



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PSICÓLOGO
EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS-CAPACITACIÓN
EN GRUPO SITEL DE MÉXICO

REPORTE DE ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
M O N I C A P R A D O P E S C A D O R

Director: Lic. Marco Vinicio Velasco del Valle.

Dictaminadores: Lic. Juan Antonio Vargas Bustos.
Lic. Ángel Francisco García Pacheco.



TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO.

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES:

Por darme la vida, por sus enseñanzas, por su amor, por su apoyo, por su confianza, pero sobre todo por dejarme la herencia más valiosa del mundo, gracias por ser cómplices de este sueño hecho realidad, los amo. Viviré eternamente agradecida por todo lo que han hecho por mi.

A MI HIJO AILTON:

Por ser el regalo de la vida más hermoso, por tu inocencia y tus sonrisas que me devolvieron la energía y la magia para continuar en este camino, Te Amo.

A MIS HERMANOS LALO Y NAYE:

Por sus sonrisas, por su apoyo, por los momentos compartidos, las tristezas, las pelás, pero sobre todo por lo momentos de felicidad. Mi mayor deseo es dejar en ustedes una huella, siempre contarán conmigo Son los mejores hermanos del mundo, los quiero mucho.

A MI FAMILIA:

A mis tíos, mis tías, mis primos, mis abuelos, toda mi familia a los que están aquí y los que desde el cielo siguen nuestros pasos, gracias!!, por su confianza, su amor, sus consejos y por los detalles que me ayudaron a cumplir con esta meta.

A MIS ASESORES:

Por su tiempo, su paciencia, su sabiduría, por formar parte de esta etapa y ayudarme a cumplir esta meta. Son unas personas admirables.

A MIS AMIGOS:

Citlali, Lily, mi conciencia Sra. Tere, Lichita, Anderson Buitrago, Norma, Luis "Gallo", Vic Rojas, Joel, Azucena, Cinthia, Erika, Alberto, Jerónimo, Mony, Vian, Lid, Vero, Tete, Jorge, Ray, David, Hugo, Liz, Iván, Héctor y todos los que llevo en mi corazón y que forman parte de mi loca historia... Por sus sonrisas, por los

momentos compartidos en la escuela, en el trabajo y en la pachanga, gracias por su sincera amistad, sus consejos y enseñanzas. Los quiero a todos.

A MIS PROFESORES:

Por sus enseñanzas y los momentos compartidos en el aula de clases, que me ayudaron a ser mejor persona y confirmar que no me equivoque, que la psicología una carrera estupenda.

A TI:

Que dejaste momentos espectaculares en mi vida y en mi profesión, jamás los olvidaré, Gracias!!

A DIOS:

Por el milagro de vida y esta segunda oportunidad. Gracias!!

INDICE

CAPITULO 1 PSICOLOGÍA Y SUS ÁREAS TECNOLÓGICAS

1.1 HISTORIA DE LA PSICOLOGIA	2
1.2 AREAS TECNOLÓGICAS.....	6
1.2.1 PSICOLOGIA CLINICA.....	6
1.2.2 PSICOLOGÍA EDUCATIVA.....	7
1.2.3 PSICOLOGIA SOCIAL.....	9
1.2.4 PSICOLOGIA DEL DEPORTE.....	10
1.2.5 PSICOLOGIA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL.....	11

CAPITULO 2 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2.1 ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.....	14
2.2 EL PAPEL DEL LA PSICOLOGIA EN LAS ORGANIZACIONES.....	15

CAPITULO 3 AREA DE RECURSOS HUMANOS

3.1 IMPORTANCIA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.....	19
3.2 ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	20
3.3 LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	23

CAPITULO 4 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DEL PSICOLOGO EN GRUPO SITEL DE MEXICO

4.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	26
4.2 ANTECEDENTES DEL AREA DE CAPACITACION.....	29
4.3 ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EN GRUPO SITEL DE MEXICO...	31

CONCLUSIONES.....	48
-------------------	----

ANEXOS

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFIA

CAPITULO 1 PSICOLOGIA Y SUS AREAS DE TECNOLOGICAS

1.1. HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA

La Psicología es el estudio científico de la conducta y la experiencia, de cómo los seres humanos piensan, sienten, aprenden, conocen, se adaptan y se desenvuelven en el medio. Es una disciplina científica que estudia al ser humano en sus diversas expresiones y situaciones en las dimensiones cultural, histórica, social y biológica, tanto a nivel individual, grupal e institucional.

Fueron muchos los que escribieron acerca del estudio de la psicología, algunos ejemplos de ellos son los siguientes:

Se podría decir que filosóficamente la historia de la psicología inicia en el siglo IV con Aristóteles (384-322 A.C), época en la que se creía que existían dos mundos: *el mundo de las ideas* (mundo perfecto e irreal) y *el mundo de la materia* (el real, imperfecto).

De ahí que para Aristóteles la mente o psique fuese el acto primero de todas las cosas, es lo que hace posible que sintamos y percibamos. De este modo identifico tres tipos de psique: *vegetativa* (de las plantas), *sensitiva* (de los animales) y *racional* (del hombre).

Así mismo afirmaba que los procesos de motivación estaban guiados por el polo del agrado y del desagrado.

Por otro lado René Descartes (1596-1650) considero que el cuerpo y el alma se influyen entre sí de alguna manera teniendo como centro de interacción la *glándula pineal*.

Muestra de esto es su obra "*Discurso del método*" (1637) donde expone que podemos dudar de todo, pero de una cosa no podemos dudar, de que estoy dudando; y si estoy dudando es que pienso y si pienso es que existo. De ahí su frase "pienso luego existo". Para Descartes hay tres cosas de las que podemos dudar: del Yo o del Pensamiento, del Mundo por su extensión y de Dios por su infinitud. Para él lo psíquico es lo consciente (la fantasía, la imaginación, los sueños, los recuerdos).

Por otro lado para Emmanuel Kant (1724-1804) "no tenemos una mente pasiva", esto se debe a cómo conocemos la realidad, existe un conocimiento a *priori* sobre la realidad de las cosas y luego nuestra mente añade su propio orden a las sensaciones (conocimiento a posteriori).

Mientras tanto William Hamilton (1636-1704), planteaba que la psicología debe investigar los fenómenos de la conciencia por la observación externa y la estadística.

La pregunta que Thomas Reid (1710-1796) planteo fue: ¿Cómo puedo estar seguro de que lo que veo y siento es real, no una alucinación?. La respuesta a esta pregunta la reconocemos gracias al *sentido común*.

Por otro lado Dougald Stewart (1753-1828) destacó la importancia de la atención como algo mental. Cuando hay varios sonidos, personas, objetos, centremos nuestra atención en una cosa, que es la figura y el resto para nosotros será el fondo lo que queda en un segundo plano que constantemente va variando. La atención es algo que varía y con ella nuestra percepción y motivación.

Mientras tanto J. Muller (1801-1858) dio a conocer al escribir el libro "*Tratado General de Fisiología*", que no hay más psicólogo que el fisiólogo. Según él nuestras sensaciones vienen por los sentidos y los nervios que transmiten los estímulos captados por nuestro cuerpo (Psicofísica).

Muller describió tres tipos de umbrales dentro de la captación de estímulos: el *máximo* o la magnitud del estímulo a partir de la cual no percibimos ningún cambio de la sensación por encima de determinados valores, el *mínimo* que es la magnitud mínima o cantidad de estímulo que necesitamos para captar una sensación y el *diferencial* que es la cantidad que hay que añadir para que capturemos un cambio en la sensación.

Para John Stuart Mill (1806-1873) en la mente se encuentra la experiencia formada por sentimientos y de ahí pasamos a las vivencias, a lo que experimentamos (Psicología Descriptiva).

Así mismo para Alexander Bain (1812-1903), existen dos tipos de personas: Las emotivas (que se rigen por las emociones y vibran ante cualquier cosa y frecuentemente no pueden controlar sus emociones) y las intelectuales (analizan y racionalizan todo, se autocontrolan y raramente permiten que sus emociones salgan a flote).

Definiendo así dos nuevas leyes de la asociación de ideas: La relatividad, donde nuestros estados mentales son relativos porque dependen en cada momento de la situación anterior y la difusión que va de lo orgánico a lo psíquico y viceversa.

Para Herman Lotze (1812-1881) Para él el pensamiento lo abarca todo. El pensamiento construye las percepciones que le dan sentido. Las cosas que vemos con nuestros ojos son datos inconexos, pero luego nuestra mente construye una historia de lo que observamos para darle sentido.

Para Charles Darwin (1809-1882) el hombre viene de una especie menos evolucionada (del primate), que gracias a un pequeño cambio cromosómico nos hemos diferenciado, considerando que de acuerdo al entorno y a las circunstancias en la forma de comportamiento (Funcionalismo, define el comportamiento y la conducta como adaptación al medio; Psicología Comparada o Psicología animal que dice que no hay grandes diferencias entre el comportamiento humano y el animal; finalmente la Psicología Diferencial que

resalta la adaptación, cada persona se adapta de acuerdo a sus características, ante la misma circunstancia).

Por otro lado para Hyppolite Taine (1818-1883) el ambiente tiene una enorme influencia sobre la personalidad. Para él lo más importante es el estudio de los hechos observables (el comportamiento).

Las contribuciones de Wilhem Wundt son importantes (1832-1920) fue profesor de medicina y fisiología humana, interesado en los problemas fisiológicos y filosóficos. Fundador del Estructuralismo. Crea el primer laboratorio de psicología en 1879. Para Wundt hay dos aspectos esenciales en el comportamiento: lo objetivo (lo que vemos y sentimos) y lo subjetivo (cómo captamos aquello que estamos percibiendo) (Psicología Científica)

Es importante comentar que para poder postular a la psicología como científica, Wundt rechaza los conceptos de alma y espíritu y propone como objeto de estudio a la conciencia.

Hablando de la motivación, Wilhem Dilthey (1883-1910) se interesó por las leyes que rigen la conciencia humana. Busco entender el comportamiento desde los procesos motivacionales (el motivo más importante es la vida y su valor), los procesos cognitivos (la inteligencia) y los procesos de personalidad (que es la unidad de todas nuestras sensaciones y fenómenos psíquicos).

También William James (1842-1910) habló de las aferencias que son las comunicaciones que se producen entre el interior y el exterior del organismo y de la eferencias que son las respuestas que ejerce el organismo desde el interior al exterior hacia un estímulo. Para él la conciencia es producto de la evolución, cambia y fluye constantemente. Describió tres partes de la personalidad: el Mi o Yo material (mi cuerpo), el Mi Social (las personas de nuestro alrededor como la familia, amigos, etc.) y el Mi Espiritual (lo que pienso, mis ideas y sensaciones).

Como ultimo ejemplo son las contribuciones de Hermann Ebbinghaus (1850-1909), quien trabajó con la memorización de sílabas sin sentido para que el significado de las palabras no pudiera ser de ayuda y luego paso a las sílabas con sentido, concluyendo que la memoria era igual en ambos casos. Determinó que para memorizar 12 sílabas necesitamos 6'8seg/silaba, pero para aprender 24 el tiempo es más del doble. Consideró que para aprender algo nuevo debemos olvidar algo viejo. Al principio olvidamos con gran rapidez, luego es más lento, nunca llegamos a olvidar todo por completo, siempre queda un poco en la memoria. Cuando intentamos recordar algo.

De esta manera podemos ver que aun cuando son varios los elementos que se han puesto a consideración para ser estudiados, todos tienen como finalidad en conocer el comportamiento del hombre. Históricamente la psicología se ha dividido en diferentes áreas tecnológicas, que de manera general son integrales para el estudio del hombre. A continuación comentaré algunas de ellas. Es importante señalar que estas áreas tecnológicas debido a que aun cuando son situaciones diversas, el rol que juega el psicólogo es el mismo, partiendo de observar, identificar, analizar, proponer un plan de acción y darle seguimiento, con la finalidad de favorecer la experiencia del bienestar en los individuos.

1.2 ÁREAS TECNOLÓGICAS

Las principales áreas tecnológicas de la psicología moderna forman parte también de las ciencias sociales y biológicas. De esta manera tiene su aplicación en problemas que surgen prácticamente en todas las áreas de la vida social.

1.2.1 Psicología Clínica

El termino psicología clínica lo han aplicado los psicólogos cognitivo conductuales a su labor terapéutica. Muchos psicólogos trabajan en hospitales, clínicas y consultas privadas, aplicando diferentes tipos de estrategias de intervención a las

personas que necesitan ayuda psicológica. La psicología clínica se ocupa de resolver problemas de salud mental en las personas.

Una contribución especial de la psicología clínica es la terapia de conducta, basada en los principios del aprendizaje y el condicionamiento, con la que los terapeutas intentan modificar la conducta del paciente eliminando los síntomas negativos mediante el contracondicionamiento sistemático o el refuerzo gradual de un comportamiento alternativo más positivo. En otras formas de terapia, el psicólogo puede ayudar a los pacientes a comprender mejor sus problemas, buscando nuevas formas para enfrentarse a ellos.

La psicoterapia cognitivo conductual es una reflexión conjunta sobre el problema. Es la responsabilidad del cliente contribuir plenamente a la definición del problema, que no es más que aquello que le preocupa y le lleva a la consulta. Una vez establecida la visión que el cliente tiene de su problema, bajo la guía del terapeuta, se realiza el análisis funcional del problema, enunciándolo en términos operativos y modificables. Se fijan así los objetivos de la estrategia de intervención y comienza el tratamiento, que tienen que ser consensuados entre el cliente y el terapeuta y mismos que pueden ir variando a lo largo de la estrategia de intervención, de acuerdo a como se va avanzando y comprendiendo lo que ocurre. (García Higareda, 2005)

De esta manera el tratamiento consiste en el establecimiento de un programa para modificar las conductas, pensamientos y sentimientos que son relevantes en el mantenimiento del problema. La psicoterapia consiste entonces en acompañar al cliente en el camino que tiene que hacer para llevar a cabo el programa.

1.2.2 Psicología Educativa

La psicología educativa tiene sus inicios en los primeros quince años del siglo XX. En la mayoría de los textos referentes a la psicología de la educación se le adjudica al psicólogo norteamericano Thorndike utilizar por primera vez el término Educational psychology (Hernández, 1991). A partir de estos trabajos se genera

todo un movimiento psicológico que busca estudiar, conocer y, si es posible, explicar los fenómenos y procesos que se gestan en el marco de la educación.

Para tal fin se utilizan principios propios del corpus teórico de la psicología básica como son: psicología del desarrollo; psicología del aprendizaje y psicometría, los cuales están directamente relacionados con el desarrollo de un educando, la interacción de éste con el ambiente y la forma de evaluar estos dos procesos (Hernández, 1991).

La psicología Educativa es "Una disciplina abocada al estudio de los procesos de la enseñanza y el aprendizaje que aplica los métodos y la teoría de la psicología y también los propios".

La psicología educativa no se reduce a la educación formal sino que se aplica a contextos tan diversos como el laboral, educación informal, familiar, etc., en los que se requiere una interacción entre la transmisión de conocimientos y destrezas y valores de una sociedad y la persona que los aprende (Woolfolk, 1990).

Tomando como base la definición anterior se puede considerar que la Psicología Educativa tiene un doble estatuto epistemológico por un lado está como disciplina educativa y por el otro, como disciplina psicológica; por esta razón puede considerarse que su objeto de estudio son los procesos de cambio comportamentales inducidos por las situaciones de enseñanza-aprendizaje; teniendo en cuenta que este análisis psicoeducativo engloba tanto el proceso de cambio en sí mismo como los factores de diversa naturaleza que lo condicionan. Dichos procesos de cambio comportamental están en el centro del hecho educativo; en su naturaleza, en sus características, en los factores que los facilitan, los obstaculizan o los hacen imposibles en la dirección que toman y en los resultados a que llegan (Coll, 1981).

Es así como los psicólogos de la educación trabajan en los problemas derivados del aprendizaje y la enseñanza; investigando nuevos métodos para enseñar a los

niños a leer o a resolver problemas matemáticos con el fin de hacer el aprendizaje escolar más efectivo.

1.2.3 Psicología Social

La psicología social estudia las interrelaciones interpersonales y se preocupa para que estas sean funcionales y positivas en el sentido de mejorar el bienestar de todos.

Es uno de los campos científicos dedicados al estudio objetivo de la conducta humana. Su enfoque particular está orientado hacia la comprensión de la conducta social, sobre la base del proceso de influencia social. El carácter distintivo de la psicología social es que surge de dos factores fundamentales: a) el interés en el individuo como participante social y b) la importancia que le atribuye a la comprensión de los procesos de influencia social.

Sobre la base del proceso de influencia social de fenómenos tales como la conformidad, el liderazgo, el prejuicio, la moral colectiva y las áreas de oportunidad intergrupales.

Estudia el comportamiento de los grupos humanos, aplicando los métodos y principios psicológicos.

La psicología social comprende diversas teorías que pueden ser calificadas como teorías del equilibrio. Son las que se ocupan tanto de la teoría como en la práctica de cómo y por qué cambian los individuos sus actitudes.

Procura la mejora de la calidad de vida personal y social de los individuos. Estudia las interrelaciones interpersonales y se preocupa para que estas sean funcionales y positivas en el sentido de mejorar el bienestar.

“Ser psicólogo social hoy, presupone un desafío, una visualización de nuevas problemáticas, hasta ahora sin resolver, que generan conflictivas situaciones sociales, familiares e institucionales, ya que se rigen como un triángulo en que

están unidas las partes, la tarea consistiría, no en separarlas, sino en encontrar la solución viable, en que estando unidas por razones obvias, pueden vivir en armonía, respetándose mutuamente” (Héctor Barreira, 2004).

De esta manera la psicología social estudia el comportamiento de la persona en el seno de los grupos y organizaciones, así como las interrelaciones que se establecen y la modificación, en un sentido positivo, tanto de los comportamientos como de estas interrelaciones.

1.2.4 Psicología Del Deporte

Según la Asociación de Psicólogos Americanos (APA) la Psicología del Deporte y de la Actividad Física es el estudio científico de los factores psicológicos que están asociados con la participación y el rendimiento en el deporte, el ejercicio y otros tipos de actividad física.

Los antecedentes de la psicología científica se establecen habitualmente en los trabajos de laboratorio de la psicología experimental de Wundt, centrados en el estudio de los tiempos de reacción y las respuestas motrices.

Las primeras reseñas documentadas que explícitamente se refieren a la psicología aplicada a la actividad física y el deporte se encuentran durante los comienzos de siglo XX, principalmente de tres lugares: la antigua URSS, Alemania y Estados Unidos.

Muchos de los trabajos de los países de la Europa del Este son desconocidos, aunque se pueden mencionar los trabajos de laboratorio de la década de los años veinte de A. Rudik o P. Puni, que se centraban en la realización de evaluaciones psicológicas a los deportistas en algunas variables.

Hoy en día algunos consideran una necesidad el incorporar el entrenamiento psicológico como una parte más dentro de la preparación global de un deportista, junto con su preparación técnica, táctica y física, por la simple y sencilla razón de que deportistas y entrenadores deben tener en cuenta otros aspectos , tales como:

aprender a controlar situaciones de estrés, mantener niveles altos de motivación en la competición, potenciar la auto confianza, mantener la atención, controlar la agresividad , optimizar el trabajo en equipo, etc.

Sin dejar de lado que muchos aspectos psicológicos son innatos en el deportista, su control, entrenamiento y manejo, ayuda a conseguir mayores logros en competición.

El Psicólogo de la Actividad Física y del Deporte desarrolla sus funciones en tres grandes campos de acción: el Deporte de Rendimiento, el Deporte de Base e Iniciación y el Deporte de Ocio, Salud y Tiempo Libre.

El Deporte de Rendimiento tiene como principal objeto la consecución de unos resultados óptimos en la competición deportiva, y se enmarca en una institución, organización o entidad, regulándose por una normativa de carácter institucional.

El Deporte de Base e Iniciación se refiere a la fase de inicio de la actividad físico-deportiva especialmente en edades tempranas. El deporte se ha convertido en un campo de desarrollo psicosocial básico para muchos niños y adolescentes. Hay que matizar, que el deporte contemplado desde esta perspectiva debe entenderse no tanto como actividad competitiva, sino como actividad lúdica y de desarrollo personal. El aprendizaje, la motivación, la interacción social y el disfrute con la actividad son, entre otros, aspectos prioritarios en esta etapa.

Los beneficios psicológicos no sólo son evidentes para la población normal, sino también para el tratamiento de los trastornos psicológicos tales como la depresión, la ansiedad, el estrés, el abuso de alcohol o de sustancias, etc. De igual forma, la práctica habitual de ejercicio físico puede resultar de utilidad en la prevención de trastornos psicológicos. Con este fin, se han elaborado y puesto en marcha distintos programas de actividad física con fines terapéuticos y de salud, contemplando la necesidad de evitar el fenómeno de abandono y facilitar la iniciación y la adherencia a los mismos; tareas que incumben plenamente al ámbito profesional de la Psicología.

1.2.5 Psicología Industrial / Organizacional

Aplica los métodos y principios de la ciencia de la conducta humana a las personas en el ámbito productivo (laboral).

En un inicio se hacía referencia a la psicología industrial cuando se hablaba del reclutamiento y selección del personal, con el transcurrir del tiempo se fueron incorporando otros conceptos que están relacionados con el comportamiento del hombre en el ámbito laboral.

La psicología industrial y organizacional es una disciplina científica social que tiene por objetivo el estudio del comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones. De esta manera al hablar de psicología industrial y organizacional nos referimos a la aplicación de los conocimientos y prácticas psicológicas en el terreno organizacional para entender el comportamiento del hombre que trabaja.

La psicología industrial y organizacional pretende, propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, contribuyendo así en el desarrollo de la organización.

Algunos temas importantes de estudio de la psicología industrial y organizacional, son: Análisis y evaluación de puestos de trabajo, selección de personal, evaluación del desempeño, entrenamiento y capacitación, satisfacción en el trabajo, clima organizacional, liderazgo y supervisión, comunicaciones, psicología de ingeniería y otros.

El comportamiento organizacional es un punto de interés en esta área de aplicación, ya que tiene como estudio: La personalidad, la percepción, el aprendizaje, las actitudes y valores, la motivación, la toma de decisiones, el desarrollo de carrera, las comunicaciones, el comportamiento grupal, el liderazgo, el poder y la política, las áreas de oportunidad y la negociación, la cultura organizacional, el estrés laboral, el cambio y el desarrollo organizacional. Es importante apuntar que el comportamiento organizacional se plantea el estudio de

sus temas de interés en cuatro niveles: El individual, el grupal, el organizacional y las relaciones entre empresa y entorno.

De esta manera los psicólogos desempeñan diversas tareas en organizaciones empresariales y lugares de trabajo: en el departamento de personal o Recursos Humanos, en asesoría para la contratación y selección de personal, en la entrevista, aplicación e interpretación de tests, en la elaboración de cursos de formación y en el mantenimiento de un ambiente laboral adecuado.

La evolución de la psicología industrial a llevado a que identifiquemos a esta área tecnológica como Organizacional, donde se reconoce no sólo el método para incorporar al individuo al ambiente laboral si no como es que éste se desempeña y como el ambiente laboral juega un papel importante para favorecer que el empleado cumpla con los niveles de productividad solicitados por la empresa.

Siendo este último punto uno de los valores más importantes del trabajo del psicólogo en las organizaciones en relación con otros profesionistas; es decir el psicólogo no sólo tiene la habilidad de identificar áreas de oportunidad, sino que tiene la capacidad y la preparación para generar un plan de acción y convertir esas áreas de oportunidad en fortalezas y con ello contribuir en la economía de la empresa.

CAPITULO 2 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2.1 ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

El reto principal de los psicólogos del trabajo es equilibrar las competencias, las habilidades de los empleados con los requerimientos del puesto que ocupan. Con frecuencia, al decidir si un aspirante está calificado para un trabajo las empresas consideran una variedad de factores, incluyendo los conocimientos del trabajador, las habilidades, su personalidad y la motivación personal; sin perder de vista el peso que tendrá cada una de ellas de acuerdo al puesto en el que se desempeñaran.

La psicología del trabajo se refiere a la selección, capacitación y evaluación de los trabajadores. La psicología organizacional se enfoca en la manera en que los grupos, líderes y la cultura organizacional influyen en los trabajadores (Morris, 1997).

En los últimos 15 a 20 años la psicología de la organización ha sufrido cambios importantes que reflejan crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que ver con cómo organizar una corporación multinacional o cómo manejar discusiones interorganizacionales tales como los que se presentan entre la empresa privada y el gobierno.

La diferencia entre el psicólogo industrial de las décadas de 1920, 1930 y 1940 y el psicólogo organizacional son: *los problemas relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo*, etc., los cuales maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo.

De esta manera los psicólogos organizacionales estudian los problemas que tienen más que ver con el comportamiento de grupos, subsistemas, y con el de

toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo.

Es así que se define como psicología organizacional como la encargada de operar en el contexto definido como organización (en términos de la conducta de los sujetos en lo individual, en un contexto definido socialmente) (Vargas y Velasco, 2000).

2.2 EL PAPEL DE LA PSICOLOGIA EN LAS ORGANIZACIONES

Esta disciplina se desarrolló ampliamente en las últimas décadas, con un enfoque interdisciplinario, en virtud de la problemática del manejo de los recursos humanos. Inicialmente eran los psicólogos industriales quienes, con pocos elementos, se acercaban a las organizaciones para la selección y reclutamiento de personal.

Para entender el ordenamiento del trabajo recurrieron a los ingenieros quienes realizaron su aporte ordenando los procesos con el fin de optimizar la selección de personal a partir de una definición más clara del puesto de trabajo para adecuar las capacidades del individuo con la tarea a realizar. Luego, gracias al aporte de otras ciencias, surge el psicólogo organizacional, cuya función es analizar las relaciones entre las partes.

A diferencia del psicólogo industrial, el psicólogo organizacional, no sólo se ocupa de problemas tales como el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc. sino también del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto ante estímulos internos y externos.

El nivel del individuo, punto extremo de la división del trabajo, es el campo de estudio de la psicología organizacional. Un problema siempre se expresa a través de los individuos, éstos tienen una personalidad que reacciona subjetivamente ante diversas situaciones. El individuo aspira al éxito psicológico y a la autoestima, por ello, Argyris sostiene, si se desarrollan las actividades esenciales de la

organización centradas en el logro de los objetivos, el mantenimiento del sistema interno y la adaptación al contexto, el individuo tendrá más oportunidad de expresar sus potencialidades, experimentar la autoestima y alcanzar el éxito psicológico, así como encontrar una vida social en la cual se mezclan y se enfrentan ideas, sentimientos, intereses y aspiraciones. Los responsables de las organizaciones se esfuerzan por canalizar y orientar esos comportamientos con el objeto de producir bienes o servicios.

A lo largo de la historia se han desarrollado diversas teorías cuyo fin es definir una concepción ideológica del hombre y la organización desde tres ejes.

Teorías clásicas o racionalistas (Taylor)

Analiza los procesos productivos con el fin de aumentar la eficiencia y la productividad, desarrollando técnicas y métodos para normalizar la producción a través de la descomposición de tareas complejas en un conjunto de tareas simples. El hombre es un engranaje en la máquina de la eficiencia y la productividad, motivado por el miedo al hambre y la necesidad de dinero para sobrevivir por lo cual respondía únicamente ante las recompensas salariales.

Teorías de las relaciones humanas (Mayo y Lewin)

Lograr la armonía dentro de la empresa vinculando la productividad con el estado de ánimo de los trabajadores. Trata de interpretar los cambios del contexto y las empresas descubriendo el sentido de algunos procesos sociales y estudiando en profundidad la influencia del ambiente de trabajo en la productividad y los accidentes laborales. El hombre es un ser social, pensante, íntegro y con sentimientos. Todo individuo necesita formar parte de un grupo, ser reconocido y ser tenido en cuenta por lo cual está motivado por el reconocimiento social y su pertenencia al grupo.

Teorías de la organización como sistema abierto y del agente complejo y autónomo

La organización es un sistema que interactúa con el ambiente y, como sistema, se compone por diferentes elementos que mantienen entre sí un mínimo de cooperación para alcanzar objetivos comunes y propios. El hombre es un agente complejo y autónomo que actúa en la organización.

Finalmente cada una de ellas considera al empleado como factor esencial para lograr el cumplimiento de las metas de la organización partiendo de elementos personales que favorecen la producción desde el entorno personal y grupal.

Siendo así que la psicología posee mucha riqueza, que nos permite un desarrollo profesional muy amplio, pudiendo estudiar y ayudar al ser humano en todo rol, situación o momento en que éste se encuentre. El campo de trabajo del Psicólogo dentro de las Organizaciones es muy amplio y en algunas ocasiones un tanto complejo. Algunas de las áreas en donde el Psicólogo tiene márgenes de influencia en las empresas son:

- A) Reclutamiento y Selección de Personal
- B) Proceso de Inducción a la empresa y al puesto.
- C) Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo del Personal.
- D) Evaluación del Desempeño.
- E) Medición del Clima Organizacional.
- F) Implementación de la cultura organizacional.
- G) Implementación de Políticas, Procedimientos y sistemas en Materia de Recursos Humanos, entre otras

La Función del Psicólogo Organizacional llega a ser muy importante y a veces vital en el buen desarrollo de las organizaciones, partiendo de la administración del Recurso Humano, es importante considerar que el trabajo con otras áreas de la misma permite contribuir en los objetivos particulares y generales del negocio, sin olvidarse de las expectativas personales y profesionales de los empleados.

Ante esta situación nos encontramos con un ciclo fundamental. Las organizaciones están constituidas por personas. Las personas requieren de las organizaciones para poder alcanzar sus objetivos personales. Las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, es por ello que las organizaciones están constituidas principalmente por personas. De esta manera personas y organizaciones se necesitan y buscan alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de riesgo.

Sin embargo los objetivos organizacionales y los personales frecuentemente entran en crisis.

Para disminuir los efectos negativos de esta interacción, se requiere del estudio y aplicación de la metodología que nos ofrece el Comportamiento y Desarrollo Organizacional así como la Administración Recursos Humanos, ya que sin este esfuerzo cooperativo no podrán ser alcanzados los objetivos, con sólo el esfuerzo individual.

CAPITULO 3 RECURSOS HUMANOS

3.1 IMPORTANCIA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

En los últimos años se habla del capital humano y de su importancia con mayor frecuencia, quienes no han tenido contacto aún con el contexto organizacional pueden suponer que Recursos Humanos es un elemento fundamental en las empresas, cuya estructura y funcionamiento están ligados al negocio generando contribuciones, sin duda, no existe empresa sin empleados y viceversa, y sólo a través de una administración precisa, actualizada y estratégica es posible lograr mantener un equilibrio que favorezca a ambas partes.

Sin embargo, y de manera contradictoria, existen empresas que aún no reconocen el valor del área de Recursos Humanos, limitándola, en algunos casos, sólo a labores de nómina.

El área de Recursos Humanos ha sido considerada como una unidad que genera gastos, debido a que ha imperado una visión básica de su contenido, basada principalmente en los sueldos. A simple vista pareciera no mostrarse el impacto financiero que el área de Recursos Humanos tiene bajo su responsabilidad y ocasionando minimizarla a tareas netamente operativas.

La estructura del área de Recursos Humanos va más allá de cumplir con las fechas de pago a los empleados, tiene como fin contribuir con la organización desde la atracción del talento humano, su capacitación y desarrollo hasta la generación de programas e implementación de acciones, basadas en la estructura organizacional, que permitan aumentar el porcentaje de retención de personal y la productividad, contribuyendo de esta manera con la economía de la empresa, de ahí la importancia de administrar al recurso humano.

3.2 ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Dada la importancia que la Administración de recursos humanos tiene para la organización existen diversos conceptos que tratan de explicar en que consiste, a continuación se enuncian algunas definiciones: Víctor M. Rodríguez lo define como un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros. Joaquín Rodríguez Valencia define la Administración de recursos humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal. Fernando Arias Galicia (1974) dice que la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. De las anteriores definiciones se puede concluir que la Administración de recursos humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

El objetivo general de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.

El departamento de Administración de recursos humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El

objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad

El departamento de recursos humanos auxilia a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de esta unidad.

Dentro de las principales funciones del área de Recursos humanos están: Búsqueda de Candidatos, Selección del personal, Contratación, Inducción. Integración, promoción y transferencia. Verificar y dar seguimiento al vencimiento de contratos de trabajo. Compensación suplementaria Relaciones internas. Comunicación. Disciplina. Desarrollo del personal. Capacitación. Entrenamiento. Servicios al personal Actividades recreativas.

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa esta compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

La gestión de Recursos humanos en la mayoría de las organizaciones es la pieza clave del desarrollo y la consecución del bienestar laboral es el objetivo que se persigue. "El factor humano es la organización, es la empresa" (I Quintanilla

1991), no es un factor más. De este modo los recursos humanos son la estrategia de desarrollo, no sólo estamos hablando de una gestión de personal sino una gestión global donde se integran todos los factores y variables organizativas, no sólo se trata de calidad en el trabajo sino de que esa calidad este refería a consolidación y desarrollo. Los Recursos Humanos son una vía para intentar enfocar el desarrollo organizacional dentro de lo que pueden ofrecer las personas a través del trabajo.

De esta forma, las Actividades de Administración de recursos humanos son las acciones que se desprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización y para ello es importante considerar cinco fases, que engloban lo que anteriormente he mencionado.

Planeación: Cuando la organización crece hasta exceder un número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permita prever las necesidades futuras de personal. A esa acción se le denomina planeación de recursos humanos. Sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al reclutamiento, que postula como objetivo obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten solicitud para cubrir vacantes. Ese grupo de solicitantes se estudia para proceder a la selección de las personas que habrán de ser contratadas. En ese proceso el candidato externo o interno que cubre el perfil del puesto ya definido

Desarrollo: Ocurre con frecuencia que el nuevo empleado desconocerá aspectos funcionales básicas del puesto y la organización, es por eso que se requiere la inducción y adiestramiento al puesto. Así mismo, las necesidades de recursos humanos de la organización pueden satisfacerse desarrollando a los empleados actuales. Mediante el desarrollo se enseñan nuevas actividades y conocimientos al personal, para garantizar su aportación a la organización y para satisfacer sus legítimas aspiraciones de progreso.

Evaluación: Con el fin de conocer el desempeño de cada persona se procede a su evaluación. La evaluación indica no solamente la contribución y confiabilidad de las actividades de recursos humanos. Probablemente, un desempeño deficiente generalizado en toda la organización indica que es necesario modificar algunas actividades del departamento de personal; por ejemplo, la selección, la capacitación, y el desarrollo.

Compensación: La aportación que efectúan los empleados produce una compensación. Esa compensación asume la forma de sueldos y salarios, prestaciones legales y prestaciones extralegales, que la empresa pueda decidir otorgar. Además de compensaciones más justas.

Control: Aun en las situaciones en que la actividad de recursos humanos parece desenvolverse satisfactoriamente, los departamentos de personal aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito, pudiendo citar el control presupuestal como un método generalmente utilizado. Otra forma de ejercer el control podría ser, ejemplo, llevar a cabo una evaluación del grado de la organización.

3.3 LA ORGANIZACION DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

A fin de lograr sus propósitos y objetivos, los departamentos de administración de recursos humanos obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores activos, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada.

Estos objetivos se consiguen mediante la aportación del esfuerzo y el trabajo de personas que contribuyen al logro con eficiencia y eficacia.

Por lo general un departamento de recursos humanos se establece cuando en su proceso normal de crecimiento los gerentes y administradores de la empresa

empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

En el momento de su creación, el departamento suele ser pequeño, y por lo general, lo dirige un ejecutivo de nivel medio. Es común que se limite a llevar los registros de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos de ley y, en algunos casos, colaborar en detección de candidatos a ser seleccionados. En general una estrecha comunicación con el departamento de nominas y el cumplimiento de tramites oficiales.

Los departamentos de personal o de recursos humanos proporcionan servicios. Existen para ayudar a los empleados, los directivos y la organización a lograr sus metas. Los directivos de recursos humanos no ejercen autoridad de dirigirá a otros departamentos; en vez de ello, se le da Autoridad Staff, que consiste en la posibilidad de asesorar a los directivos. La actividad Directa o de Línea consiste en el derecho y la responsabilidad de dirigir operaciones de los departamentos que manufacturan o distribuyen los productos.

Aunque solo tienen carácter de asesoría, la autoridad Staff ejerce presión y posee mucha importancia. Cuando un gerente de recursos humanos asesora a un gerente de línea sobre un asunto relacionado con el personal, el gerente de línea tiene la opción de actuar en sentido distinto, pero con el costo de hacerse totalmente responsable de las consecuencias de su acción.

El hecho que una organización cuente con una autoridad de línea, staff y funcional, puede provocar una responsabilidad compartida para el departamento de personal. Tanto los gerentes de línea como los de personal tienen la responsabilidad de la productividad de sus empleados y de la calidad de tipo laboral. Los departamentos de personal tienen la responsabilidad de crear un ambiente de productividad, identificando métodos para mejorar el entorno laboral de la compañía. Al mismo tiempo, los gerentes de línea tienen la responsabilidad

del desempeño cotidiano así como la calidad de vida en el trabajo de sus respectivos departamentos.

CAPITULO 4 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DEL PSICOLOGO EN GRUPO SITEL DE MEXICO

4.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA.

La corporación SITEL, inicio operaciones en 1985 como un servicio de respuesta de entrada a un número 800 con doce teléfonos, rápidamente creció hasta convertirse en una de las compañías de telemarketing de llamadas de entrada y salida más grandes de los Estados Unidos.

James F. Lynch en 1985 se convierte en fundador y presidente del consejo de SITEL y bautiza a la compañía con este nombre, SITEL que significa SYSTEMS INTERNATIONAL TELEMARKETING enfocándose en clientes de la industria del servicio.

Para que SITEL pudiese iniciar operaciones en México fue necesario buscar una empresa con la cual asociarse y esa empresa fue CIE (Corporación Interamericana de Entretenimiento), la cual nació en el año de 1995. Realizando así un convenio de co-inversión con SITEL Corporation, uno de los líderes a nivel mundial de servicios de telemarketing, para constituir una compañía en la cual CIE detenta el 51% del capital accionario, contribuyendo así, con su experiencia, tecnología y una base multinacional de clientes a las operaciones de telemarketing existentes, a partir de 1997.

1996 y 1997, en SITEL se generan una serie de adquisiciones y fusiones con compañías líderes alrededor del mundo.

4.1.1 Misión, Visión Y Valores De La Institución

MISION DE SITEL

“Aumentar el valor de los contactos, lazos e información de los clientes, de nuestros clientes”

VISION DE SITEL

“Construir una sociedad con nuestros clientes por medio del aumento del valor de sus contactos, lazos e información.”

VALORES CLAVE DE SITEL

SERVICIO: Buscamos ir por delante de las expectativas del cliente, con soluciones efectivas e innovadoras. Nos esforzamos por proporcionar en todo momento servicio, venta e información eficientes a nuestros clientes

INTEGRIDAD: Creemos en la sinceridad y honestidad de los clientes y compañeros de trabajo en todo momento. Operamos con la mayor integridad en todas las situaciones. Nuestra reputación es lo que nos hace más valiosos.

TRABAJO EN EQUIPO: Alcanzamos nuestras metas a través del trabajo en equipo, con respeto por nuestro trabajo. Promovemos una cultura de apoyo y motivación.

EXCELENCIA: Nos esforzamos por lograr la excelencia en todo lo que hacemos. Reconociendo y premiando el buen desempeño; fomentamos la iniciativa individual y la responsabilidad.

APRENDIZAJE: Constantemente compartimos nuestra experiencia con los demás. Buscamos mejorar constantemente. Aprendemos de nuestros errores.

4.1.2 Presencia SiteL A Nivel Mundial

Cuenta con 76 Call centres, en 19 países, con más de 21,000 empleados, distribuidos en Latinoamérica, Asia y Europa.

Los países en los que tiene presencia son: Estados Unidos, Canadá, Panamá, Colombia, Brasil, Irlanda, Holanda, Bélgica, España, Francia, Inglaterra, Suecia, Alemania, Portugal, Japón, Singapur. Australia, Nueva Zelanda y por supuesto México.

4.1.3 Presencia A Nivel Nacional

En México, SITEL cuenta con tres Call Center en los que se realizan llamadas de out bound (nosotros contactamos al cliente para ofrecerle un producto o servicio) e in bound (el cliente habla para comprar o informarse sobre algún producto o servicio), atendiendo a clientes que representan servicios Bancarios, De Entretenimiento vía Satelital, telefonía local y Soporte Técnico.

4.1.4 Estructura Organizacional

SITEL de México está integrada por cinco áreas

1. Recursos Humanos, enfocada a la atracción, selección, desarrollo y generación del sentido de pertenencia del capital humano que forma parte de la organización. Esta área esta integrada por: Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Administración a Empleados, Comunicación Interna y Relaciones Laborales.
2. Operaciones, enfocada a cumplir con los niveles de productividad y calidad establecidos por nuestros clientes y la misma empresa. Esta área se integra por el personal del Call Center, Customer Service Professional (CSP), Team Manager TM, Client Program Manager (CPM), Quality Assurance (Q&A) y Operation Manager (OM).
3. Finanzas, dedicada al manejo de las inversiones y control de costos de la empresa.
4. Tecnología, dedicada a la implementación de proyectos de tecnología de punta que favorecen el cumplimiento de los objetivos de la organización.
5. Comercial, responsable de atraer y mantener a los clientes, ofreciendo nuestros servicios de outsourcing (le ofrecemos al cliente la infraestructura tecnológica y los recursos humanos necesarios, para representar a su empresa y recibe resultados en las fechas compromiso).

Cada una de ellas cuenta con sus objetivos de área, direccionados a cumplir con las metas de la Dirección General de SITEL México y SITEL Corporation.

4.2 ANTECEDENTES DEL AREA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

El área de Capacitación y Desarrollo de Grupo SITEL de México tiene su matriz en el DF, misma que está a cargo del personal que se encuentra en sus tres cedes, (Palacio de los Deportes, Monterrey y Torre Latinoamericana); asumiendo el control del proceso de capacitación y otras actividades que se llevan a cabo en esos Site.

Los proyectos de los cuales es responsable la Gerencia de Capacitación y Desarrollo son los siguientes:

- 1) Capacitación Inicial.
- 2) Capacitación dirigida a Team Manager.
- 3) Plan Carrera Personal Clave.
- 4) Comunicación interna
- 5) SITEL University.
- 6) Reconocimiento al buen Desempeño.
- 7) Evaluación del Desempeño e
- 8) Implementación de Proyectos Corporativos Especiales.

Cada uno de las actividades que conforman estos proyectos tienen como objetivo impulsar al factor humano para alcanzar comportamientos deseados, permitiendo canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general de los empleados hacia el logro de los objetivos y con ello el aumento de la productividad, que interesa a SITEL, sin dejar de lado los objetivos y los incentivos personales.

Los elementos que integran estas actividades, están fundamentalmente relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que los empleados deben realizar. Se considera que el proporcionar los conocimientos del producto, los conocimientos técnicos (manejo del sistema y telefonía) y el desarrollar las habilidades básicas del puesto, así como premiar y reconocer a los empleados, tiene un impacto en el desempeño y en otros factores como la retención del personal.

Dentro de las tareas que la Gerencia lleva a cabo están el elaborar, planificar, programar y ejecutar planes de capacitación inicial y continua, esto tienen sus bases en la relación que se mantiene dentro de la misma de área de Recursos Humanos, es decir el trabajo con el área de Reclutamiento, Selección y Administración de Empleados, con el objetivo de brindar a los empleados de nuevo ingreso y los empleados de la compañía una buena atención y servicio, cumpliendo de esta manera con la misión, la visión y los valores de Grupo SITEL de México.

Así mismo la Gerencia de Capacitación y Desarrollo hace participes a sus clientes internos y externos, de los programas que benefician el cumplimiento de sus objetivos, esto es a partir del trabajo en equipo.

También dentro de las actividades que lleva a cabo el área de Capacitación está el elaborar materiales de apoyo como: Presentaciones de cada uno de los cursos a impartir, Manuales del Participante, Cartas Descriptivas de los cursos, Materiales didácticos, mismo que se estandarizan para cada Site y cada proyecto. Labor importante para el psicólogo ya que el impacto de estas actividades debe verse reflejado en la productividad y calidad del trabajo desempeñado por los empleados.

La formación de los Recursos Humanos consiste en una red de planes y programas, diseñados con el fin de actualizar constantemente la capacitación técnica y de habilidades del personal. El Desarrollo incluye planes de carrera, promoción interna y evaluaciones del desempeño que promueve el crecimiento profesional dentro de la organización haciendo especial hincapié en los talentos, profesionales con potencial para dirigir la empresa.

A continuación se describen las actividades realizadas por el psicólogo en el área de capacitación en Grupo Sitel de México.

4.3 ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EN GRUPO SITEL DE MEXICO

4.3.1 Descripción Y Análisis De Las Funciones Del Psicólogo.

Dentro de las principales funciones esta la Integración de Equipos de Trabajo, Detección de Necesidades de Capacitación, Generación de Programas de entrenamiento, Elaborar Reportes Cuantitativos y Cualitativos, Elaborar e Implementar programas de actividades recreativas, principalmente.

La labor que el psicólogo realiza en esta área es de gran importancia debido a que contribuye para lograr los niveles de productividad y calidad que la empresa requiere, resultados que finalmente son entregados a nuestros clientes.

Por ello es importante que el psicólogo se involucre no solo con el proceso o los procesos de Recursos Humanos - Capacitación si no con el funcionamiento de toda la organización, esto permite que la implementación de herramientas para identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad del personal sea más objetiva y orientada a las metas de la empresa.

Así mismo sus conocimientos sobre el comportamiento humano y el conocimiento de técnicas para modificar la conducta le permite crear planes que induzcan al personal desde el primer día de capacitación, logrando transmitir a los empleados el sentido de pertenencia que los haga considerarse parte de una gran empresa, y así desempeñen su labor con más convicción y compromiso, logrando así cumplir con la misión organizacional.

4.3.2 Descripción Y Análisis De Las Actividades Desarrolladas Por El Egresado

Dentro de las actividades desempeñadas en SITEL de México se encuentran:

Capacitación Inicial. Semestralmente con el área de Administración a empleados, Reclutamiento y Selección se elabora un calendario de Reclutamiento, Capacitación inicial y Contratación (Anexo A, cuadro 1), con el objetivo de garantizar la entrega de personal a operaciones y por otro lado asegurar que el

personal de nuevo ingreso reciba su primer salario en la catorcena inmediata a su ingreso, así como el pago por concepto de bono de capacitación.

El personal de nuevo ingreso, en su mayoría para proyectos bancarios y productos Telmex, recibe un entrenamiento integral de seis días, la logística (Anexo B, cuadro 1) y plan de capacitación muestran la estructura que equivale a 36 horas de capacitación, donde recibe la inducción a la empresa, la inducción al puestos, la inducción operativa, los conocimientos del productos o servicio que promoverán, el manejo del sistema (PC y telefonía), criterios de calidad, monitoreo, desarrollo de habilidades telefónicas y participa en dinámicas de integración que favorecen el aprendizaje y el manejo de la información. Es importante comentar que este plan de capacitación inicial (Anexo B, cuadro 2) varía en número de sesiones, de acuerdo al Cliente Externo (empresa que nos contrata para representarlo), es decir se elabora en relación del producto o servicio a representar y las horas totales de entrenamiento pueden ser de 30 horas hasta 132 horas de entrenamiento.

Durante este proceso el personal de nuevo ingreso resuelve evaluaciones que debe aprobar con la calificación mínima solicitada por el cliente, para poder incorporarse a la operación (lugar de trabajo), esto permite al área de capacitación identificar el porcentaje de aprovechamiento del grupo y en caso de ser necesario reforzar la información para cumplir con las expectativas del cliente y de la empresa. Es importante considerar que una de las funciones de capacitación es identificar que el personal que el área de reclutamiento selecciona, cumpla con la descripción de puesto y los requerimientos de la operación, si se identifica alguna persona que no cumple con el perfil solicitado por el cliente, se canaliza al área de reclutamiento para darle seguimiento a su caso y con ello mejorar el filtro de selección, situación que permite aumentar el porcentaje de retención de personal durante el proceso de capacitación inicial..

Para poder identificar las áreas de oportunidad durante el proceso de capacitación, al termino de cada entrenamiento se aplica una evaluación de impacto, llamada evaluación del instructor (Anexo C, Cuestionario 1) combinada

con formato diario de comentario (Anexo C, formato 1) en un buzón de sugerencias, que depositan al término de cada sesión, ambos nos permite conocer el desempeño del instructor e identificar las áreas de oportunidad para convertirlas en fortalezas y así mismo reconocer las fortalezas de los instructores que favorecen el cumplimiento de los objetivos de capacitación, dentro de los cuales esta, garantizar un 95% de certificación, es decir del personal que se integra a la operación y 0% de rotación durante el proceso de capacitación, y finalmente garantizar que contamos con los materiales necesarios para impartir cada uno de los cursos (matutino y vespertino), teniendo listo manuales, exámenes, presentación, equipo audiovisual y materiales didácticos.

Es importante mencionar que para lograr una mejor integración de los equipos de trabajo, el entrenamiento inicial se hizo integral, donde no solo el personal de Recursos Humanos participa en el proceso si no también el área de operaciones (Team Managers) esto favorece a que el personal de nuevo ingreso se identifica con su Tema Manager desde la capacitación, con ello se genera y aumenta la confianza y la comunicación entre ambos.

Capacitación Continua, los programas de capacitación se determinan de dos maneras. La primera es aplicando un cuestionario o formulario de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) (Anexo D, cuestionario 1 y 2 y cédula 1) y la segunda es por medio de programas establecidos por la corporación SITEL, en este segundo caso, los planes que se implementan principalmente son direccionados a los Team Managers, con el objetivo de desarrollar sus habilidades combinando la experiencia, la técnica y la teoría para lograr Team Managers de alto nivel, el plan de conocimientos y habilidades básicas (Anexo E, cuadro 1) permitió alinear las funciones necesarias en todo el equipo de Team Manager, independientemente el proyecto en el que se desempeñan, buscando de esta manera incrementar los niveles de calidad y productividad a partir del uso de las herramientas y el compromiso de los participantes para mejorar el servicio, la atención del cliente y el porcentaje de ventas.

Se planifica un segundo programa de capacitación para mandos medios, “Formación de Supervisores” (Anexo E, cuadro 2) permitiendo integrar elementos como la lectura, las conferencias magistrales dirigidas por los directores de cada una de las áreas de SITEL, dicho plan en comparación con el plan de entrenamiento “Pathways” herramienta corporativa (Anexo E, cuadro 3) permite incorporar módulos desde la inducción a la empresa, las tareas diarias de un Team Manager, Productividad y Calidad, Coaching, Trabajo en Equipo, Conocimientos de Nómina y Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos, un programa más completo. Al termino de cada modulo se aplica una evaluación para identificar áreas de oportunidad y a los Team Manager que se consideran como parte de la plantilla clave.

Como parte del plan carrera, elaboramos una propuesta de entrenamiento para promoción, donde el objetivo es Proveer de las habilidades y conocimientos básicos a los Team Managers que son candidatos a CPM, en las cinco áreas que conforman SITEL, con la finalidad de que aprendieran las funciones y actividades del área comercial, finanzas, recursos humanos, tecnología y operaciones; para que con ello se incorporaran a su nuevo puesto con mayor facilidad, contribuyendo en los resultado de la operación a corto plazo y de manera efectiva.

De esta manera se hizo un programa de actividades por área, donde el Team Manager debe cubrir las horas y aprobar las evaluaciones establecidas por cada una de las áreas (Anexo F, cuadro 1).

También como parte de la Capacitación Continua esta el elaborar el plan carrera del personal clave, mismo que se realiza, partiendo de los resultados de las evaluaciones hechas por el área de Reclutamiento y Selección en el programa “High Performance Professional (HPP)” con este formulario (Anexo G, formulario 1) se evaluaron los empleados de nivel Mandos medio (TM) a Dirección General, este paquete de baterías psicométricas permite identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad del personal, de acuerdo al puesto y al área en la que se desempeñan, de esta manera los resultados nos ayudan a reconocer al personal clave de la empresa y con potencia a ser promovidos.

SITEL University, (SU) Administrada desde Estados Unidos, cuenta con un temario amplio sobre servicio al cliente, ventas, trabajo en equipo, excel, power point, etc., en varios idiomas. La gerencia de Capacitación tiene la responsabilidad de asignar las claves de acceso a los empleados, enviando un correo a SITEL Corporation, confirmando la autorización de acceso, es importante comentar que de acuerdo a la jerarquía es el acceso que se brindaba a la Universidad Virtual. Mensualmente participaba en la conferencia de SU con todos los gerentes de todas las unidades de negocio a nivel mundial. Así mismo cada mes enviaba los cursos que se deberían tomar durante ese periodo (Anexo H, cuadro 1). Mensualmente se obtiene un reporte de registro y aprobación (Anexo H, cuadro 2) con este a todos los empleados que certificaban con mínimo de 80% cada uno de los cursos, participaban en una reunión mensual de entrega de diplomas, mismos que son impresos en el área de capacitación y firmados por el Director de Recursos Humanos y la gerente de capacitación.

Comunicación Interna, que fue creada como una estrategia de la organización, que nos permite ampliar la dimensión del conocimiento compartido y de las relaciones humanas, partiendo de la integración de elementos en la actividad laboral cotidiana desde los niveles operativos hasta los niveles directivos, buscando el incremento de porcentaje de retención de personal en la organización, a partir de la motivación y el sentido de pertenencia.

Mensualmente se publican los nombres de los empleados que cumplían años; así mismo se verifican las promociones del grupo en cuanto a descuentos para eventos y conciertos, estas promociones se publican en las pizarras de los centros telefónicos y se envían por Outlook; Cada trimestre se publica la revista SITELLER, así que había que elaborar por lo menos cinco artículos relacionados con las actividades de integración mensual o bien con algún evento importante que sucediera en México, como la apertura de nuevos centros, nuevos clientes, premiaciones de ventas, etc. Estos artículos se envían a Estados Unidos y ellos hacen la selección de los artículos que se publicaran en la revista; Cada mes se asignaba un presupuesto para llevar a cabo una actividad de integración mensual,

nuestra labor es elaborar la logística del evento desde la selección de la actividad, las inscripciones, el registro de equipos, cotización de uniformes, de premios, de trofeos y del lugar donde se llevaría a cabo el evento hasta la clausura de la misma, para esto es muy importante el apoyo del área de compras, dirección de finanzas. Y finalmente la actualización de las pizarras de anuncios de los tres centros telefónicos, donde publican los cumpleaños, las actividades del mes, los cursos, los ganadores de las actividades de integración, la información relevante de la organización, la publicación de vacantes en nuestros centros telefónicos.

En todas estas actividades están involucrados los dos Call Center de Distrito Federal y el de Monterrey, ya que el objetivo es mantener a todos nuestros empleados enterados de los acontecimientos de importancia de la empresa.

Reconocimiento a Empleados, para SITEL el programa STARS, forma parte medular en la motivación y en el reconocimiento a las mejores practicas, la administración y logística de este programa consiste en hacer llegar a las unidades de negocios de México, el formato de nominación (Anexo I, formato1) que SITEL Corporation elaboraba, con ello obtendríamos la información necesaria para que el comité Stars, eligiera al ganador por consenso en una reunión mensual, trimestral o anual dependiendo del premio a entregar. Anualmente se elabora un calendario (Anexo I, cuadro1) donde se especifica cada uno de los elementos que hacen que este programa se cumpla, desde el envío de las invitaciones para la entrega de nominaciones, la impresión de los diplomas, administración de las nominaciones recibidas misma que se hacen llegar a cada uno de los integrantes del comité, día de la ceremonia de reconocimiento y publicación de los ganadores en las pizarras, por correo electrónico. Así mismo anualmente se solicita a SITEL Corporation los trofeos trimestrales y el trofeo anual. La importancia de este evento para SITEL es motivar, generar sentido de pertenencia y aumentar el porcentaje de retención de los empleados.

PACMan (Performance Assesment and Careerr Management Plan) es la herramienta corporativa que se encarga de la Evaluación del Desempeño, este formato contiene los objetivos, mensuales, trimestrales y anuales de cada uno de

los empleados desde los team manager hasta los directivos. El PACMan se elabora en conjunto entre el subordinado y el jefe inmediatos, se establecen los objetivos SMART (Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Timebound) que se deben cumplir. Cada trimestre se solicita a cada uno de los responsables de las áreas los PACMan de los empleados, estos deben estar firmados por el subordinado, el jefe inmediato y el gerente o director del área. La gerencia de Capacitación revisa cada uno de los PACMan (Anexo J, formato1) para corroborar que las calificaciones de cumplimiento correspondieran a las reportadas y con ello sustentar cualquier nominación en programa STARS.

Todas y cada una de estas actividades que se planean en el área de Capacitación, se desarrollaron con éxito gracias al trabajo en equipo de los instructores y la gerencia.

El organizar las actividades de los instructores de los Site del D.F y Coordinar las actividades del instructor de Monterrey, permiten tener un mejor seguimiento a cada uno de los objetivos, el equipo de capacitación llegó a estar integrado hasta por más de 10 instructores, quienes tenían a su cargo diferentes actividades con un mismo fin, cumplir con los objetivos teniendo siempre en mente, que somos un área de servicio y el cliente es lo más importante para la empresa.

4.3.3 Análisis Crítico De Las Actividades Realizadas Y Resultados Obtenidos.

El trabajo desarrollado en SITEL me permitió comprobar que no únicamente la información es esencial para cumplir con los objetivos del área, las competencias que el psicólogo debe tener juegan un papel importante, por comentar algunas, el liderazgo, el trabajo en equipo, actitud de servicio, la tolerancia la frustración y el trabajo bajo presión, indudablemente tienen un peso significativo para que el psicólogo llegue a la meta.

4.3.3.1 En el proceso de Capacitación Inicial, los resultados fueron los siguientes:

- A) Elaboración de un calendario semestral de Reclutamiento, Capacitación, Contratación, Ingreso a Operaciones y Pago de Bono de Capacitación para

proyectos bancarios y de telefonía local. Este calendario fue muy útil ya que se distribuía a los CPM y a los OM, con el objetivo de que reportaran su número de vacantes al área de reclutamiento y tener en cuenta la fecha en la que este personal se incorporaría a la operación y para el área de recursos humanos estandarizar la información que se proporcionaba al personal de nuevo ingreso desde el reclutamiento hasta el inicio de operaciones.

En el caso de proyectos nuevos o especiales las gerencias de Recursos Humanos (Administración a empleados, Reclutamiento y Capacitación) se reunían con la gerencia de Operaciones y el área Comercial, para establecer fechas de reclutamiento, capacitación, contratación e ingreso a operaciones, y así cumplir con los requerimientos del cliente externo y las metas de la compañía.

- B) Estandarización de la Inducción a la empresa en los tres Call Center de México y el contenido de la Inducción al Puesto y la Inducción Operativa en todos los proyectos (In bound y Out bound, en sus tres modalidades; ventas, servicio y atención al cliente y soporte técnico).

Esto incluía la presentación de cada uno de ellos la cual debía ser corporativa, para generar sentido de pertenencia hacia SITEL.

- C) Implementación de un plan integral de seis días de entrenamiento para proyectos bancarios, automovilísticos y de salud, siete días para proyectos de telefonía local, quince días para proyectos de soporte técnico, veinte y dos, y siete días para televisión de paga, donde participaron el personal del Call Center, Calidad, Distribución y Recursos Humanos. En estos planes de capacitación se integraron la inducción a la empresa, la inducción al puesto, la inducción operativa, los conocimientos del producto, los conocimientos técnicos tanto del sistema como de telefonía y el desarrollo de habilidades del CSP de acuerdo al tipo de proyecto al que se iba a integrar, bien de inbound u outbound, bien en servicio al cliente, en ventas o en soporte técnico.

Así mismo se implementaron evaluaciones de opción múltiple y hojas de respuesta, por un lado para disminuir costos y por otro para optimizar y reducir el tiempo de respuesta para entregar los resultados tanto al CPM como al cliente directo. En estas evaluaciones logramos obtener un porcentaje de certificación entre el 98 y el 100% del personal capacitado, lo cual significaba entregar un porcentaje alto de personal que inicio la capacitación al área de operaciones. Del mismo modo estas evaluaciones permitieron identificar las áreas de oportunidad antes de que el personal de nuevo ingreso se incorporara a la operación, dando tiempo a una retroalimentación para asegurar el manejo de la información del proyecto.

El trabajo en equipo con el área de reclutamiento y de administración a empleados favoreció el disminuir el porcentaje de rotación del personal de nuevo ingreso durante el proceso de capacitación, a partir de la selección cumpliendo con el perfil solicitado por el cliente y tener un mejor control de los documentos requeridos para la contratación del personal., logrando así disminuir el porcentaje a un .3% de rotación durante el proceso de capacitación, es decir una persona de un grupo de treinta no concluía el proceso de capacitación.

Para llegar a esta conclusión, se implementaron las llamadas de seguimiento, el control de asistencia diaria (Anexo K, formato 1) permitió identificar con facilidad el ausentismo y con ello las principales razones por las cuales las personas dejaban de asistir al entrenamiento, entre los principales motivos se comentaron: problemas personales, el no poder aperturar la cuenta en el banco solicitado, o bien no era el trabajo que él esperaba, esta información se canalizaba al gerente de reclutamiento y al gerente de administración a empleados para su seguimiento.

Este proceso de capacitación inicial se llevó a cabo tanto en los grupos matutino y vespertino, de acuerdo al calendario de contratación, así que tratándose de grupos para proyectos bancarios y de telefonía local, los grupos

se iniciaban semanalmente con un mínimo de 15 personas y un máximo de 50 personas en cada turno.

- D) Elaboración de cartas descriptivas (Anexo L, formato 1) de los planes de capacitación, así como manuales del participante, presentaciones y materiales didácticos para cada uno de ellos.

El contenido de las cartas descriptivas permitió visualizar con facilidad el tiempo asignado a cada tema y los materiales requeridos para cumplir con el objetivo de la sesión.

4.3.3.2 Respecto a la Capacitación Continua, los resultados son los siguientes:

- A) Implementación del “Programa Formación de Supervisores”. Este programa se elaboró para los TM y para los CSP que se consideró tenían potencial para ocupar el puesto de TM. En la primer generación de este plan se capacitaron a un total de 42 Team Manager, equivalentes al 43 % de la plantilla total de Team Manager de SITEL en el DF.

El 57% restante se capacitó con el nuevo esquema de formación para Team Manager “Pathways” una herramienta corporativa, integrada por módulos con temas muy similares a los del “Programa de Formación de Supervisores”, se revalidaron los módulos para obtener un porcentaje mayor de capacitados en el módulo 1, 2 , 3 y 4.

- B) Implementación del Programa “Formación de Instructores (FORI)” (Anexo M temario 1), en este programa se habilitaron a por lo menos 2 Team Manager de cada proyecto en cada turno, de esta manera participaban en el proceso de capacitación inicial en contra turno.

Es importante comentar que para certificarse como instructor SITEL, no bastaba con aprobar las evoluciones del curso, también se consideraron los porcentajes de productividad, calidad y retención de personal, lo cual nos ayudo a impulsar el buen desempeño de los Team Manager.

4.3.3.3 Plan Carrera del Personal Clave:

- A) Para identificar al personal clave, cada uno de los directores indicaron quienes eran los empleados clave en cada una de sus áreas, para elaborar la propuesta de entrenamiento nos apoyamos en los resultados del programa "HPP", un programa de evaluación psicométrica y de entrevista.

De las propuestas hechas para los empleados claves (20), únicamente se aprobaron 2, de las cuales sólo se avanzó un 25% del plan, las principales razones falta de tiempo y considero que la más importante fue el poco interés ante la posibilidad de crecer dentro de la empresa y la falta de presupuesto para este tipo de programas.

- B) El Programa de Plan Carrera de Team Manager a CPM, únicamente se quedó en propuesta de 152 horas de entrenamiento, distribuidas entre las cinco áreas que forman SITEL (Comercial, Recursos Humanos, Operaciones, Finanzas y Tecnología).

El objetivo de este programa es preparar a los Team Manager como CPM, para que en caso de iniciar un proyecto nuevo en SITEL tuviera listo al personal para ocupar dicho puesto y con ello desarrollar al talento que forma parte de la empresa.

4.3.3.4 En el área de Comunicación interna los resultados fueron:

- A) Los anuncios de promociones o descuentos se enviaban de inmediato a los empleados por Outlook y paralelo a esto se publicaban en las pizarras de todos los Call Center, para que la información estuviese al alcance de todos los empleados.
- B) Para fomentar la lectura de la información en las pizarras por parte de los empleados, implementamos trivias relacionadas con información corporativa, estableciendo tiempo para entregar las respuestas a cambio de algún artículo

de la empresa (pluma, llavero, yoyo, revista de algún cantante, etc.), los resultados fueron favorables, la participación de los empleados fue en aumento y con ello el sentido de pertenencia a SITEL fue en incremento, así como el apoyo y cooperación entre los empleados. Estas trivias se implementaron por lo menos una vez al mes o si había algún obsequio en abundancia se programaba al instante.

- C) La actualización de las pizarras se cumplió semanalmente, en las pizarras se publicaba información clasificada en: Los cumpleaños del Mes, Promociones, Salud, SITEL Hoy, Nuevos Proyectos, El empleado del Mes, Trimestre o del Año, Vacantes, Actividades de Integración y Aviso Oportuno.
- D) En relación a las Actividades de Integración Mensual, se tenía programada una actividad al mes, estas actividades favorecieron la integración de equipo no sólo del mismo proyecto sino de varios proyectos, con el objetivo de obtener el primer lugar en las actividades. Por mencionar algunas actividades que se implementaron como tradición en SITEL se encuentran:

Mes	Actividad	Resultado
Enero	Rosca de Reyes	Cada uno de los proyectos fomentaba la participación de los CSP's y TM, en una reunión antes iniciar operaciones o bien al termino de ellas, donde todos participaban en esta tradición que concluía el día de la Candelaria.
Febrero	Día del Amor y la Amistad	Fomentamos el valor de la amistad a partir de ambientar cada uno de los proyectos con motivos de la amistad, así mismo entre ellos no podía faltar algún intercambio de tarjetas o algún detalle especial.
Abril	Concurso de Pintura Infantil	Integrar y fomentar la participación de la familia en las actividades SITEL, participaron niños y niñas desde 1 año de

		edad hasta 12 años, en cuatro categorías, obteniendo participación activa por parte de los padres y satisfacción por el reconocimiento al talento de sus hijos, publicación de los dibujos ganadores en la revista SITELLER.
Mayo	Día de las Madres	Reconociendo la labor de las mamás que trabajan para SITEL año con año se les obsequiaba un detalle como celebración en este día.
Septiembre	Día de la Independencia	Además de ambientar cada centro con motivos patrios, los empleados en todos niveles lucían trajes típicos o algún detalle tricolor.
Noviembre	Día de Muertos	Una tradición se convirtió el concurso de disfraces donde participaban todos los empleados, así como el concurso de calaveras y de la ambientación de cada centro de trabajo con motivo de día de muertos, este evento dejaba ver el trabajo en equipo, la creatividad y el entusiasmo para ganar el primer lugar.
Diciembre	Fiestas Desembridadas	Para este mes se convocó a un concurso de piñatas, donde la creatividad y el trabajo en equipo hacen una mancuerna perfecta para lograr el objetivo, ganar, en esta actividad se elaboro una piñata por turno por proyecto, de esta manera eran más de 20 piñatas por turno las que participaban.

Además de estas actividades mensuales programadas, en los meses de Marzo, Junio, Julio, Agosto y Octubre se llevaban a cabo los torneos deportivos donde participaron CSP, TM, CPM y Directores.

La “Mini olimpiada SITEL” fue la primer actividad deportiva en la cual se logro reunir a más de 200 empleados en los diferentes equipos adicional a esto la gente que los apoyaban sumaban poco mas de 250 empleados.

El torneo de Fútbol Soccer “1ª y 2ª Copa de Fútbol Soccer SITEL” fue la actividad más exitosa, los equipos eran mixtos lo cual favoreció la integración de equipo de diferentes proyectos en este torneo el nivel de participación fue uno de los más altos, 600 empleados inscritos en 20 equipos por turno considerando a los dos Call Center del DF. y 300 personas integraban las porras de cada uno de los equipos, realmente fue una de las actividades de mayor demanda y más esperada por los empleados.

El torneo de Básquet Ball supero las expectativas de inscripción, 32 Equipos inscritos en el turno vespertino de los cuales 12 eran equipos de categoría femenil y 24 Equipos en el turno matutino de los cuales 4 fueron de categoría femenil., de esta manera el total de empleados que participaron en este torneo fueron 615. Para poder cumplir con las fechas del torneo fue necesario jugar 2 ó 3 partidos simultáneos lo cual origino un ambiente competencia y entusiasmo entre todos los competidores y los empleados que apoyaban a sus equipos.

Durante el Torneo de “Domino”, la participación de los empleados fue muy poca en comparación con las otras actividades, fueron poco más de 150 empleados los que participaron en este torneo, a pesar de ser pocos los inscritos fue interesante observar como se olvidaban de lo que pasaba a su alrededor y se concentraban únicamente en el movimiento de las fichas de los contrincantes.

Por último el torneo de Boliball al igual que las otras actividades al aire libre fue de gran aceptación, teniendo un total de 400 empleados inscritos en 40 equipos mixtos, 20 matutinos y 20 vespertinos.

Es importante comentar todas estas actividades que se llevaban a cabo en el DF. también se llevaban acabo en el Site de Monterrey, de esta manera la logística (Anexo N, figura 1) que se elaboraba en cada una de las actividades se implementaba simultáneamente.

Una vez concluidas cada una de las actividades se elabora un artículo con el resumen del evento y los nombres de los ganadores, mismo que se enviaba a SITEL Corporation y se publicaba en las pizarras de los 3 Call Center.

4.3.3.5 SITEL University, el entrenamiento a larga distancia (e-learning) los resultados obtenidos fueron:

- A) Sensibilizar a los empleados sobre los beneficios de contar con una herramienta corporativa que nos permite actualizarnos y ampliar los conocimientos, a partir de la organización de nuestro tiempo.
- B) Elaborar un programa de curso de acuerdo al puesto de cada empleado con la finalidad de que este entrenamiento tuviera mayor impacto en la productividad y en los niveles de calidad, así mismo en el caso de los Team Manager, hacer complementarios estos cursos de acuerdo al plan de Pathways o de formación de instructores.
- C) El porcentaje de certificación mes a mes aumentaba esto se veía reflejado en el numero de cursos registrados versus cursos certificados (Anexo O, tabla 1).
- D) Mes a mes se llevaba a cabo la entrega de los diplomas por cada curso certificado con un mínimo de 80%, en una pequeña ceremonia de entrega de reconocimientos.
- E) En los casos donde los empleados registraban el curso y no lo certificaban, los principales motivos eran exceso de actividades o bien problemas con la conexión a internet, misma que se canalizaban al área de tecnología para su solución.

4.3.3.6 Los resultados obtenidos en el programa STARS, “Reconocimiento al Buen Desempeño” son:

- A) Cumplir con la logística programada para cada una de las premiaciones (Mensual, Trimestral y anual).
- B) Participación del 100% del personal del proyecto al cual pertenecía el ganador.
- C) Entregar del reconocimiento Stars, de acuerdo al nivel de premiación del ganador.
- D) Generar competencia entre equipos y proyectos lo cual nos llevo a mejor los niveles de productividad de los mismos..
- E) Publicación de los ganadores en las pizarras y en el SITELLER (revista trimestral).
- F) Mejorar el ambiente laborar a partir del reconocimiento de las mejores practicas.

4.3.3.7 Programa PACMan, Evaluación del Desempeño:

- A) Superar la barrera del la resistencia la cambio, ante una nuevo forma de medir el rendimiento de los empleados.
- B) Implementar la herramienta de Team Manager a nivel Dirección en los tres Call Center.
- C) Lograr que los objetivos de cada área se alinearan a los objetivos de SITES Corporation.
- D) Dar un seguimiento más efectivo a la productividad individual, de equipo y de cada área.
- E) Fomentar la participación de los gerentes de área para entregar los formatos con los requerimientos de los mismos.
- F) En caso de no cumplir con los objetivos estipulados para cada empleado, favorecer el acercamiento con el jefe inmediato y el ajuste de las metas para cumplirlas siempre y cuando éstas no se alcanzarán por aspectos no personales.

4.3.3.8 Implementación de Nuevos Proyectos los resultados fueron:

Uno de los primeros proyectos especiales fue participar en la Implementación del SMS "SITEL Management System", una forma de trabajar en la operación, donde el objetivo principal es tener el control de la productividad y la calidad de los CSP's a corto, mediano y largo plazo, a partir del trabajo uno a uno entre el Team Manager y el CSP. Dicha implementación consta de 5 talleres (Anexo P, cuadro 1) donde se entrenaba a los empleados sobre las herramientas claves para tener el control de sus equipos de trabajo, después de instalar SMS en algunos de los proyectos y lograr sensibilizar a los Team Manager sobre los beneficios que estas herramientas nos proporcionan, uno de los principales obstáculos a librar fue la resistencia al cambio por parte de los CPM de cada uno de los proyectos, ya que inicialmente todos los formatos se llenaban a mano con el fin de garantizar el aprendizaje de los mismos y el entendimiento de dichos formatos, mismos que después se proporcionaron en medio electrónico para optimizar el tiempo de emisión y de entrega de los mismos por parte de los Team Manager. Finalmente después de varios meses de trabajo, el proyecto se cancelo dejando, desde mi punto de vista, una de las mejores herramientas corporativas de SITEL para mejorar la productividad, la razón fue la desintegración del equipo SMS, la falta de interés ante una herramienta como esta y la creencia de que "como siempre se han hecho así las cosas, por que y para que cambiar".

El inicio de operaciones de nuevos clientes permitió participar en el proceso de reclutamiento y selección, entrevistando y aplicando pruebas psicometricas de acuerdo a las vacantes que había que cubrir, también participe en el proceso de contratación del personal de nuevo ingreso, quienes se incorporarían a la capacitación de acuerdo a los requerimientos de cada cliente y a la logística previamente elaborada.

CONCLUSIONES

Es impresionante el valor que tiene la labor del psicólogo dentro de la organización, actualmente son más las empresas interesadas en incorporar a su plantilla psicólogos con conocimientos en Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional, Reclutadores por competencias, Especialistas en planes de Capacitación y Carrera, etc., conocimientos ligados directamente con la atracción y retención del talento humano, particularmente considero que esto se debe a que el psicólogo tiene conocimientos no sólo para identificar áreas de oportunidad en diferentes contextos y situaciones, sino para proponer e implementar planes y herramientas que permitan desarrollar al personal de la empresa y con ello favorecer la disminución de gastos y costos, partiendo de que estas propuestas son una inversión para la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Un segundo punto que hay que considerar es sin lugar a duda la gran importancia que tiene la preparación académica que recibimos durante la carrera, los conocimientos adquiridos nos permiten a los egresados incorporarnos al ámbito laboral, específicamente hablando del área de Recursos Humanos, con pocos conocimientos sobre los términos manejados en esta área, esto no quiere decir que no se cuente con la información, ya que aprendemos a identificar áreas de oportunidad, establecer un diagnóstico, elaborar un plan de intervención, haciendo uso de herramientas como cuestionarios y evaluaciones psicométricas, definir una etapa de seguimiento y finalmente demostrar por medio de un análisis el impacto de dicha intervención; desde mi punto de vista en su mayoría, la preparación recibida esta es enfocada al área clínica en sus diferentes especialidades, son muy pocos los profesores que abordan temas sobre el trabajo del psicólogo en la organización y esto sólo permite adquirir información pero no manejarla al 100% con bases teóricas de esa área.

Como tercer punto, considero que para enriquecer los conocimientos de los alumnos que tienen como proyecto profesional incorporarse a laborar en las organizaciones se tomen en cuenta dos puntos:

Primero la posibilidad de un plan de estudios que establezca asignaturas enfocadas a la psicología organizacional, favoreciendo el manejo de conceptos y términos relacionados con la misma, desde de los antecedentes de la psicología en el ámbito laboral, evaluaciones psicométricas para evaluar habilidades y competencias específicas de cada puesto, herramientas de reclutamiento como la grafología, tipos de entrevista por competencias, la integración de la personalidad en el empleo, métodos de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), trámites legales del proceso de capacitación, Aprendizaje acelerado en el ámbito laboral, Clima laboral, Seguridad e Higiene, Integración de Equipos de Alto Desempeño, el impacto económico de esta área en la organización, por mencionar algunos temas que favorecería el ingreso de los egresados a la organización con mayor información sobre su papel en el puesto y la empresa. Estos temas podrían incorporarse en cuatro módulos uno por semestre, tal como se hace con las otras asignaturas.

Segundo, para proveer a los estudiantes de experiencia en esta área tecnológica, considerar realizar convenios con empresas que permitan participar a los estudiantes o egresados en función del servicio social en las áreas de Recursos Humanos, participando en el proceso de reclutamiento y selección, en el área de capacitación y desarrollo, en el área de comunicación interna, etc., siendo esta ésta labor de servicio social una puerta para que sean más psicólogos los que se incorporen al ámbito laboral con mayor conocimiento y experiencia.

De esta manera FES Iztacala debe promover entre los distintos sectores económicos de Tlalnepantla y zonas aledañas acuerdos de colaboración, que permita y considere el trabajo de los alumnos en el área de psicología organizacional con el fin de desarrollar la de investigación en esta área tecnológica y prestar servicios profesionales por medio de prácticas profesionales, servicio social y hoy muy solicitado plan becarios.

ANEXO A

**CALENDARIO PERSONAL DE NUEVO INGRESO BANCOS Y CUENTAS ESPECIALES
PRIMER SEMESTRE 2004**

Mes	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
Catorcena	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Pedido a R y S	15 AL 17 DICIEMBRE	29 Y 30 DICIEMBRE	14 AL 16 ENERO	28 AL 30 ENERO	11 AL 13 FEBRERO	25 AL 27 FEBRERO	10 AL 12 MARZO	24 AL 26 MARZO	7 AL 9 ABRIL	21 AL 23 ABRIL	5 AL 7 MAYO	19 AL 21 MAYO
Reclutamiento y Selección	22 AL 24 DICIEMBRE	5 AL 7 ENERO	19 AL 21 ENERO	2 AL 4 FEBRERO	16 AL 18 DE FEBRERO	1° AL 3 MARZO	15 AL 17 MARZO	29 AL 31 MARZO	12 AL 14 ABRIL	26 AL 28 ABRIL	10 AL 12 MAYO	24 AL 26 MAYO
Capacitación	26 DIC AL 2 ENE	12 AL 19 ENERO	23 AL 30 ENERO	9 AL 16 FEBRERO	23 FEBRERO AL 1° DE MARZO	8 AL 15 MARZO	22 AL 29 MARZO	2 AL 13 ABRIL	19 AL 26 ABRIL	3 AL 10 MAYO	15 AL 24 MAYO	31 MAYO AL 7 JUNIO
Fecha de Contratación	31 DICIEMBRE	15 ENERO	28 ENERO	13 FEBRERO	26 FEBRERO	11 MARZO	25 MARZO	6 ABRIL	22 ABRIL	6 MAYO	20 MAYO	3 JUNIO
Entrega a Operaciones	2 ENERO	19 ENERO	2 FEBRERO	16 FEBRERO	1° DE MARZO	15 MARZO	29 MARZO	13 ABRIL	26 ABRIL	10 MAYO	24 MAYO	7 JUNIO
Fecha de Alta	5 ENERO	20 ENERO	2 FEBRERO	17 FEBRERO	2 MARZO	16 MARZO	30 MARZO	14 ABRIL	27 ABRIL	11 MAYO	25 MAYO	8 JUNIO
Cobran	13 ENERO	27 ENERO	10 FEBRERO	24 FEBRERO	9 MARZO	23 MARZO	6 ABRIL	20 ABRIL	4 MAYO	18 MAYO	1° JUNIO	15 JUNIO

NOTA: La entrega del personal de nuevo ingreso a operaciones se hará al termino del turno del último día del entrenamiento

Cuadro 1. Calendario Personal de Nuevo Ingreso.

Muestra las fechas de solicitud de vacantes del área de operaciones a reclutamiento, las fechas de reclutamiento y selección de personal, el periodo de capacitación, la fecha de contratación, fecha de entrega a operaciones, fecha de alta (ingreso a la empresa) y fecha de pago de su primer catorcena.

ANEXO B



LOGISTICA DE CAPACITACIÓN GRUPO DE NUEVO INGRESO BANCOS



DÍA DE LA SE		VIERNES				LUNES				MARTES				MIÉRCOLES				JUEVES			
FECHA		15 DE JUNIO				17 DE JUNIO				18 DE JUNIO				19 DE JUNIO				20 DE JUNIO			
Hora		Todos				Todos				Todos				Todos				Todos			
8:00 - 11:00		DESARROLLO DE HABILIDADES				DESARROLLO DE HABILIDADES				DESARROLLO DE HABILIDADES				DESARROLLO DE HABILIDADES				DESARROLLO DE HABILIDADES			
11:00 - 12:00		INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO			
12:00 - 13:00		INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO			
13:00 - 14:00		INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO			
SALA		SALA A				SALA A				SALA A				SALA A				SALA A			
PERSONAL ASIGNADO		SITELLER, STARS, INDEPEND				SITELLER, STARS, CENTRO BANAMEX, CENTRO PARCOMER				CENTRO SERFIN, CENTRO AMEX, SITELLER, STARS				SALA SITELLER				SALA SITELLER			

DÍA DE LA SE		VIERNES				LUNES				MARTES				MIÉRCOLES				JUEVES				VIERNES			
FECHA		15 DE JUNIO				17 DE JUNIO				18 DE JUNIO				19 DE JUNIO				20 DE JUNIO							
Hora		Todos				Todos				Todos				Todos				Todos							
14:00 - 17:00		DESARROLLO DE HABILIDADES				DESARROLLO DE HABILIDADES				DESARROLLO DE HABILIDADES				DESARROLLO DE HABILIDADES				DESARROLLO DE HABILIDADES							
17:00 - 18:00		INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO							
18:00 - 19:00		INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO							
19:00 - 20:00		INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO				INDUCCIÓN A LA EMPRESA E INDUCCIÓN AL PUESTO							
SALA		SALA A				SALA A				SALA A				SALA A				SALA A							
PERSONAL ASIGNADO		SITELLER, STARS, INDEPEND				SITELLER, STARS, CENTRO BANAMEX, CENTRO PARCOMER				CENTRO SERFIN, CENTRO AMEX, SITELLER, STARS				SALA SITELLER				SALA SITELLER							

Cuadro 1. Logística de Capacitación Grupo de Nuevo Ingreso Bancos. Muestra el horario de capacitación en ambos turnos (matutino y vespertino), los temas a trabajar por día y tiempo asignado a cada uno, sala de capacitación y el nombre de los instructores responsables del grupo.

PLAN DE CAPACITACIÓN DE RECUPERACION DE CLIENTES

INSTRUCTOR: ROBERTO CARRILLO ALVARADO

DIA	CONTENIDO	TIEMPO	RESPONSABLE
DIA UNO	<p align="center">1. <u>INDUCCION</u></p> 1.1 BIENVENIDA. 1.2 EXPLORER. 1.3 PARACHUTE. 1.4 SITEL STARS. 1.5 SEGURIDAD INDUSTRIAL. 1.6 TELEMARKETING. 1.7 DOCUMENTACION	6 horas	INSTRUCTOR DEL PROYECTO
DIA DOS	<p align="center">2. <u>HABILIDADES DEL REPRESENTANTE TELEFONICO (CSP)</u></p> 2.1 COMUNICACIÓN. 2.2 ORGANIZACIÓN. 2.3 ACTITUD PROFESIONAL. 2.4 VOZ. 2.5 VOCABULARIO.	6 horas	INSTRUCTOR DEL PROYECTO
DIA TRES	<p align="center">3. <u>VENTAS Y AT'N A CLIENTES</u></p> 3.1 TECNICAS DE VENTA Y TIPOS DE CLIENTE 3.2 COMO PERFILAR AL CLIENTE Y 8 PASOS 3.3 MANEJO DE OBJECIONES Y TIPOS DE CIERRE. 3.4 SERVICIO A CLIENTE Y BASES PARA UN BUEN SERVICIO. 3.5 ROLL PLAY.	6 horas	INSTRUCTOR DEL PROYECTO
DIA CUATRO	<p align="center">4. <u>CAPACITACION DE PRODUCTO</u></p> 4.1 BENEFICIOS GENERALES. 4.2 PLANES DE DESCUENTO. 4.3 LADA AHORRO. 4.3.1 DESCUENTOS, TARIFAS. 4.4 LADA UNICA, PLUE. 4.4.1 DESCUENTOS, TARIFAS. 4.5 PROCESO DE GRABACION DE LLAMADA. 4.6 PRODUCTOS Y SERVICIOS TELMEX.	6 horas	INSTRUCTOR DEL PROYECTO
DIA CINCO	<p align="center">5. <u>RETROALIMENTACION Y EXAMEN</u></p> 5.1 RETROALIMENTACION 5.2. EXAMEN DE PRODUCTO <p align="center">6. <u>BASE DE DATOS</u></p> 6.1 ¿ QUE ES UNA BASE DE DATOS? 6.2 SU ADMINISTRACION Y MANEJO 6.3 CALIF. DE REGISTROS. 6.4 RAZONAMIENTO SOBRE CALIFICACION DE REGISTROS.	6 horas	INSTRUCTOR DEL PROYECTO

<p>DIA SEIS</p>	<p>7. <u>USO DEL EQUIPO</u> 7.1 TEORIA DEL SISTEMA. 7.2 PRACTICA DEL SISTEMA. 7.3 TELEFONIA.</p> <p>8. <u>CALIDAD</u> 8.1 PARAMETROS DE CALIDAD</p>	<p>6 horas</p>	<p>INSTRUCTOR DEL PROYECTO</p> <p>PERSONAL DE Q&A</p>
<p>DIA SIETE</p>	<p>9. <u>INDUCCION OPERATIVA</u> 9.1 SUELDOS 9.2 BONOS 9.3 HORARIOS 9.4 OBJETIVO DE LA CAMPAÑA 9.5 MEDIDAS CORRECTIVAS 9.6 CRITERIOS DE OPERACIÓN</p> <p>10. <u>SISTEMA</u></p> <p>11. <u>CONTRATACION</u></p>	<p>6 horas</p>	<p>TEAM MANAGER</p> <p>INSTRUCTOR DEL PROYECTO</p> <p>PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPLEADOS</p>

Cuadro 2. Plan de Capacitación Grupo de Nuevo Ingreso Recuperación de Clientes.

Este esquema permite en todos los proyectos visualizar los días totales de entrenamiento, los temas y horas para cada sesión, así como el personal responsable de cada tema.

ANEXO C

EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR

Campaña: _____ **Fecha:** _____

Tema: _____ **Turno:** _____

Instrucciones: Con el fin de dar una mejor capacitación, nos interesa conocer tu opinión sobre el curso que recibiste. Te pedimos califiques (escribe el número) de acuerdo a las opciones que se muestran a continuación.

1 Deficiente 2 Regular 3 Bueno 4 Excelente

1. Instructor

- | | | | |
|--------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| a) Puntualidad | _____ | _____ | _____ |
| b) Preparación de la sesión | _____ | _____ | _____ |
| c) Expuso las ideas en orden | _____ | _____ | _____ |
| d) Motivó al grupo a participar | _____ | _____ | _____ |
| e) Hizo hincapié a los puntos más importantes | _____ | _____ | _____ |
| f) Disponibilidad y Actitud de servicio | _____ | _____ | _____ |
| g) Profesionalismo | _____ | _____ | _____ |
| h) Logro los objetivos del curso | _____ | _____ | _____ |
| i) Utilizó un lenguaje claro y fácil de comprender | _____ | _____ | _____ |
| j) Contestó la mayoría de las preguntas de los participantes | _____ | _____ | _____ |
| k) Se aportó información nueva a lo que tú ya conocías | _____ | _____ | _____ |

2. Contenido de la sesión

- | | | | |
|-----------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| a) Duración del curso de acuerdo al contenido | _____ | _____ | _____ |
| b) Material didáctico utilizado | _____ | _____ | _____ |
| c) Material de apoyo distribuido | _____ | _____ | _____ |
| d) Condiciones del equipo y demás medios didácticos | _____ | _____ | _____ |
| e) Utilidad y aplicación en el trabajo | _____ | _____ | _____ |

3. Instalaciones

- | | | | |
|---------------------|-------|-------|-------|
| a) Iluminación | _____ | _____ | _____ |
| b) Ventilación | _____ | _____ | _____ |
| c) Orden y Limpieza | _____ | _____ | _____ |
| d) Mobiliario | _____ | _____ | _____ |

¿Qué información consideras te hace falta para desarrollar de mejor manera tu trabajo?

¿Qué tema te fue difícil de comprender?

Comentarios Generales



Comentarios y Sugerencias



Formato 1: Papeleta Buzón de Comentarios y Sugerencias, nos permite conocer el punto de vista de los participantes, estos comentarios son depositados en un buzón al termino de cada sesión.

ANEXO D

ENCUESTA

NOMBRE: _____ **FECHA:** _____
PROYECTO: _____ **TURNO:** _____
TEAM MANAGER: _____

Con el propósito de apoyar tu desarrollo dentro de nuestra empresa y facilitar el desempeño de tus funciones, el área de capacitación solicita de tu valiosa colaboración para que des respuesta a esta breve encuesta, la cual es confidencial.

1. ¿Consideras que necesitas algún curso? ¿Cuál? SI () NO ()

2. Escribe cuáles son los materiales, cursos, o apoyos que requieres para realizar de una mejor manera tu trabajo.

3. Cuando entraste a nuestra empresa, Que instructor te impartió la captación y ¿Qué temas te hicieron falta?

4. ¿Que temas le agregarías a la capacitación que se imparte antes de entrar a la operación?.
 - a) _____
 - b) _____
 - c) _____
5. ¿Qué cursos has tomado con nosotros?

6. ¿Cuándo fue la última vez que recibiste un curso por parte de capacitación?

7. ¿En algún momento te sientes desalentado en tu trabajo ¿Por qué? SI () NO ()

8. Recibes apoyo por parte de tu Team Manager, en que momento SI () NO ()

9. Describe como es tu relación con tus compañeros.

Questionario 1: Formato de Detección de Necesidades de Capacitación



DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Instrucciones: Con el propósito de conocer las necesidades de capacitación de su área y poder atenderlas adecuadamente, solicitamos responda a las siguientes preguntas.

Nombre Completo:	<input type="text"/>	Edad:	<input type="text"/>	Sexo:	<input type="text"/>
	A. Paterno Materno Nombre(s)				M F
Empresa asignada	<input type="text"/>	Giro	<input type="text"/>		
Puesto:	<input type="text"/>	Reporta a:	<input type="text"/>	Número de Personas que le reportan directamente:	<input type="text"/>
Antigüedad en el puesto:	<input type="text"/>	Antigüedad en la Empresa:	<input type="text"/>	Escolaridad	<input type="text"/>
Mencione los tres últimos cursos en los que haya participado	<input type="text"/>	Qué estudia:	<input type="text"/>	En que horario:	<input type="text"/>

Describa brevemente los procesos que realiza y en cuál de ellos requiere de capacitación (en orden de importancia)

Procesos	Curso solicitado:
<input type="text"/>	1 <input type="text"/>
<input type="text"/>	2 <input type="text"/>
<input type="text"/>	3 <input type="text"/>
<input type="text"/>	4 <input type="text"/>
<input type="text"/>	5 <input type="text"/>
<input type="text"/>	1 <input type="text"/>
<input type="text"/>	2 <input type="text"/>
<input type="text"/>	3 <input type="text"/>
<input type="text"/>	4 <input type="text"/>
<input type="text"/>	5 <input type="text"/>
<input type="text"/>	1 <input type="text"/>
<input type="text"/>	2 <input type="text"/>
<input type="text"/>	3 <input type="text"/>
<input type="text"/>	4 <input type="text"/>
<input type="text"/>	5 <input type="text"/>

¿Cuál considera Ud. que son las principales limitaciones u obstáculos para el desempeño de sus colaboradores?

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Si existe algún tema y/o curso específico que considere Ud. útil o importante, favor de agregarlo.

<input type="text"/>

ELABORO:

FECHA DE ELABORACIÓN



DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

PERFIL DEL PUESTO CEDULA DE DIAGNOSTICO 1

Nombre del Puesto:

Descripción Genérica del Puesto (Qué hace, en forma general)

Descripción Específica del Puesto (Qué hace, con todo detalle)

Requerimientos Académicos (Escolaridad, experiencia, otros conocimientos)

Otros Requerimientos (Actitud, carácter, sexo, edad, requisitos de puestos anteriores, etc)

Requerimientos Físicos (Actitud, carácter, sexo, edad, requisitos de puestos anteriores, etc)

PERFIL DEL PUESTO CEDULA DE DIAGNOSTICO 2

REQUERIMIENTOS MINIMOS DE APRENDIZAJE

CONSECUENCIAS EN EL TRABAJO EN CASO DE CARECER DE CADA APRENDIZAJE DEL PUNTO ANTERIOR

ANEXO E

PLAN DE CAPACITACIÓN TEAM MANAGER

INSTRUCTORES: RICARDO VIGIL Y MONICA PRADO

DIA	CONTENIDO	TIEMPO	RESPONSABLE
UNO	<p align="center">1. <u>El Team Manager</u></p> <p>1.1 ¿ Quién es el Team Manager ?.</p> <p align="center">2. <u>Principales Actividades</u></p> <p>2.1 Facilitador 2.2 Motivador 2.3 Controlador 2.4 Asesor</p>	4 horas	Ricardo Vigil Mónica Prado
DOS	<p align="center">3. <u>Funciones del Team Manager</u></p> <p align="center">4. <u>Habilidades del Team Manager</u></p> <p>4.1 Habilidades Técnicas 4.2 Habilidades Humanas 4.3 Habilidades Conceptuales</p>	4 horas	Ricardo Vigil Mónica Prado
TRES	<p align="center">5. <u>El Valor de la Actitud</u></p> <p>5.1 Actitud Positiva VS Actitud Negativa. 5.2 El poder de la asertividad.</p> <p align="center">6. <u>Liderazgo</u></p> <p>6.1 Habilidades del líder 6.2 Estilos de liderazgo 6.3 Cualidades del líder</p>	6 horas	Ricardo Vigil Mónica Prado

Cuadro 1: Plan de Capacitación para Team Manager, Nivel Básico



FORMACION DE SUPERVISORES

MODULO	TEMA Y SUBTEMAS
UNO EL SUPERVISOR SITEL	1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
	2. TAREAS FUNDAMENTALES DEL SUPERVISOR
	3. ACTIVIDADES DIVERSAS DEL SUPERVISOR
DOS LIDERAZGO EN EL SITE	1. QUE ES LIDERAZGO
	2. FACTORES BASICOS EN EL LIDER
	3. FUNCIÓN SOCIAL DEL LIDER
	4. EL LIDER EN LAS ORGANIZACIONES (MODELO DE LIDERAZGO SITEL)
TRES FORMACION E INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO	1. IDENTIFICACIÓN DEL GRUPO Y EL EQUIPO
	2. FORMACION DEL EQUIPO DE TRABAJO
	3. FORMACION DEL EQUIPO EFICAZ
CUATRO MOTIVACION Y DESARROLLO PARA EL PERSONAL	1. MOTIVACION
	2. CREANDO UN CLIMA MOTIVACIONAL EN EL SITE
	3. DESARROLLO DEL PERSONAL
CINCO HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	1. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN
SEIS EL COACHING	1. COACHING EN EL SITE, (MODELO SITEL)
SIETE La organización y administración del tiempo	1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIONDEL TIEMPO
OCHO EL RECURSO HUMANO	1. EL VALOR DEL RECURSO HUMANO
NUEVE PRODUCTIVIDAD EN EL CENTRO DE LLAMADAS	1. TECNICAS DE VENTA
	2. ATENCIÓN A CLIENTES
	3. GUIÓN TELEFÓNICO DE IMPACTO
	4. PRESENTACIONES EFICACES

Cuadro 2: Plan Formación de Supervisores



SUPERVISORES SITEL

PATHWAYS		
TEAM MANAGER	Funciones de un Team Manager	
	Competencias de un Team Manager (Modelo de liderazgo SITEL)	
	Descripción del puesto	
OPERACIÓN	Conceptos relevantes de un Contac Center	KPI'S
		Productividad
		Tipos de facturación
		Rotación
		Ausentismo
	Costes directos- Márgenes y beneficios	
	Dimensionamientos	
	Integra	
	Monitorizaciones	
	Reportes de ACD	
RECURSOS HUMANOS	Gestión de equipos	
	Procedimientos relacionados con el departamento de selección de personal	Incorporación de CSP's
		Finalización de contratos
		Altas, bajas e incidencias
	Nóminas	
	Retribución	
	Convenio 2002 (faltas y sanciones)	
	Herramientas de RRHH	SITEL
Stars		
PACMan		
Pathways		
SITEL University		
SISTEMAS		
CALIDAD		
SITEL Y EL MERCADO		

Cuadro 3 Plan Formación de Supervisores Pathways

ANEXO F

PROGRAMA DE DESARROLLO DE TEAM MANAGER A CLIENT PROGRAM MANAGER

AREA	TUTOR	SUBAREA	TOTAL DE HORAS
COMERCIAL	Luk Vanderstede	Ventas Servicio al Cliente (Interno y Externo)	24 hrs.
TECNOLOGÍA	Patricio Riveroll	Computación – Soporte (2) ACD – Telefonía (4) STIS – Desarrollo (4)	10 hrs.
RECURSOS HUMANOS	Jorge Olguín	Atención al Personal (5) Reclutamiento y Selección (4) Capacitación (5) Comunicación y Procesos (4) Laboral, Seguridad e Higiene (4) Trabajo con el Director (2)	24 hrs.
FINANZAS	Gabriela Carvallo	Modelo del Proyecto (2) Impacto Financiero (4) Aspectos Administrativos (2)	8 hrs.
OPERACIONES	Víctor Sánchez	Análisis (6) Distribución (3) Calidad (6) Operaciones (8) Trabajo con Director (4) Trabajo con Gerentes (5)	32 hrs.

Cuadro 1 Plan de Desarrollo para Team Manager al puesto de Client Program Manager

ANEXO G

Formulario 1 Evaluación High Performance Professional (HPP)

	INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS REPORTE PSICOMÉTRICO	
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

NOMBRE: _____	FECHA: _____	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: auto;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">FOTO</p> </div>
PUESTO ACTUAL: _____		
DEPARTAMENTO: _____	EDAD: _____	
ESCOLARIDAD: _____		

	MUY BAJO	INFERIOR	TERMINO MEDIO BAJO	TERMINO MEDIO	TERMINO MEDIO ALTO	SUPERIOR	EXCELENTE
CAPACIDAD INTELECTUAL							
INFORMACIÓN Refleja la ambición intelectual de la persona, así como su grado de cultura general							
JUICIO sociales establecidas y el adecuado aprovechamiento de experiencias previas.							
VOCABULARIO Indica el manejo y riqueza de vocabulario, así como de una correcta operación de su atención y la comprensión de ideas o conceptos.							
SÍNTESIS Mide la calidad de la información lograda en el medio ambiente.							
CONCENTRACIÓN Mide la habilidad para manejar operaciones aritméticas.							
ANÁLISIS Evalúa la habilidad del manejo de comprensión y fases en determinados problemas							
ABSTRACCIÓN semejanzas.							
PLANEACIÓN Mide la capacidad para ordenar un material desestructurado utilizando detalles y clasificación lógica para llegar a formar frases. Utilizando la atención, cuidando detalles, organizar y sintetizar para formar un todo.							
ORGANIZACIÓN Mide la rapidez de conceptualización para realizar la clasificación, discriminación y jerarquización de los conceptos.							
ATENCIÓN Mide el razonamiento basado en las cantidades.							

	MUY BAJO	INFERIOR	TERMINO MEDIO BAJO	TERMINO MEDIO	TERMINO MEDIO ALTO	SUPERIOR	EXCELENTE
MANEJO DE PERSONAL							
HABILIDAD EN SUPERVISIÓN							
CAPACIDAD DE DECISIÓN EN RELACIONES HUMANAS							
CAPACIDAD DE EVALUACIÓN DE PROBLEMAS INTERPERSONALES							
HABILIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES							
SENTIDO COMÚN Y TACTO							
NIVEL DE SUPERVISIÓN GENERAL							

	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
ESTILO GERENCIAL					
ORIENTACION A LA TAREA Oportunidad para integrarse al trabajo y/o actividades del puesto					
ORIENTACIÓN A LAS RELACIONES Oportunidad para integrarse a un grupo, ya sea de trabajo o para relacionarse					
ESTILO DE LIDERAZGO					
DOMINANTE: _____					
SOPORTE: _____					
RECHAZADO: _____					
EFFECTIVIDAD PARA:					

	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
ESTILO DE TRABAJO					
EMPUJE					
INTERES POR LA GENTE					
CONSTANCIA					
APEGO A NORMAS					
FUNCIONAMIENTO BAJO PRESIÓN					

COMENTARIOS:

SE LE CONSIDERA:

() PERSONAL CON CRECIMIENTO	POSIBILIDADES DE	() PERSONAL DE SOPORTE PARA CONTINUAR EN EL MISMO PUESTO	() PERSONAL CON DEFICIENCIAS A SUPERAR Y CONTINUAR EN EL PUESTO	() PERSONAL CON NULAS POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO
---------------------------------	------------------	-----------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------

ELABORÓ: _____ REVISÓ: _____ Vo.Bo. REC. HUM.: _____

ANEXO H



SITEL UNIVERSITY
CURSOS SUGERIDOS EN EL MES



*Es el E-Learning corporativ,o que busca el desarrollo y crecimiento de todos los empleados que trabajamos en SITEL .
Recuerda el USUARIO es personal.*

MARZO - ABRIL	ABRIL - MAYO	MAYO-JUNIO	JUNIO - JULIO	JULIO - AGOSTO
SITEL CUSTOM Explorer I	CUSTOMER SERVICE First Impressions Who are your customer? SITEL CUSTOM Introduction to PACMAN LEADERSHIP Delegation Developing your team Motivating your team	COMMUNICATION Active Listening CUSTOMER SERVICE CARE for Your Customer FINANCE The importance of Money in Business LEADERSHIP Resolving Team Conflicts	ESTA VEZ TU ELIGES!! RECUERDA MINIMO UN CURSO EN EL PERIODO DE UN MES	COMMUNICATION Cómo participar en una reunión CUSTOMER SERVICE Fórmula CARE FINANCE Gestionar a través del presupuesto PROFESSIONAL DEVELOPMENT Gestión del Tiempo

*El PASSWORD es confidencial.
Debes TOMAR, APROBAR y CERTIFICAR MINIMO el curso obligatorio del mes.*

Cuadro 1: Cursos E-Learning sugeridos del mes, los alumnos de SU, debían tomar y certificar por lo menos 1 de los cursos sugeridos

User Name	Course Name	Score	Diploma	Test Date	Area	Observation
GONZALEZ, SERGIO A	Explorer - Employee Orientation Program (Spanish)	62		01/07/2003	Operaciones	
SANCHEZ CUEVAS ROSA ELENA	*Microsoft Excel (Basic)	67		01/15/2002	Comercial	
ROCHA, GERARDO	Introduction to PACMan (Spanish)	89	SI	05/17/2003	Tecnología	
SANCHEZ ROMERO VICTOR	Atencion al cliente: Primera impresion	100	SI	02/24/2003	Operaciones	
PEREZ HERNANDEZ LUIS FERNANDO	Explorer - Employee Orientation Program (Spanish)	81	SI	04/30/2003	Operaciones	
PRADO PESCADOR MONICA	Escucha activa	100	SI	03/07/2003	Recursos Humanos	
SANCHEZ ROMERO VICTOR	Atencion al cliente: ?Quienes son tus clientes?	66		03/14/2003	Operaciones	
ESQUIVEL, ADOLFO	Explorer I - Employee Orientation Program (Spanish)	88	SI	05/20/2003	Tecnología	
RIVEROLL, PATRICIO	Explorer I - Employee Orientation Program (Spanish)	81	SI	03/18/2003	Tecnología	
SALAS CHIPRES MIGUEL GEOVANI	Explorer I - Employee Orientation Program (Spanish)	88	SI	03/26/2003	Tecnología	
MORALES, JESUS	Explorer I - Employee Orientation Program (Spanish)	92	SI	06/27/2003	Finanzas	
ROCHA, GERARDO	Explorer I - Employee Orientation Program (Spanish)	85	SI	04/07/2003	Tecnología	
CRUZ JIMENEZ JAIME	Explorer I - Employee Orientation Program (Spanish)	85	SI	04/08/2003	Tecnología	
ENRIQUEZ CARDENAS NORMA	*First Impressions (Spanish)	76		04/09/2002	Recursos Humanos	
AVITIA CAMPOS, ANTONIO	Explorer I - Employee Orientation Program (Spanish)	96	SI	04/09/2003	Tecnología	
PRADO PESCADOR MONICA	Como afianzar su posicion de liderazgo	100	SI	04/09/2003	Recursos Humanos	
SALAS CHIPRES MIGUEL GEOVANI	Como escribir bien: Un lenguaje sencillo y efectivo	90	SI	04/09/2003	Tecnología	
PRADO PESCADOR MONICA	Cómo afianzar su posición de liderazgo	100		04/09/2003	Recursos Humanos	
MOLINA, RICARDO	Explorer I - Employee Orientation Program (Spanish)	96	SI	04/14/2003	Tecnología	
CRUZ JIMENEZ JAIME	Atencion al cliente: ?Quienes son tus clientes?	100	SI	04/25/2003	Tecnología	
CONCHA MITCHELL, JORGE ARMANDO J	Explorer I - Employee Orientation Program (Spanish)	92	SI	04/29/2003	Finanzas	
SALAS CHIPRES MIGUEL GEOVANI	Delegar reponsabilidades	100	SI	04/29/2003	Tecnología	

Cuadro 2: Reporte Mensual SITEL University, Registro y aprobados

ANEXO I

SITEL		NOMINACION A SITEL STARS	
NOMINADO:		FECHA:	
PUESTO:		SITE / PAIS:	

NOMINACION A:	Alcanzar las estrellas Reach the Stars	Estrella Brillante Shining Star	James F. Lynch Empleado del Año
---------------	-------------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

¿Qué le ha llevado a nominar a este Empleado o Equipo al premio? ¿Cómo ha contribuido el nominado al éxito de la campaña, departamento o compañía?

--

¿Cuál fue el impacto de la contribución del nominado? [Especifique todo lo que pueda]

--

¿Qué características hacen que el nominado sea un modelo para otros Empleados?

--

NOMINACION

EMPLEADO QUE PRESENTA NOMINACION:			
PUESTO		FIRMA	
GERENTE QUE AUTORIZA NOMINACION:			
PUESTO		FIRMA	

AUTORIZACION

COMITE DE EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO	NOMBRES		FIRMAS	

Proyecto: _____
 Centro: _____
 Turno: _____

Formato1 Reconocimiento a empleados, se utiliza en todas las unidades de negocio, para elegir al empleado del mes, del trimestre y del año.



CALENDARIO ANUAL STARS 2004



ACCION	RESPONSABLE	FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO		
		02-04	06-09	11	01-03	04-08	10	01-05	06-07	09	03-05	06-07	11	01-03	04-07	10	01-05	06-07	09
ENTREGA DE NOMINACIONES MENSUALES A COMITE	GERENTE OPERACIONES / DIRECCION STAFF	ENE			FEB			MAR			ABR			MAY			JUN		
SELECCION DE GANADOR MENSUAL	COMITE STARS		ENE			FEB			MAR			ABR			MAY			JUN	
PREMIACION MENSUAL	COMUNICACION INTERNA			ENE			FEB			MAR			ABR			MAY			JUN
SELECCION GANADOR TRIMESTRAL	COMITE STARS / COMITÉ DE DIRECCIÓN								Q1									Q2	
PREMIACION TRIMESTRAL	COMUNICACION INTERNA								Q1										Q2
NOTIFICACION TRIMESTRAL A SITEL ON LINE	COMUNICACION INTERNA								Q1										Q2

ACCION	RESPONSABLE	AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			ENERO 2005		
		02-04	05-06	10	01-03	06-07	09	30-04	05-06	08	03-05	08-10	12	30-02	03	06	03-06	07-11	13
ENTREGA DE NOMINACIONES MENSUALES A COMITE	GERENTE OPERACIONES / DIRECCION STAFF	JUL			AGO			SEP			OCT			NOV			DIC		
SELECCION DE GANADOR MENSUAL	COMITE STARS / COMITÉ DE DIRECCIÓN		JUL			AGO			SEP			OCT			NOV			DIC	
PREMIACION MENSUAL	COMUNICACION INTERNA			JUL			AGO			SEP			OCT			NOV			DIC
SELECCION GANADOR TRIMESTRAL	COMITE STARS / COMITÉ DE DIRECCIÓN								Q3						Q4				
PREMIACION TRIMESTRAL	COMUNICACION INTERNA								Q3							Q4			
NOTIFICACION TRIMESTRAL A SITEL ON LINE	COMUNICACION INTERNA								Q3							Q4			
SELECCION GANADOR ANUAL	COMITE STARS / COMITÉ DE DIRECCIÓN														Q1 a Q4				
NOTIFICACION ANUAL A SITEL ON LINE	COMUNICACION INTERNA														Q1 a Q4				
PREMIACION ANUAL, JAMES F. LYNCH	COMUNICACION INTERNA															PENDIENTE POR DEFINIR EVENTO DE PREMIACION			

Consideraciones Generales

El calendario indica en la celda las iniciales del PLAN DE RECONOCIMIENTO STARS DEL MES que corresponde.

El calendario indica en la celda las iniciales del TRIMESTRE que corresponde.

Q1 Enero a Marzo 2003

Q2 Abril a Junio 2003

Q3 Julio a Septiembre 2003

Q4 Octubre a Noviembre 2003 (solo se consideran 2 meses por fecha establecida por S/W)

El calendario indica en la celda del periodo anual de Enero a Noviembre (solo se consideran 11 meses por la misma razón)

Cuadro 1: Calendario Anual de Actividades del Programa de Reconocimiento a Empleados, SITEL Stars.

ANEXO J

1.0 Plan de Desempeño

Resume como se relaciona este puesto con la globalidad de las Metas del Negocio, así como con las Metas específicas de la Unidad de Negocio y Departamento.

--

2.0 Metas de Rendimiento Individual

2.1 Metas y Objetivos para el próximo periodo de evaluación. Las metas y objetivos Individuales deben estar directamente relacionadas con las metas del negocio como han sido descritas en el punto superior. (Por favor referencie en la Sección 7 de este documento toda la información de las bonificaciones objetivo de los bonus individuales acordados.)

Metas y Objetivos	Hitos, Indicadores de Desempeño, Fechas límites para su consecución	Desarrollo Actual de Rendimiento
1. Meta Peso ____%		Nivel de Desempeño:
<i>Objetivos</i>		Comentarios
	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	

Estas metas y objetivos han sido comentados por:

Firma Empleado

Fecha

Firma Superior inmediato

Fecha

2.2 Factores especiales, condiciones, obstáculos, cambios ajenos al control del empleado, que deben ser considerados a la hora de evaluar los logros conseguidos en comparación con los objetivos acordados. (Debe indicarse la situación específica de la meta)

--

2.3 Resumen del Superior Inmediato

Esta sección resume la evaluación de la totalidad del periodo teniendo en cuenta todas las metas, objetivos y factores ajenos a los objetivos. Este resumen tiene en cuenta las prioridades y pesos de las metas individuales.

Nivel de Rendimiento Global

3.0 Revisión de Competencias

3.1 Perfil de Competencias en el Puesto Actual.

Competencias	Comentarios (enumerar ejemplos específicos)	Nivel de Desempeño
1. Comprensión y Desarrollo del Negocio		
2. Orientación al Servicio		
3. Pensamiento Estratégico, Cambio e Innovación		
4. Responsabilidad en la Toma de Decisiones		
5. Planificación y Supervisión de Resultados		
6. Gestión del Desempeño		
7. Comunicación e Influencia		

3.2 Resumen de Puntos Fuertes y Area de Mejora

<i>Competencias – Puntos Fuertes</i>
<i>Competencias – Areas de Mejora</i>

4.0 Plan de Desarrollo de Carrera

Identifica actividades de Formación y Desarrollo que serán relevantes para el próximo periodo de evaluación, incluyendo las peticiones del empleado de sus preferencias de trabajo (p. e.: transferencias, traslados, asignaciones, proyectos).

<i>Necesidades de Desarrollo / Actividades</i>	Indica los responsables en las acciones para el entrenamiento y necesidades de desarrollo	Fechas acordadas para supervisar el Progreso

5.0 Comentarios del Empleado

--

6.0 Firmas

Reconozco que el empleado y su superior inmediato han deliberado esta evaluación de rendimiento. Firmar **no** implica un acuerdo con la evaluación.

Firma del Empleado	Fecha	Fecha
Firma del Superior Inmediato	Fecha	Fecha
Firma del Superior en línea	Fecha	Fecha
Recibido por Recursos Humanos	Fecha	Fecha

Otros participantes en el proceso de evaluación:

Descripciones del Nivel de Desempeño

Desempeño Excepcional (EP) Exceptional Performance	<p>Logros de Desempeño – Este empleado ha excedido los criterios de rendimiento con un margen amplio en todas las áreas objetivo; y ha logrado cumplir todas las metas claramente para el periodo revisado.</p> <p>Competencias – Este empleado es sumamente efectivo en todas las áreas especificadas y actúa como un “líder” con los estándares más altos esperados por la organización. Puede ser considerado modelo para otros en esta competencia.</p>
Desempeño Superior (AT) Above Target Performance	<p>Logros de Desempeño – Este empleado ha logrado el desempeño esperado en todos sus objetivos, o bien, ha conseguido un resultado excepcional en una o dos metas clave aunque ha conseguido un resultado menor de lo esperado en metas y objetivos de menor importancia</p> <p>Competencias – Este empleado demuestra consistentemente comportamientos muy efectivos en todas las áreas definidas en la competencia. Los indicadores positivos están regularmente presentes sobre los estándares definidos, y muestra cualidades de liderazgo en esta competencia.</p>
Desempeño Esperado (OT) On Target Performance	<p>Logros de Desempeño – Este empleado ha logrado el desempeño en todas las áreas clave de sus objetivos, o bien, ha superado su rendimiento en una meta clave resultando que en una meta de menor prioridad se ha logrado un rendimiento inferior.</p> <p>Competencias – Este empleado muestra conductas efectivas en la citada competencia. Ha logrado los estándares esperados para los empleados de SITEL.</p>
Desempeño Pobre (BT) Below Target Performance	<p>Logros de Desempeño – Este empleado ha logrado los objetivos esperados en todas las áreas menos en la más importante</p> <p>Competencias – Este empleado demuestra competencias efectivas en algunos de los indicadores positivos, pero todavía hay algunas carencias en habilidades que deben desarrollarse</p>
Desempeño Inaceptable (UP) Unacceptable Performance	<p>Logros de Desempeño – Este empleado ha fracasado constantemente en el logro de todas las metas y objetivos</p> <p>Competencias – Este empleado demuestra unos niveles relativamente bajos de la competencia en comparación con los indicadores positivos. Altos niveles de formación, entrenamiento y/o tutorización se requieren para lograr las expectativas de SITEL.</p>
No Aplicable (NA)	<p>Competencias –Esta competencia no es aplicable al trabajo, o el empleado no ha tenido la oportunidad de demostrar su nivel de competencia en el trabajo actual.</p>

Formato 1: PACMan, Evaluación del Desempeño.

ANEXO K



#	DATOS DEL PARTICIPANTE											CALIFICACIONES POR TEMA					PROYECTO	OBSERVACIONES
	APELLIDO PATERNO MATERNO NOMBRE (\$)	TELEFONO	19	20	21	22	23	24	25	26	27	IND	PROD	RFC	STIS	FINAL		
1	AGUILETA MIRANDA JONATHAN	53 09 20 81	1	1				1	1	1	1	8.3	8	9	10	8.8	AMEX	
2	AGUIRRE ORDOÑEZ GERARDO	(04455)25142605	1	1				1	1	1	1	9	8.4	10	8	8.9	AMEX	
3	CARMONA HUERTA FRANCISCO JAVIER	(04455)10650489	1	1				1	1	1	1	8.5	8	10	9	8.9	AMEX	
4	GOMEZ DURAN SANDRA	(044) 55 10146537	1	1				1	1	1	1	9.7	8	10	9	9.2	AMEX	
5	GONZALEZ ARZATE FATIMA ANGIE	59746867	1	1				1	1	1	1	10	8.5	10	9	9.4	AMEX	
6	GONZALEZ HEREDIA ADOLFO	59351096	1	1				1	1	1	1	9.5	8.4	10	9	9.2	AMEX	
7	GONZALEZ VELASCO MARIBEL	58982228	1	1				1	1	1	1	9.7	8	9	9	8.9	AMEX	
8	GUILLEN GARCIA SILVIA	58 74 76 05	1	1				1	1	1	1	10	8	9	9	9.0	AMEX	
9	GUTIERREZ VEGA JUAN CARLOS	58558458	1	1				1	1	1	1	9.5	8	9	9	8.9	AMEX	
10	HERNANDEZ CUEVAS CHRISTIAN	58459106	1	1				1	1	1	1	9.5	9.4	9	9	9.2	AMEX	
11	HERNANDEZ POOL IVAN	57979182	1	1				1	1	1	1	10	8	9	9	9.0	AMEX	
12	JIMENEZ CERVANTES VERONICA ANAYELI	57 83 35 31	1	1				1	1	1	1	10	8.4	9	9	9.1	AMEX	
13	JUAREZ VENEGAS ADRIAN	57567809	1	1				1	1	1	1	9.5	8	9	10	9.1	AMEX	

Formato 1: Control de Asistencia, Capacitación Inicia, permite tener a la mano información sobre la asistencia (1 negro), retardos (1 rojo), las calificaciones de los empleados y el proyecto al que son asignados.

ANEXO L



Curso Programa de Integración CSR's Customer Care
Objetivo Específico Capacitar y Entrenar a los CSR's de nuevo ingreso a DIRECTV, en el conocimiento de: Producto, competencia, IBS, así como políticas y Procedimientos de la empresa, a fin de desarrollar un equipo profesional que brinde servicio de calidad a clientes internos y externos
Dirigido a CSR's de nuevo ingreso a Customer Care
Duración 22 sesiones (132 hrs)



DIA	FECHA	TEMA	OBJETIVO	METODOLOGIA				MATERIAL							TIEMPO	OBSERVACIONES		
				EXP	AAL	AIND	TEQS	ACT	ML	SP	PA	CR	VH	PC			TV	RO
DIA UNO	8 DE ENERO	INDUCCION SITEL	Presentar al nuevo empleado de la organización y viceversa, ayudarles a familiarizarse e integrarse.	X				X			X						15 min	Gafetes, plumones
		BIENVENIDA		X				X		X								
		EXPLORER	Ayudar a la intergración de los empleados Sitel, independientemente del papel de trabajo, nivel de trabajo, función, país o unidad de negocios.	X				X		X							60 min	
		PARACHUTE	Dar a conocer las políticas y procedimiento a todos los empleados, favoreciendo el desarrollo de las actividades laborales, bajo parámetros éticos, morales y profesionales.	X				X		X							45 min	
		SITEL STARS	Dar a conocer el sistema de premiación Sitel, donde se reconoce el desempeño bajo cuatro modalidades que son el Premio Estrella, Premio Alcanzar las Estrellas, El Premio Estrella Brillante y El James F. Lynch.	X				X		X							30 min	
		DINAMICA DE INTEGRACION	Generar un ambiente que facilite la creación de un trabajo en equipo, al igual que el desarrollo de compromiso y pertenencia hacia la compañía.				X										30 min	Dinamica me voy de campamento...
		EVALUACION EXPLORER	Aplicar la evaluaciones correspondientes a los temas aprendidos durante la semana, y realizar sesiones a fin de aplicar los conocimientos adquiridos, detectar y corregir áreas de oportunidad			X											20 min	
		TOUR	Dar un recorrido por las instalaciones de la compañía con el fin de ubicar e identificar las diferentes salidas de emergencia en caso de siniestro.	X			X										40 min	
		INDUCCION OPERATIVA	Dar a conocer al CSR las condiciones de su contratación así como los sueldos, comisiones, guardias, objetivos de venta, medidas correctivas y criterios de operación	X				X		X							60 min	

METODOLOGIA
 EXP: EXPOSICION
 AAL: ACTIVIDAD AL AIRE LIBRE
 AIND: ACTIVIDAD INDIVIDUAL
 TEQS: TRABAJO EN EQUIPOS

MATERIAL
 ACT: ACETATOS
 ML: MANUAL
 SP: SISTEMA DE PRUEBA
 PA: PROYECTOR DE ACETATOS

CR: CAÑON
 VH: VIDEO
 PC: COMPUTADORA
 TV: TELEVISOR
 RO: ROTAFOLIO

Formato 1: La carta Descriptiva es de gran importancia, ya que permite planificar todo el proceso de capacitación, desde el número de sesiones, los temas, objetivos, metodología, los materiales necesarios y el tiempo para cada tema, así como algún material adicional.

ANEXO M

FORMACION DE INSTRUCTORES

Objetivo: Habilitar al participante en el **desarrollo y fortalecimiento** de las habilidades que le permitan entrenar con enfoques y tecnologías que garanticen cambios de conducta que impacten el desempeño de los empleados y la **gestión productiva** en la organización.

Temario:

Módulo 1, Actitud del entrenador:

1. El éxito en el trabajo.
2. Talentos y valores en el centro de trabajo.
3. La misión y la visión.

Módulo 2, Capacitación:

1. ¿Qué es capacitación?.
2. Desarrollo de habilidades.
3. Proceso de aprendizaje.
4. Para programar la capacitación.

Módulo 3, El instructor:

1. ¿Quién es el instructor?.
2. Habilidades del instructor.
3. Habilidades de comunicación.

Módulo 4, Preparación de la sesión.

1. Presentación exitosa.
2. El salón y el mobiliario.
3. Los visuales.
4. El texto.
5. Los colores.
6. Manejo y de dinámicas.
7. Recomendaciones para el instructor.

Duración:

16 horas.

4 sesiones de 4 horas cada una.

Certificación:

Evaluación escrita 30% y Oral 70%.

Calificación mínima 90%.



Temario 1: Plan Formación de Instructores SITEL, FORI”

ANEXO N



La 1a Copa SITEL Fútbol Soccer, se llevará a cabo durante el mes de Octubre del 2003.

VESTIMENTA: Los participantes, podrán asistir al evento con ropa deportiva (Pants /tenis).

INSCRIPCIONES: Cada equipo deberá llenar el formato de inscripción y agregar la información que se solicita.

Las fechas de Registro de equipo son del 3 al 9 de Octubre del 2003.

Los formatos de inscripción deberán ser entregados en el Area de Comunicación interna (oficinas de capacitación).

EQUIPOS PARTICIPANTES: Cada equipo deberá ponerle un nombre representativo (será grabado en la playera de cada equipo).

Habrà cupo limitado a 8 Equipos por turno (2 equipos por proyecto)

Cada equipo deberá estar integrado por 10 participantes.

El equipo deberá ser mixto (por lo menos una mujer por equipo).

COMPETENCIA: Se llevará a cabo en contra turno.

Dos tiempos de 20 min. o el primer equipo que marque una diferencia de 5 goles se determinará como el ganador del partido.

El tiempo de descanso, para cambio de cancha será de 10 min.

En caso de haber empate al termino de los dos tiempos, el ganador se define en ronda de penales en muerte súbita

Turno Vespertino: Los primeros dos equipos se enfrentará de 12:30 a 13:30

Los dos siguientes se enfrentará 13:30 a 14:30

Turno Matutino: Los primeros dos equipos se enfrentará de 15:30 a 16:30

Los dos siguientes se enfrentará 16:30 a 17:30

PREMIOS: Trofeo de Primer Lugar (Ganador matutino y ganador vespertino)

Trofeo de Segundo Lugar (Equipo matutino y vespertino)

Campeón Goleador (jugador matutino y jugador vespertino)

CAMPO / LUGAR: Canchas de Futbol (Frente al Velódromo)

Figura 1: Logística Actividades deportivas, este es el formato que se utilizo en todas las actividades

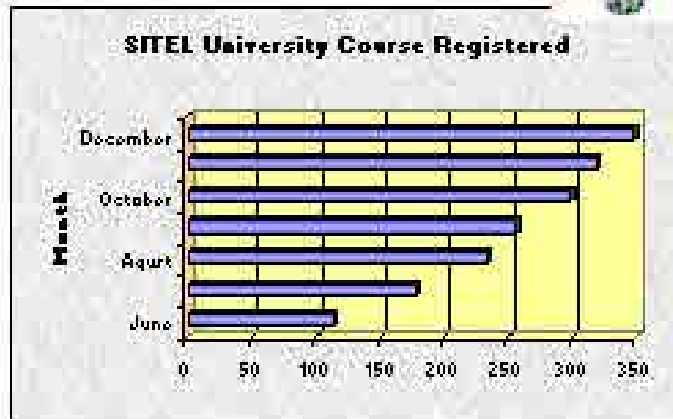
ANEXO O



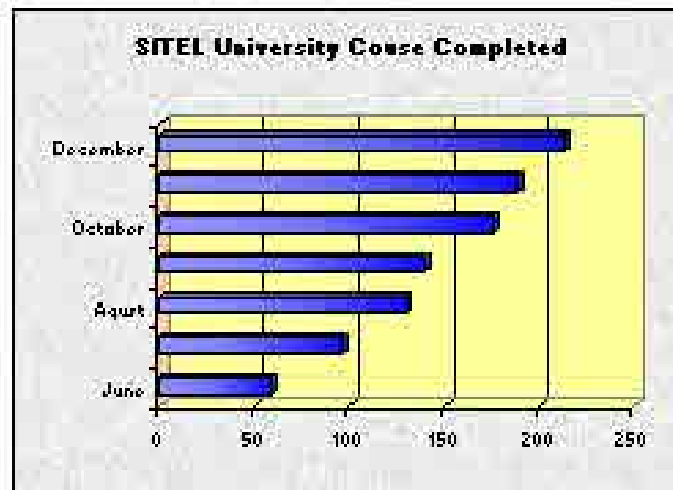
**S.U. REPORT SITEL MEXICO
JUNE, JULY, AGUST, SEPTEMBER, OCTOBER,
NOVEMBER AND DECEMBER 2003
Course Registrations & Completion by BU**



Month	Registrars
June	114
July	178
Agust	234
September	256
October	299
November	320
December	349



Month	Completed
June	59
July	96
Agust	130
September	140
October	175
November	188
December	213



Month	Percentage
June	52%
July	54%
Agust	56%
September	55%
October	58%
November	59%
December	61%

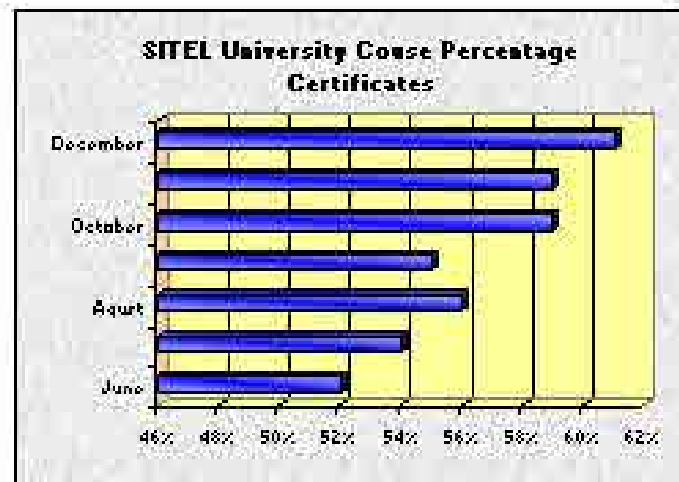


Tabla 1: Reporte de Registro y Certificación SITEL University”

ANEXO P

ÍNDICE DE CONTENIDOS	
Taller Uno: PERSPECTIVA GENERAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN SITEL	<ol style="list-style-type: none"> 1. PRESENTACIÓN GENERAL DEL SGS 2. DESGLOSE DE LAS METAS 3. RESUMEN DEL EJERCICIO DE NÚMEROS 4. PERSPECTIVA GENERAL DEL PARADIGMA DEL VÍDEO 5. ESQUEMA DEL TALLER DOS
Taller Dos: CONCEPTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN SITEL	<ol style="list-style-type: none"> 1. DIAGRAMA DE CONCEPTOS DEL SGS 2. DIAGRAMA DE CONTROLES CLAVE DEL SGS 3. VENTAJAS DE LAS HERRAMIENTAS SGS 4. EJERCICIO DE LUGAR DE TRABAJO DEL DVR Y WPPR 5. 7 COMPETENCIAS BÁSICAS DE LOS LÍDERES – PACMan 6. PERSPECTIVA GENERAL DE SITELONLINE 7. ESQUEMA DEL TALLER TRES
Taller Tres: COMPRENSIÓN DEL TIEMPO PERDIDO	<ol style="list-style-type: none"> 1. HOJA DE TRABAJO DE PRODUCTIVIDAD 2. RESUMEN DE EJERCICIO HEINEMANN 3. ESTILOS DE GESTIÓN 4. EJERCICIO DE TIEMPO PERDIDO EN EL LUGAR DE TRABAJO 5. UNIVERSIDAD SITEL 6. ESQUEMA DEL TALLER CUATRO
Taller Cuatro: EL TRABAJO EN EQUIPO Y EL SGS	<ol style="list-style-type: none"> 1. HOJA DE RESUMEN DE EJERCICIO ZIN 2. GUÍA EFICAZ DE REUNIONES 3. EJEMPLOS DE PROGRAMA ESTÁTICO 4. EJERCICIO DE LUGAR DE TRABAJO DE REUNIONES EFICACES 5. PERSPECTIVA GENERAL ACELERADA DE SITEL 6. ESQUEMA DEL TALLER CINCO
Taller Cinco: ESTABLECIMIENTO DE ASIGNACIONES DE TAREAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. RESUMEN DE EJERCICIO DE PEDIDO RÁPIDO 2. EJERCICIO DE LUGAR DE TRABAJO 3. PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO DE ESTRELLAS
CONTROLES CLAVE	<ol style="list-style-type: none"> 1. PERSPECTIVA GENERAL 2. REGISTRO DE ACCIONES 3. INFORME DE VARIANZA DIARIA + EJEMPLO 4. RESUMEN DE INFORME DE VARIANZA DIARIA + EJEMPLO 5. REUNIÓN DE REVISIÓN DIARIA 6. INFORME SEMANAL DE RENDIMIENTO DE PROGRAMA + EJEMPLO 7. REUNIÓN DE REVISIÓN SEMANAL 8. INFORME DE GESTIÓN DEL SITIO + EJEMPLO

Cuadro 1: Temario del proyecto SMS, SITEL Management System,

REFERENCIAS

García Higareda J. A.,(2005). *Psicología Clínica Psicoterapia* Centro de Psicología Clínica. Madrid: España.

Pérez Ponce L. (2004). *Algunas funciones del psicólogo organizacional. Desarrollo Organizacional y Humano*. <http://www.amapsi.org>

Hernández, (1991). *Psicología y enseñanza del estudio. Teoría y técnicas para potenciar las habilidades intelectuales*. Madrid: Pirámide.

Woolfork, A. (1990). *Psicología Educativa*. México: Prentice-Hall

Coll, (1981) *Desarrollo Psicológico y Educación*. Madrid: Ed. Paidós,

Morris Ch, (1997). *Introducción a la psicología*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.

Vargas Bustos J A y Velasco del Valle M V, (2000). *Psicología Organizacional: Consideraciones Generales. Psicología Interconductual*. Vol II. Avances en la Psicología Tecnológica.

Arias Galicia (1974). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: Trillas.

Quintanilla, I (1991) *Recursos Humanos y Marketing Interno*; Pirámide

Barreira H (2004) *Psicología Social*. Artículo en línea.
<http://www.psicoactiva.com>

BIBLIOGRAFIA

Anónimo. Historia de la Psicología. Artículo en línea.
<http://www.elalmanaque.com/psicologia/historia.htm>

Anónimo. Psicología de la actividad física y del deporte. Artículo en línea.
<http://www.cop.es/colegiados/M-00451/psicoter.htm>
<http://www.cop.es/perfiles/contenido/deporte.htm>

<http://www.psicologiacientifica.com>

<http://www.mallorcaweb.net/arc98/Psicologia/psicosocial.html>

<http://www.lictor.com/publicaciones/reportajes/index>.

Anónimo. Conceptos de Psicología. Artículo en línea.
<http://www.cucs.udg.mx>

Eugenia Vejrup. El rol del psicólogo. Artículo en línea.
<http://www.monografias.com/trabajos14/psicolaboral/psicolaboral.shtml#aporte>

<http://www.psicodelegado.com>

"Proceso de Recursos Humanos, su énfasis en la capacitación como Promotor del desarrollo humano, en el ámbito social y nacional"
<http://www.eped.edu.mx>

León Porras Christian Jean, (2002) *El rol fundamental del psicólogo en la administración de recursos humanos para las organizaciones del siglo XXI*,
<http://psiconet.com/http://psiconet.com/>

<http://nefijacob.itgo.com>

Anónimo. Psicología labora e Industrial. Artículo en línea.
<http://www.ideasapiens.com/psicología/laboral/>

Ramis Caldentey A. Apuntes de psicología social. Artículo en línea.
<http://www.internostrum.com>

Badal M. Simposio de psicología organizacional: Psicología en el trabajo:
Presencia y desafíos del rol del psicólogo. Artículo en línea.
<http://www.psicología.com>