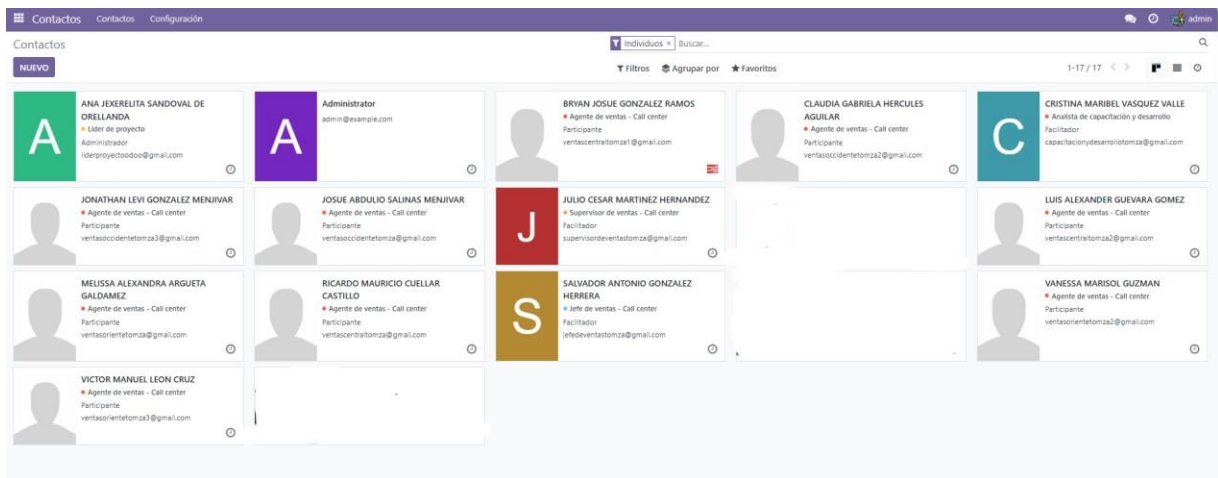
Carretera al Puerto - Km 9 1/2 No 271 Zona Industrial Meriot, La Libertad, El Salvador

2206-6000

Fuente. Creación propia

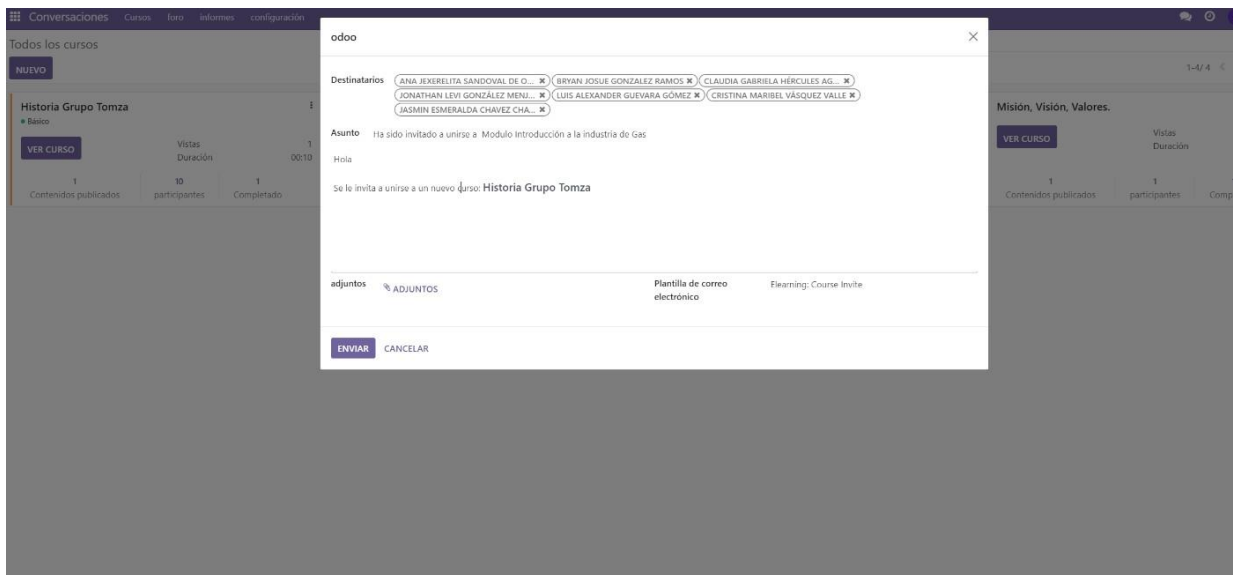
Figura 21. Lista de participantes con acceso a la plataforma Odoo

Contactos				
Contactos				
NUEVO				
Filtros Agrupar por Favoritos				
1-18 / 18				
Nombre	Cargo	Rol	Correo electrónico	
☐ ANA JEXEREUTA SANDOVAL DE ORELLANDA	Líder de proyecto	Administrador	liderproyectoodoo@gmail.com	
☐ Administrator			admin@example.com	
☐ BRYAN JOSUE GONZALEZ RAMOS	Agente de ventas - Call center	Participante	ventascentraltomza1@gmail.com	
☐ CLAUDIA GABRIELA HERCULES AGUILAR	Agente de ventas - Call center	Participante	ventasoccidentetomza2@gmail.com	
☐ CRISTINA MARIBEL VASQUEZ VALLE	Analista de capacitación y desarrollo	Facilitador	capacitacionydesarrollotomza@gmail.com	
☐ JONATHAN LEVI GONZALEZ MENJIVAR	Agente de ventas - Call center	Participante	ventasoccidentetomza3@gmail.com	
☐ JOSUE ABDULIO SALINAS MENJIVAR	Agente de ventas - Call center	Participante	ventasoccidentetomza@gmail.com	
☐ JULIO CESAR MARTINEZ HERNANDEZ	Supervisor de ventas - Call center	Facilitador	supervisordeventastomza@gmail.com	
☐ Josué Wilfredo Henríquez Arévalo				
☐ LUIS ALEXANDER GUEVARA GOMEZ	Agente de ventas - Call center	Participante	ventascentraltomza2@gmail.com	
☐ MELISSA ALEXANDRA ARGUETA GALDAMEZ	Agente de ventas - Call center	Participante	ventasorientetomza@gmail.com	
☐ RICARDO MAURICIO CUELLAR CASTILLO	Agente de ventas - Call center	Participante	ventascentraltomza@gmail.com	
☐ SALVADOR ANTONIO GONZALEZ HERRERA	Jefe de ventas - Call center	Facilitador	jefedeventastomza@gmail.com	
☐ Tomza Gas El Salvador				
☐ Tomza Gas, El Salvador	Agente de ventas - Call center	Participante		
☐ VANESSA MARISOL GUZMAN	Agente de ventas - Call center	Participante	ventasorientetomza2@gmail.com	
☐ VICTOR MANUEL LEON CRUZ	Agente de ventas - Call center	Participante	ventasorientetomza3@gmail.com	



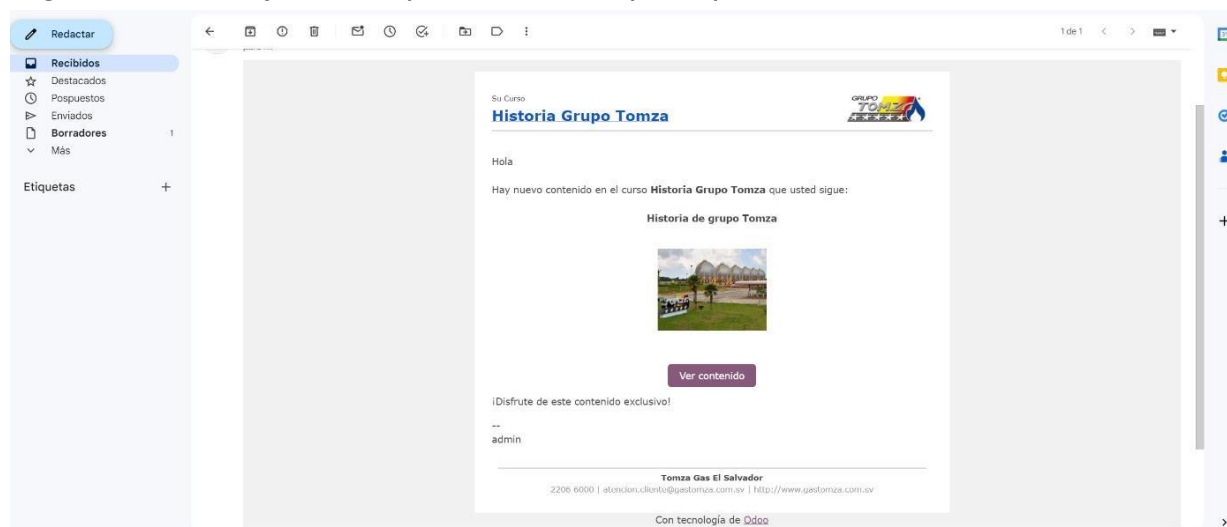
Fuente. Creación propia

Figura 22. Invitación a realizar curso.



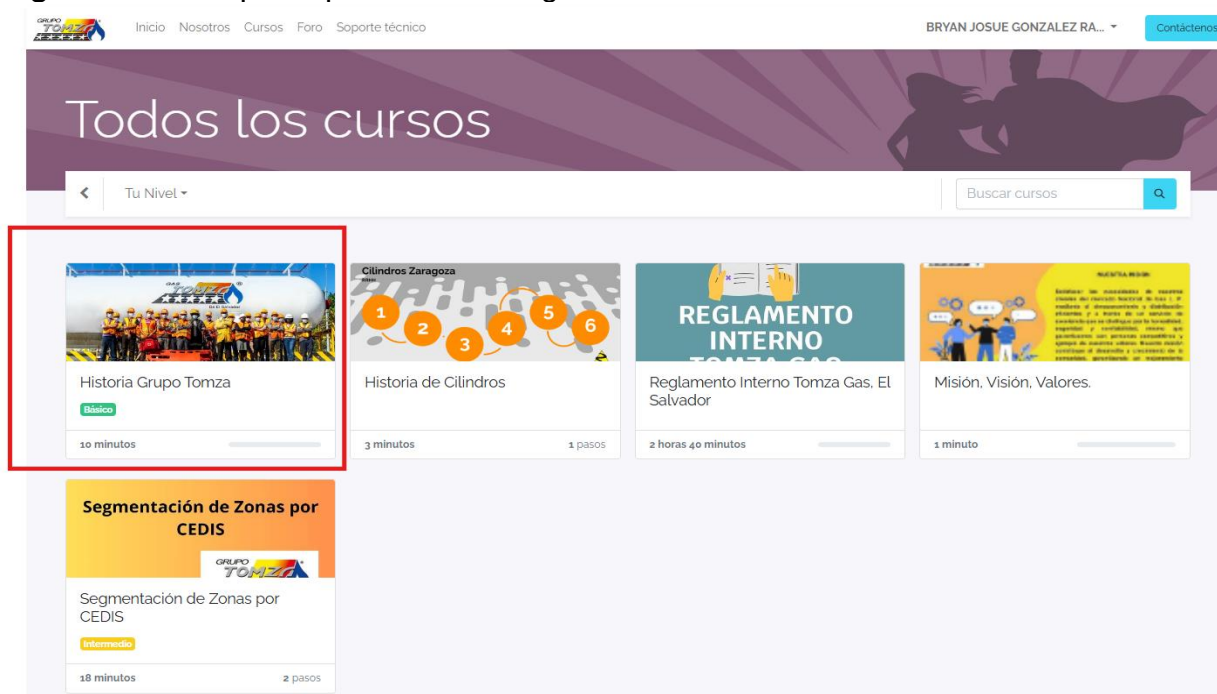
Fuente. Creación propia

Figura 23. Mensaje de recepción del curso participante



Fuente. Creación propia

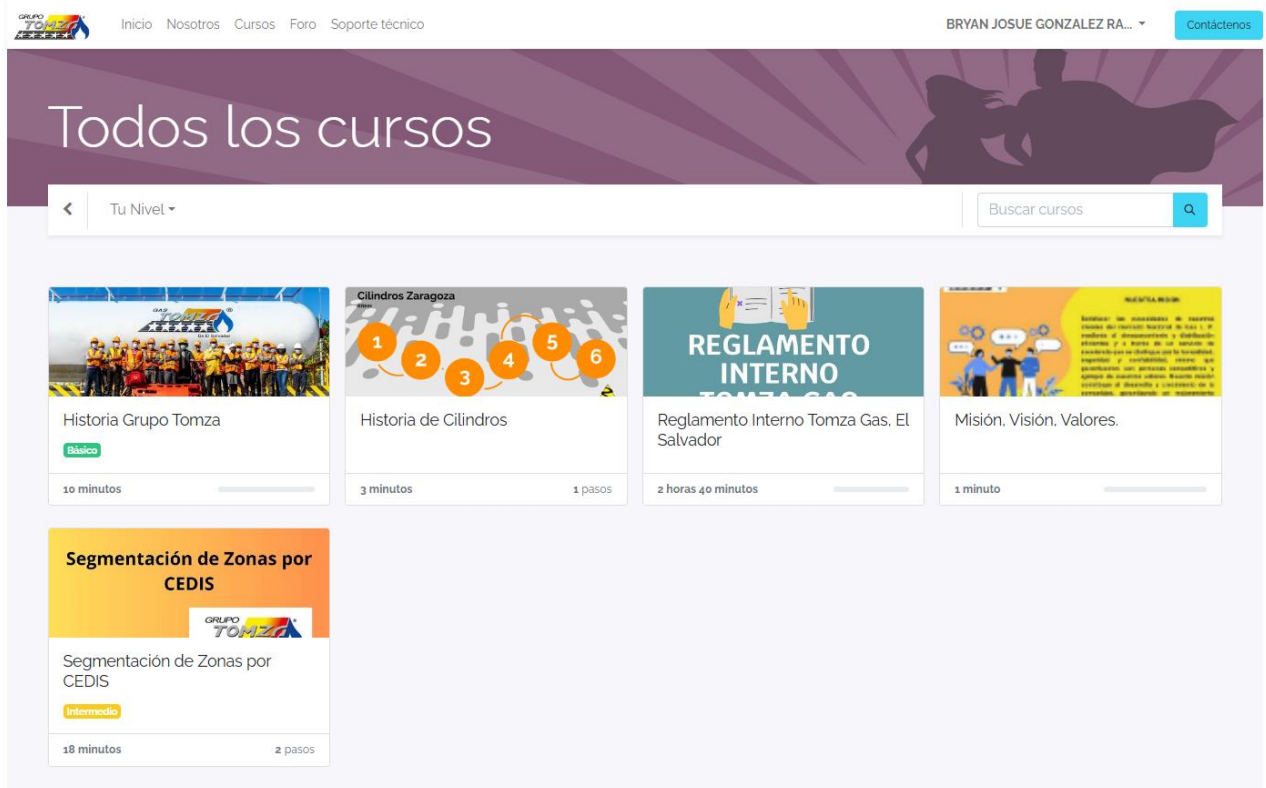
Figura 24. Vista participante curso asignado





Fuente. Creación propia

Figura 25. Vista general de todos los cursos



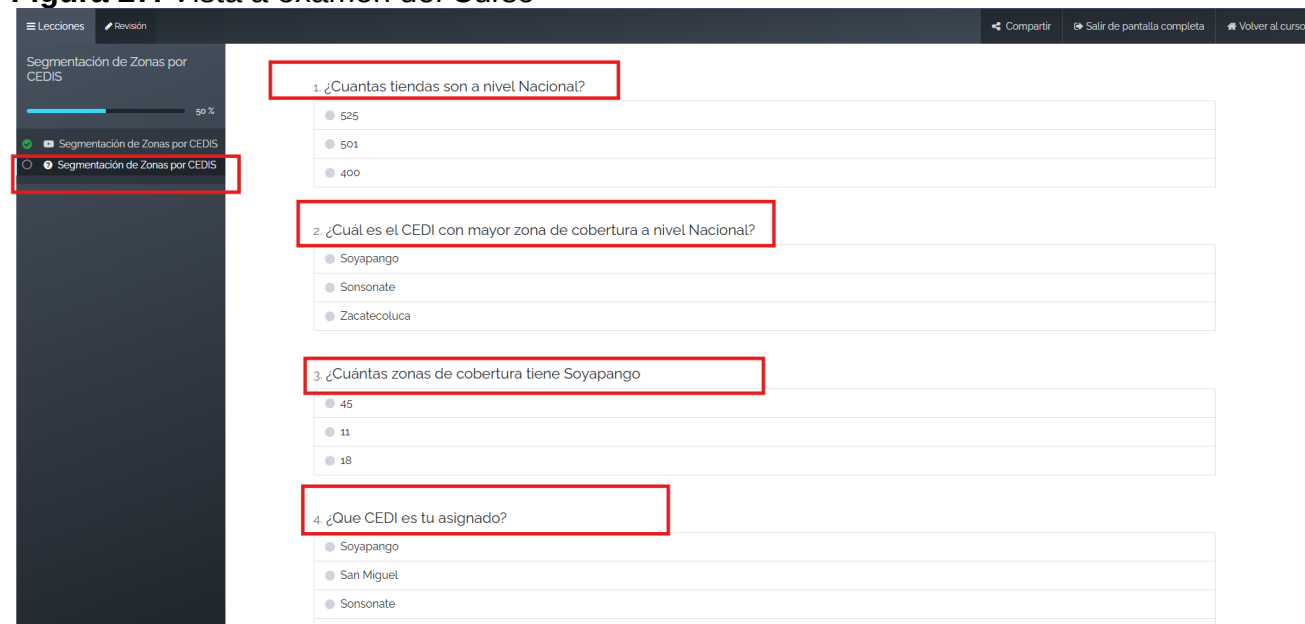
Fuente. Creación propia

Figura 26. Vista material de curso Segmentación de zonas por CEDI



Fuente. Creación propia

Figura 27. Vista a examen del Curso



Fuente. Creación propia

Figura 28. Actividad práctica

The screenshot shows a web interface for an eLearning platform. At the top, there is a navigation bar with links: eLearning, Cursos, Foro, Informes, and Configuración. Below this, a breadcrumb trail reads 'Foros / Actividad Práctica - Valores corporativos'. On the right, there are buttons for 'Acción', '1 / 1', and 'Nuevo'. Below the breadcrumb, there are statistics: '0 Publicaciones', '0 Favoritos', and a link 'Ir Al Sitio Web'. The main content area has a title 'Nombre del foro' followed by 'Actividad Práctica - Valores corporativos'. Below the title, there are two radio buttons for 'Modo': 'Preguntas (1 respuesta)' (selected) and 'Conversaciones (varias respuestas)'. There are also tabs for 'Opciones', 'Ganancias de karma', and 'Permisos relacionados con el karma'. Under the 'ORDEN Y VISIBILIDAD' section, there are settings for 'Clasificación predeterminada' (Respondida) and 'Privacidad' (Público, Conectados, Algunos usuarios). At the bottom, there is a text box with the instruction: 'Ahora que ya conoces nuestros valores, por cada valor indica de que manera lo puedes poner en practica en la organización. Suerte.'

Fuente. Creación propia

3.3. Metodología y estrategias

Los sujetos de estudio para este proyecto fueron 10 agentes de ventas del área de Call Center a los cuales se les harán un proceso de reinducción para reforzar sus conocimientos y en cuanto haya vacantes se implementará el proyecto a los de nuevo ingreso.

Para la ejecución del proyecto se consideró este puesto debido a que está afectando los resultados de la organización llegando solamente al 70% de cumplimiento de la meta cuando lo ideal es entre el 95 al 99%

Para el proyecto de innovación se utilizó la metodología Design Thinking ya que es una metodología muy común y efectiva que se centra en entender las necesidades y deseos de los usuarios para poder así desarrollar soluciones creativas y efectivas. Con esta metodología el proyecto de innovación se fundamentó en los siguientes pasos:

- **Identificación:** Se identifica el problema del área seleccionada a partir del diagnóstico situacional detallado en el Capítulo I.
- **Empatizar:** Se confirma con cada colaborador el problema existente y se empatiza a fin de entender sus necesidades, deseos y frustraciones.
- **Definir:** en esta fase se define el problema o reto a resolver, basándose en la información recopilada en la fase de diagnóstico y empatía.
- **Idear:** se generan ideas creativas y se busca soluciones innovadoras para abordar el problema definido.
- **Prototipos:** se crean prototipos de las soluciones propuestas, con el fin de probarlas y obtener feedback de los usuarios.
- **Testear:** se prueban los prototipos con los usuarios, se recopila feedback y se refinan las soluciones en base a esta información.
- **Logros y resultados:** Se realiza un análisis de los resultados obtenidos, los cuales se especifican en el Capítulo III.

3.3.1. Programación de actividades

Para la implementación del proyecto aplicado al diseño estratégico de inducción y capacitación en agentes de ventas de call center se establecieron los tiempos y recursos requeridos en cada paso, lo cual se consideró relevante para coordinar mejor las actividades a desarrollar.

A continuación, se detalla el cronograma para la ejecución de los pasos propuestos en el diseño de la innovación:

Tabla 14. Cronograma de actividades

Item	Paso	Recursos	abr-24				may-24				jun-24				oct-24			
			Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
1	Identificar las necesidades de Inducción y Capacitación	a) Perfil de puestos b) análisis de encuestas de salida c) análisis de rotación d) análisis de encuestas a clientes																
2	Diseño de programa de inducción y capacitación	a) Selección de módulos b) Selección de subtemas por modulo c) definición de objetivos																
3	Creación de contenido de cada modulo	a) Elaboración y diseño de contenido de cada sub tema por modulo																
4	Definición de los recursos	a) Manual de usuario b) Acceso a internet c) equipo informatico d) Plataforma																
5	Selección de plataforma virtual	a) Investigación de plataformas virtuales b) Evaluación de plataformas c) selección de plataforma y justificación																
6	Capacitación de la persona responsable de la plataforma	a) Elaboración y entrega de Material de capacitación b) Asignación de accesos a sistema c) presentación de funcionamiento de plataforma d) pruebas de uso y funcionamiento																
7	Carga de contenido seleccionado y preparado	a) Conexión a Internet b) Plataforma seleccionada c) recursos humano d) tiempo y dedicación																
8	Campaña interna de comunicación	a) correo corporativo b) Equipo informatico c) Carteleras d) WhatsApp e) Calendario de campaña																
9	Lanzamiento de la plataforma	a) Plataforma Odoo b) Campaña de mercadeo de inicio c) Canales de comunicación d) Equipo informatico e) acceso a internet																
10	Prueba plataforma																	
11	Evaluación, ajuste, actualización y mejora continua, socialización de resultados	a) Encuesta de satisfacción b) Revisión de contenido c) Reportes/informes d) presupuesto en caso de ajuste																

Fuente. Creación propia

3.3.2. Campaña de comunicación

Con la finalidad de que los agentes de call center conozcan la herramienta se les enviará por correo electrónico y todos los medios de comunicación una presentación de la plataforma llamada **Centro de Formación Tomza Gas**, en donde se incluirá una explicación general sobre Odoo, la importancia de las capacitaciones y los pasos para poder ingresar. (Campaña de comunicación VII)

De igual manera como proyecto para las otras áreas más adelante, se dará a conocer la plataforma a través de diferentes canales de comunicación interna como, correo electrónico, carteleros, WhatsApp.

Objetivo de la campaña

- Crear expectativa a los usuarios que serán parte del proyecto de la implementación de la plataforma.
- Aumentar la participación y el compromiso de los participantes, creando un interés por ser parte de ella.
- Dar a conocer la plataforma y sus beneficios al ser parte de ella.

Identificación de la audiencia

Este proyecto de innovación está diseñado para los agentes de call center de nuevo ingreso, sin embargo, de momento se hará con agentes de antiguo ingreso dado que a la fecha no se cuenta con personal en proceso de ingreso, pero la idea es que se haga con los que van ingresando al departamento y de esta manera corregir de raíz.

Para los agentes de call center que vayan ingresando, la información de la plataforma se les notificará en el momento de la inducción en forma de presentación instalada en la plataforma.

Otra parte de la audiencia son todos los colaboradores en general ya que como proyecto futuro se propone para toda la organización.

Desarrollo de los mensajes

La propuesta de los mensajes ira dirigido a los agentes de antiguo ingreso de call center y será basados en cómo la plataforma virtual resolverá la falta de conocimientos que tiene en temas generales de la organización y temas específicos del puesto y los beneficios relacionados con su uso, según se especifica a continuación:

- ¡Atención equipo! Estamos emocionados de lanzar nuestra nueva plataforma virtual. Esta herramienta revolucionaria nos ayudará a mejorar nuestros conocimientos técnicos y generales. ¡No te lo pierdas!"
- "¡Prepárate para una experiencia de reinducción única! Nuestra plataforma virtual está lista para ayudarte a crecer en tus habilidades técnicas y generales. ¡No te quedes atrás, únete al cambio!"
- "¡Es hora de darle un giro a nuestra forma de hacer las cosas! Con la nueva plataforma virtual de reinducción y capacitación, podrás acceder a contenido exclusivo y mejorar tus habilidades en tiempo récord.
- "¡La revolución tecnológica llega a Tomza Gas! Con la nueva plataforma virtual de reinducción y capacitación, podrás capacitarte de forma interactiva y eficaz. ¿Estás listo para el cambio?"

Calendario de la campaña

En la Tabla 15, se presenta la ejecución de las actividades de la campaña a partir del mayo 2024, considerando que es a partir de junio del mismo año el inicio de uso de esta.

Tabla 15. Calendario de campaña de comunicación

No	Actividad	Responsable	may-24				jun-24
			1ra Semana	2da semana	3er semana	4ta semana	1ra Semana
1	Presentación de propuesta de campaña a Dirección General	Lider de proyecto					
2	Modificación de observaciones de la campaña	Lider de proyecto					
3	Aprobación de la campaña	Lider de proyecto					
4	Diseño de artes	Diseñador grafico					
5	Envío de mensaje 1 y 2	Analista de CI					
6	Envío de mensaje 3	Analista de CI					
7	Envío de mensaje 4	Analista de CI					
8	Envío de mensaje 5	Analista de CI					
9	Envío de mensaje 6	Analista de CI					
10	Lanzamiento de plataforma y mensaje 7	Lider de proyecto/Analista de CI					

Fuente. Creación propia

3.4. Organización para la ejecución

Para la coordinación de todos los pasos que conformaron el proyecto de innovación, se debió contar principalmente con el apoyo de Dirección General, Jefatura de ventas de call center, Gerencia de Recursos Humanos, Analista de capacitación y desarrollo, así como también de los agentes de call center.

De igual manera, se definió a los responsables de participar en cada paso del proyecto de innovación con sus respectivas funciones, para concretar las tareas que realizaron durante el período de la prueba piloto.

Tabla 16. Equipo responsable del proyecto

Item	Paso	Responsable	Funciones
1	Identificar las necesidades de Inducción y Capacitación	a)Jefe de ventas b)Gerencia de RRHH	a) Analisis de Perfil de puestos b) analisis de encuestas de salida c) analisis de rotación d) analisis de encuestas a clientes
2	Diseño de programa de inducción y capacitación	a)Jefe de ventas b)Gerencia de RRHH	a)Selección de modulos b) Selección de subtemas por modulo c) definición de objetivos
3	Creación de contenido de cada modulo	a)Jefe de ventas b)Gerencia de RRHH c)Analista de capacitación y desarrollo d) Diseño grafico	a)Elaboración de contenido de cada sub tema por modulo
4	Definición de los recursos	a)Jefe de ventas b) Gerencia de RRHH	a) Elaboración de manual de usuario b) Asignación de equipo informatico c) Búsqueda de plataformas
5	Selección de plataforma virtual	a)Jefe de ventas b)Gerencia de RRHH	a) Investigación de plataformas virtuales b) Evaluación de plataformas c) selección de plataforma y justificación
6	Capacitación de la persona responsable de la plataforma	a)Jefe de ventas b)Gerencia de RRHH	a) Elaboración y entrega de Material de capacitación b) Asignación de accesos a sistema c) presentación de funcionamiento de plataforma d) pruebas de uso y funcionamiento
7	Carga de contenido seleccionado y preparado	a) Analista de capacitación y desarrollo	a) Carga de contenidos
8	Campaña interna de comunicación	a) Analista de CI b) Jefe de Mercadeo c) Gerente de Recursos Humanos	a) Envios de campaña correo corporativo b) Actualización de Carteleras c) Carga de contenido Pagina facebook e) Elaboración de calendario de campaña
9	Lanzamiento de la plataforma	a)Jefe de ventas b)Gerencia de RRHH c)Jefe de Mercadeo	a) Envio de campaña de mercadeo de inicio b) Monitoreo
10	Evaluación, ajuste, actualización y mejora continua	a) Jefe de Ventas b) Gerencia de RRHH c) Gerencia Financiera	a)Elaboración y envío de encuesta de satisfacción b) Revisión de contenido cargado c) Analisis de resultados de prueba piloto d) Asignación de presupuesto en caso de ajuste

Fuente. Creación propia

3.5. Monitoreo y evaluación

El Monitoreo y Evaluación es fundamental para el seguimiento de los resultados del proyecto de innovación y también para medir el nivel de avance en relación con los objetivos establecidos, permite evaluar el paso a paso y los buenos resultados, así como las que no lo tuvieron para detectar la mejora en ellos.

Para monitorear y evaluar la efectividad de las inducciones y capacitaciones propuestas se definieron los siguientes indicadores, los cuales se detallan a continuación:

Figura 29. Indicadores de impacto

Indicadores	Formula	Criterio			Minimo esperado	Meta	Perioridad	Resultado por Indicador
		Critico	Aceptable	Ideal				
Porcentaje de agentes que completan el proceso de inducción y capacitación en la plataforma virtual en tiempo. *	(Número de agentes que completaron el proceso/Número total de agentes inscritos) * 100	De 0 - 1	De 2 - 4	5	4	5	Mensual	
Nivel de satisfacción uso plataforma	(Número total de usuarios satisfechos / Número total de usuarios encuestados) x 100	De 0 a 6.9	De 7 a 8.9	De 9 - 10	7.00	10.00	Mensual	
% Impacto en la productividad	(Total venta antes de la innovación/Total ventas despues de la innovación) * 100	70%	95%	99%	95%	99%	Trimestral	
Retención de empleados después del proceso de reinducción e inducción	((Número de empleados que permanecen después del proceso de reinducción-Inducción / Número total de empleados que completaron el proceso) * 100)	De 0 - 3	De 4 - 6	De 7 -10	6	10	Mensual	

Fuente. Creación propia

* Este indicador depende de la cantidad de personal de nuevo ingreso que tenga.

** Se está apostando como una estrategia de valor, el incrementar conocimientos, para disminuir el índice de rotación de permanencia. Se estará evaluando para verificar el impacto.

Cada etapa del proyecto de innovación será evaluada con su finalización y el entregable

Adicional para monitorear y evaluar nuestro proyecto se deja un formato de encuesta para evaluar la plataforma virtual y contenido la cual se pasa por primera vez en la prueba piloto y luego se deja a discreción a que se pase de manera trimestral de forma aleatoria al personal que usa la plataforma. (Anexo V)

Para medir el impacto futuro de este proyecto se deja una entrevista en donde el personal de talento humano la pasará al jefe de ventas de call center, este con el objetivo de evidenciar como efectivamente el personal después del nuevo proceso de inducción es más eficiente, es decir ha sido más productivo, se tarda menos en las llamadas, etc. (Anexo VI)

3.6. Recursos y presupuestos

Para que un proyecto de innovación se pueda materializar en la organización y generar los resultados deseados, se vuelve indispensable identificar todos los recursos involucrados los cuales son humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

Al tratarse del proyecto de innovación en el cual se diseñó un nuevo proceso estratégico de inducción y capacitación, se consideró todos los recursos asociados, desde la licencia de la plataforma virtual, equipo informático, recurso humano que intervinieron en los diferentes procesos del proyecto, materiales de formación, entre otros recursos necesarios.

A continuación, se presenta un presupuesto de gasto de Inducción y capacitación el primer año para agentes de call y los siguientes se considera para todos los colaboradores.

Tabla 17. Presupuesto de proyecto

Recursos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Licencias Odoo Solo Call center	\$ 615.00				
Licencia Odoo Corporativa		\$ 1,900.00	\$ 1,900.00	\$ 1,900.00	\$ 1,900.00
Mantenimiento y actualizaciones	\$ 420.00	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00
Honorarios extraordinarios IT actualizaciones/Mantenimientos fuera de horario	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00
Contratación de Analista de Capacitación y Desarrollo	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00
Cargo por banda ancha - Agilidad de conectividad en sitio	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00
Papelería, útiles, otros	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
Total gastos	\$ 10,335.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00

Fuente. Creación propia

Para el primer año solamente se considera el uso de la plataforma para el personal de Call center, para los próximos años se considera a todos los colaboradores, haciendo diferencia en la licencia obtenida ya que esta se convierte en corporativa, lo que baja el costo de la licencia.

Mantenimiento y actualizaciones para el primer año debido a la implementación el costo es \$100.00 más arriba que los próximos años.

Se consideran horas extras para personal de IT por mantenimiento fuera de horas laborales, identificando horas de menos uso de la plataforma.

Desde el primer año se contrata analista de capacitación y desarrollo ya que es quien se encargará de toda la gestión de la plataforma.

Se considera ampliación de banda ancha para asegurar la agilidad de la conectividad en el sitio mientras estén dentro de la organización.

Se agrega uso de recursos como papelería y útiles a ser utilizado cada año para impresiones a color para carteleras, material de muestra para autorizaciones, etc.

3.6.1. Viabilidad Financiera

Tabla 18. Detalle de recursos a 5 años

Recursos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Licencias Odoo Solo Call center	\$ 615,00				
Licencia Odoo Corporativa		\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00
Mantenimiento y actualizaciones	\$ 420,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00
Honorarios extraordinarios IT actualizaciones/Mantenimientos fuera de horario	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Contratación de Analista de Capacitación y Desarrollo	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00
Cargo por banda ancha - Agilidad de conectividad en sitio	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00
Papelería, útiles, otros	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
Total gastos	\$ 10.335,00	\$ 11.520,00	\$ 11.520,00	\$ 11.520,00	\$ 11.520,00
Total 5 años	\$ 56.415,00				

Fuente. Creación propia

Los gastos se calculan en **\$56,415.00** en los 5 años considerando el mantenimiento de la plataforma.

Para su puesta en marcha a nivel presupuestario se considera el flujo de efectivo del proyecto con financiamiento por parte de CEDE Regional del 50%.

Datos para flujo de efectivo del proyecto.

1. Costo total del proyecto a 5 años **\$56,415.00**
2. Ahorros por costos operativos de reclutamiento de \$3,024.00 para el primer año
(Se toma como base rotación anual 2023, bajas equivale a 18 veces búsqueda)
3. Incremento en las ventas de \$26,976 para el primer y segundo año y de \$45,000 para el tercero, cuarto y quinto año. (Ingresos en ventas se consideran gradualmente debido a mejoras en el conocimiento, incremento en efectividad y disminución de rotación, dato de venta proporcionado por gerencia de finanzas.)
4. Los gastos mantenimiento y actualizaciones se calculan en \$1,320 por año y los siguientes 4 años en \$1,220.00
5. Debido a que no es un software el que se compra si no un uso de licencia no se contempla depreciación.
6. Consideraciones ISR 30%
7. TREMA empresarial 15%

El financiamiento se realizará bajo los siguientes criterios: tasa de interés nominal del 15%, cuotas pagaderas mensualmente en un plazo.

FLUJO DE EFECTIVO DE PROYECTO

CONCEPTO/AÑO	0	1	2	3	4	5	
INGRESOS		\$26.976,00	\$26.976,00	\$45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00	
Venta/Ahorro		\$3.024,00					
Ventas de activos							
(-) COSTO Variables							
UTILIDAD BRUTA		\$ 30.000,00	\$ 26.976,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	
GASTOS OPERATIVOS Y NO OPERATIVOS		-\$ 5.277,13	-\$ 4.518,76	-\$ 3.754,55	-\$ 2.867,49	-\$ 1.837,83	
Gastos de operación		-\$ 1.320,00	-\$ 1.220,00	-\$ 1.220,00	-\$ 1.220,00	-\$ 1.220,00	
Depreciación/Amortización de activo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Gasto financiero		-\$ 3.957,13	-\$ 3.298,76	-\$ 2.534,55	-\$ 1.647,49	-\$ 617,83	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ 24.722,87	\$ 22.457,24	\$ 41.245,45	\$ 42.132,51	\$ 43.162,17	
Impuesto sobre la renta		-\$ 7.416,86	-\$ 6.737,17	-\$ 12.373,63	-\$ 12.639,75	-\$ 12.948,65	
UTILIDAD NETA		\$ 17.306,01	\$ 15.720,07	\$ 28.871,81	\$ 29.492,76	\$ 30.213,52	
mas depreciación/amortización de activo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
INVERSIÓN	-\$ 56.415,00						
INGRESO POR PRESTAMO	\$ 28.207,50						
AMORTIZACIÓN DE PRESTAMO		-\$ 4.095,52	-\$ 4.753,89	-\$ 5.518,10	-\$ 6.405,16	-\$ 7.434,82	
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-\$ 28.207,50	\$ 13.210,49	\$ 10.966,17	\$ 23.353,71	\$ 23.087,59	\$ 22.778,70	\$ 93.396,66

VAN **\$31.452,77**
TIR **50%**

Financiamiento del 50% 50%
 Préstamo \$28,207.50
 Tasa de interés mensual 1.25%
 Plazo 60 meses
 Cuota \$671.05

Tabla de amortización de préstamo

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE PRESTAMOS						
CONCEPTO/AÑO	0	1	2	3	4	5
SALDO	\$ 28.207,50	\$ 24.111,98	\$ 19.358,09	\$ 13.839,98	\$ 7.434,82	\$ -
AMORTIZACIÓN		\$4.095,52	\$4.753,89	\$ 5.518,10	\$ 6.405,16	\$ 7.434,82
INTERESES		\$ 3.957,13	\$ 3.298,76	\$ 2.534,55	\$ 1.647,49	\$ 617,83
CUOTA		\$8.052,65	\$8.052,65	\$8.052,65	\$8.052,65	\$8.052,65

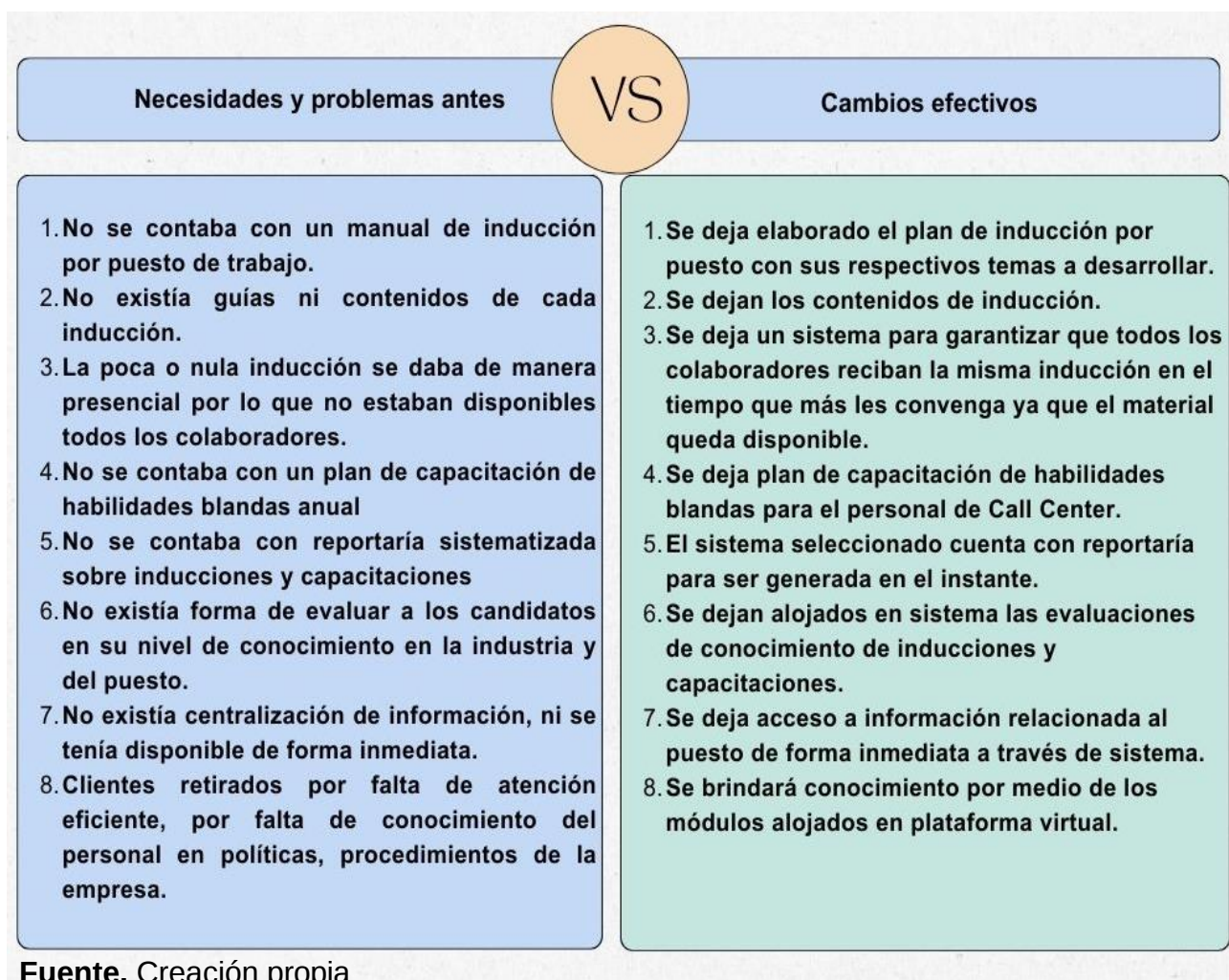
Conclusión: El proyecto se considera aceptable ya que el VAN es positivo, el valor neto es **\$31.452,77** con un financiamiento del 50%; TIR 50% mayor que la TREMA.

4. CAPITULO III. RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN

4.1. Cambios en necesidades y problemas abordados

Después de haber realizado un FODA, encuestas de clientes, encuestas de salida y analizado el proceso de Inducción y capacitación de los colaboradores de call center podemos resumir en siguiente esquema las necesidades y problemas encontrados y como fueron solventados.

Figura 30. Necesidades y problemas antes y después



4.2. Cambios observados en el proceso

El proyecto está centrado específicamente en el puesto de agentes de call center sin embargo es importante mencionar que con esta propuesta se sientan las bases para un cambio mayor en el proceso de inducción general, técnico y de capacitación para todos los colaboradores de la organización.

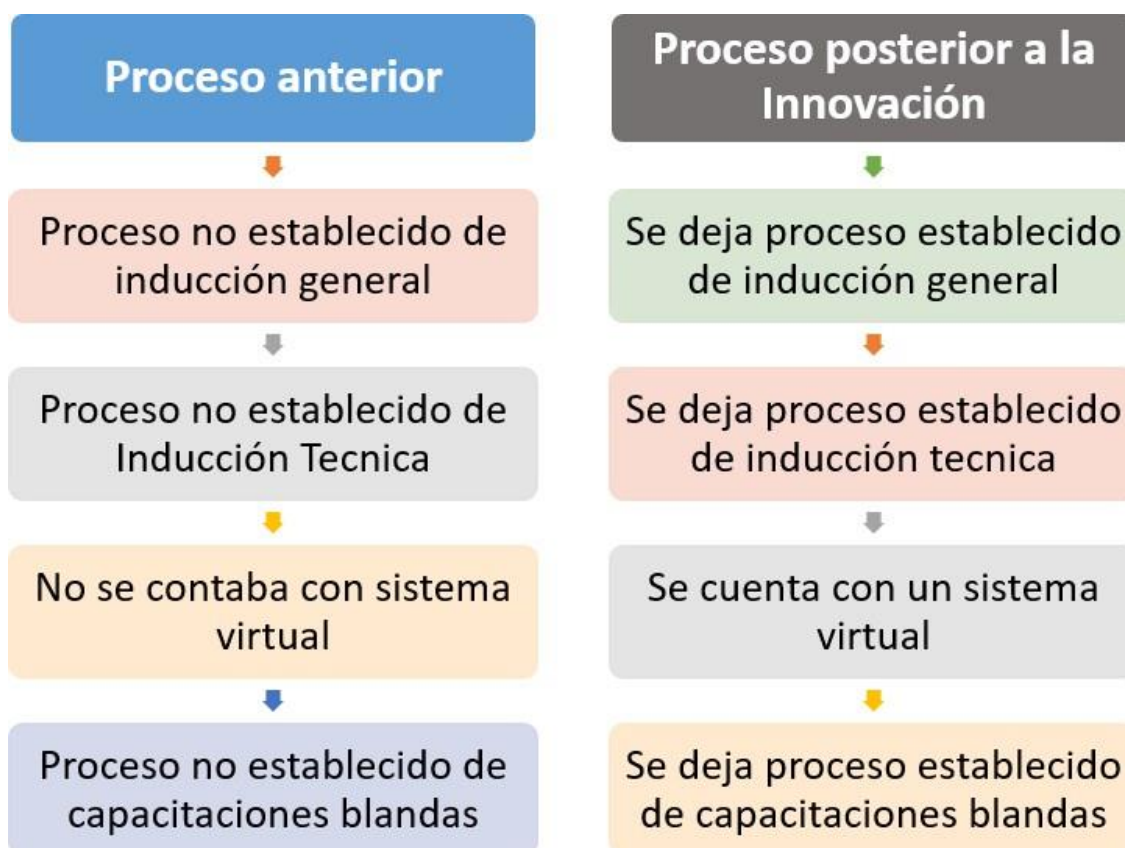
Considerando las deficiencias identificadas durante la fase diagnóstica, se presentan en la Figura 15 los cambios destacados a partir de la propuesta de innovación, teniendo la proyección de que estos puedan extenderse a todos los puestos de la organización tanto los de nuevo ingreso como el personal antiguo según la necesidad.

Figura 31. Inducción general, técnica y capacitación a detalle antes y después



Fuente. Creación propia

Figura 32. Detalle de procesos antes y después



Fuente. Creación Propia

La propuesta de la plataforma virtual para la organización, denominada centro de formación Tomza Gas, se presenta como un espacio virtual diseñado para facilitar la experiencia de aprendizaje y conocimiento de los colaboradores.

Figura 33. Ingreso a la plataforma

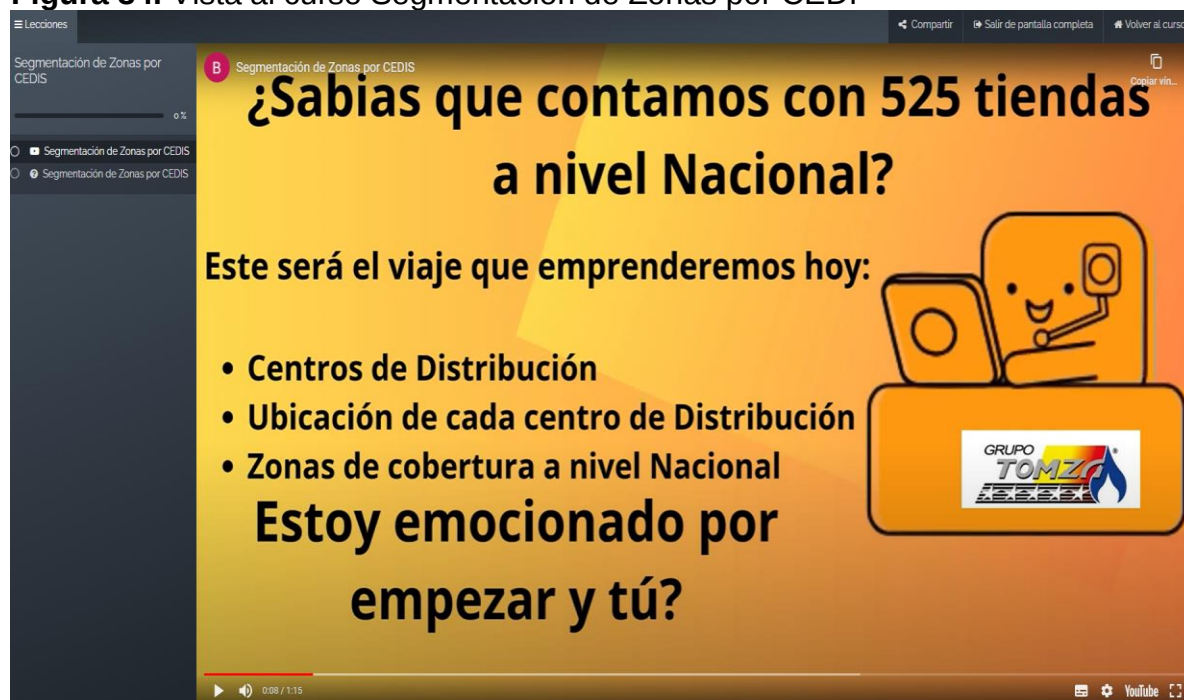
La imagen muestra la interfaz de usuario de la plataforma. En la parte superior, hay un menú de navegación con los enlaces: Inicio, Cursos, Contáctenos, Nosotros, Foro. A la derecha, se muestra el usuario 'admin' y un botón 'Contáctenos'. El formulario principal contiene los campos 'Correo electrónico' y 'Contraseña', un botón 'Iniciar sesión' y un enlace 'Restablecer contraseña'. En la parte inferior, hay un pie de página con el texto 'Contacte con nosotros' y los datos de contacto: 'Contáctenos', 'centrodeformacion@gastomza.com.uy' y '+503 2206-6000'.

Fuente. Creación propia

Al ingresar, los usuarios son recibidos por una interfaz intuitiva, con un menú de navegación accesible que permite una transición fácil y rápida entre las secciones del curso, brindándoles la posibilidad de consultar el progreso y participar en las diferentes actividades.

Además, cada uno de los temas contienen imágenes representativas y títulos sugerentes que invitan a explorar los contenidos, haciendo que la plataforma de formación sea visualmente atractiva y agradable.

Figura 34. Vista al curso Segmentación de Zonas por CEDI



Fuente. Creación propia

En resumen, la plataforma de formación está diseñada para impulsar el conocimiento de los colaboradores por medio de un espacio virtual que los guía desde su ingreso a la inducción general y técnica, así como también a un espacio de capacitaciones de habilidades blandas, representando un avance para la organización con relación a la implementación de herramientas que fomentan el crecimiento y la mejora continua de los colaboradores y la organización.

4.3. Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad

Para la presentación del proyecto y demostración del sistema se realizó una reunión virtual y se contó con la participación de Dirección General, Gerencia Financiera, Jefe de ventas call center.

Los puntos presentados en la reunión fueron los siguientes:

1. Diagnostico general de la situación del Dpto. de Call Center y sus vacíos en la inducción y capacitación del puesto.
2. Propuesta de innovación
3. La necesidad de implementar la plataforma virtual
4. Las ventajas y beneficios de utilizar la plataforma virtual
5. Los módulos con los subtemas a compartir
6. Presentación del sistema virtual Odoo

Figura 35. Necesidad de implementar la plataforma virtual



Fuente. Creación propia

Figura 36. Presentación de propuesta de innovación

PROPUESTA DE INNOVACIÓN EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

- 1 IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN**
Antes de comenzar a implementar un nuevo proceso de inducción y capacitación, es importante identificar las necesidades de los agentes de call center. Esto ayudará a establecer las metas y el alcance del proceso de inducción.
- 2 DISEÑAR EL PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN**
Una vez identificadas las necesidades, se diseña un programa de inducción y capacitación detallado que incluya información sobre la empresa, sus productos o servicios, políticas y procedimientos, y habilidades blandas.
- 3 DEFINICIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS**
Preparar los recursos necesarios para implementar el proceso de inducción y capacitación, como materiales de formación, herramientas tecnológicas, personal de apoyo, otros.
- 4 SELECCIÓN DE PLATAFORMA VIRTUAL**
Seleccionar la plataforma virtual que se ajuste a las necesidades de inducción y capacitación de la organización y que se pueda ajustar a ambos fines.
- 5 CAPACITAR A LA PERSONA RESPONSABLE DE LA PLATAFORMA**
La persona encargada de subir material y actualizar la plataforma debe de ser capacitada para poder compartir, subir y actualizar de manera efectiva la información.
- 6 CARGA DE CONTENIDO SELECCIONADO Y PREPARADO**
Cargar el contenido preparado y autorizado en cada módulo correspondiente.
- 7 CAMPAÑA INTERNA DE COMUNICACIÓN**
Crear contenido de expectación previo al lanzamiento para generar interés y sensibilización.
- 8 LANZAMIENTO DE LA PLATAFORMA**
Habilitar los contenidos de inducción y capacitación y notificar del inicio de uso.
- 9 EVALUACIÓN, AJUSTE, ACTUALIZACIÓN Y MEJORA CONTINUA**
Es importante realizar una evaluación para medir su efectividad e impacto y realizar ajustes si es necesario para mejorar, así como también mantener actualizada la información.

Fuente. Creación propia

Figura 37. Presentación plataforma virtual

GRUPO TOMZA

NUESTRA MISIÓN

Satisfacer las necesidades de clientes del mercado Nacional de mediante el almacenamiento y d eficientes y a través de un s excelencia que se distingue por la h seguridad y confiabilidad, mismo que garantizamos con personas competitivas y ejemplo de nuestros valores. Nuestra misión contribuye al desarrollo y crecimiento de la comunidad, garantizando un mejoramiento continuo de nuestro servicio.

Fuente. Creación propia

Figura 38. Carta de aprobación de implementación del sistema

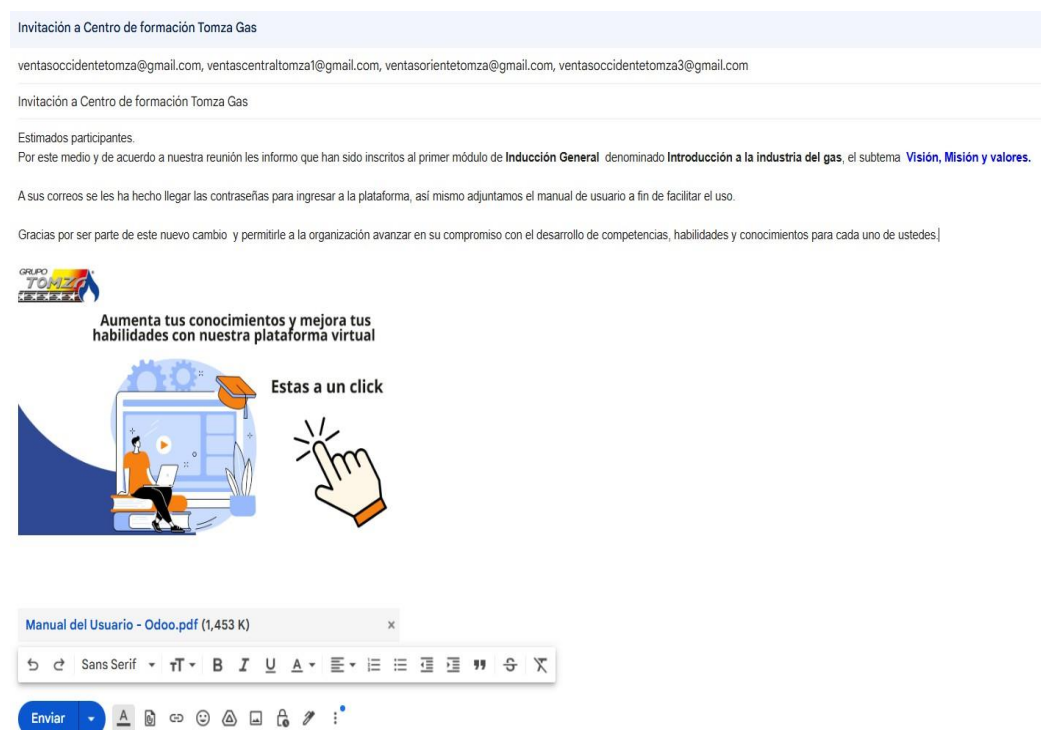


Para evaluar el funcionamiento y efectividad de la herramienta, se contó con el apoyo de cuatro agentes de call center y de la analista de capacitación y desarrollo del dpto. de Recursos Humanos para que realizaran las pruebas en la plataforma de formación. Las capturas de pantalla que se muestran en este apartado reflejan la experiencia de los usuarios al interactuar con los contenidos de uno de los módulos de inducción general, conocimiento de misión, visión y valores.

Inicialmente, se les solicitó a los participantes proporcionar su dirección de correo electrónico con el fin de compartirles el correo de invitación, registrarlos como usuarios en la plataforma e inscribirlos en el curso del Módulo I: Introducción a la industria del gas.

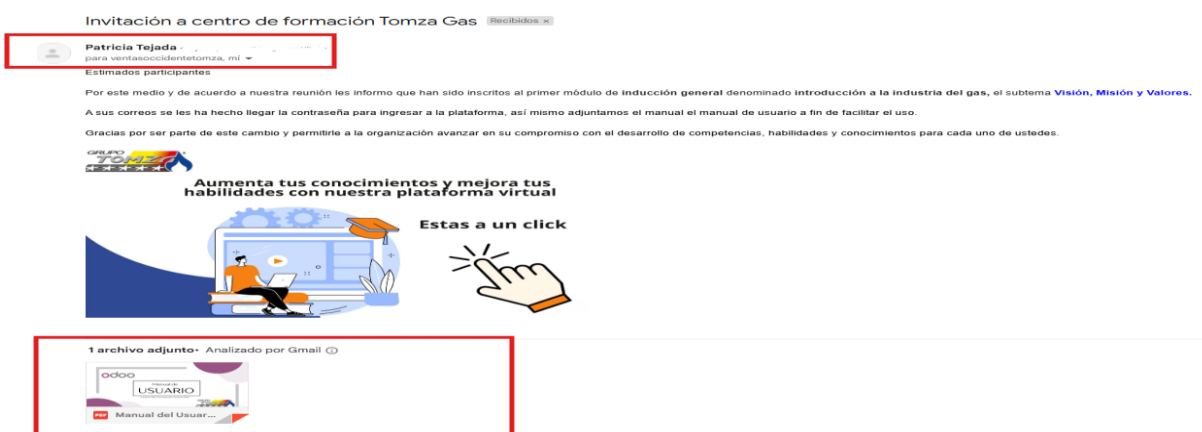
Es importante aclarar que, por razones de confidencialidad de la información de los colaboradores, no se revelan en las imágenes sus direcciones de correo electrónico corporativo ni fotografías de perfil sin embargo es importante aclarar que se ha creado un correo individual para cada participante.

Figura 39. Invitación a modulo I – Misión, Visión, Valores



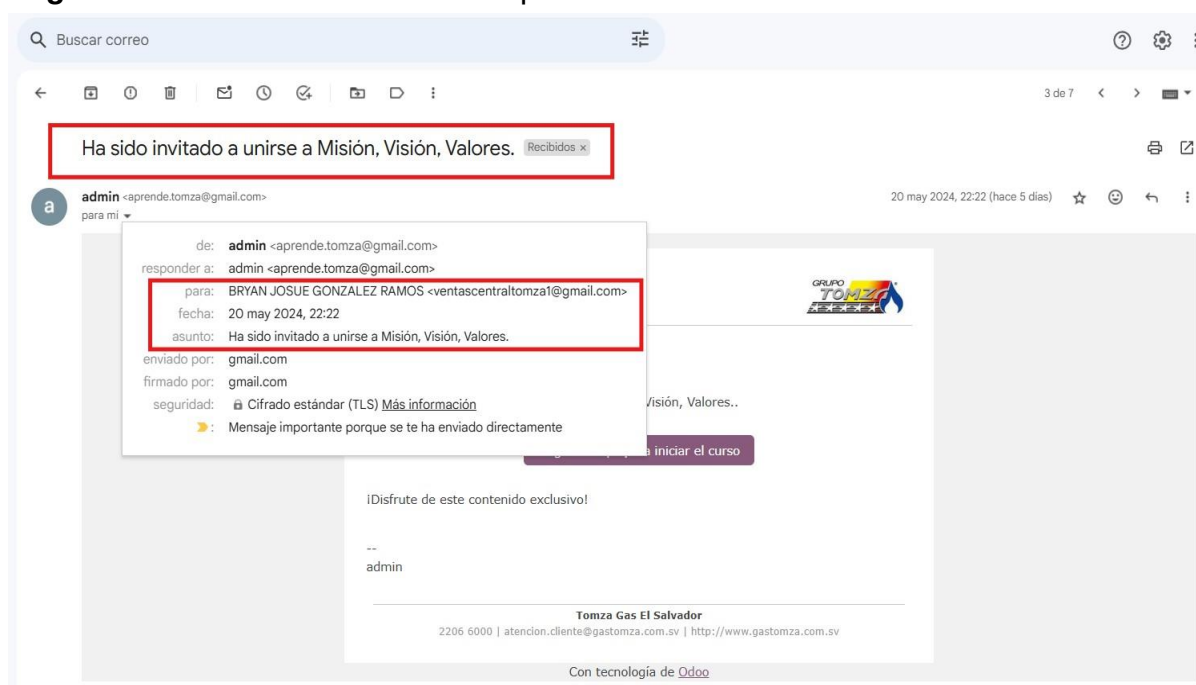
Fuente. Creación Propia

Figura 40. Vista a recepción de invitación



Fuente. Creación propia

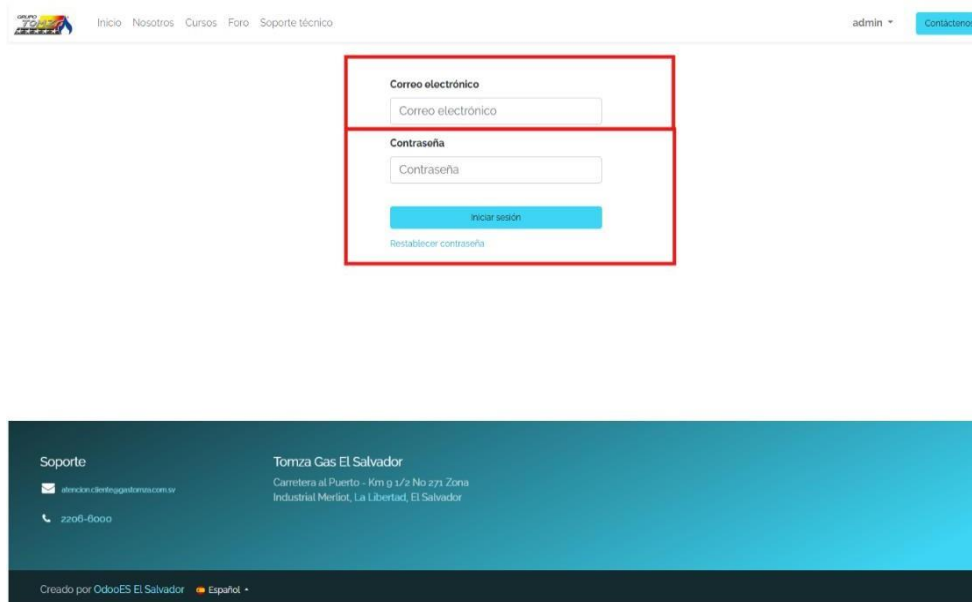
Figura 41. Vista a invitación desde plataforma virtual



Fuente. Creación propia

Una vez dan clic en iniciar curso, aparece la pantalla de inicio de sesión en donde les parece ingresar con correo electrónico y contraseña el cual ha sido previamente enviado por correo electrónico.

Figura 42. Ingreso a la plataforma



Fuente. Creación Propia

Figura 43. Participación foro sobre curso: Visión, Misión, valores

The figure consists of two screenshots of a web forum interface. The top screenshot shows a post titled "Visión, Misión, Valores" by Julio Cesar Martinez Hernandez, dated May 27, 2024. The post content includes: "Interesante información, me ayuda a conocer información importante de Tomaza Gas.", "En los valores podemos destacar en cómo vivirlos en la empresa y en nuestro día a día.", and "Excelente herramienta fácil de usar y muy amigable." The bottom screenshot shows a reply to the same post by Claudia Gabriela Hercules Aguilar, dated May 27, 2024. The reply content is: "A mi también me gustó mucho la herramienta es muy fácil de utilizar, encontré muy fácilmente el contenido asignado." Both screenshots have red boxes highlighting specific elements: the user profile and post title in the top screenshot, and the reply content in the bottom screenshot. The forum interface includes a navigation bar with links like "Inicio", "Nosotros", "Cursos", "Foro", and "Soporte técnico", a search bar, and a sidebar with user avatars and names.

Top Screenshot:

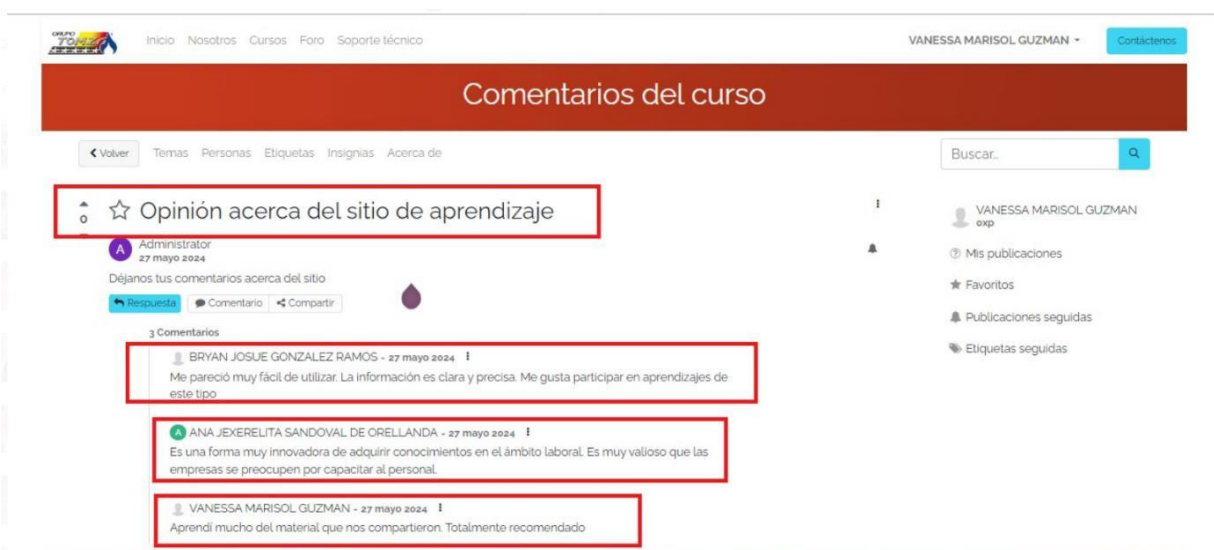
- Navigation: Inicio, Nosotros, Cursos, Foro, Soporte técnico
- User: JULIO CESAR MARTINEZ HE... (Contactenos)
- Section: Comentarios del curso
- Post Title: ★ Visión, Misión, Valores
- User: JULIO CESAR MARTINEZ HERNANDEZ (27 mayo 2024)
- Content: Interesante información, me ayuda a conocer información importante de Tomaza Gas. En los valores podemos destacar en cómo vivirlos en la empresa y en nuestro día a día. Excelente herramienta fácil de usar y muy amigable.
- Right Sidebar: JULIO CESAR MARTINEZ HERNANDEZ (exp), Mis publicaciones, Favoritos, Publicaciones seguidas, Etiquetas seguidas

Bottom Screenshot:

- Navigation: Inicio, Nosotros, Cursos, Foro, Soporte técnico
- User: CLAUDIA GABRIELA HERCUL... (Contactenos)
- Section: Comentarios del curso
- Post Title: ★ Visión, Misión, Valores
- User: JULIO CESAR MARTINEZ HERNANDEZ (27 mayo 2024)
- Content: Interesante información, me ayuda a conocer información importante de Tomaza Gas. En los valores podemos destacar en cómo vivirlos en la empresa y en nuestro día a día. Excelente herramienta fácil de usar y muy amigable.
- Reply Section: 1 Respuesta
- User: CLAUDIA GABRIELA HERCULES AGUILAR (27 mayo 2024)
- Reply Content: Hola Julio Cesar. A mi también me gustó mucho la herramienta es muy fácil de utilizar, encontré muy fácilmente el contenido asignado.
- Right Sidebar: CLAUDIA GABRIELA HERCULES AGUILAR (exp), Mis publicaciones, Favoritos, Publicaciones seguidas, Etiquetas seguidas

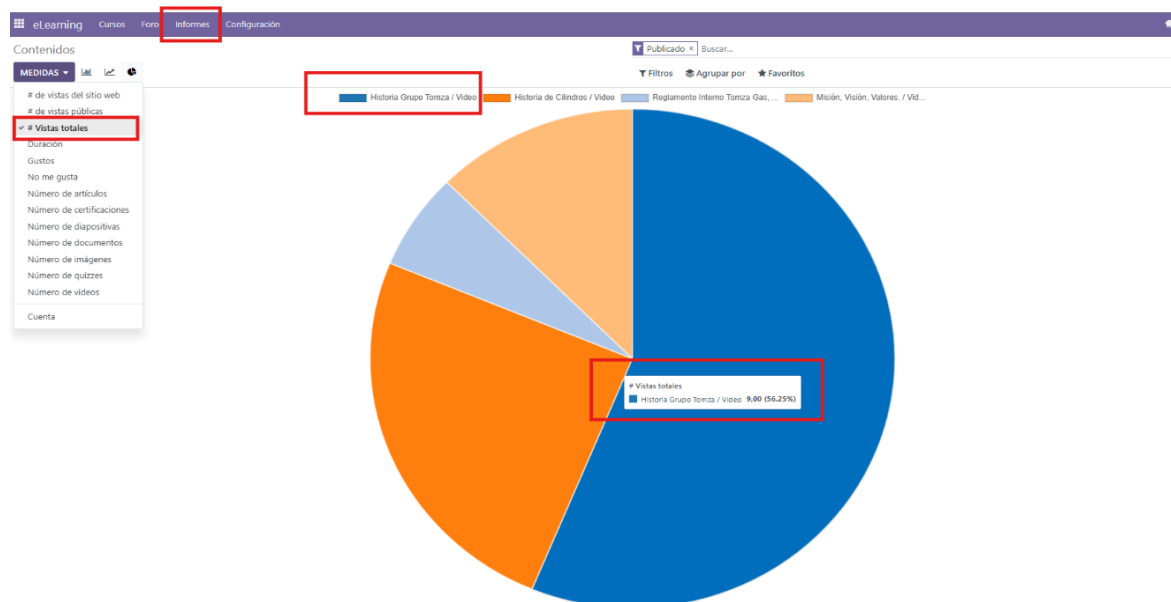
Fuente. Creación propia

Figura 44. Foro opinión sobre el aprendizaje



Fuente. Creación propia

Figura 45. Pantalla de informes



Fuente. Creación propia

Finalmente, se implementó una evaluación de los contenidos del Módulo I: Introducción a la industria del gas, con el objetivo de medir la comprensión de los temas por parte de los agentes de ventas de call center después de haber interactuado con el material disponible.

Figura 46. Evaluación del curso historia de grupo Tomza

Abrir: Contenido ✕

Título del contenido

Historia de grupo Tomza

Etiquetas...

2 Particip...

Ir A Sitio Web



Quiz

CUESTIONARIO

Pregunta	Respuestas
¿En que año fue fundado gru...	En 1960
¿Cuál fue el nombre de la pri...	
¿En que año inicio operacion...	en el año 2001
¿En que países centro americ...	En El Salvador, Guatemala, Ni...

Agregar línea

Fuente. Creación propia

4.4. Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios

Se solicita apoyo del coordinador de IT de Tomza Gas El Salvador, para que nos comparta su opinión sobre su experiencia con la plataforma y los contenidos de los cursos. A continuación, se presenta con mayor detalle su comentario:

Figura 47. Percepción IT

Recibidos 1.002

Destacados

Postpuestos

Enviados

Borradores 1

Más

Etiquetas +

Unwanted

Acceso Plataforma Odoo Recibidos x

Javier Herrera para mí

Buenos días Patricia,

Te informo que he ingresado a la plataforma **Centro de Formación Tomza Gas** y quiero darte las gracias por permitirme darte mi opinión al respecto, te comento que he visto la funcionalidad de la plataforma, su facilidad de acceso y los cursos instalados y quiero darte las siguientes valoraciones al respecto:

1. La plataforma es bastante amigable para utilizarse y posee un interfaz muy comprensible y fácil de utilizar lo que facilite que cualquier colaborador de diferentes edades se adapte fácilmente a su uso.
2. La plataforma no se observa saturada sino bastante limpia, lo que brinda una vista agradable al contenido y facilidad de aprendizaje para el colaborador
3. Los contenidos cargados facilitan la comprensión pues utiliza una ruta de búsqueda que ayuda a que el colaborador ingrese rápidamente.
4. La plataforma también es funcional para subir material didáctico o de lectura, lo que puede permitir que aparte del curso les adjuntes material de apoyo.
5. En conclusión, considero que la selección de la plataforma fue acertada para el uso en la organización y facilitara mas funcionalidad dado que el área de finanzas ya trabajo con ella por lo que hace que no sea una plataforma desconocida.

A manera de concluir, me permito confirmarte que la plataforma virtual cumplirá con las expectativas de cualquier usuario interesado en aprender de una manera diferente a la que tradicionalmente hemos venido haciéndolo en Tomza; siempre y cuando los contenidos estén bien estructurados y el facilitador tenga claro el objetivo formativo a alcanzar.

Atte,

Ing. Javier Herrera
Coordinador de IT

GRUPO TOMZA

+503 2560-1324
+503 7250-4244

Oficinas centrales
coordinadort@tomzagas.com www.grupotomza.com

Fuente. Creación propia

Además, para conocer la percepción de los agentes de ventas con relación al uso de la plataforma y de un contenido del módulo I: Introducción a la industria de gas, se realizó una encuesta para saber sus opiniones.

Las preguntas que se le realizaron son las siguientes:

1. ¿Cómo fue su experiencia al interactuar con los contenidos alojados en la plataforma Virtual?
2. ¿Considera que la plataforma virtual es funcional para Tomza Gas? ¿Por qué?
3. ¿Qué beneficios identifica a partir de la demostración del curso de inducción para agentes de ventas call center?
4. ¿Qué cambios identifica entre las inducciones que ha participado anteriormente y la demostración del curso de inducción que ha completado en la plataforma Virtual?
5. ¿Cómo fue tu experiencia de acceso a la plataforma?
6. ¿Tuviste algún problema con el acceso de tus credenciales?
7. ¿Has hecho uso de nuestro soporte técnico? ¿Cómo fue tu experiencia?
8. ¿Qué te gusta más de nuestra plataforma?

A continuación, se presentan con mayor detalle los comentarios recopilados en la encuesta:

Figura 48. Percepción de los agentes de ventas

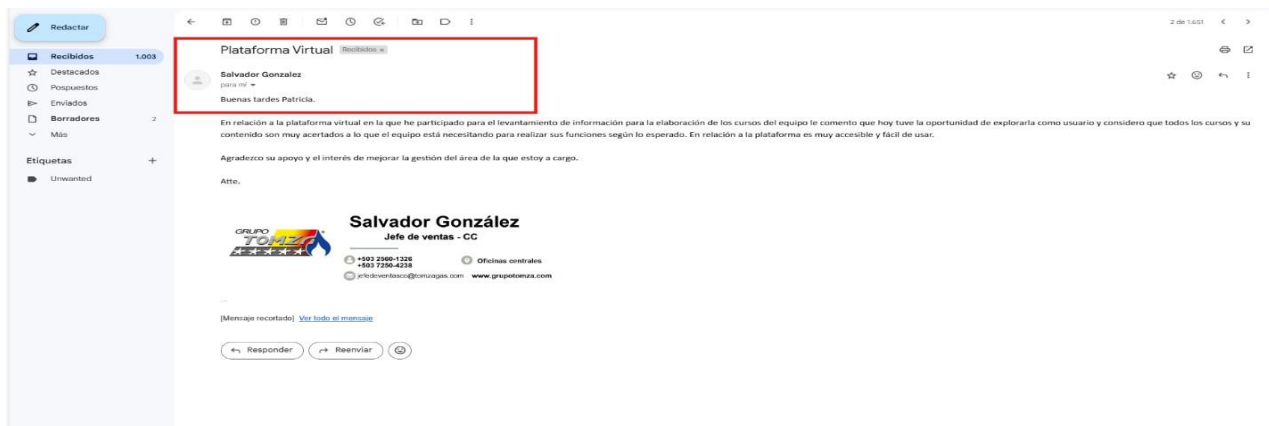
Nombre	Fecha	¿Cómo fue su experiencia al interactuar con los contenidos alojados en la plataforma Virtual?	¿Considera que la plataforma virtual es funcional para Tomza Gas? ¿Por qué?	¿Qué beneficios identifica a partir de la demostración del curso de inducción para agentes de ventas call center?	¿Qué cambios identifica entre las inducciones que ha participado anteriormente y la demostración del curso de inducción que ha completado en la plataforma Virtual?
Bryan Josué Gonzalez	11/5/2024	Excelente ya que fortalece mis conocimientos de la Industria	Si, ya que puedo acceder al contenido las veces que quiera y consultar cada vez que tenga dudas	1. Obtengo mas conocimientos de mi puesto de trabajo Capacitarme constantemente	1. Tuve la oportunidad de ingresar antes del uso de la plataforma y creo que la inducción como se da presencial no abarca muchos de los temas que necesitamos 2. No tuve inducción a mi ingreso, por lo que considero que es una muy buena idea hacerlo de manera virtual por que podemos daptarlo a nuestro ritmo, oportunamente claro.
Claudia Gabriela Hercules	12/5/2024	Me gusto mucho los cursos son bien visuales y la explicación muy clara.	Si, por que permite ver los cursos las veces que necesitamos en base a nuestras dudas	1. Que le estan apostando a la capacitación y desarrollo del personal	La inducción presencial es limitada, esta la considero mas informativa y extensa de información.
Vanessa Marisol Guzman	14/5/2024	Muy buena, fue muy facil de encontrar el contenido asignado.	Si, por que me ayuda a ver el contenido las veces que yo quiera y aclarar las dudas que tenga de cualquier proceso	1. Oportunidades de crecimiento y conocimiento de información	La inducción general no es tan explicativa como la virtual, a parte que la virtual por su contenido es mas dinamico, en la virtual puedo ver el contenido varias veces y se me queda la información, sin embargo en la presencial la explicación es solo una vez y cuando uno es nuevo hay muchos detalles que no se le quedan.
Jasmin Esmeralda Chavez	18/5/2024	Muy buena, fue facil encontrar los cursos que me asignaron y la información visual es agradable para la vista, los cursos son cortos y muy explicativos	Si, por que me permite ver los cursos en el tiempo oportuno	1. Conozco mas sobre mis funciones 2. Conozco mas sobre la empresa a la que laboro	

Nombre	Fecha	¿Cómo fue tu experiencia de acceso a la plataforma?	¿Tuviste algún problema con el acceso de tus credenciales?	¿Has hecho uso de nuestro soporte técnico? ¿Cómo fue tu experiencia?	¿Qué te gusta más de nuestra plataforma?
Bryan Josué Gonzalez	11/5/2024	El ingreso a la plataforma es muy facil y rapido	No, una vez los recibí en el correo no hubo problemas	No, aun no	Me gusta mucho el ambiente, es muy limpio y visual
Claudia Gabriela Hercules	12/5/2024	No tuve inconveniente, el acceso es muy rapido	No, no lo tuve	Si, tuve dudas con mi cambio de contraseña, pero me solventaron rapido	Lo que me gusta es que puedo ingresar a cualquier hora
Vanessa Marisol Guzman	14/5/2024	Una vez leído el manual, no hay inconvenientes para acceder	No, las credenciales las recibí oportunamente, el acceso fue rapido	No, por el momento	Los contenidos que tiene disponibles ya que me ayudan a mejorar los conocimientos
Jasmin Esmeralda Chavez	18/5/2024	Es muy rapido, no tuve problemas	Si tuve problemas pero me solventaron muy rapido	Si, tuve un problema con mis credenciales pero fue muy rapida la solución	Me gusta que es facil de usar es muy amigable

Fuente. Creación propia

Finalmente, se solicitó a jefatura de ventas de call center un correo dando sus comentarios relacionados a los contenidos y plataforma seleccionada presentado con anterioridad en reunión virtual. A continuación, se muestran sus comentarios:

Figura 49. Percepción como usuario jefe de ventas - CC



Fuente. Creación propia

5. CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Luego de la elaboración del presente proyecto de innovación enfocado para los agentes de ventas de Call Center y haber revisado y elaborado información importante para la gestión de los agentes, se establecen las siguientes conclusiones:

- Al estructurar un proceso de inducción desde la detección de necesidades, construcción de contenidos adecuados considerando metodologías y estrategias pedagógicas, se logran obtener mejor resultados de aprendizaje y por ende resultados en los objetivos estratégicos de la compañía.
- En este trabajo se diseñó un proceso de inducción y capacitación estratégico para agentes de ventas de call center, utilizando plataforma virtual, con el fin de incrementar las ventas del canal y mejorar la eficiencia y efectividad de los colaboradores, lo más importante de esta metodología es que incluimos tecnología y un nuevo proceso estandarizado de dar inducción y capacitación a los colaboradores.
- La implementación de la plataforma virtual destaca la adaptabilidad hacia una nueva modalidad de aprendizaje en la organización y la accesibilidad a contenidos de la inducción y capacitación diseñados específicamente a las necesidades de los puestos de trabajo de los agentes de ventas mejorando de esta forma su gestión de ventas.
- La integración del proceso de inducción, desde el diagnóstico hasta la implementación, se alinea estratégicamente con los objetivos de la organización, ya que el enfoque específico del puesto garantiza que los colaboradores estén preparados con los conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos, brindar un servicio y atención de calidad que genere el incremento en las ventas del canal y mejorar la eficiencia y efectividad.

- La propuesta que se detalla no solo beneficiará a los agentes de ventas directamente involucrados en el proyecto, sino que también fortalece la capacidad de la organización para capacitar y desarrollar a sus colaboradores de todas las áreas constantemente.

- Las herramientas tecnológicas son una excelente manera de enriquecer el proceso de aprendizaje de los colaboradores en la organización, proporcionando un acceso más rápido y eficiente a la información, promoviendo la personalización del aprendizaje, fomentando la interactividad y participación, brindando retroalimentación inmediata y ofreciendo flexibilidad y comodidad en el proceso de formación.

- La socialización de la campaña de expectación es esencial en el proceso de implementación de la transformación del sistema de aprendizaje, pues ayuda a fomentar una cultura corporativa, a dar claridad a los procesos, ayuda a la gestión del cambio en los procesos y a vincular el propósito del proyecto con el horizonte estratégico, el cual busca el incremento en ventas del canal de Call Center, adaptando la tecnología para lograr un desarrollo sostenible, lo cual puede ser posible a través del compromiso y el desarrollo de las competencias del talento humano de la organización.

5.2.Recomendaciones y propuestas

A continuación, se brindan las siguientes recomendaciones y propuestas, cuya aplicación queda a discreción de la organización:

- Para mejorar la rotación de los colaboradores en relación a las desvinculaciones por bajo rendimiento se recomienda realizar los procesos de inducción a través de sistema virtual y extenderlo a otros puestos de trabajo comenzando por los puestos claves. Esto permitirá fortalecer las habilidades y conocimientos en menos tiempo y con contenidos estructurados en diferentes puestos dentro de la organización.

- Con el fin de adaptar las inducciones y capacitaciones a las necesidades cambiantes de la organización, se propone actualizar anualmente los contenidos de cada módulo y sus respectivos subtemas.
- Se sugiere incorporar los indicadores claves de rendimiento (KPIs) propuestos para evaluar el impacto de las inducciones y capacitaciones en las evaluaciones de desempeño de los agentes de ventas, lo que permitirá medir los resultados esperados de las inducciones y capacitaciones en el incremento de las ventas.
- Se recomienda hacer la encuesta de clientes retirados a los clientes activos, para verificar que con el nuevo proceso de reinducción e inducción los resultados serán diferentes a los presentados en la última ocasión por los clientes retirados.

5.3. Socialización de resultados

Para dar a conocer los resultados del proyecto de innovación, se ejecutará el siguiente plan de socialización en el año 2024:

Objetivo del plan

Comunicar de manera efectiva los resultados obtenidos en el proyecto, destacando la implementación de la plataforma **Centro de Formación Tomza Gas**, para impulsar inducciones y capacitaciones en agentes de ventas de call center.

Tabla 19. Plan de socialización

Audiencia	Mensaje	Canales de comunicación	Fecha
Recursos Humanos e IT	Presentación de propuesta de inducción, tematica y plataforma	Reunión presencial	16 de Mayo de 2024
Miembros directivos de la organización: Dirección general, Gerencia de Finanzas y Jefes de Ventas CC	Presentación de propuesta de innovación, problemática, diseño de propuesta, plataforma	Sesion virtual via Zoom	29 de Mayo de 2024
Gerentes y Jefes de área	Presentación del nuevo proceso de Induccion y capacitaciones para conocimiento	Sesion virtual via Zoom	30 de Mayo de 2024
Agentes de ventas de Call Center	Presentación de la herramienta y manual de usuario	Reunión presencial	31 de Mayo de 2024
Comisión evaluadora de la UEES	Presentacion de diagnostico, propuesta y resultados del proyecto	Sesion virtual via Zoom	18 de Junio de 2024
Miembros directivos de la organización: Dirección general, Gerencia de Finanzas y Jefes de Ventas CC	Primera socialización del impacto de los resultados	Sesion virtual via Zoom	25 de Octubre de 2024

Fuente. Creación propia

Se ha proyectado que se llevará a cabo la primera socialización del impacto de los resultados, a través de una reunión dentro de 4 meses es decir en el mes de octubre de 2024, con el objetivo de contar con un periodo adecuado para evaluar los indicadores de gestión establecidos una vez concluidos los cursos, lo cual permitirá determinar el impacto de las inducciones y capacitaciones en el incremento de ventas y la mejora de efectividad y eficiencia.

6. FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS

- A., B. N. (2016 de 02 de 13). *El proceso de inducción de personal. Qué es, etapas y beneficios*. Obtenido de El proceso de inducción de personal. Qué es, etapas y beneficios: <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal>
- Aguirre, M. F. (02 de 12 de 2022). *Formaciones en línea sobresalientes ¡gracias a las mejores plataformas e-learning!* Obtenido de Formaciones en línea sobresalientes ¡gracias a las mejores plataformas e-learning!: <https://www.innovacionycualificacion.com/>
- ALLES, M. A. (2012). Diccionario de términos de recursos humanos. En M. A. ALLES, *Diccionario de términos de recursos humanos* (pág. 486). Buenos Aires: Granica, S.A.
- Almonte, M. G. (25 de Abril de 2022). *Las 5 mejores plataformas (LMS) de elearning*. Obtenido de Las 5 mejores plataformas (LMS) de elearning: <https://aprendizajeenred.es/5-mejores-plataformas-lms-elearning/>
- Armstrong, M. (02 de 04 de 2016). Proceso de capacitación y desarrollo del personal. Obtenido de Proceso de capacitación y desarrollo del personal: <https://www.emprender-facil.com/proceso-de-capacitacion-y-desarrollo-del-personal/>
- Bonk, C. J. (2009). El mundo está abierto: cómo la tecnología web está revolucionando la educación. San Francisco : Wiley Imprint.
- Clark, R. E. (2014). El campo del aprendizaje y la tecnología educativa. Estados Unidos: Yale University Press.
- Coach, L. (13 de 01 de 2024). La capacitación en habilidades blandas. Obtenido de la capacitación en habilidades blandas: <https://lideracoach.com/blog/la-capacitacion-en-habilidades-blandas/>

Cota Luévano, J. A. (01 de 09 de 2016). La capacitación como herramienta efectiva. Obtenido de La capacitación como herramienta efectiva: <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>

Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. Mexico: pearson educación.

Fernández, M. (18 de 12 de 2021). George Siemens, fundador del conectivismo. Obtenido de George Siemens, fundador del conectivismo: <https://www.infobae.com/educacion/2021/12/18/george-siemens-fundador-del-conectivismo-la-inteligencia-artificial-nos-puede-ayudar-a-dar-sentido-a-un-mundo-complejo/>

FL, G. D. (1996). Administración de Personal. Mexico: Prentice Hall.

Geard, G. (2022 de Julio de 2022). Educación Virtual: Sus ventajas y desventajas. Obtenido de Educación Virtual: Sus ventajas y desventajas: <https://grupogear.com/ec/blog/categoria/educacion-virtual-ventajas-desventajas/>

Gerencie.com. (15 de 01 de 2021). Por qué es importante la inducción laboral. Obtenido de Por qué es importante la inducción laboral: <https://www.gerencie.com/por-que-es-importante-la-induccion-al-nuevo-empleado.html>

Herrera, A. (28 de abril de 2021). Las 5 mejores plataformas eLearning en las que alojar tus cursos. Obtenido de Las 5 mejores plataformas eLearning en las que alojar tus cursos: <https://www.innovacionycualificacion.com/plataforma-elearning/5-mejores-plataformas-elearning/>

Peru, B. R. (02 de 06 de 2021). La Importancia de la Inducción de Personal en la Gestión de Talento. Obtenido de La Importancia de la Inducción de Personal en la Gestión de Talento: <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/la-importancia-de-la-induccion-de-personal-en-la-gestion-de-talento>

QUALITY, S. H. (24 de 05 de 2021). *La importancia de la inducción en tu empresa*.
Obtenido de La importancia de la inducción en tu empresa:
<https://blog.humanquality.com.mx/la-importancia-de-la-induccion-en-tu-empresa>

Ramírez, G. E. (28 de 06 de 2004). Procesos de inducción y entrenamiento. Obtenido de procesos de inducción y entrenamiento: <https://www.academia.edu>

Robbins, S. P. (10 de 04 de 2023). *Capacitación del Personal: Qué es y Beneficios*.
Obtenido de Capacitación del Personal: Qué es y Beneficios:
<https://www.webyempresas.com/capacitacion>

7. ANEXOS

Anexo I. Ejemplo de encuesta de salida



ENTREVISTA DE SALIDA

Fecha: 18/08/2023	Código: 6642
Nombre: Steffany Mirella Mortimer	Cargo: Agente call center
Fecha que ingresó a la empresa: 01/08/23	Fecha de Salida de la empresa: 18/08/23
CEDI: San Miguel	Jefe inmediato: Salvador Gonzalez
Departamento/Canal: Call center	

1. Motivo por el cuál decide retirarse de la empresa

- ☐ Mejor oportunidad laboral.
 ☐ Viaje fuera del país
☐ Proyectos personales
 ☐ Horarios de trabajo.
☐ Problemas personales y/o enfermedad.
 ☒ Baja remuneración.

☐ Otros, especifique motivo:

De las alternativas mencionadas, especificar las

razones:

No comisiono por no llegar a la meta, el salario base no alcanza para mis gastos.

2. Califique los siguientes aspectos en la empresa:

Aspectos	Excelente	Regular	Malo
Inducción al puesto		X	
Sueldo y comisiones			X
Trato por parte del supervisor o jefe inmediato	X		
Ambiente de trabajo	X		
Acceso a información relacionada al puesto		X	
Trato que recibió por el área de RRHH	X		

- ¿Las responsabilidades y labores de su puesto correspondían a lo que usted esperaba?

☐ SI

☒ NO

¿Por qué?

Nunca me entregaron mis pensiones y me cambiaron de cedís 2 veces sin metas.

¿Qué expectativas tenías al ingresar a laborar a la empresa y en qué porcentaje se cumplieron estas?

Lograr estabilizarme ya que todos mis trabajos anteriores fueron informales.

¿Qué opinión te llevas de tu jefe directo?

Muy buena, sabe mucho de la empresa y apoyaba siempre que se necesitaba.

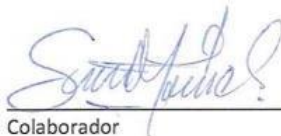
¿Qué es lo que más te gusto de la empresa?

El compañerismo todos nos llevábamos bien.

Con el fin de mejorar como empresa, ¿qué comentarios o sugerencias haría usted?

Que mejoren los procesos, nos den la lista de precios y la información del puesto.

gracias.



Colaborador



Recursos Humanos



Muchas gracias por su colaboración

Anexo II. Entrevista completa Gerencia Financiera

ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Fecha: jueves, 16 de noviembre 2023

Nombre de entrevistado: Carlos Antonio Zometa

Empresa: Tomza Gas El Salvador

Objetivo:

Conocer el proceso de ingreso e inducción del personal de los últimos 5 años.

Preguntas:

1. ¿Cuántos años tiene de laborar para Tomza Gas El Salvador?

R// Estoy en la empresa desde que inició operaciones en el año 2001, como la operación en su momento fue pequeña inicié como Contador General convirtiéndome a lo largo de estos 22 años en gerencia corporativa financiera.

2. ¿Cuántos años tuvo bajo su cargo el departamento de Recursos Humanos?

R// Estoy a cargo de la persona de RRHH desde el 2005, hago referencia en esto, ya que no existía un departamento de RRHH como tal, sino una persona como auxiliar de RRHH, haciéndose cargo del papeleo de ingreso del personal, la nómina se manejó a través de contabilidad a cargo de una auxiliar contable, en el 2006 se vio la necesidad de contratar reclutadores por zona, central, occidental y oriental y que enviaban la información a auxiliar de RRHH para creación de expediente e ingreso a nómina, nunca se vio como tal un proceso de ingreso e inducción de personal.

Para mí en lo personal, estos conceptos de procesos de ingresos, inducción y capacitación de personal es nuevo, antes la gente fácilmente se le asignaba su puesto de trabajo y se adaptaban a la rutina del puesto.

Sé que con el tiempo las cosas han cambiado, es por eso que ya en el 2022 se crea una estructura robusta de Recursos Humanos para que se haga cargo de todos estos cambios nuevos que hay ahora en todas las empresas.

-
3. Hablando específicamente del Dpto. de Call Center y que la creación de un puesto nuevo tiene que pasar por finanzas. ¿por qué nace la necesidad de la creación de un call center en Tomza Gas?

R// Como lo hemos mencionado en el punto anterior las cosas han cambiado con los años y hoy en día la mayoría de clientes están acostumbrados a marcar un número para ser atendido de inmediato y darle una respuesta a su necesidad, el Call Center en el Salvador no fue el primero, Call Center inicio en Guatemala con una estructura 5 veces más grande que la nuestra y al ver que tuvo muy buena aceptación por parte de los clientes se decidió también implementarlo aquí.

4. ¿Cuándo se autorizó la creación del Departamento de Call Center, se tomaron en cuenta la elaboración de políticas, procesos e inducción del personal?

R// la verdad que no, no se tomó en cuenta nada, aquí las cosas siempre han sido en el camino se van solventando.

5. ¿Cómo fue el proceso de incorporación del personal de call center desde que iniciaron operaciones?

R// Solamente era brindarle información general de la empresa y luego una breve presentación de los productos y precios por parte del supervisor de ventas ya todo el aprendizaje de centros de distribución y tiendas se le dan en el camino es decir a medida la necesidad.

6. ¿Por qué en entrevistas de salida los colaboradores manifestaron no tener acceso a la información y la falta de una buena inducción?

R// Por efectivamente no tienen acceso a nada, desde que inició operaciones call center ha tenido una alta rotación, darles información tan delicada de entrada pone en riesgo la información con la competencia el cual es muy fuerte la competencia en la industria de gas, por decirle algo nosotros a nivel mercado nos encontramos en el tercer lugar, en segundo lugar, Z gas y primer lugar Tropigas, hace unos años atrás estas empresas tenían por costumbre mandar a sus empleados a pedir trabajo a Tomza gas, a fin de investigar alguna información de importancia para ellos, por eso se estableció manejar la información de ventas, precios, rutas, etc., de manera confidencial.

Con el tema de inducción es lo que le mencione ahora está un departamento de RRHH que se hará cargo de mejorar esos procesos y que deberá tomar todas las medidas necesarias para salvaguardar la información de la empresa.

Anexo III. Encuesta de satisfacción nuevo ingreso sobre inducción e información virtual.

Estimado nuevo colaborador:

Agradecemos que hayas elegido unirse a nuestro equipo.

Para ayudarnos a mejorar nuestro proceso de incorporación y asegurarnos de que tengas una experiencia positiva en tu nuevo puesto, nos gustaría que completes la siguiente encuesta de satisfacción.

- 1. ¿Cómo valoras la calidad de la información virtual proporcionada durante tu proceso de incorporación?**
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
- 2. ¿Te sientes satisfecho/a con el proceso de incorporación y bienvenida que se te ha proporcionado?**
 - Sí
 - No
- 5. ¿Consideras que se te ha proporcionado la información necesaria en este curso sobre los objetivos, valores y expectativas de la empresa?**
 - Sí
 - No
- 6. ¿Qué aspectos destacarías como positivos del curso virtual que has recibido?**
- 7. ¿Qué aspectos consideras que podríamos mejorar en el proceso de incorporación de nuevos empleados/as relacionados a la información virtual recibida?**

Por favor, siéntete libre de agregar cualquier comentario adicional que consideres relevante.

Muchas gracias por tu participación. Tus comentarios son muy valiosos para nosotros y nos ayudarán a mejorar la experiencia de incorporación de futuros nuevos colaboradores.

Anexo IV. Diseño prueba de conocimiento del curso

Abrir: Contenido ✕

2 Particip... Ir A Sitio Web

Título del contenido
Historia de grupo Tomza

Etiquetas...

Quiz

CUESTIONARIO

Pregunta	Respuestas	
¿En que año fue fundado gru...	En 1960	
¿Cuál fue el nombre de la pri...		
¿En que año inicio operacion...	en el año 2001	
¿En que países centro americ...	En El Salvador, Guatemala, Ni...	

Agregar línea

Anexo V. Encuesta de evaluación de plataforma y contenido virtual

¡Hola!

Agradecemos tu interés en participar en nuestra encuesta de satisfacción de contenido y plataforma virtual. Tu opinión es muy importante para nosotros, ya que nos ayuda a mejorar y a ofrecerte una experiencia todavía mejor. Por favor, tómate unos minutos para completar la encuesta y comparte tus impresiones, sugerencias y comentarios. ¡Gracias por formar parte de nuestra comunidad virtual!

1. ¿Cómo fue su experiencia al interactuar con los contenidos alojados en la plataforma Virtual?
2. ¿Considera que la plataforma virtual es funcional para Tomza Gas? ¿Por qué?
3. ¿Qué beneficios identifica a partir de la demostración del curso de inducción para agentes de ventas call center?
4. ¿Qué cambios identifica entre las inducciones que ha participado anteriormente y la demostración del curso de inducción que ha completado en la plataforma Virtual?
5. ¿Cómo fue tu experiencia de acceso a la plataforma?

6. ¿Tuviste algún problema con el acceso de tus credenciales?
7. ¿Has hecho uso de nuestro soporte técnico? ¿Cómo fue tu experiencia?
8. ¿Qué te gusta más de nuestra plataforma?
9. ¿Podrías brindarnos alguna sugerencia que ayude a mejorar la plataforma?

Agradecemos el tiempo dedicado a completar nuestra encuesta de satisfacción de contenido y plataforma virtual. Tus comentarios y sugerencias son valiosos para nosotros mientras trabajamos para mejorar y optimizar tu experiencia en nuestra plataforma. Si tiene alguna otra observación o inquietud, no dudes en comunicarse con nuestro equipo de soporte.

Anexo VI. Diseño de entrevista a jefe de ventas sobre impacto de proyecto

ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Fecha:

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Área:

Objetivo: Conocer el impacto del proyecto sobre el nuevo proceso de reintroducción e inducción de los agentes de ventas call center después de implementada la plataforma.

Preguntas.

1. ¿Cómo ha impactado la implementación de la plataforma virtual en relación a la inducción en el desempeño de las ventas del área?
2. ¿Qué cambios ha notado en el proceso de ventas desde la puesta en marcha de la plataforma virtual?
3. ¿Cómo han respondido los agentes de ventas ante la implementación de esta nueva herramienta de inducción?
4. ¿Se ha percibido un aumento en la productividad de los agentes de ventas gracias a la plataforma virtual y al nuevo proceso de inducción?
5. ¿Qué mejoras se han observado en la gestión de ventas desde la introducción de la plataforma virtual?
6. ¿Se ha notado un incremento en la retención de clientes o en la fidelización de los mismos después de la implementación de la plataforma?
7. ¿Qué beneficios adicionales ha traído consigo la implementación de la plataforma virtual y el nuevo proceso de inducción en términos de ventas?
8. ¿Se han identificado áreas de mejora en la implementación de la plataforma virtual que podrían potenciar aún más las ventas?
9. ¿Qué seguimiento se está dando a la implementación de la plataforma virtual y al nuevo proceso de inducción para garantizar su efectividad en el largo plazo en términos de ventas?

Anexo VII. Plan de comunicación



PLAN DE Comunicación

CENTRO DE FORMACIÓN TOMZA GAS



1. OBJETIVOS DE LA CAMPAÑA

- Crear expectación a los usuarios que serán parte del proyecto de la implementación de la plataforma.
- Aumentar la participación y el compromiso de los participantes, creando un interés por ser parte de ella.
- Dar a conocer la plataforma y sus beneficios al ser parte de ella.

2. MENSAJES PRE Y LANZAMIENTO

Mensaje 1

Te presentamos



Odoo es una plataforma de aprendizaje virtual que se convertirá en nuestro aliado próximamente; para poder mostrarte un camino lleno de conocimientos y aprendizaje continuo.

Quédate atento a más noticias.



Mensaje 2

odoo



Hoy queremos contarte de los beneficios de pertenecer próximamente a nuestra plataforma de aprendizaje Odoo.

Encontraras inducción general de tu puesto como conocimiento de la industria, nuestras políticas, nuestros procedimientos, nuestra cultura.

Conocerás todo de tu puesto de trabajo a través de una inducción especializada y preparada especialmente para ti.

Beneficios:

- Mejor comprensión de tu rol y responsabilidades en la organización
- Integración más rápida con tus compañeros de trabajo
- Mejor comprensión de nuestra cultura organizacional
- Mayor satisfacción laboral
- Conocimiento especializado en tus funciones



Mensaje 3

odoo

¡Atención equipo! Estamos emocionados de lanzar nuestra nueva plataforma virtual. Esta herramienta revolucionaria nos ayudará a mejorar nuestros conocimientos técnicos y generales. ¡No te lo pierdas!"

Quédate atento a más noticias.



Mensaje 4

odoo

"¡Prepárate para una experiencia de reintucción única! Nuestra plataforma virtual está lista para ayudarte a crecer en tus habilidades técnicas y generales. ¡No te quedes atrás, únete al cambio!"

¡Ya casi iniciamos ¡



Mensaje 5



"¡Es hora de darle un giro a nuestra forma de hacer las cosas! Con la nueva plataforma virtual de reinducción y capacitación, podrás acceder a contenido exclusivo y mejorar tus habilidades en tiempo récord.



Mensaje 6



"¡La revolución tecnológica llega a Tomza Gas! Con la nueva plataforma virtual de reinducción y capacitación, podrás capacitarte de forma interactiva y eficaz. Estamos a solo unos días de iniciar.

¿Estás listo para el cambio?"



Mensaje 7



El día llega

¡No esperes más y únete a nuestra plataforma de aprendizaje virtual! Juntos, podemos construir un futuro lleno de conocimiento y oportunidades.

¡Bienvenidos a la era del aprendizaje online!



3. CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA.



- Correo electrónico de comunicación interna:
- Anuncios en carteleras informativas

 comunicacioninterna@tomza.com

- Numero de RRHH cerca de ti:



¡Escanea
y escríbenos!



4. CALENDARIO DE CAMPAÑA

No	Actividad	Responsable	may-24				jun-24
			1ra Semana	2da semana	3er semana	4ta semana	1ra Semana
1	Presentación de propuesta de campaña a Dirección General	Líder de proyecto					
2	Modificación de observaciones de la campaña	Líder de proyecto					
3	Aprobación de la campaña	Líder de proyecto					
4	Diseño de artes	Diseñador gráfico					
5	Envío de mensaje 1 y 2	Analista de CI					
6	Envío de mensaje 3	Analista de CI					
7	Envío de mensaje 4	Analista de CI					
8	Envío de mensaje 5	Analista de CI					
9	Envío de mensaje 6	Analista de CI					
10	Lanzamiento de plataforma y mensaje 7	Líder de proyecto/Analista de CI					



Anexo VIII. Manual usuario plataforma virtual



Contenido

1.OBJETIVO DEL MANUAL

proporcionar a los usuarios toda la información necesaria para utilizar la plataforma de manera efectiva y eficiente.



2.INTRODUCCIÓN

El propósito de este manual es describir en forma general las opciones del Sistema de aprendizaje virtual Odoo a fin que el usuario se le facilite el acceso y navegación en la plataforma. Este manual irá guiando al usuario en el proceso de inicio de sesión, búsqueda de cursos, realización de exámenes, avances.



odoo

3. Implementación del sistema.



B) INGRESO A PLATAFORMA

Para poder acceder a Odoo es necesario acceder al siguiente link:<http://172.233.189.196:8021/web/login>
Aparecerá tu pantalla de ingreso como la siguiente:



A) REQUERIMIENTO DE HARDWARE

- Computador
- Conexión a internet



****Aquí deberas de colocar tu correo electrónico y contraseña asignada****

Cursos

01 CURSOS ASIGNADOS

Una vez dentro de la plataforma, selecciona la opción cursos:

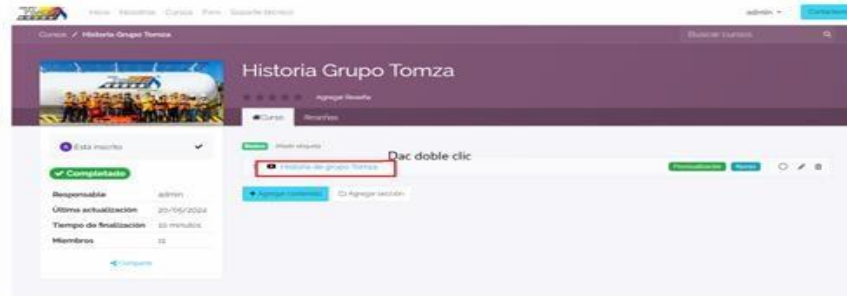


****En esta pantalla te aparecen todos los cursos que están asignados a tu perfil****

Cursos

02 VERIFICACIÓN DE CURSOS

Para ver cada curso, basta con posicionarse y dar clic en el curso de interés o pendiente de tomar:



Cursos

03 AVANCES DE LOS CURSOS ASIGNADOS

A la par de los cursos asignados, se encuentra el avance en porcentaje de tus asignaciones y el No de cursos que te han sido asignados.



Exámenes

REALIZAR EXÁMENES ASIGNADOS

Para realizar exámenes asignados a cada curso basta con posicionarse en el curso visto y dar clic al siguiente icono:



5. Uso de botones

INICIO

Permite a los usuarios regresar a la página principal de la plataforma o iniciar una nueva acción.

CURSOS

Permite a los usuarios ingresar a sus cursos asignados, visualizar sus avances.

FORO

Es un elemento interactivo que permite a los usuarios ingresar a un foro de discusión en línea. Al hacer clic en el botón, los usuarios pueden acceder a diferentes temas de discusión, publicar sus propias preguntas o comentarios.

SOPORTE TÉCNICO

Permite a los usuarios ponerse en contacto con el equipo de soporte técnico de la empresa o plataforma en caso de tener problemas, preguntas o dudas relacionadas con el uso de la plataforma.

CERRAR SESIÓN

opción que permite al usuario finalizar su sesión en la misma, es decir, salir de su cuenta y desconectarse de la plataforma.

Luego seleccionar la opción quiz

Ir A Sitio Web

Título del contenido
Historia de grupo Tomza

Quiz

Pregunta	Respuestas
¿En que año fue fundado gru...	En 1960
¿Cuál fue el nombre de la pri...	
¿En que año inicio operacion...	en el año 2001
¿En que países centro americ...	En El Salvador, Guatemala, NI...

Agregar línea

GUARDAR DESCARTAR

Para cerrar sesión nos posicionamos en tu nombre de usuario y buscas la opción cerrar sesión, como se muestra en pantalla:

odoo
4. Cierre de sesión

