

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



PROCESO DE CAPACITACIÓN DE ACUERDO CON EL MODELO DE
COMPETENCIAS PARA UNA EMPRESA DE TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS



MARIO SALVADOR PINEDA SANTOS

Guatemala, septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



PROCESO DE CAPACITACIÓN DE ACUERDO CON EL MODELO DE
COMPETENCIAS PARA UNA EMPRESA DE TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS

Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, Según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo de Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR: JUAN CARLOS LEMUS RÍOS

AUTOR: MARIO SALVADOR PINEDA SANTOS

Guatemala, septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II:	Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador:	_____ MSc. Claudia Aquino _____
Evaluador:	_____ Dr. Alfredo Paz _____
Evaluador:	_____ MSc. Noemi Carrillo _____



ACTA/EP No. 03534

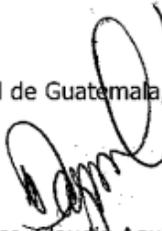
ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-002-JPFS-2020

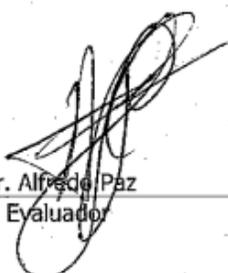
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 22 de Septiembre de 2020, a las **19:30 - 20:00** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciado (a) **Mario Salvador Pineda Santos**, carné No. **200914148** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

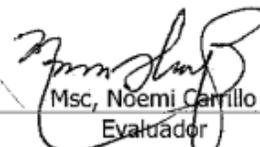
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Diseño de un plan de capacitación y seguimiento de acuerdo con el modelo de competencias para una empresa de tercerización de servicios** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue aprobado con una nota promedio de 71 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

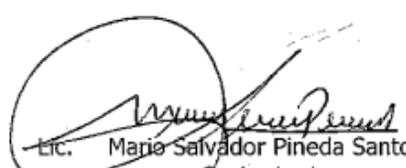
Que el sustentante verifique la información recopilada para dar fundamento a la propuesta, la cual debe identificar lo realmente trabajado e identificar aquellos elementos no abordados como propuestas de implementación con planes a mediano o largo plazo.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintidós del mes de septiembre del año dos mil veinte.


Msc. Claudia Aquino
Coordinador


Dr. Alfredo Paz
Evaluador


Msc. Noemi Carrillo
Evaluador


Lic. Mario Salvador Pineda Santos
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Mario Salvador Pineda Santos** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 27 de septiembre de 2020.

(f) _____

Msc. Claudia Aquino García
Presidente

Agradecimientos

A DIOS: Por guiar y fortalecer cada momento de mi vida.

A MI MAMÁ: Marga de Pineda, por brindarme su apoyo y amor incondicional en los buenos y malos momentos.

A MI HERMANA: Lesly Pineda, por ser mi ejemplo a seguir.

A MIS AMIGOS: Leonel Cordón, Sue Cáceres, Andrea Tobar, Gabriela Reyes, Carmen Arévalo, Mónica Méndez, Lesly López, Alejandra Sagastume y Rebeca Muñoz, gracias por su compañía, motivación y amistad durante este proceso.

A la Escuela de Estudios de Postgrado y sus profesionales por brindarme todo el conocimiento necesario para mi desarrollo personal y profesional.

Y a esta casa de estudios, Universidad de San Carlos de Guatemala por la formación profesional que me ha otorgado.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
1. Antecedentes	1
1.1. Antecedentes del sector	1
1.2. Antecedentes de estudios	2
2. Marco teórico	6
2.1. La tercerización de servicios	6
2.1.1. Empresa de tercerización de servicios	6
2.1.2. La tercerización de servicios en Guatemala	7
2.2. Desempeño laboral	7
2.2.1. Evaluación del desempeño	8
2.2.2. Importancia de la evaluación del desempeño	9
2.2.3. Propósitos de la medición del desempeño	9
2.3. Competencias laborales	10
2.3.1. Clasificación de las competencias laborales	11
2.3.2. Importancia de las competencias laborales	13
2.4. Capacitación	13
2.4.1. Beneficios de la capacitación	14
2.4.2. Proceso de capacitación	15
2.4.3. Capacitación por competencias	24
2.4.4. Microaprendizaje	26
3. Metodología	28
3.1. Definición del problema	28
3.2. Objetivos	29
3.2.1. Objetivo general	29
3.2.2. Objetivos específicos	29
3.3. Métodos, técnicas e instrumentos	30
3.3.1. Métodos	30
3.3.2. Técnicas e instrumentos	31

3.4. Proceso de capacitación	32
3.4.1. Fase 1: Creación del catálogo de competencias	32
3.4.2. Fase 2: Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)	32
3.4.3. Fase 3: Diseño de la capacitación	33
3.4.4. Fase 4: Dimensiones de evaluación de la capacitación.....	34
4. Discusión de resultados	35
4.1. Puestos	35
4.2. Catálogo de competencias.....	35
4.3. Descripción de los puestos	44
4.4. Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)	47
4.4.1. Diagnóstico de puestos operativos	48
4.4.2. Diagnóstico de mandos medios	68
4.4.3. Diagnóstico final.....	91
4.5. Discusión de resultados	92
Conclusiones.....	97
Recomendaciones.....	98
Bibliografía.....	99
Anexos	102
Índice de tablas	130
Índice de figuras	132

Resumen

Las empresas de tercerización de servicios se han caracterizado por aplicar sus esfuerzos no solo al logro de las metas de la empresa, sino que, de igual forma al logro de las metas de las organizaciones que subcontratan sus servicios. Sin embargo, estas empresas tienden a omitir las necesidades de capacitación de las competencias relevantes para cada uno de los puestos, teniendo un impacto considerable en los niveles de productividad, la calidad del trabajo, la satisfacción laboral y la rotación de personal.

En busca de solucionar esta problemática, se ha diseñado un sistema de diagnóstico de necesidades de capacitación basado en normas de competencia y un proceso de capacitación para el diseño, implementación y evaluación de capacitaciones empleando las cuatro dimensiones de evaluación de capacitaciones sugerida por Donald Kirkpatrick. De ello se logró identificar que los resultados de esta unidad están siendo impactados por la falta de capacitación de agentes de atención al cliente en competencias como comunicación asertiva, creatividad e innovación, resolución de conflictos, resistencia y trabajo en equipo; y de supervisores de atención al cliente en competencias como planificación y organización, resolución de conflictos, resistencia, toma de decisiones y comunicación asertiva, competencias que al ser capacitadas y evaluadas con base en el marco teórico y las guías propuestas, logrará incrementar el desempeño, la productividad, la motivación y la satisfacción laboral de los colaboradores.

Introducción

El actual mercado laboral, la globalización y la competencia empresarial han sido factores que precisan la implementación de estrategias para asegurar la calidad del producto o servicio que prestan las empresas a sus clientes y con ello, se vuelve necesario el contar con personal competente y especializado que tenga la capacidad de efectuar las actividades y funciones específicas de sus puestos de trabajo de forma efectiva y eficiente.

A partir de ello surge la necesidad de las competencias laborales, las cuales comprenden todos los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para ser productivos en el entorno laboral y para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Del logro de los objetivos y metas establecidas se deriva la importancia de identificar las necesidades de capacitación en las empresas y establecer un proceso para llevar a cabo la capacitación en el trabajo, que no es más que un proceso estratégico para la gestión del talento humano, el cual permite a los colaboradores adquirir, desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades y aptitudes relativas al trabajo, modificando de esta forma sus actitudes frente a la ejecución de las actividades, funciones del puesto y el ambiente laboral en el que se desenvuelven. De esta forma, las organizaciones impulsan y motivan a los colaboradores a efectuar su trabajo de forma adecuada y a comprometerse con los objetivos de estas.

Este trabajo tuvo la finalidad de establecer los beneficios y resultados de diagnosticar las necesidades de capacitación y de diseñar la gestión del proceso de capacitación por competencias en una empresa de tercerización de servicios. Para ello, el trabajo se estructuró en cuatro capítulos que tuvieron como propósito el servir de herramienta y apoyo documental para el diseño, implementación y evaluación de un diseño de capacitación por competencias, así como para futuras consultas relacionadas.

El Capítulo I presenta una breve descripción histórica, el sector económico y el giro de negocio en el que la empresa de tercerización de servicios se desenvuelve a nivel nacional e internacional. Así mismo, este contiene los antecedentes de trabajos previos que han sido consultados y tomados como referencia para el diseño, implementación y evaluación de la capacitación por competencias, teniendo en cuenta la metodología aplicada y los resultados obtenidos por los autores de tales trabajos.

El Capítulo II abarca el marco de referencia empleado para apoyar la metodología utilizada en el desarrollo del diseño de capacitación, tomando en consideración las teorías más relevantes respecto a la tercerización de servicios en el país, la evaluación del desempeño y su importancia en el proceso de mejora continua, las competencias y su incidencia en los resultados organizacionales, así como los aspectos más importantes de la capacitación y el microaprendizaje como herramientas para el desarrollo y fortalecimiento del aprendizaje en el trabajo.

Por su parte, el Capítulo III contiene la metodología empleada y los instrumentos desarrollados para la elaboración de un catálogo de competencias, siguiendo por el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y el proceso para el diseño, implementación y las dimensiones de la evaluación que incluyen la reacción, el aprendizaje, la conducta y los resultados.

El Capítulo IV proporciona los resultados obtenidos del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, así como la discusión de estos respecto al impacto de las brechas de capacitación en los resultados a nivel individual, grupal y organizacional. Así mismo, se proporcionan guías para el diseño, implementación y evaluación de la capacitación y seguimiento continuo, tanto para el departamento de atención al cliente como para el resto de las unidades organizacionales que conforman a la empresa, considerando la base teórica y los antecedentes como soporte a los logros esperados en el alcance de los objetivos y metas. Así mismo, como resultado del trabajo, se presentan las conclusiones alcanzadas, las recomendaciones sugeridas y las referencias bibliográficas empleadas como apoyo al diseño de capacitación por competencias.

1. Antecedentes

1.1. Antecedentes del sector

En Guatemala, la tercerización de servicios se ha considerado una fuente de empleo a gran escala en el sector privado y público del país, prestando servicios de soporte técnico, finanzas, contabilidad, telemarketing, atención al cliente, limpieza, vigilancia, capacitación y adiestramiento, entre otros.

La principal razón del crecimiento del outsourcing o la tercerización para el sector de servicios en Guatemala consiste en que empresas y organizaciones de distintos países han encontrado la oportunidad de ofrecer mayor calidad y variedad de servicios a sus clientes, reducir gastos y tener alta competitividad en el mercado al delegar sus actividades administrativas a otras organizaciones, con el principal propósito de dedicar sus esfuerzos exclusivamente al crecimiento y expansión del negocio.

Guatemala se ha catalogado en uno de los cien principales destinos que ofrecen tercerización de servicios para diferentes sectores, contando con más de veinticinco años de experiencia y liderazgo en el mercado de la tercerización de servicios y una red de empresas asociadas al sector de Contact Center & BPO de AGEXPORT, principalmente en el área de call center, back office, atención al cliente, servicios de limpieza y sanidad, así como servicios de seguridad y vigilancia.

Actualmente la industria está compuesta por una red de empresas nacionales e internacionales asociadas al sector de Contact Center & BPO de AGEXPORT y con más de 42,000 empleos directos de acuerdo con estudios efectuadas la Asociación de Exportadores, ofreciendo servicios a mercados como Estados Unidos, Canadá, México, Centroamérica, España y el Caribe. Estas empresas generan empleos en servicios de voz y no voz.

En cuanto a la empresa de tercerización ubicada en la zona diez de la Ciudad de Guatemala y establecida en el país desde el año 2010, esta ha tenido una serie de transiciones y cambios constantes en busca de la adopción de mejores tecnologías y servicios para mejorar la experiencia de los clientes y la adaptación a los requerimientos de la actualidad.

La empresa cuenta con más de 1,500 colaboradores en el país y una vasta variedad de servicios en donde su principal enfoque es la realización de funciones relacionadas con finanzas, facturación, servicio al cliente, coordinación y cobros, es decir servicios de back office los cuales son considerados servicios de no voz, sin embargo, también cuenta con algunos servicios de call center. Estos servicios se ofrecen a empresas ubicadas en los Estados Unidos de América y uno de los requisitos principales que solicita la empresa para el personal que labora en ella es el manejo del idioma inglés.

1.2. Antecedentes de estudios

Lamoth (2014) presentó la tesis denominada “Diseño de un programa de capacitación y desarrollo para el personal del departamento de operaciones y tecnología de la empresa Engineered Security Solutions, C.A.” para optar al grado académico de Magíster en el programa de Administración de Negocios de la Universidad Nacional Abierta de la República Bolivariana de Venezuela planteó como problema el conocer la situación actual del departamento operativo y de tecnología de la empresa en cuanto a la capacitación de su personal.

La autora estableció como objetivo el diseñar un programa de capacitación y desarrollo para el personal de la empresa a través de un diagnóstico que identifique las áreas en las que el personal presenta problemas relacionados con la capacitación y desarrollo. Para ello, el autor emplea una metodología de campo y documental haciendo uso de la observación directa, la entrevista y la encuesta para la recolección de información necesaria para la elaboración del programa de capacitación. Como resultado obtuvo que la empresa no poseía un programa de capacitación y desarrollo ya que la capacitación

se daba en campo con las actividades diarias del departamento, siendo insuficiente para desarrollar el potencial del personal. Así mismo, concluyó que el programa de capacitación y desarrollo basado en conocimientos, habilidades y destrezas para el personal de la empresa se tradujo en resultados positivos tanto para los trabajadores como para la organización.

Fernández (2014) quien desarrolló el trabajo de tesis denominado “La capacitación laboral como mecanismo de prevención de riesgos del personal de la empresa Inversiones Aqua Náutica, S.A.” para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales de la Universidad de Carabobo en Venezuela, plantea como problema la necesidad de conocer si la impartición de un estudio de capacitación laboral y la aplicación de normas laborales pueda ayudar a resolver las problemáticas ligadas a las necesidades de los trabajadores y logre solventar diferentes factores de riesgos.

El objetivo de su trabajo fue estudiar la capacitación laboral como mecanismo de prevención de riesgo y determinar un proceso de capacitación para el personal de la empresa Aqua Náutica, S.A., para lo cual, estableció una muestra y desarrolló un instrumento de recolección de datos basado en la observación y encuesta a trabajadores, supervisores y gerentes de producción. Con ello obtuvo como resultados que la empresa se encontraba en estado crítico por la falta de implementos necesarios para que los trabajadores ejecutaran sus labores y la falta de capacitación que recibían los trabajadores, por lo que concluyó que en la empresa se creía que era necesaria la implementación de un plan estratégico de capacitación constante basado en competencias laborales para la obtención de resultados favorables.

Rodríguez (2015) presentó el trabajo de tesis denominado “Programa de capacitación para el desarrollo de competencias en el personal administrativo. Caso: Servicio autónomo Instituto de Altos Estudios Dr. Arnoldo Gabaldon” para optar al grado académico de Maestro en Administración de Empresas Mención Gerencia de la Universidad de Carabobo en Venezuela. En la tesis planteó como problema la necesidad

de determinar las fortalezas y debilidades en cuanto a la capacitación continua del personal del instituto de estudio por lo que se estableció el objetivo de proponer un programa de capacitación como una herramienta gerencial para el personal administrativo.

Para el desarrollo del trabajo de tesis, utilizó un enfoque de investigación cuantitativa empleando procedimientos de observación, análisis y síntesis. De ello se obtuvo que el personal administrativo del instituto evidenció la falta de seguimiento de una estrategia constante que combine actividades dirigidas a fortalecer las capacidades conceptuales, técnicas y humanas por lo que concluyó que era necesaria la revisión y el análisis gerencial de los directivos del instituto para implementar acciones correctivas para consolidar la disponibilidad de talento humano competitivo.

Delgado (2017) quien presentó la tesis denominada “Plan de capacitación y la relación con el desempeño de los trabajadores operativos de la UGEL 01, 2015” para optar al grado académico de Maestro en Administración con mención en Administración de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle en Perú, plantea como problema el determinar los efectos que tiene en el desempeño laboral de los trabajadores operativo de la UGEL 01, 2015 el implementar un plan de capacitación.

Para ello, desarrolla este trabajo con el objetivo de determinar si la capacitación establecida de conformidad con la opinión de los usuarios mejora el desempeño. La metodología empleada en la investigación fue efectuada mediante un diagnóstico del desempeño de los trabajadores y una encuesta antes y después de la implementación del proceso de capacitación. Los resultados obtenidos fueron que previo a la implementación del plan de capacitación, los trabajadores tenían un deficiente desempeño. Luego de la implementación, se obtuvieron beneficios tales como la mejora en la capacidad de atender quejas y reclamos, el aumento de la rapidez en el servicio, la mejora en el mantenimiento de las instalaciones y una mejor calificación del desempeño de los trabajadores; por lo que concluyó que la implementación del programa de capacitación mejora el desempeño laboral de los trabajadores de UGEL N° 1, 2015.

Romani (2017) quien presentó la tesis denominada “Programas de capacitación y el clima organizacional en las gerencias de la municipalidad provincial de Puno, Perú” para optar al grado académico de Magister Scientiae en Contabilidad y Administración Mención en Gestión Pública de la Universidad Nacional del Altiplano en Perú, se planteó como problema el conocer de qué manera inciden los programas de capacitación en las gerencias de la Municipalidad.

Para ello, desarrolla este trabajo de acuerdo con el objetivo de analizar la incidencia de los programas de capacitación en el clima organizacional de las Gerencias de la Municipalidad Provincial de Puno. La metodología empleada fue un estudio descriptivo y explicativo haciendo uso de encuestas y cuestionarios aplicados a una muestra de la población. Los resultados obtenidos fueron que los programas de capacitación no eran coherentes con los instrumentos de gestión y desarrollo de las Gerencias, así como las relaciones interpersonales no favorecen un adecuado clima organizacional. Con esto concluyó que la capacitación era adecuada en algunos aspectos relacionados a la capacitación, sin embargo, se incumplía con los programas de capacitación por falta de presupuesto programado en el plan anual y deficiencias en cuanto a la evaluación del comportamiento.

2. Marco teórico

2.1. La tercerización de servicios

La tercerización de servicios también conocida como subcontratación u outsourcing en inglés, se ha constituido en una de las tendencias más marcadas en las distintas empresas. Torres (2013) indica que “el outsourcing es una herramienta de gestión que implica realizar externamente operaciones que tradicionalmente se venían realizando con recursos de la compañía” (p.220).

Marcucci (2005) explica que:

El outsourcing es la acción de acudir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía, la que, en definitiva, contrata un servicio o producción final, sin que tenga posibilidad alguna en la administración o manejo en la prestación de servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios. (p.293)

En ambas definiciones, se tiene en común que se opera una actividad por parte de otra compañía, lo cual ayuda a mejorar procesos, reducir costos y enfocar los esfuerzos de la compañía a temas estratégicos en lugar de actividades administrativas u operativas.

2.1.1. Empresa de tercerización de servicios

La tercerización es una de las tendencias que más se ha notado en empresas estadounidenses, las cuales buscan adquirir servicios de empresas BPO (Business Process Outsourcing) establecidas en otros países y regiones. Estas empresas BPO son entidades totalmente autónomas e independientes que buscan administrar los procesos de otras compañías y presentar resultados al cliente o usuario para la toma de decisiones y la generación de mayores beneficios.

Las empresas de tercerización vienen a eficientizar los retos más importantes de las empresas que consisten en aumentar la rentabilidad, buscar la reducción de costos sin impactar los resultados, fortalecer los procesos de la empresa y generar un valor agregado a largo plazo.

2.1.2. La tercerización de servicios en Guatemala

En Guatemala, la tercerización de servicios se ha caracterizado por ser una fuente de empleo en el país y su giro de negocio generalmente se encuentra dirigido a colaboradores jóvenes con manejo de varios idiomas y con notables aptitudes de atención al cliente.

Los servicios que prestan estas compañías se encuentran controlados por controles fuertemente estructurados para que, de esta manera, se facilite la medición del desempeño de los colaboradores y el logro de resultados positivos para los clientes.

En general, la tercerización de servicios genera una variedad de beneficios para las empresas que lo adquieren y permite garantizar ventajas estratégicas manteniendo la seguridad de la información que se adquiere de estas.

2.2. Desempeño laboral

Robbins & Judge (2013) explica que se “reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral: desempeño de la tarea, civismo y falta de productividad” (p.555).

El desempeño laboral hace referencia a la aptitud y al grado de esfuerzo que un empleado demuestra en la ejecución y desarrollo de sus actividades laborales, e involucra distintos aspectos tales como las aptitudes, actitudes, nivel de responsabilidad, calidad, cumplimiento, entre otros.

2.2.1. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso necesario en toda organización ya que es a través de este que se evalúan las competencias de cada uno de los colaboradores, es decir, las actitudes, habilidades y conocimientos que estos emplean y ejecutan en sus funciones laborales.

Si bien, el desempeño laboral de un colaborador puede verse afectado por varios factores, uno de los principales que tiene impacto en el desarrollo profesional de los trabajadores es la falta de conocimiento y habilidades que se adecúen al puesto de trabajo.

Por ello es de gran importancia tener un claro proceso de evaluación del desempeño tanto de los trabajadores operativos como de los niveles medios de una organización.

La evaluación del desempeño de acuerdo con Wayne & Noe (2010) “es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos” (p.239).

Aunque este concepto es un tanto vago, la evaluación del desempeño busca medir los comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, esto con el propósito de proyectar los resultados y mejorar el rendimiento futuro de los distintos empleados de una organización.

Es importante resaltar que la evaluación del desempeño es un proceso aplicado a los distintos niveles jerárquicos de una organización, con el propósito de garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales planteados. Así mismo, la evaluación del desempeño puede variar entre las organizaciones ya que estas emplearán el método que más de adecúe al giro de negocio que tenga.

2.2.2. Importancia de la evaluación del desempeño

Independientemente del método de evaluación empleado, la importancia de la evaluación del desempeño radica en que es un instrumento que puede identificar oportunamente áreas de mejora y necesidades de capacitación de personal, para que de esta forma sea posible mejorar e incrementar la productividad y calidad del trabajo efectuado.

2.2.3. Propósitos de la medición del desempeño

El propósito principal de la medición del desempeño consiste en valorar el esfuerzo laboral efectuado por los colaboradores. Sin embargo, la evaluación del desempeño verifica de forma más específica aspectos como:

- La detección de necesidades de capacitación
- Fomentar la comunicación
- Estimular la productividad
- Brindar retroalimentación
- Obtener información importante
- Detectar fortalezas y debilidades

En cuanto a las necesidades de capacitación, la evaluación del desempeño juega un papel clave en la identificación de brechas que estén generando un impacto negativo en el desempeño de los colaboradores y la consecución de los objetivos o metas establecidas.

Juárez y Carrillo () afirman que:

Si cuando se evalúa el desempeño se está juzgando el grado en que el personal logró los resultados que la organización necesitaba de su puesto, no existe mejor momento para que los supervisores o jefes inmediatos identifiquen las carencias que están limitando el

desempeño de sus colaboradores. Esta información puede aprovecharse para planear actividades de capacitación y desarrollo de la organización. (p. 226)

2.3. Competencias laborales

De acuerdo con Lladó, Sánchez & Navarro (2013):

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales concretos. (p.88)

Las competencias laborales son fundamentales para el desarrollo de las labores de un trabajador ya que estas son aplicadas en cada una de las actividades y funciones que desempeña. Por lo general, las competencias laborales están relacionadas directamente con el puesto de trabajo que ejecuta el colaborador, sin embargo, estas no se limitan a la ocupación desarrollada.

Las competencias laborales se encuentran directamente relacionadas con los sistemas de gestión de recursos humanos tales como el reclutamiento y selección, retribución, desarrollo, promoción entre otros.

Las competencias constituyen aspectos que se evalúan a partir de las prácticas iniciales de recursos humanos. Es decir, a partir del reclutamiento y selección, las empresas buscan conocimientos, habilidades y actitudes en los candidatos que desean desempeñar un puesto de trabajo. Es aquí en donde el departamento de reclutamiento efectúa un proceso de selección a través de técnicas como entrevistas, test, role play, assessment center, entre otros; todo ello con el objetivo de garantizar recurso humano apto para desarrollar las funciones que el puesto requiere.

La determinación de competencias laborales también determinará el nivel retributivo asociado al puesto de trabajo y ubicará al colaborador en el nivel adecuado de acuerdo a las competencias que posea. Este sistema se encuentra directamente vinculado con la promoción, sucesión y planes de carrera ya que la evaluación de las competencias facilitará tomar decisiones en cuanto a personal con potencial para desempeñar cargos ejecutivos o gerenciales, lo que a su vez se relaciona con el nivel retributivo del puesto.

Y no menos importante, los planes de desarrollo y capacitación forman parte y son producto de la evaluación de las competencias laborales ya que la identificación y verificación de estas ayudará a establecer las áreas de oportunidad en el desempeño laboral de un colaborador que requieren formación y desarrollo.

2.3.1. Clasificación de las competencias laborales

Las competencias laborales se clasifican en dos tipos, siendo estas generales y específicas.

La principal diferencia entre ambas radica en que las primeras no están ligadas directamente con el puesto de trabajo sino más bien al desenvolvimiento social, mientras que las específicas se relacionan con la ocupación del colaborador.

A pesar de que las competencias laborales generales no están relacionadas al puesto, estas permiten ingresar a él y aprender las competencias necesarias y vinculadas a este.

Como parte de estas competencias se encuentran:

- La solución de problemas y toma de decisiones.
- La inteligencia emocional y la ética.
- Trabajo en equipo.
- Resolución de conflictos.
- Capacidad para gestionar recursos.

- Competencias informáticas.
- Elaboración de proyectos.

Alles (2015) indica que “las competencias se presentan en tres grupos: competencias cardinales, competencias específicas gerenciales, competencias específicas por área” (p. 10).

Las competencias básicas consisten en todos los conocimientos y habilidades que deben poseer todo el personal de una empresa sin distinción alguna en cuanto al nivel organizacional en que se encuentre el puesto de trabajo. En cuanto a las competencias específicas, ya sean estas gerenciales o por área, estas son propias de un grupo o nivel de la estructura organizacional.

Martínez & Martínez (2009) clasifican las competencias con base a los factores que la determinan:

Los conocimientos se refieren a la capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos -concretos o abstractos- en el ámbito de su trabajo. Las habilidades intelectuales se refieren a la capacidad del individuo para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus funciones y la solución de los problemas del trabajo. Las habilidades sicomotoras se refieren a la capacidad del individuo para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el trabajo, mediante una acción combinada de facultades físicas, sensoriales y mentales. Las habilidades interpersonales se refieren a la capacidad del individuo para interactuar con otras personas en el trabajo, a fin de comunicarse, persuadir, entretener, supervisar, enseñar, negociar o aconsejar. Estas habilidades suponen atributos de personalidad favorables y el dominio de técnicas de comunicación que pueden ser desarrolladas y aprendidas a través de la capacitación. La disposición anímica tiene que ver con los factores que influyen en el estado afectivo y la voluntad de trabajo de las personas; entre estos se incluyen las actitudes, las creencias, la percepción de equidad, los valores y la motivación con relación a las condiciones del trabajo. La personalidad está determinada por condiciones neuropsicológicas complejas, profundamente arraigadas y fuertemente estables en cada individuo, por lo que el poder de la capacitación para modificarla es limitado o nulo. (p. 9)

2.3.2. Importancia de las competencias laborales

Muchas empresas consideraban que los estudios eran fundamentales para desempeñar un puesto de trabajo, sin embargo, los estudios no son útiles si no se posee la experiencia, la motivación, la actitud y la conducta.

Esta idea engloba la importancia del desarrollo de competencias laborales ya que el buen desempeño de un puesto de trabajo no se limita a los conocimientos que una persona pueda poseer, sino a todos los aspectos que puedan impactar de manera positiva o negativa a la organización.

2.4. Capacitación

Siliceo (2015) explica que “la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores” (p.25).

Montero (2012) denomina a la capacitación laboral como formación laboral y este la define como “un proceso personal de preparación para el desempeño de actividades productivas, que conlleva conocimientos técnicos, habilidades y actitudes” (p.154).

La capacitación es entonces un proceso sistemático establecido en las organizaciones para proveer las herramientas y los conocimientos necesarios que permitan el buen desarrollo de las actividades de los colaboradores. Todas las empresas requieren de un plan de capacitación estructurado que garantice el aprendizaje no solo de los procesos de estas, sino que también de competencias y habilidades que pueden ser desarrolladas para el crecimiento personal y profesional de los trabajadores.

Este proceso requiere que se determinen aspectos como:

- A quiénes se capacitará

- Qué se capacitará
- Cuando se capacitará
- Dónde se va a efectuar la capacitación
- Quién impartirá la capacitación
- Cuál será el costo de la capacitación

La capacitación puede ser clasificada de muchas formas, sin embargo, una de las formas más comunes de clasificar los métodos de capacitación es dividirlos en formales e informales y la capacitación dentro del trabajo o fuera de este.

La capacitación formal es aquella que se planea y tiene un formato de aprendizaje estructurado mientras que el informal es más espontánea, no estructurada y adaptable a las necesidades del aprendizaje.

Robbins & Judge (2013) explican que:

Los métodos de capacitación en el trabajo incluyen la rotación de puestos, los programas para aprendices, los programas para capacitar al personal suplente y los programas formales de tutoría. Sin embargo, debido a que estos métodos con frecuencia interrumpen las actividades laborales, las compañías también invierten en capacitación fuera del trabajo. Respecto a la capacitación formal fuera del trabajo, donde la modalidad más difundida es la de conferencias en vivo en un salón de clases, aunque también incluye seminarios públicos, programas autodidactas, cursos por Internet, Webinars, podcasts y actividades grupales que utilizan la representación de roles y los estudios de caso. (p. 553)

2.4.1. Beneficios de la capacitación

La capacitación laboral es una herramienta fundamental en cualquier organización ya que no solo permite mantener un buen desempeño de los colaboradores, sino que también ayuda a reforzar la cultura organizacional, a mantener los valores corporativos, a resolver problemas y manejar conflictos, entre otros.

Los principales beneficios que genera la capacitación en una organización pueden ser:

- Perfeccionamiento del conocimiento
- Actitudes positivas en el ambiente laboral
- Mejora la imagen de la empresa
- Facilitar la toma de decisiones
- Incentivar la resolución de problemas

Así como las organizaciones se benefician de los planes y programas de capacitación, los colaboradores que laboran para ellas pueden lograr beneficios tales como:

- Incrementar la confianza
- Tomar decisiones y solucionar problemas que se presenten
- Desarrollar líderes
- Mejorar el nivel de satisfacción con el puesto
- El logro de metas y objetivos personales

2.4.2. Proceso de capacitación

Para efectuar un buen plan de capacitación, es importante tomar en consideración cuatro pasos los cuales son:

- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)
- Diseño del plan de capacitación
- Ejecución del plan de capacitación
- Evaluación y seguimiento del plan de capacitación

2.4.2.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Uno de los pasos más importantes para implementar un plan de capacitación eficiente es el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Bohlander & Snell (2013) explican que:

Los gerentes y el personal de recursos humanos deben estar alerta a los tipos de capacitación requeridos, dónde y quiénes los necesitan, y qué métodos ofrecerán mejor los KSA necesarios a los empleados. El que los trabajadores no logren los objetivos de productividad de manera repetida, podría ser una señal de que se necesita capacitación. De igual manera, el que las organizaciones reciban demasiadas quejas de los clientes podría estar sugiriendo que la capacitación fue inadecuada. (p. 296)

Las fallas en el desempeño de los colaboradores son indicadores de falta de capacitación en el desarrollo de conocimientos y habilidades de los colaboradores. Este aspecto debe ser evaluado por parte de los jefes inmediatos en colaboración con departamento de Recursos Humanos a partir de un análisis de necesidades de capacitación, el que permitirá identificar las brechas que puedan presentar los colaboradores respecto a las competencias que requieren para la ejecución de sus funciones.

Reza (2012) indica que:

El diagnóstico de necesidades proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. El diagnóstico proporcionará la materia prima para hacer un plan y programas concretos de trabajo, facilitará la presupuestación, proporcionará indicadores no solo para la planeación sino para la evaluación. (p. 63)

Los principales objetivos del DNC son:

- Identificar las competencias, habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para el desempeño del puesto de trabajo.
- Determinar los objetivos del plan de capacitación.

- Evaluar los conocimientos, aptitudes y actitudes que los colaboradores poseen.
- Contar con información cualitativa y cuantitativa sobre la necesidad de capacitación y desarrollo de personal.
- Determinar prioridades y áreas que requieren atención inmediata en cuanto a la capacitación de personal.
- Desarrollar plan de capacitación que atiendan a la solución de brechas de conocimiento del personal.
- Desarrollar un inventario de las capacidades con las que cuenta el personal de la empresa.

El DNC se convierte en algo fundamental en toda iniciativa de elaboración de plan de capacitación debido a que es este el que permite obtener una perspectiva general de la situación actual y visualizar lo que se desea obtener luego de diseñar y aplicar el proceso de capacitación.

Para efectuar un diagnóstico de necesidades de capacitación, se puede tomar en cuenta tres tipos de métodos, los cuales son:

- **Método reactivo:** Consiste en un estudio general de signos que puedan observarse fácilmente sin ser tan detallado y específico. Por tal razón, este método no representa un costo elevado para su ejecución y puede llevarse a cabo de forma rápida y fácil.
- **Método de frecuencias:** Este método es más preciso y profundo que el método reactivo ya que se hace con base en determinadas situaciones o problemas que se presenten en la organización.
- **Método comparativo:** Este método brinda información precisa y relevante debido a que hace una comparación entre lo que debería hacerse y lo que realmente se hace. Si bien, este método es costoso y consume mayor tiempo, sus resultados brindan información crítica que facilita la toma de decisiones.

Existe una variedad de modelos de diagnósticos que abarcan la capacitación desde distintos puntos de vista. Algunos de los modelos más utilizados son:

- **DNC con base en el desempeño:** Este modelo se basa en los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño del colaborador, tomando en consideración la forma en que este ha ejecutado sus funciones.
- **DNC con base en problemas:** Este modelo busca analizar e identificar los problemas o las áreas que presenten la oportunidad de lograr resultados positivos en cortos plazos.
- **DNC puesto/ocupante:** Reza (2012) indica que “este modelo permite hacer la comparación entre el puesto de trabajo y la persona o personas que lo ocupan” (p. 73).
- **DNC con base en competencias:** Este modelo permite identificar las brechas en habilidades, conocimientos y conductas para el desarrollo efectivo del puesto de trabajo.

Así mismo, existen diferentes herramientas para la recopilación de información sobre las necesidades de capacitación tales como:

- **Observación directa:** Técnica mediante la cual se observa el comportamiento y las actividades de los colaboradores para hacer una comparación de lo que se espera y lo que realmente se hace.
- **Entrevista individual:** Mediante esta técnica se obtiene información del colaborador y del jefe inmediato al entablar un diálogo que permita establecer las necesidades de capacitación.

- **Cuestionarios o encuestas:** Técnica que consiste en formularios diseñados y estructurados para obtener respuestas a determinadas preguntas que permitirán identificar las brechas de capacitación.
- **Evaluación del desempeño:** Técnica que consiste en hacer una comparación del desempeño actual de un colaborador y los estándares establecidos para el puesto de trabajo que se ejecuta.
- **Descriptor y perfil del puesto:** Consiste en comparar los requisitos establecidos en el descriptor y perfil del puesto de trabajo con lo que la persona efectúa en su labor diaria.

2.4.2.2. Diseño del plan de capacitación

Una vez analizadas las necesidades de capacitación, se procede al diseño del plan de capacitación el cuál involucra actividades como:

- Organizar un plan tomando en consideración los objetivos, metodología, recursos, contenidos y ejercicios.
- Asegurarse que todos los materiales escritos o electrónicos sean claros y estén orientados a los objetivos de aprendizaje que se establecieron.
- Elaborar un plan de capacitación formal.

Al diseñar el programa o plan de capacitación es importante tomar en cuenta el tipo de capacitación que se impartirá al personal de la organización. Los programas y planes de capacitación pueden clasificarse en básicos, de plataforma, sustantivos, institucionales y de desarrollo.

- **Programa de capacitación básico:** Este tipo de programa se enfoca en la educación escolar y el conocimiento básico que debe tener un colaborador para desarrollar sus actividades y funciones en el puesto de trabajo. Son conocimientos más técnicos y educativos.

- **Programas de capacitación de plataforma:** Son programas que se basan en los conocimientos propios de la función o puesto que debe aprender un colaborador de nuevo ingreso. De esta manera la organización se asegura que el colaborador desarrolle las actividades de acuerdo con los procedimientos específicos del puesto.
- **Programas de capacitación sustantivos:** Son los programas de capacitación que se ejecutan luego de haber efectuado el diagnóstico de necesidades de capacitación y haber identificado las brechas de conocimientos, habilidades y actitudes para su posterior desarrollo.
- **Programas de capacitación institucionales:** Son los programas que se efectúan con todo el personal de la organización. Este consiste en transmitir la cultura de la organización a través de los valores que se comparten, la comunicación, las políticas y procedimientos, entre otros.
- **Programas de capacitación para el desarrollo:** Consiste en capacitaciones que se llevan a cabo con todos los niveles de una organización para cubrir necesidades que se puedan presentar en un futuro.

Adicional al tipo de programa o plan de capacitación a desarrollar, también es necesario tomar en cuenta aspectos como:

- El tiempo disponible de cada uno de los colaboradores.
- El costo del programa o plan de capacitación.
- La determinación de quién va a impartir la capacitación al personal.

2.4.2.3. Ejecución del plan de capacitación

Luego que se diseña el plan de capacitación, el siguiente paso es ejecutarlo. La ejecución del plan de capacitación involucra la comunicación de este con todas las partes involucradas, así como velar por la preparación adecuada de los contenidos en

plataformas digitales o de los formadores que impartirán las sesiones. Esto también comprende la selección de los trabajadores que recibirán el entrenamiento y la motivación implícita.

Es importante llevar a cabo un proceso de comunicación como primer paso en la ejecución del plan. Para ello se hace necesario el comunicar los objetivos que se persiguen con la capacitación, los beneficios tanto profesionales como laborales y aspectos de interés que incentiven a los colaboradores a conocer y aprovechar los conocimientos que se impartirán.

Una vez comunicado el plan de capacitación, llega el momento de implementarlo, es decir, poner en marcha la capacitación requerida de acuerdo con las necesidades de capacitación detectadas. Como parte de ello, el Departamento de Recursos Humanos deber asegurarse de contar con toda la infraestructura y logística necesaria para ejecutar lo planeado en el plan.

Así mismo, es en esta fase en la que el instructor imparte los contenidos y temas específicos en una fecha y hora programada, empleando una metodología establecida y apoyándose de material didáctico

2.4.2.4. Seguimiento de la capacitación

Por último, se hace necesario evaluar y dar seguimiento al plan de capacitación para verificar que los objetivos del plan o programa cumplen con las expectativas y mejoran los conocimientos y comportamientos de los colaboradores.

El seguimiento es una etapa importante del proceso de capacitación para determinar cómo se comporta el plan de capacitación y detectar áreas de mejora que puedan ser implementadas para futuras capacitaciones.

Es en esta etapa en donde se efectúa un estudio sobre los beneficios que generan las capacitaciones impartidas, cómo fue percibida la capacitación por los colaboradores, qué se llevó a cabo de forma adecuada y cuáles fueron los aspectos que no se cumplieron durante las sesiones de capacitación.

Para evaluar y dar seguimiento al plan de capacitación, puede hacerse uso de técnicas como:

- Coaching y mentoring
- Reuniones programadas para dar seguimiento
- Elaboración de planes de mejora
- Revisión del desempeño antes y después del plan de capacitación
- Evaluación del desempeño
- Impartición de cursos relacionados con el tema

Reza (2012) indica que las técnicas de seguimiento más utilizadas son:

Tutorías, mentoreo y coacheo (acompañamiento), reuniones de seguimiento programadas, entrevistas individuales o colectivas con participantes en los eventos de aprendizaje, entrevistas individuales o colectivas con clientes o usuarios de la organización, elaboración y supervisión de planes de aplicación y mejoría, revisión de estándares de desempeño antes y después del programa de entrenamiento grupos experimentales y grupos control, grupos focales, solución de problemas específicos, evaluación del desempeño, ordenes de trabajo, aplicación de casos de estudio o resolución de problemáticas reales, aplicación en un plan de carrera, entrevistas y/o cuestionarios con jefes inmediatos, análisis estadístico de información relacionada con la actividad de los participantes, impartición de cursos relacionados con el tema y la asignación de trabajos especiales relativos a la tarea o tema en cuestión. (p. 95).

Existen cuatro niveles para evaluar las acciones formativas. Kirkpatrick (2007) indica que:

Los cuatro niveles representan una secuencia de formas de evaluar acciones formativas. Cada nivel es importante y tiene un impacto sobre el nivel siguiente. Según avanza de un nivel al siguiente, el proceso se hace más difícil y conlleva más tiempo, pero también proporciona información valiosa. (p. 43)

Estos cuatro niveles para la evaluación de las capacitaciones planteados por Kirkpatrick son:

- **Reacción:** Como su nombre lo indica, se evalúa la reacción que han tenido los participantes respecto a la capacitación. Este nivel puede efectuarse por medio de encuestas y cuestionarios en donde se pregunta al participante si la capacitación fue de su agrado y si la recomendarían a los demás.
- **Aprendizaje:** En este nivel se verifica si el participante ha alcanzado los objetivos y logrado obtener los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones y para la mejora de su desempeño laboral.
- **Comportamiento:** Las capacitaciones también buscan cambiar las actitudes y hábitos de los participantes. Cuando se trata de cambiar comportamientos, los líderes pueden dar un seguimiento constante para evaluar los cambios que se han logrado luego de la capacitación del personal.
- **Resultados:** Es en este nivel en donde se inicia el ciclo de la capacitación, es decir, se evalúa el desempeño del colaborador, se hace una comparación de los resultados antes de la capacitación y después de ella, y se valora si los resultados fueron positivos o es necesario continuar con la capacitación del colaborador.

2.4.3. Capacitación por competencias

De acuerdo con Chiavenato (2011) “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p.322).

Alles (2017) indica que para el desarrollo de las competencias es necesario basarse en componentes como:

Un curso formal sobre la competencia a desarrollar, idealmente de tipo muy práctico, de los que usualmente se denominan “talleres”. El entrenamiento derivado del propio desempeño en un puesto: Los resultados de las evaluaciones, los comentarios diarios de los superiores y las indicaciones cotidianas del trabajo sirven como retroalimentación para el desarrollo de competencias. El autodesarrollo, que será, en definitiva, la base para el desarrollo de competencias. (p.131)

La capacitación por competencias busca garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante la identificación de las habilidades y destrezas requeridas para el desempeño de los distintos puestos.

Esto implica la preparación y seguimiento de un proceso para la disminución de brechas relativas a la comparación entre los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que se requieren y lo que la persona posee de conformidad con un diagnóstico efectuado.

Es importante hacer una diferenciación entre lo que se puede desarrollar a través de la capacitación y lo que no puede mejorarse a través de ella. Por ello, Martínez & Martínez (2009) aclaran que:

Los conocimientos y las habilidades pueden ser objeto de la capacitación y son relativamente fáciles de medir; no así los rasgos de personalidad relevantes, los cuales tienen un carácter innato y permanente y de identificación requiere, a menudo, el uso de

técnicas psicométricas especiales. En un nivel intermedio se están las competencias relacionadas con la disposición anímica en el trabajo; estas pueden ser modificadas hasta cierto punto mediante la capacitación o a través de intervenciones en otros ámbitos de la gestión de los recursos humanos como, por ejemplo, las políticas de compensación e incentivos. (p.11)

Esta afirmación se puede mostrar gráficamente en la siguiente tabla:

Tabla 1
Aspectos sujetos a capacitación

Conocimientos y habilidades	Factores modificables. Susceptibles de desarrollo mediante la capacitación.
Disposición anímica en el trabajo	Factores relativamente estables. Limitada posibilidad de modificar mediante la capacitación.
Rasgos de personalidad relevantes	Factores fuertemente estables. Poco modificables mediante la capacitación.

La tabla identifica los aspectos que pueden ser desarrollados a través de un plan o programa de capacitación.

Fuente: Capacitación por competencias. Principios y métodos. Martínez & Martínez (2009).

Así mismo, es importante contar con el interés y la motivación de los colaboradores para así lograr un plan o programa de capacitación exitoso. Así lo afirma Bohlander & Snell (2013) al plantear que para que los colaboradores tengan “un óptimo aprendizaje, los participantes deben reconocer la necesidad de adquirir nuevos conocimientos o habilidades, y deben mantener el deseo de aprender a medida que progresa la capacitación” (p.300).

2.4.4. Microaprendizaje

El seguimiento del plan de capacitación es de vital importancia debido a que es necesario mantener actualizados los conocimientos y recapitular los contenidos impartidos de forma que estos no se olviden durante el transcurso del tiempo.

Ramos & Ramos (2014) enseñan que la Web 2.0 ha venido a facilitar este proceso de capacitación ya que “los sitios Web 2.0 utilizan tecnologías como bases de datos, hojas de estilo o lenguajes de programación y permiten a los usuarios interactuar entre ellos y crear sus propios contenidos” (p.5).

La Web 2.0 ha sido una de las primeras herramientas que han posibilitado la interacción entre personas a través del internet. En la actualidad se habla de métodos más avanzados como la Web 3.0 y 4.0 que han modificado la relación de los individuos con los conocimientos.

Editorial CEP (2019) indica que:

Web 3.0 (o web semántica) es una expresión que se utiliza para describir la evolución del uso y la interacción de las personas en internet a través de diferentes formas, entre las que se encuentran la transformación de la red en una base de datos, un movimiento social con el objetivo de crear contenidos accesibles por múltiples aplicaciones non-browser (sin navegador), el empuje de las tecnologías de inteligencia artificial, la web semántica, la Web Geoespacial o la Web 3D. (p. 378)

Con la Web 4.0 se introducen nuevas tecnologías que permiten una interacción más especializado a través de asistentes de voz pasando de una Web que proporciona información para el desarrollo del conocimiento a una Web que proporciona soluciones a los usuarios que la utilizan.

Werther & Davis (2013) explica que:

La respuesta de muchas entidades modernas es la utilización de programas de capacitación y desarrollo a través de ambientes virtuales, así como el impacto que tienen las universidades corporativas. El aprendizaje virtual permite a las instituciones mayor eficiencia para impactar en mayor número de trabajadores, así como la disminución en costos. (p. 73)

Por ello, con el desarrollo de la tecnología y las redes, el microaprendizaje llega a jugar un papel fundamental ya que, en el actual mundo moderno y cambiante, es natural que los conocimientos, habilidades y aptitudes se vuelvan obsoletas. El microaprendizaje permite obtener valiosa información a través de sesiones cortas de aprendizaje, lo que a su vez permite cerrar rápidamente una variedad de brechas de habilidades y conocimientos.

Algunos ejemplos relacionados con el microaprendizaje son:

- Tutoriales
- Videos cortos
- Responder a cuestionarios
- Esquemas o gráficos
- Mapas mentales
- Cursos en línea
- Plataformas de aprendizaje

Estos y otras técnicas de microaprendizaje constituyen las tendencias de la actualidad en muchas organizaciones y esto se hace más notable en las empresas de tercerización de servicios debido a que, por el giro de negocio, no se posibilitan extensas sesiones de capacitación y entrenamiento para el personal tanto operativo como directivo.

3. Metodología

3.1. Definición del problema

La tercerización de servicios se ha constituido en una fuente de trabajo para la población guatemalteca en los últimos años. Este servicio consiste en la contratación de una compañía nacional que adquiere determinados procesos de otras empresas para manejar y mejorar la forma en que estos se llevan a cabo.

Las corporaciones dedicadas a este giro de negocio requieren del logro de resultados inmediatos mediante el mejoramiento de procesos y el control eficiente de las actividades que cada uno de sus colaboradores realiza. Sin embargo, para obtener los resultados esperados es necesario contar con personal que tenga las habilidades, conocimientos y experiencia necesaria.

Esta adquisición de competencias no es posible sin un diseño de capacitación adaptado a cada puesto de trabajo de una organización. Por ello, la capacitación es de vital importancia ya que esta genera una variedad de beneficios que cambian la conducta de los colaboradores a través de la transmisión de información, desarrollo de habilidades y el desarrollo de conceptos.

Algunas empresas de tercerización de servicios establecidas en Guatemala generalmente carecen de un claro proceso de capacitación. Otras empresas de tercerización poseen proceso de capacitación, pero no un proceso que dé seguimiento continuo y actualice los conocimientos adquiridos a través de técnicas como el microaprendizaje el cual permite generar conocimientos y habilidades a través de sesiones cortas, pero con contenidos útiles para el desempeño de labores.

En ambas condiciones, se producen bajos niveles de productividad, resultados deficientes de los equipos de trabajo, falta de satisfacción laboral e incremento de la rotación.

En el caso de la empresa de tercerización de servicios ubicada en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala, esta presenta una falta de proceso de capacitación y seguimiento, lo cual tiene un impacto notable en el desempeño de los colaboradores al existir deficiencias de conocimientos y habilidades para el desarrollo de sus labores diarias.

Con el propósito de brindar soluciones de mejora de desempeño generadas por las brechas de capacitación en conocimientos y habilidades, así como las deficiencias de conocimiento actualizado de todos los niveles organizacionales, se plantea si ¿es necesario diagnosticar el estado actual de las necesidades de capacitación y desarrollar un proceso de capacitación basado competencias durante el período de enero a junio de 2020?

3.2. Objetivos

Con la ejecución del plan de trabajo se pretende cumplir con los siguientes objetivos:

3.2.1. Objetivo general

1. Desarrollar el proceso de capacitación con base al modelo de competencias que potencialice los conocimientos y habilidades de los colaboradores en el cumplimiento de las metas de trabajo.

3.2.2. Objetivos específicos

1. Desarrollar un catálogo de competencias generales y específicas alineadas a la estrategia de la organización para identificar los niveles de complejidad requeridos en la ejecución de los puestos de trabajo.
2. Determinar las brechas de capacitación en competencias a través de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) para el diseño de

capacitación que permita el desarrollo de conocimientos y habilidades en los colaboradores.

3. Determinar el proceso de diseño, ejecución y evaluación de capacitaciones por competencias para mantener actualizados a los colaboradores frente a los cambios, tendencias y mejores prácticas de trabajo, logrando mejoras en el desempeño laboral de sus funciones.

3.3. Métodos, técnicas e instrumentos

3.3.1. Métodos

Para efectos del diagnóstico de necesidades de capacitación y el diseño del proceso de capacitación, se consideró fundamental utilizar una combinación de distintos métodos que permitieron determinar las necesidades de capacitación de la empresa de tercerización de servicios. Esto se logró mediante una combinación de enfoques cuantitativos, cualitativos y de análisis para describir de manera exhaustiva las situaciones, los comportamientos y las interacciones, así como cotejar y analizar resultados numéricos obtenidos a través de los instrumentos de investigación para determinar las áreas principales de enfoque que permitieron desarrollar un diseño de capacitación constante para todos los niveles organizacionales.

El trabajo de estudio se organizó mediante las siguientes etapas:

- **Preguntas de investigación y determinación de resultados deseados para el DNC:** Se planificaron preguntas de investigación para ser respondidas a través de instrumentos de recolección de datos cuantitativos y cualitativos.
- **Recolección de datos:** La recolección de datos se efectuó con base a dos métodos.

- Cuantitativos: Por medio de una muestra y la distribución de cuestionarios de respuesta cerrada para la obtención de datos cuantitativos.
- Cualitativos: A través de la entrevista semiestructurada que se efectuó a la muestra establecida para ampliar datos obtenidos en los cuestionarios.
- **Análisis y determinación de brechas:** Se realizó un análisis estadístico descriptivo de los datos obtenidos cuantitativamente. Así mismo, se analizaron los resultados cualitativos determinados a través de las entrevistas.
- **Interpretación:** Se evaluaron e interpretaron los resultados para la toma de decisiones en la elaboración del diseño de capacitación y seguimiento.
- **Determinación y diseño de capacitación:** Se estableció la metodología más apropiada para impartir el aprendizaje y entrenamiento por competencias.

3.3.2. Técnicas e instrumentos

Para efectos del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, se emplearon técnicas como encuestas, las cuales fueron evaluadas y ampliadas mediante entrevistas con los participantes a efecto de obtener un mayor alcance y una mejor perspectiva de la situación.

A partir de ello se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Cuestionarios con pregunta cerrada
- Guía de entrevista

3.4. Proceso de capacitación

Para el proceso para la gestión de la capacitación se estructuró en las siguientes fases:

3.4.1. Fase 1: Creación del catálogo de competencias

A partir de la revisión de los descriptores de puestos y la evaluación de los puestos estratégicos y técnicos del departamento de atención al cliente, se procedió a crear un catálogo de competencias necesarias para el desarrollo de las actividades de los puestos de trabajo.

Para ello, se efectuó la recopilación de información a través de una guía de entrevista (Anexo 5) con 15 agentes y 3 supervisores del departamento de atención al cliente para identificar las competencias requeridas en el desarrollo de las funciones del puesto en sus bandas A03 y D03.

Así mismo, se describieron las competencias y se clasificaron cada una de ellas con base en el nivel jerárquico de la posición.

3.4.2. Fase 2: Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Tomando en consideración el catálogo de competencias, se hizo un diagnóstico de cada una de ellas para detectar las competencias ausentes, débiles y fuertes con la finalidad de desarrollar el diseño de capacitación por competencias. Dichas competencias están compuestas por el conjunto de habilidades, conocimientos, destrezas y comportamientos que se vinculan directamente con el desempeño laboral.

La evaluación de competencias se efectuó considerando los puestos estratégicos y operativos, conforme al catálogo de competencias elaborado. Para ello, se efectuó una evaluación de 90 grados en donde el jefe inmediato realizó una evaluación del desempeño de competencias de los colaboradores a su cargo.

Para la obtención de la información se implementó un cuestionario de 6 preguntas por competencia a evaluar, el cual fue elaborado con base en la escala de Likert (Anexo 7) haciendo uso de una escala discontinua, en la que el entrevistado contó con una serie de afirmaciones que debía evaluar para luego seleccionar una de las cinco alternativas sobre la frecuencia con la que ocurren las conductas.

Las cinco alternativas para dar respuesta a las afirmaciones son:

1 = Nunca

2 = En ocasiones

3 = Algunas veces

4 = Casi siempre

5 = Siempre

Los criterios de evaluación se efectuaron por rangos para determinar las fortalezas o debilidades en cada una de las competencias y, por consiguiente, establecer las necesidades de capacitación. Estos rangos fueron:

- Bajo: colaboradores que presentan brechas críticas en el desarrollo de competencias y que requieren capacitación inmediata.
- Promedio: colaboradores que presentan un adecuado desempeño de la competencia, pero aún pueden mejorar y fortalecerla.
- Alto: colaboradores que ejecutan apropiadamente la competencia y no requieren capacitación.

3.4.3. Fase 3: Diseño de la capacitación

Con base en las brechas identificadas, se efectuó un diseño de capacitación para los agentes de atención al cliente (Anexo 1) y para los supervisores de atención al cliente (Anexo 2) tomando en cuenta las competencias a capacitar, los objetivos, temario,

duración y seguimiento de los cursos a través de las plataformas e-Learning de la organización.

3.4.4. Fase 4: Dimensiones de evaluación de la capacitación

Como parte de la evaluación, se tomaron en consideración las cuatro dimensiones planteadas por Donald Kirkpatrick:

- **Evaluación de la reacción:** Se observa en términos del impacto en los participantes y la percepción de estos acerca del evento. Se evalúa aspectos como la personalidad del capacitador, la forma de impartir el curso, el contenido y lo novedoso de este, así como las dinámicas. Este constituye una evaluación global de la calidad del curso. La evaluación se efectúa a través de un cuestionario de evaluación del evento y capacitador (Anexo 10).
- **Evaluación del aprendizaje:** Permite verificar si se alcanzó el objetivo de aprendizaje establecido diseño de capacitación. Para ello se efectúa una encuesta evaluativa previa al evento de capacitación y una encuesta post capacitación. Para ello se hace uso del cuestionario de evaluación del aprendizaje Pre-Test (Anexo 12) y del cuestionario de evaluación del aprendizaje Post-Test (Anexo 13).
- **Evaluación de la conducta:** Se evalúa a través del análisis de la repercusión de la capacitación en el desempeño de las funciones, al identificar los niveles de aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos de la actividad formativa. Para esta evaluación se hace uso del cuestionario de evaluación de la conducta (Anexo 15).
- **Evaluación de los resultados:** La evaluación verifica el efecto de la capacitación sobre los resultados y metas de los colaboradores de un departamento o área específica. Para ello se utiliza el cuestionario para la evaluación de los resultados (Anexo 17)

4. Discusión de resultados

4.1. Puestos

La empresa de tercerización de servicios se caracteriza por distinguir los puestos de trabajo por bandas dependiendo del nivel jerárquico al que pertenecen y a la remuneración que estos perciben. En el siguiente cuadro se presenta la clasificación de las bandas las cuales son similares en todos los departamentos de la organización:

Tabla 2
Puestos por departamento

Banda	Puesto
D05	Líder
D04	Gerente de operaciones
D03	Supervisor
D02	Analista de negocio
A04	Analista de control interno
A03	Asociado/Agente

Puestos de trabajo por departamento de acuerdo con las bandas establecidas acordes al nivel jerárquico.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

4.2. Catálogo de competencias

Los agentes de atención al cliente efectúan labores relacionadas con atender los requerimientos de clientes para brindar soluciones o alternativas a través de correos electrónicos, correo postal, fax o llamadas. Los agentes requieren de una buena orientación al cliente que involucra una comunicación constante, resolver conflictos y el manejo de altos volúmenes de información y carga laboral. Así mismo, los agentes poseen métricas tanto a nivel individual como a nivel de equipo y de organización, por lo que es importante el trabajo en equipo para administrar el volumen de trabajo y motivar la responsabilidad y el compromiso mutuo. La organización incentiva a los colaboradores a innovar en el desarrollo de proyectos para la mejora continua de los procesos de trabajo

y de los tiempos de respuesta, por lo que los colaboradores deben ser capaces de aportar ideas y soluciones creativas.

Para la identificación de las competencias requeridas del puesto de agente de atención se efectuó una revisión del descriptor de puesto presentado en la Tabla 18 y a través de una guía de entrevista (Anexo 5) efectuada con los jefes inmediatos. De conformidad con los resultados de la entrevista desarrollada se determinaron las siguientes competencias requeridas para ejecutar el puesto:

Tabla 3
Competencias banda A03

Agente de atención al cliente	
Aprendizaje	Orientación al cliente
Comunicación asertiva	Resolución de conflictos
Autorresponsabilidad	Resistencia
Flexibilidad	Trabajo en equipo
Creatividad e innovación	

Lista de competencias para los agentes del departamento de atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Al igual de los agentes de atención al cliente, los supervisores del mismo departamento efectúan labores relacionadas con atender requerimientos escalados por clientes para brindar soluciones o alternativas que den solución al problema. Los supervisores requieren de una buena orientación al cliente en un nivel más avanzado, deben tener una buena comunicación y resolver conflictos tanto de clientes como de sus equipos de trabajo, así como planificar y administrar las actividades para controlar los volúmenes de trabajo en correos y llamadas del departamento, por lo que se necesita que tengan la capacidad de analizar reportes para la toma de decisiones.

Para el caso de los supervisores de atención al cliente, la identificación de las competencias requeridas del puesto se efectuó a través de la revisión del descriptor de puesto presentado en la Tabla 19 y a través de una guía de entrevista (Anexo 5)

efectuado a los Gerentes de Operaciones. De conformidad con los resultados de la entrevista desarrollada se determinaron las siguientes competencias requeridas para ejecutar el puesto:

Tabla 4
Competencias banda D03

Supervisores de atención al cliente	
Autorresponsabilidad	Resolución de conflictos
Flexibilidad	Resistencia
Creatividad e innovación	Trabajo en equipo
Análisis de datos y reportes	Toma de decisiones
Orientación al cliente	Comunicación asertiva
Planificación y organización	

Lista de competencias para los supervisores del departamento de atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Una vez analizado los descriptores de puesto y la información proveída por los jefes inmediatos de las bandas D03 y A03, se desarrolló el catálogo de competencias que se divide en los siguientes niveles:

Tabla 5
Niveles de competencia

Nivel	Descripción
A	Requiere el más alto nivel de desarrollo de la competencia.
B	Por encima del estándar, muestra un nivel desarrollado de la competencia.
C	Requerimiento mínimo para el puesto de trabajo.
D	Muestra desarrollo mínimo de la competencia.

Definición de niveles de acuerdo con el desarrollo de competencia requerido para el puesto.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

A continuación, se presenta el catálogo de competencias que cuenta con una definición de la competencia y una descripción para cada nivel de acuerdo con el cuadro anterior.

Tabla 6
Niveles de competencia – Aprendizaje

Competencia: Aprendizaje	
Definición	Capacidad de asimilar nueva información y adquirir conocimientos a través de la enseñanza y la experiencia.
Niveles de competencia	
A	Asimila información y adquiere conocimientos con facilidad a través de la experiencia y la enseñanza para generar valor en el puesto de trabajo y ser un experto en el área para los demás.
B	Asimila información y adquiere conocimientos en determinadas situaciones y relaciones con otras personas.
C	Asimila información y adquiere conocimientos relacionados únicamente con el puesto y responsabilidades asignadas.
D	Asimila información y adquiere conocimientos únicamente en áreas de su interés.

Define la competencia de aprendizaje y describe los conocimientos, habilidades y capacidades de acuerdo con niveles de complejidad y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 7
Niveles de competencia – Autorresponsabilidad

Competencia: Autorresponsabilidad	
Definición	Capacidad de efectuar funciones y asumir la responsabilidad de manera íntegra con base en la retroalimentación proporcionada.
Niveles de competencia	
A	Cumple con todos los compromisos y responsabilidades adquiridas, generando valor agregado y superando las expectativas de las actividades y del cargo.
B	Cumple con los compromisos y responsabilidades del cargo de manera oportuna y eficaz sin instrucción o seguimiento alguno.
C	Cumple con las responsabilidades asignadas al cargo con poca instrucción y seguimiento del jefe inmediato.
D	Cumple con las responsabilidades asignadas al cargo ejecutado con base a las instrucciones del jefe inmediato y seguimiento constante por parte de este.

Define la competencia de Autorresponsabilidad y describe los conocimientos, habilidades y capacidades de acuerdo con niveles de complejidad y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 8
Niveles de competencia – Flexibilidad

Competencia: Flexibilidad	
Definición	Capacidad de trabajar en una amplia variedad de situaciones y entornos adaptándose rápidamente a los cambios que se presenten.
Niveles de competencia	
A	Se adapta adecuadamente a las diversas situaciones y cambios para la consecución de los objetivos, poniendo en práctica la competencia de forma natural y enseñándola a los demás para alcanzar resultados positivos.
B	Se adapta fácilmente a las diversas situaciones y cambios cambiando su forma de actuar de forma rápida de acuerdo con las normas.
C	Solicita información para adaptarse a las situaciones y entornos cuando se requiere, efectuando un esfuerzo para la consecución de objetivos.
D	Se adapta cuando toma conciencia de las situaciones y la manera de comportarse para favorecer el alcance de objetivos.

Define la competencia de flexibilidad y describe los conocimientos, habilidades y capacidades de acuerdo con niveles de complejidad y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 9
Niveles de competencia – Creatividad e innovación

Competencia: Creatividad e innovación	
Definición	Capacidad de generar y desarrollar ideas y soluciones novedosas para presentar mejoras en los procesos y tiempos de respuesta.
Niveles de competencia	
A	Toma la iniciativa y es capaz de presentar ideas y soluciones novedosas y originales que permitan resolver problemas y generen mayor productividad de forma eficiente y eficaz.
B	Presenta y propone ideas y soluciones originales que permiten resolver problemas planteados y discutidos previamente.
C	Propone nuevas formas de efectuar actividades que suelen ser para situaciones complejas, pero poco viables para su desarrollo.
D	Recomienda soluciones estándar para resolver problemas y desafíos cotidianos.

Define la competencia de creatividad e innovación y describe los conocimientos, habilidades y capacidades de acuerdo con niveles de complejidad y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 10

Niveles de competencia – Análisis de datos y reportes

Competencia: Análisis de datos y reportes	
Definición	Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, resaltando los datos más relevantes e importantes.
Niveles de competencia	
A	Analiza, organiza y presenta datos numéricos en reportes resaltando e interpretando los datos más significativos para su mejor entendimiento y evaluación posterior.
B	Analiza y presenta con detalle la información numérica en reportes resaltando e interpretando los datos más significativos.
C	Analiza que la información que recibe en reportes de sus funciones y algunas otras sea la correcta identificando posibles errores.
D	Organiza e interpreta los datos presentados en reportes relacionados únicamente con sus funciones.

Define la competencia de análisis de datos y describe los conocimientos, habilidades y capacidades de acuerdo con niveles de complejidad y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 11

Niveles de competencia – Orientación al cliente

Competencia: Orientación al cliente	
Definición	Capacidad de identificar y resolver en forma oportuna y adecuada las necesidades y demandas de los clientes.
Niveles de competencia	
A	Escucha activamente, asesora y empatiza con los clientes y busca la mejor solución para cubrir las necesidades de los clientes cuidando la calidad y priorizando los requerimientos de mayor impacto.
B	Escucha, asesora y empatiza con clientes para cubrir sus necesidades de manera satisfactoria cuidando la calidad en su trabajo.
C	Estudia las necesidades del cliente y analiza las expectativas para resolver sus requerimientos con una conducta positiva, buscando posibles resultados alternativos.
D	Se rige por los procesos internos para resolver los requerimientos del cliente.

Define la competencia de orientación al cliente y describe los conocimientos, habilidades y capacidades de acuerdo con niveles de complejidad y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 12

Niveles de competencia – Planificación y organización

Competencia: Planificación y organización	
Definición	Capacidad de anticipar, identificar, planificar y organizar tareas y proyectos de forma eficaz y eficiente.
Niveles de competencia	
A	Identifica y organiza las actividades priorizando las tareas mediante un análisis importancia-urgencia, coordina, da seguimiento y reorganiza las tareas ante imprevistos que no han sido contemplados.
B	Identifica y organiza las actividades priorizado las tareas mediante un análisis importancia-urgencia y procurando cumplir con los tiempos.
C	Identifica y organiza las actividades con base a la urgencia de la tarea sin tomar en consideración la importancia.
D	Efectúa las tareas conforme recibe la demanda. No toma en cuenta la priorización por su urgencia-importancia.

Define la competencia de planificación/organización y describe los conocimientos, habilidades y capacidades de acuerdo con niveles de complejidad y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 13

Niveles de competencia – Resolución de conflictos

Competencia: Resolución de conflictos	
Definición	Capacidad de solucionar situaciones complejas, tensiones y confrontaciones, logrando acuerdos en beneficio de las partes.
Niveles de competencia	
A	Escucha, evalúa y analiza las situaciones presentadas por las partes involucradas para establecer el origen del conflicto e identificar soluciones en beneficio de las partes, garantizando que las tensiones no se repitan de nuevo.
B	Evalúa y analiza las situaciones presentadas por las partes involucradas y se implementa un proceso correctivo o plan de acción.
C	Analiza las situaciones para hacer la mención correctiva a las partes involucradas y da seguimiento.
D	Conversa con las partes involucradas y presenta soluciones a las situaciones que causan conflictos.

Define la competencia de resolución de conflictos y describe los conocimientos, habilidades y capacidades de acuerdo con niveles de complejidad y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 14
Niveles de competencia – Resistencia

Competencia: Resistencia	
Definición	Capacidad de tolerancia al estrés bajo presiones de tiempo, desacuerdo y adversidad para lograr la realización de las tareas y actividades designadas.
Niveles de competencia	
A	Mantiene el control y no muestra tensión ante dificultades y nuevos retos, tomando la iniciativa y manteniendo un desempeño óptimo.
B	Mantiene el control y no muestra tensión ante dificultades y nuevos retos, manteniendo un desempeño adecuado.
C	Mantiene un ritmo de trabajo apropiado ante situaciones o problemas garantizando el desempeño promedio del puesto.
D	Logra manejar ciertas situaciones de presión y acumulación de tareas, tomando algunas decisiones para lograr cumplir con las tareas y plazos.

Define la competencia de resistencia y describe los conocimientos, habilidades y capacidades de acuerdo con niveles de complejidad y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 15
Niveles de competencia – Trabajo en equipo

Competencia: Trabajo en equipo	
Definición	Capacidad de trabajar colaborativamente con los demás para compartir funciones y responsabilidades, así como resolver problemas en función del logro de objetivos comunes.
Niveles de competencia	
A	Coordina su trabajo con los demás miembros del equipo e incentiva la participación del equipo en la discusión de ideas e implementación de mejoras que ayuden a lograr los objetivos comunes.
B	Colabora activamente con el equipo de trabajo respetando la participación de los demás miembros del equipo y generando ideas para el desarrollo de proyectos en función del logro de objetivos.
C	Trabaja con el equipo de trabajo y participa activamente en actividades desarrolladas para mejorar la productividad y los resultados.
D	Tiene la capacidad de interactuar y convivir con los miembros del equipo.

Define la competencia de trabajo en equipo y describe los conocimientos, habilidades y capacidades de acuerdo con niveles de complejidad y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 16

Niveles de competencia – Toma de decisiones

Competencia: Toma de decisiones	
Definición	Capacidad de analizar información, evaluar y seleccionar alternativas para maximizar los resultados esperados y lograr un fin específico.
Niveles de competencia	
A	Efectúa un proceso reflexivo y analítico para identificar alternativas que solucionen problemas tomando en consideración el atender las necesidades, evaluar resultados y el aceptar la responsabilidad.
B	Toma decisiones preocupándose por las necesidades de los demás, anticipa hechos y acepta la responsabilidad de las decisiones tomadas.
C	Toma decisiones justas cuando surgen dificultades o problemas que requieren atención inmediata dejándose influenciar por el impulso.
D	Toma algunas decisiones en situaciones bajo presión y con la aprobación del jefe inmediato.

Define la competencia de toma de decisiones y describe los conocimientos, habilidades y capacidades de acuerdo con niveles de complejidad y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 17

Niveles de competencia – Comunicación asertiva

Competencia: Comunicación asertiva	
Definición	Capacidad de expresarse clara, equilibrada y eficientemente comunicando sentimientos propios y comprendiendo a los demás.
Niveles de competencia	
A	Se expresa eficientemente y con facilidad empleando un vocabulario claro. Emplea la comunicación verbal y no verbal para mostrar atención e interés, hace preguntas para comprender y se preocupa por mantener una conversación sin interrupciones, juicios ni conflictos.
B	Se expresa eficientemente y con facilidad empleando un vocabulario claro. Emplea la comunicación verbal y no verbal para mostrar atención y mantiene conversaciones sin interrupciones, juicios ni conflictos.
C	Recibe y transmite información. Se preocupa por conocer la situación de la persona con la que interactúa, escucha de manera activa y expresa sus ideas.
D	Transmite información y se expresa de forma estructurada y clara.

Define la competencia de comunicación asertiva y describe los conocimientos, habilidades y capacidades de acuerdo con niveles de complejidad y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

4.3. Descripción de los puestos

Como parte del estudio, los puestos tomados en cuenta para el diseño de capacitación corresponden a los operativos en su banda A03 y los gerentes de nivel medio en su banda D03.

A continuación, se presentan de forma general las principales funciones que desempeña cada una de las personas que ocupan los puestos en sus bandas A03 y D03 así como las competencias con sus respectivos niveles para cada puesto y el perfil requerido para la posición.

Tabla 18
Descriptor y perfil del puesto banda A03

Agente de atención al cliente		Código:	A03	
		Fecha:	2020	
		Páginas:	1	
A. DESCRIPTOR DEL PUESTO				
Identificación Del Puesto				
Nombre del puesto:	Asociado contable			
Departamento:	Atención al cliente	Centro de trabajo:	Ciudad de Guatemala	
Organización				
Jefe inmediato:	Supervisor de atención al cliente			
Descripción Del Puesto				
Propósito del puesto:	Gestión, identificación y evaluación de las necesidades y consultas de los clientes de la organización para lograr su satisfacción.			
Funciones generales:	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información sobre productos/servicios. • Resolver consultas, requerimientos y quejas de los clientes por llamadas y/o correos electrónicos. • Ofrecer soluciones y alternativas adecuadas dentro de los plazos establecidos. 			
Funciones específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar volúmenes de llamadas o correos electrónicos. • Identificar y evaluar las necesidades de los clientes. • Proporcionar información precisa, válida y completa de productos y servicios. • Atender consultas de cuentas, balances y facturación. • Dirigir a los clientes al departamento más apropiado para la resolución del problema. • Registrar los requerimientos y consultas del cliente en el sistema. • Generar alternativas de mejora en procesos del departamento • Otras actividades que el cargo amerite. 			
Comunicación				
Ascendente:	Supervisor de atención al cliente			
Horizontal:	Facturador, coordinador de instalación/cancelación, agente de cobros			
Responsabilidad				
<ul style="list-style-type: none"> • Información de cliente • Mobiliario y equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de políticas y procedimientos • Cumplimiento de las obligaciones y procesos del puesto 			
B. PERFIL DEL PUESTO				
Requerimientos Del Puesto				
Formación:	Educación media o estudios superiores			
Experiencia:	1 a 2 años de experiencia en atención al cliente			
Idiomas:	85% de inglés (Oral y escrito)	Edad:	18 años en adelante	
Estado civil:	Indiferente	Sexo:	Indiferente	
Competencias				
Generales:	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva • Autorresponsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> A B 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> B A
Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Creatividad e innovación • Orientación al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> B B A 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de conflictos • Aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> A A
Conocimientos Informáticos				
Conocimiento alto en Microsoft Office.				
Otros				
Horario:	Lunes a viernes de 7:00 a 16:00 horas y tiempo adicional requerido.			
Elaborado por:	Autorizado por:	Aprobado por:		

Tabla 19
Descriptor y perfil del puesto banda D03

Supervisor de atención al cliente		Código:	D03	
		Fecha:	2020	
		Páginas:	1	
A. DESCRIPTOR DEL PUESTO				
Identificación Del Puesto				
Nombre del puesto:	Supervisor			
Departamento:	Atención al cliente	Centro de trabajo:	Ciudad de Guatemala	
Organización				
Jefe inmediato:	Gerente de operaciones			
Descripción Del Puesto				
Propósito del puesto:	Establecimiento de objetivos e implantación de estrategias orientadas a asumir la responsabilidad de los problemas de los clientes y llevar un seguimiento de los problemas hasta su resolución.			
Funciones generales:	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la experiencia de los clientes. Asumir responsabilidades y dar seguimiento a los problemas para su resolución. Desarrollar procedimientos, políticas y normas de servicio. Administrar al personal del departamento de atención al cliente. Elaboración, evaluación y análisis de reportes. 			
Funciones específicas:	<ul style="list-style-type: none"> Gestión del recurso humano para el departamento de atención al cliente. Contratar, orientar y desarrollar agentes de atención al cliente. Medir y evaluar el desempeño del personal de atención al cliente. Mantener un flujo de trabajo ordenado en función de las prioridades. Tomar decisiones y asumir la responsabilidad de resolver problemas y quejas de clientes. Generar alternativas de mejora en procesos del departamento 			
Comunicación				
Ascendente:	Gerente de operaciones			
Horizontal:	Supervisores de atención al cliente, supervisores de coordinación, supervisores de cobros.			
Descendente:	Agentes de atención al cliente, analistas de negocios, analistas de calidad.			
Responsabilidad				
<ul style="list-style-type: none"> Información de cliente Mobiliario y equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de políticas y procedimientos Cumplimiento de las obligaciones y procesos del puesto 			
B. PERFIL DEL PUESTO				
Requerimientos Del Puesto				
Formación:	Educación media o estudios superiores			
Experiencia:	1 a 2 años de experiencia en supervisión y atención al cliente			
Idiomas:	85% de inglés (Oral y escrito)	Edad:	25 años en adelante	
Estado civil:	Indiferente	Sexo:	Indiferente	
Competencias				
Generales:	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación asertiva Autorresponsabilidad 	A A	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia Trabajo en equipo 	A A
Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad Creatividad e innovación Análisis de datos y reportes Orientación al cliente 	A A B A	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y organización Resolución de conflictos Toma de decisiones 	B A B
Conocimientos Informáticos				
Conocimiento alto en Microsoft Office.				
Otros				
Horario:	Lunes a viernes de 7:00 a 16:00 horas y tiempo adicional requerido.			
Elaborado por:	Autorizado por:	Aprobado por:		

4.4. Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Para efectuar el diagnóstico de necesidades de capacitación, se tomó en consideración el análisis de las competencias efectuado con los jefes inmediatos de las bandas A03 y D03, las cuales formaron parte de la propuesta de descriptor y perfil de puestos.

El diagnóstico se llevó a cabo en el departamento de atención al cliente a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia tomando como muestra a 15 trabajadores operativos del área de atención al cliente y a 3 supervisores de la misma área, lo cuales fueron evaluados por sus jefes inmediatos para establecer el nivel de competencia y su desempeño en las funciones del puesto. Para ello, se trasladó un cuestionario conformado por 6 preguntas por competencia y se analizó basado en la escala de Likert, en donde se presentaban cinco alternativas para dar respuesta a las afirmaciones: nunca, en ocasiones, algunas veces, casi siempre y siempre.

Así mismo, se evaluaron cada una de las competencias con base en tres rangos para identificar el nivel de la competencia de los colaboradores y jefes del área, siendo estos:

Tabla 20
Nivel y rango de competencia

Nivel	Rango	Comentario
Bajo	De 6 a 13	Se requiere capacitación inmediata de la competencia.
Promedio	De 14 a 21	Se puede mejorar y desarrollar la competencia a través de capacitación.
Alto	De 22 a 30	La competencia se ejecuta apropiadamente. Se requiere seguimiento para mantener un buen nivel de desempeño.

Establece el rango y criterio para la determinación del nivel de competencia e identifica la criticidad para identificar la necesidad de capacitación del personal.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

4.4.1. Diagnóstico de puestos operativos

Con base en la información proveída por jefes inmediatos de los colaboradores del área operativa, se determinó el nivel de desarrollo de cada una de las competencias requeridas de acuerdo con el descriptor de puesto desarrollado previamente.

4.4.1.1. Aprendizaje

La competencia aprendizaje evaluada a quince colaboradores muestra los siguientes resultados:

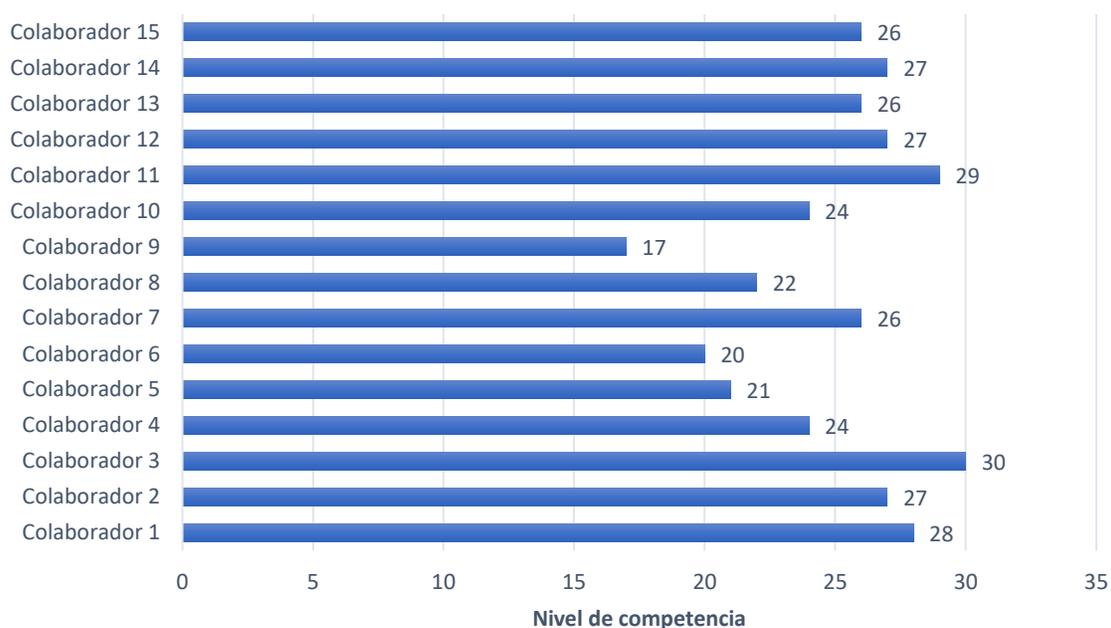


Figura 1. Nivel de competencia por colaborador: aprendizaje. La gráfica muestra el nivel de aprendizaje que desempeñan los 15 colaboradores evaluados por su respectivo jefe inmediato. Los colaboradores 3 y 11 son los que tienen mayor facilidad de aprender mientras que el colaborador 9 tiene problemas en el desarrollo de la competencia.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 21
Nivel de colaborador por rango: aprendizaje

Colaborador	Nivel de competencia	Alto	Promedio	Bajo
Colaborador 1	28	x		
Colaborador 2	27	x		
Colaborador 3	30	x		
Colaborador 4	24	x		
Colaborador 5	21		x	
Colaborador 6	20		x	
Colaborador 7	26	x		
Colaborador 8	22	x		
Colaborador 9	17		x	
Colaborador 10	24	x		
Colaborador 11	29	x		
Colaborador 12	27	x		
Colaborador 13	26	x		
Colaborador 14	27	x		
Colaborador 15	26	x		

De estos resultados se puede observar que los colaboradores 5, 6 y 9 mostraron un desempeño promedio de la competencia mientras que los restantes colaboradores desarrollan e implementan adecuadamente el aprendizaje en sus puestos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

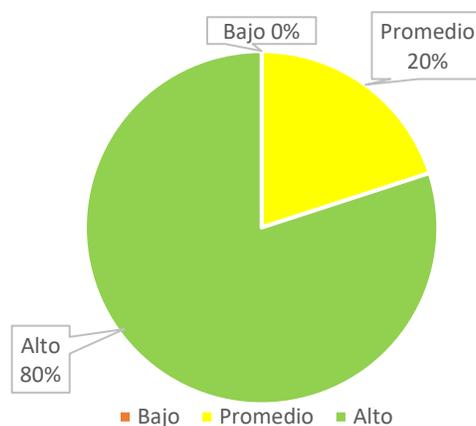


Figura 2. Nivel de competencia de colaboradores del departamento de atención al cliente: aprendizaje. Con base a la muestra seleccionada para el departamento de atención al cliente, del 100% de los colaboradores seleccionados, el 80% muestran un buen desempeño del aprendizaje. Únicamente un 20% muestra que tienen oportunidades de mejora para desarrollo de la competencia.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

El aprendizaje para el departamento de atención al cliente y específicamente para los agentes que ejecutan las actividades del departamento, es de vital importancia para guiar y ayudar a los clientes de la empresa. El departamento se caracteriza por el manejo de una gran variedad y complejidad de información y de un constante aprendizaje que logre adaptarse a los cambios y situaciones que se presentan. Los agentes evaluados presentan un buen nivel de aprendizaje por lo que no se requiere de capacitación a corto o mediano plazo, pero puede implementarse un seguimiento constante para asegurar que el nivel de esta competencia se mantenga y los agentes posean un conocimiento actualizado de los sistemas y procesos del departamento.

4.4.1.2. Comunicación asertiva

Para la comunicación asertiva se obtuvo los siguientes resultados respecto al desempeño de esta competencia:

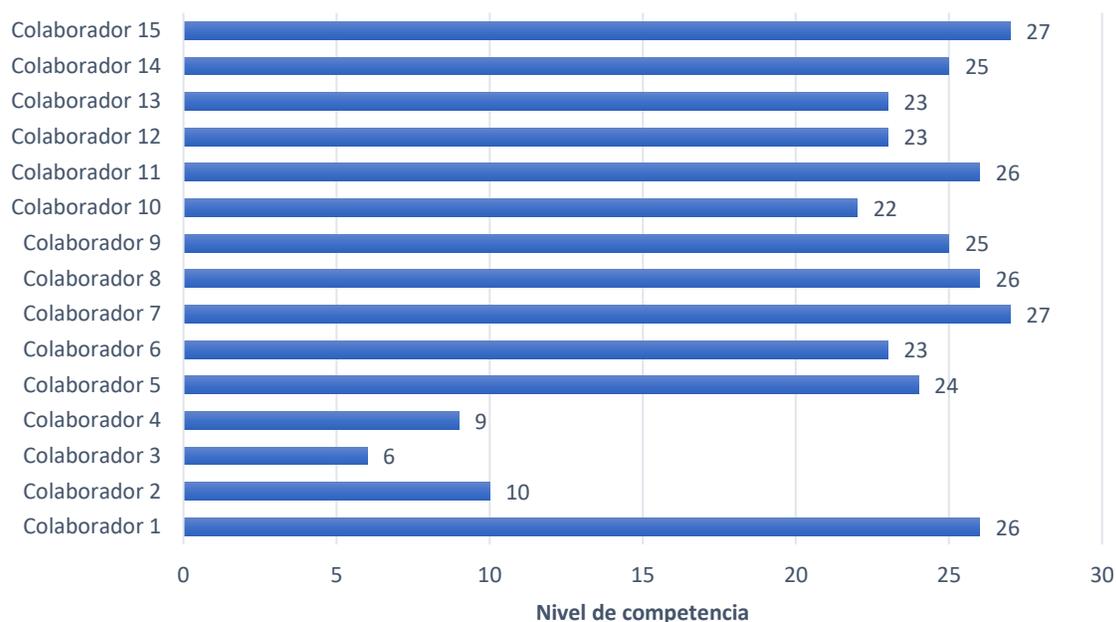


Figura 3. Nivel de competencia por colaborador: comunicación asertiva. La gráfica muestra el nivel de asertividad que tienen los 15 colaboradores evaluados por su respectivo jefe inmediato. Los colaboradores 7 y 15 muestran el nivel más alto en la competencia mientras que los colaboradores 2, 3 y 4 tienen problemas con ser asertivos en sus labores.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 22

Nivel de colaborador por rango: comunicación asertiva

Colaborador	Nivel de competencia	Alto	Promedio	Bajo
Colaborador 1	26	x		
Colaborador 2	10			x
Colaborador 3	6			x
Colaborador 4	9			x
Colaborador 5	24	x		
Colaborador 6	23	x		
Colaborador 7	27	x		
Colaborador 8	26	x		
Colaborador 9	25	x		
Colaborador 10	22	x		
Colaborador 11	26	x		
Colaborador 12	23	x		
Colaborador 13	23	x		
Colaborador 14	25	x		
Colaborador 15	27	x		

Los resultados indican que los colaboradores 2, 3 y 4 tienen un bajo desempeño de la competencia por lo que se requiere capacitación inmediata para mejorar las áreas de oportunidad relacionadas con el manejo de la crítica y exposición de puntos de vista, manteniendo el respeto por la posición y opinión de los demás. El resto de los colaboradores evaluados mostraron que la competencia se encuentra en un buen nivel de desarrollo lo que permitirá que estos sean un referente para los colaboradores que poseen un desempeño deficiente de la competencia.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

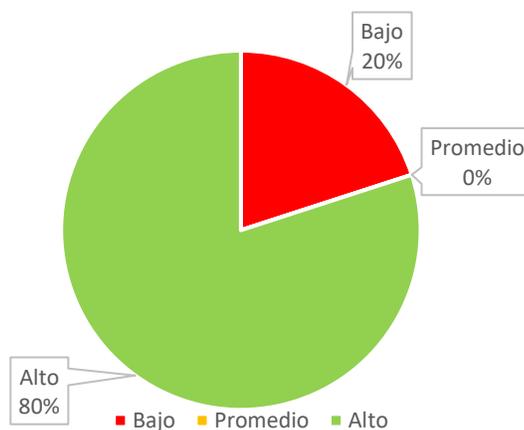


Figura 4. Nivel de competencia de colaboradores del departamento de atención al cliente: comunicación asertiva. Basado en estos resultados, la mayoría de los colaboradores del departamento de atención al cliente tienen un buen desempeño de la competencia, siendo estos un 80% del total de evaluados.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Es importante que los agentes de atención al cliente sepan manejar adecuadamente las emociones y expresar puntos de vista sin juzgar o perjudicar las opiniones de los clientes. Los agentes de este departamento mantienen una constante relación con empresas que requieren asistencia y en ocasiones se presentan dificultades en las que los agentes deben controlar emociones ante clientes y situaciones complejas.

A pesar de que no es representativa la cantidad de agentes de la muestra que requieren capacitación, estos se encuentran en un nivel crítico que puede afectar la satisfacción de clientes, por lo que requiere atención inmediata para la corrección de la brecha.

4.4.1.3. Autorresponsabilidad

Los colaboradores evaluados mantienen un sentido y manejo adecuado de la responsabilidad en sus labores. Esto se muestra en los resultados siguientes:

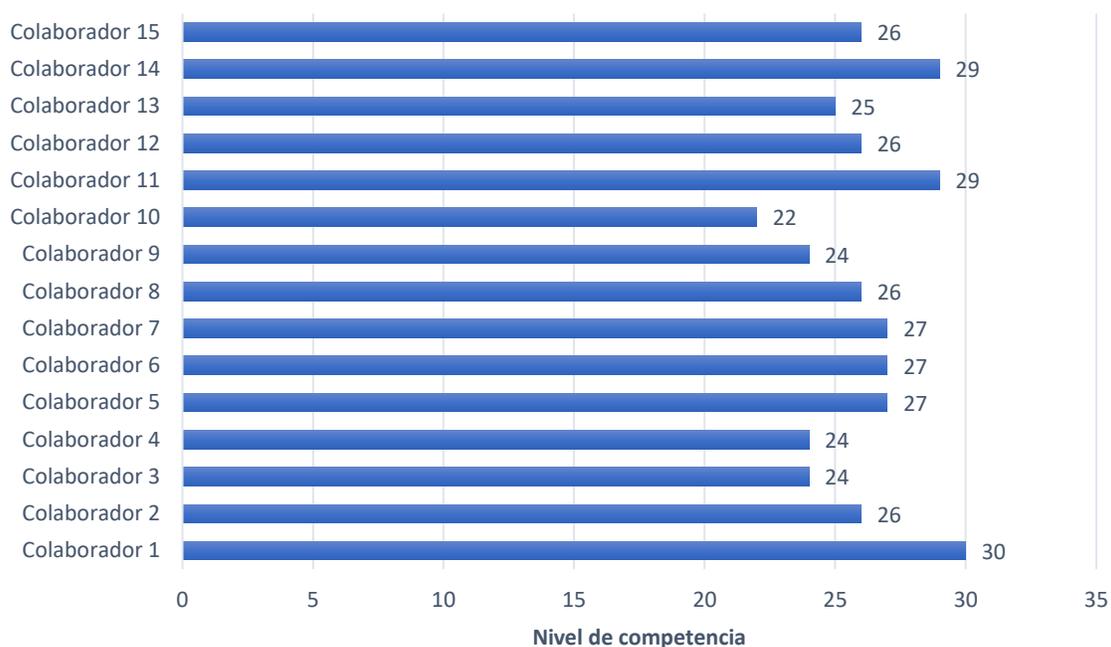


Figura 5. Nivel de competencia por colaborador: Autorresponsabilidad. La gráfica muestra el nivel de Autorresponsabilidad que desempeñan los 15 colaboradores evaluados. Los colaboradores 1, 11 y 14 tienen un alto nivel de responsabilidad mientras que el colaborador 10 tiene el nivel más bajo en el desarrollo de la competencia.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 23

Nivel de colaborador por rango: Autorresponsabilidad

Colaborador	Nivel de competencia	Alto	Promedio	Bajo
Colaborador 1	30	x		
Colaborador 2	26	x		
Colaborador 3	24	x		
Colaborador 4	24	x		
Colaborador 5	27	x		
Colaborador 6	27	x		
Colaborador 7	27	x		
Colaborador 8	26	x		
Colaborador 9	24	x		
Colaborador 10	22	x		
Colaborador 11	29	x		
Colaborador 12	26	x		
Colaborador 13	25	x		
Colaborador 14	29	x		
Colaborador 15	26	x		

En la tabla se puede observar que los agentes de atención al cliente poseen un muy buen nivel de responsabilidad en el desarrollo de sus actividades por lo que no es requerida la capacitación en esta área.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

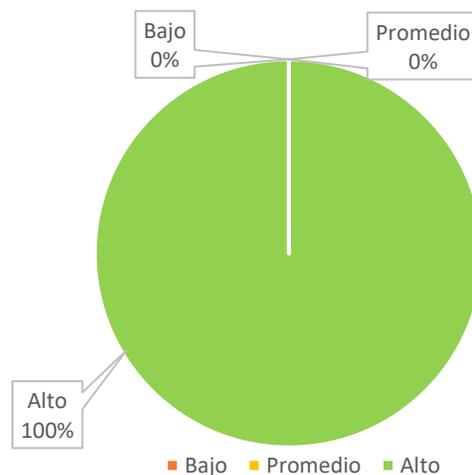


Figura 6. Nivel de competencia de colaboradores del departamento de atención al cliente: Autorresponsabilidad. El 100% de los colaboradores evaluados se ubicaron en el rango de 23 a 30 lo que indica que tienen un nivel adecuado en la competencia, por lo que no requieren capacitación a corto o mediano plazo, pero sí un seguimiento a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

La responsabilidad es necesaria en cualquier puesto de trabajo que se desempeña en la organización ya que es a través de esta con la que se cumplen con los objetivos y metas establecidas, para que de esta forma se alcancen los resultados esperados. De estos resultados se obtiene que los agentes del departamento tienen buena disposición de cumplir con la ejecución de su trabajo y tomar responsabilidad de las consecuencias que se generen de él.

4.4.1.4. Flexibilidad

Respecto a la flexibilidad, los colaboradores presentaron los siguientes resultados:

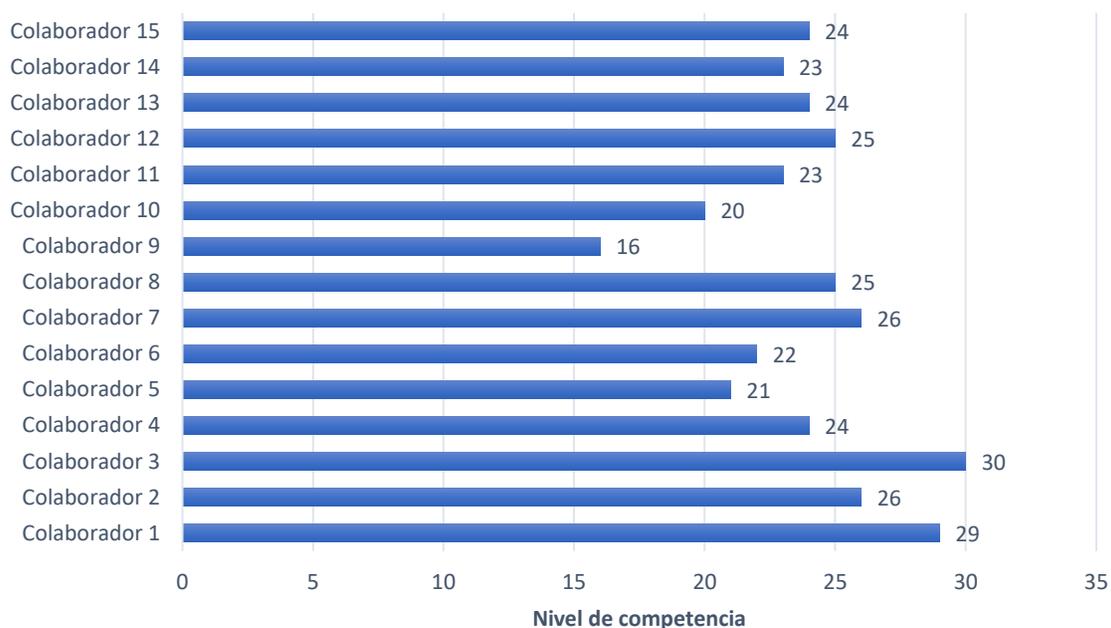


Figura 7. Nivel de competencia por colaborador: flexibilidad. La figura muestra el nivel de flexibilidad que desempeñan los 15 colaboradores evaluados por su respectivo jefe inmediato. Los colaboradores 1 y 3 son más flexibles ante los cambios mientras que el colaborador 9 tiene el nivel más bajo en el desarrollo de la competencia.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 24
Nivel de colaborador por rango: flexibilidad

Colaborador	Nivel de competencia	Alto	Promedio	Bajo
Colaborador 1	29	x		
Colaborador 2	26	x		
Colaborador 3	30	x		
Colaborador 4	24	x		
Colaborador 5	21		x	
Colaborador 6	22	x		
Colaborador 7	26	x		
Colaborador 8	25	x		
Colaborador 9	16		x	
Colaborador 10	20		x	
Colaborador 11	23	x		
Colaborador 12	25	x		
Colaborador 13	24	x		
Colaborador 14	23	x		
Colaborador 15	24	x		

Los datos muestran que los colaboradores 5, 9 y 10 desarrollan la competencia aceptablemente, sin embargo, esta puede ejecutarse de mejor manera a través de la capacitación.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

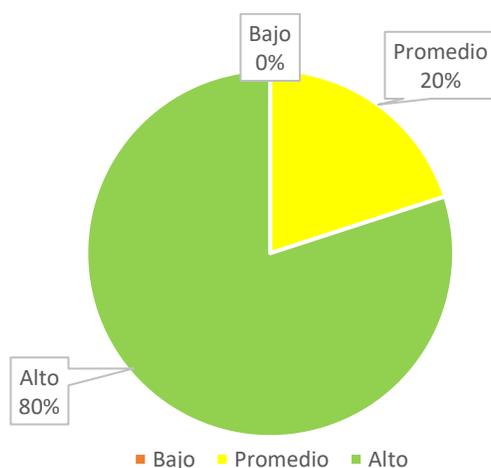


Figura 8. Nivel de competencia de colaboradores del departamento de atención al cliente: flexibilidad. Del total de evaluados, el 80% tiene un buen desempeño de la competencia mientras que solo un 20% requiere refuerzo en esta competencia. Esto muestra que la competencia se encuentra en un nivel adecuado ya que en su mayoría los colaboradores la ejecutan de acuerdo con lo requerido.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

El departamento de atención al cliente requiere que todo el personal se adapte a los cambios y entornos fácilmente. El departamento cuenta con personal que es capaz de manejar tanto llamadas como correos en inglés, por lo que en determinadas ocasiones se necesita hacer movimientos para el manejo de volúmenes de trabajo y actividades para alcanzar los objetivos del departamento y de la organización.

4.4.1.5. Creatividad e innovación

Las empresas de tercerización de servicios al ser entidades que buscan diseñar, ejecutar y proveer soluciones que mejoren los resultados, requieren de personal con ideas innovadoras y creativas. Basado en la información proveída por los jefes del área se obtuvo los siguientes resultados:

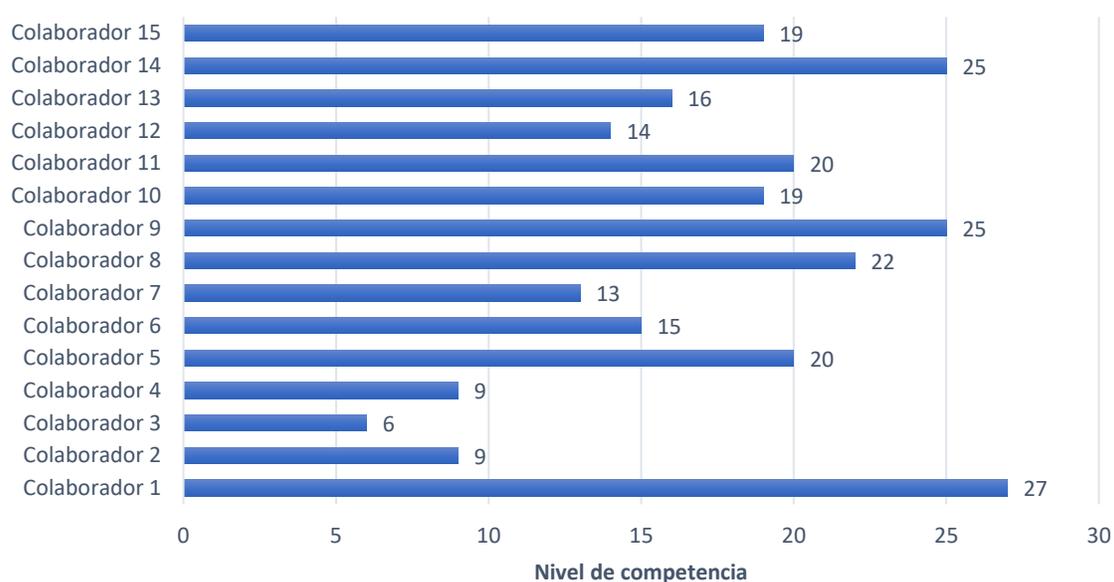


Figura 9. Nivel de competencia por colaborador: creatividad e innovación. La figura muestra el nivel de creatividad e innovación que desempeñan los 15 colaboradores evaluados por su respectivo jefe inmediato. Esta es una de las competencias que presenta los niveles más críticos de desempeño.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 25

Nivel de colaborador por rango: creatividad e innovación

Colaborador	Nivel de competencia	Alto	Promedio	Bajo
Colaborador 1	27	x		
Colaborador 2	9			x
Colaborador 3	6			x
Colaborador 4	9			x
Colaborador 5	20		x	
Colaborador 6	15		x	
Colaborador 7	13			x
Colaborador 8	22	x		
Colaborador 9	25	x		
Colaborador 10	19		x	
Colaborador 11	20		x	
Colaborador 12	14		x	
Colaborador 13	16		x	
Colaborador 14	25	x		
Colaborador 15	19		x	

Los resultados muestran que esta competencia requiere ser capacitada al presentar 7 colaboradores con un desarrollo promedio y 4 colaboradores con un desempeño bajo. Los principales puntos de mejora se relacionan con identificar oportunidades de mejora a través de la implementación de nuevos métodos para brindar soluciones inmediatas a los problemas planteados.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

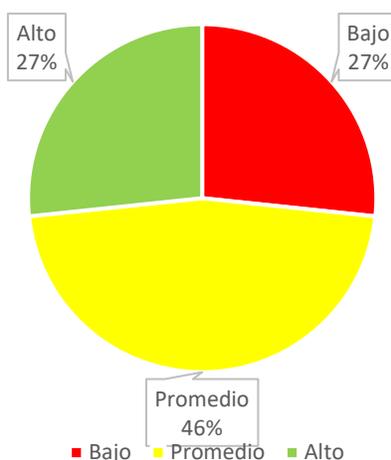


Figura 10. Nivel de competencia de colaboradores del departamento de atención al cliente: creatividad e innovación. Los resultados se pueden representar porcentualmente en la gráfica en donde únicamente el 27% de los colaboradores evaluados ejecutan adecuadamente la competencia mientras que el restante 73% tienen un desempeño promedio o deficiente.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Las empresas de tercerización buscan innovar sus procesos al tomar ideas de los colaboradores para desarrollar e implementar proyectos que mejoren determinadas actividades o labores. Los colaboradores del departamento de atención al cliente deben tener la capacidad de identificar áreas que puedan ser mejoradas a través de la robotización y que de esta manera puedan disminuirse los tiempos de respuesta. La evaluación de esta competencia identifica que esta se encuentra en un nivel crítico, por lo que se requiere desarrollar la competencia para que los colaboradores tengan la confianza de proveer ideas y opiniones que beneficien las funciones que desarrollan.

4.4.1.6. Orientación al cliente

El departamento evaluado al tener por objetivo principal el resolver las consultas y quejas de clientes y proveer respuestas que satisfagan los requerimientos del cliente, requiere que el personal tenga un alto desarrollo de la competencia relacionada a la orientación al cliente.

Basado en la información proporcionada por los jefes del área se obtuvo los siguientes resultados:

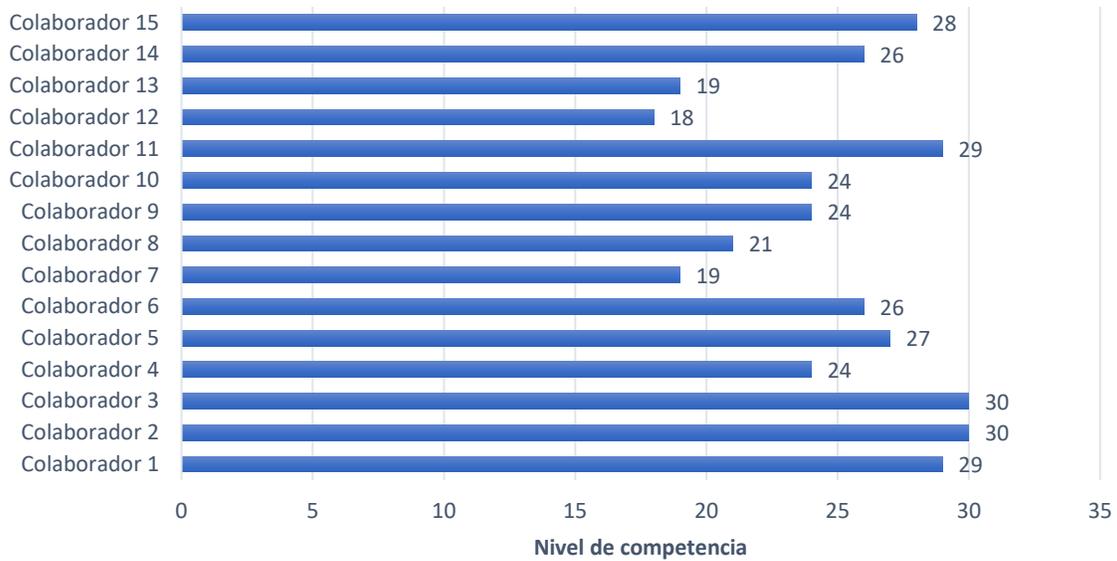


Figura 11. Nivel de competencia por colaborador: orientación al cliente. La figura muestra el nivel de atención al cliente que desempeñan los 15 colaboradores evaluados. En su mayoría, los colaboradores muestran un buen nivel de desempeño siendo los más bajos los colaboradores 7, 12 y 13.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 26
Nivel de colaborador por rango: orientación al cliente

Colaborador	Nivel de competencia	Alto	Promedio	Bajo
Colaborador 1	29	x		
Colaborador 2	30	x		
Colaborador 3	30	x		
Colaborador 4	24	x		
Colaborador 5	27	x		
Colaborador 6	26	x		
Colaborador 7	19		x	
Colaborador 8	21		x	
Colaborador 9	24	x		
Colaborador 10	24	x		
Colaborador 11	29	x		
Colaborador 12	18		x	
Colaborador 13	19		x	
Colaborador 14	26	x		
Colaborador 15	28	x		

En la tabla se puede observar que el personal muestra un buen nivel en la competencia, sin embargo, al ser esta una de las principales competencias del departamento de atención al cliente, es factible implementar programas de seguimiento o e-Learnings que ayuden a mejorar las relaciones entre los colaboradores y los clientes internos y externos.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

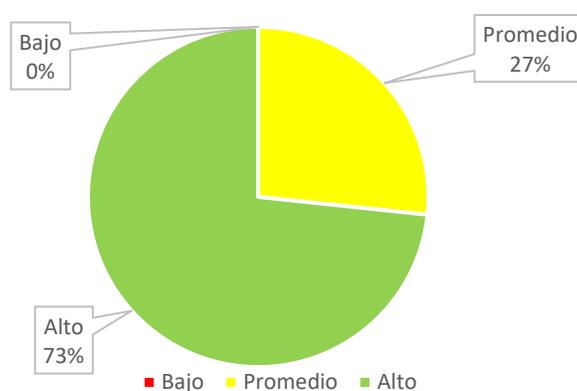


Figura 12. Nivel de competencia de colaboradores del departamento de atención al cliente: orientación al cliente. El departamento muestra que no existen brechas críticas que impacten de forma negativa las labores orientadas a la atención de los clientes de la empresa. Sin embargo, el 27% de los colaboradores puede perfeccionar sus conocimientos y habilidades principalmente en la evaluación de las consecuencias y el impacto que provoca su trabajo en la satisfacción de los clientes de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

La principal función del departamento evaluado consiste en proveer soluciones y alternativas a los problemas que presentan los clientes. Por tal razón, el departamento debe tener un buen desarrollo de la competencia de orientación al cliente.

Si bien la competencia se desempeña adecuadamente en este departamento, es importante que se tome en consideración la evaluación y seguimiento constante para detectar posibles áreas de mejora que puedan ser reforzadas.

4.4.1.7. Resolución de conflictos

Al igual que la orientación al cliente, la resolución de conflictos es una competencia crítica para proveer soluciones y respuestas adecuadas a los requerimientos de los clientes de la empresa. La información obtenida fue la siguiente:

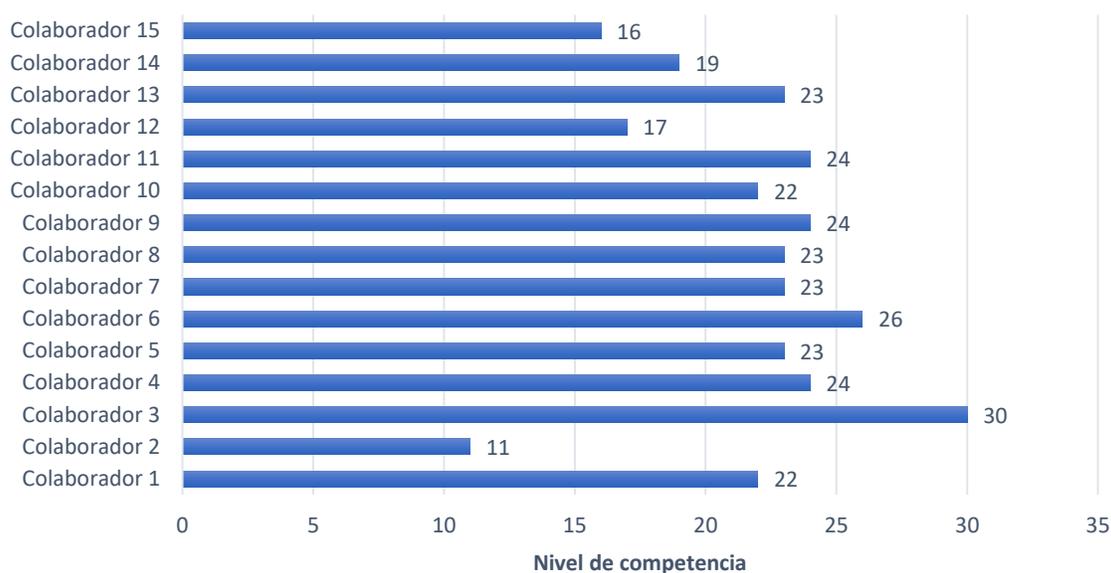


Figura 13. Nivel de competencia por colaborador: resolución de conflictos. La figura muestra el nivel de resolución de conflictos que desempeñan los 15 colaboradores evaluados por su respectivo jefe inmediato. El colaborador 3 es el que muestra un excelente manejo de conflictos y problemas mientras que el colaborador 2 es quien muestra el nivel más bajo.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 27

Nivel de colaborador por rango: resolución de conflictos

Colaborador	Nivel de competencia	Alto	Promedio	Bajo
Colaborador 1	22	x		
Colaborador 2	11			x
Colaborador 3	30	x		
Colaborador 4	24	x		
Colaborador 5	23	x		
Colaborador 6	26	x		
Colaborador 7	23	x		
Colaborador 8	23	x		
Colaborador 9	24	x		
Colaborador 10	22	x		
Colaborador 11	24	x		
Colaborador 12	17		x	
Colaborador 13	23	x		
Colaborador 14	19		x	
Colaborador 15	16		x	

Con base en los resultados, el colaborador 2 requiere atención inmediata para capacitar en conocimientos y habilidades enfocadas a la resolución de conflictos. Así mismo, tres colaboradores poseen oportunidades de mejora en esta competencia al mostrar un nivel promedio.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

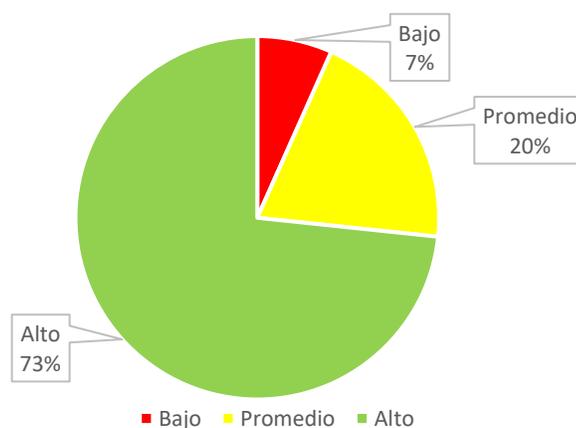


Figura 14. Nivel de competencia de colaboradores del departamento de atención al cliente: resolución de conflictos. Las funciones del departamento se encuentran enfocadas a la resolución de problemas por lo que se puede observar que, en su mayoría, los colaboradores poseen los conocimientos, actitudes y habilidades para atender y resolver las situaciones que se les presentan. Un 20% de los colaboradores requiere un refuerzo en la habilidad y únicamente un 7% necesita capacitación inmediata en el área.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Los colaboradores del departamento de atención al cliente deben mantener un buen manejo del conflicto al ejecutar sus labores de resolución de problemas presentados por los clientes de la organización. Esto con el propósito de mantener métricas de satisfacción al cliente en un nivel adecuado para fortalecer la fidelidad de los clientes a los productos y servicios que se prestan. El departamento cuenta con un buen desempeño en esta área, sin embargo, requiere refuerzo para determinados colaboradores. La capacitación y el seguimiento serán claves para lograr los propósitos del departamento.

4.4.1.8. Resistencia

El departamento de atención al cliente mantiene un cambio constante en los volúmenes de trabajo por lo que es importante tolerar la carga de trabajo que se presenta. Para esta competencia se presentó la siguiente información:

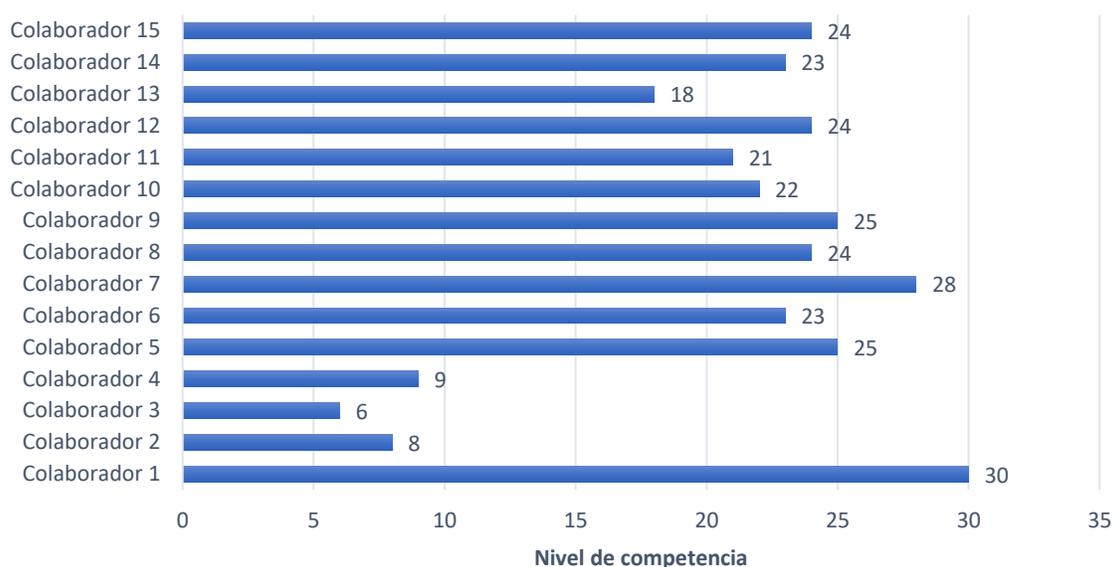


Figura 15. Nivel de competencia por colaborador: resistencia. La figura muestra el nivel de resistencia que desempeñan los 15 colaboradores evaluados por su respectivo jefe inmediato. De los datos obtenidos, los colaboradores 2, 3 y 4 tienen dificultades para manejar volúmenes de trabajo y el estrés. El resto de los colaboradores muestran un buen nivel de desempeño.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 28
Nivel de colaborador por rango: resistencia

Colaborador	Nivel de competencia	Alto	Promedio	Bajo
Colaborador 1	30	x		
Colaborador 2	8			x
Colaborador 3	6			x
Colaborador 4	9			x
Colaborador 5	25	x		
Colaborador 6	23	x		
Colaborador 7	28	x		
Colaborador 8	24	x		
Colaborador 9	25	x		
Colaborador 10	22	x		
Colaborador 11	21		x	
Colaborador 12	24	x		
Colaborador 13	18		x	
Colaborador 14	23	x		
Colaborador 15	24	x		

La información indica que los colaboradores 2, 3 y 4 requieren capacitación inmediata para brindar las herramientas necesarias que les ayuden a tolerar y mantener un balance adecuado de carga laboral.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

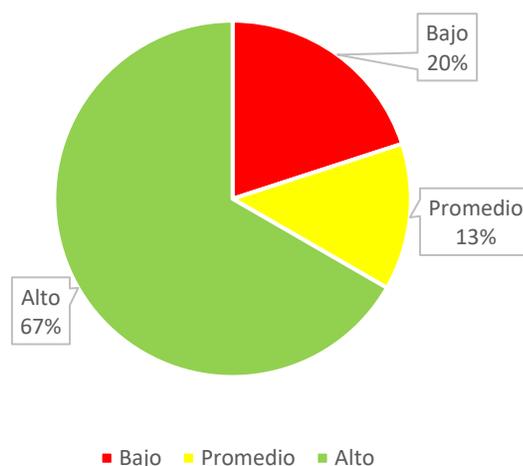


Figura 16. Nivel de competencia de colaboradores del departamento de atención al cliente: resistencia. De conformidad con los resultados, el 33% de los colaboradores evaluados requieren capacitación inmediata en aspectos relacionados a la tolerancia y trabajo bajo presión para reaccionar adecuadamente frente a las dificultades. Un 13% tiene oportunidades para mejorar en determinados aspectos de la competencia. El 67% restante muestran un muy buen nivel de competencia.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Los jefes del área de atención al cliente indicaron que el departamento posee una carga de trabajo elevada, tanto en llamadas como en correos electrónicos, por lo que los colaboradores deben tener conocimientos y habilidades de como incrementar la efectividad de sus labores y organizar la carga de trabajo de tal manera que logren controlar el estrés generado en su puesto. La percepción de los mandos medios es que los colaboradores aún deben trabajar en mejorar esta competencia debido a que la acumulación de trabajo está impactando la motivación de los colaboradores y, por lo tanto, su desempeño.

4.4.1.9. Trabajo en equipo

La evaluación de la competencia de trabajo en equipo muestra los siguientes resultados:

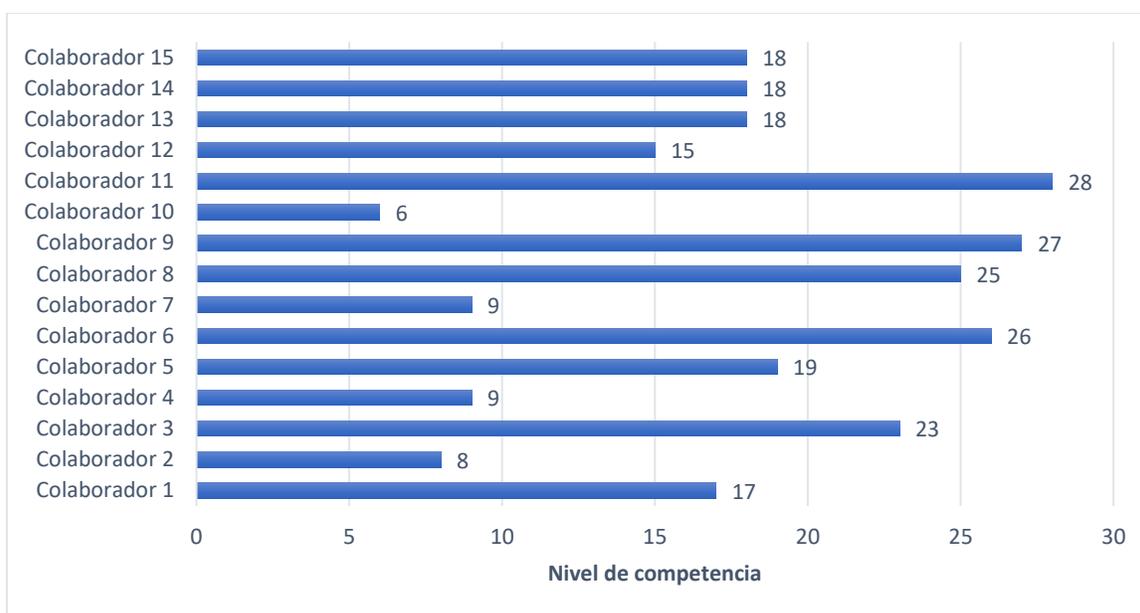


Figura 17. Nivel de competencia por colaborador: trabajo en equipo. La figura muestra el nivel de trabajo en equipo que desempeñan los 15 colaboradores evaluados por su respectivo jefe inmediato. El equipo de atención al cliente muestra bajos niveles de trabajo en equipo, siendo los colaboradores 3, 6, 8, 9 y 11 los únicos quienes pueden efectuar trabajo colaborativo a un nivel adecuado.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 29

Nivel de colaborador por rango: trabajo en equipo

Colaborador	Nivel de competencia	Alto	Promedio	Bajo
Colaborador 1	17		x	
Colaborador 2	8			x
Colaborador 3	6	x		
Colaborador 4	9			x
Colaborador 5	19		x	
Colaborador 6	26	x		
Colaborador 7	9			x
Colaborador 8	25	x		
Colaborador 9	27	x		
Colaborador 10	23			x
Colaborador 11	28	x		
Colaborador 12	15		x	
Colaborador 13	18		x	
Colaborador 14	18		x	
Colaborador 15	18		x	

La competencia de trabajo en equipo es la que presenta más brechas al mostrar que los colaboradores 2, 4, 7 y 10 requieren capacitación inmediata en trabajo colaborativo y compañerismo. Así mismo, 6 colaboradores requieren refuerzo en el área principalmente en la participación y actividades para compartir los conocimientos y habilidades que se ejecutan en el equipo.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

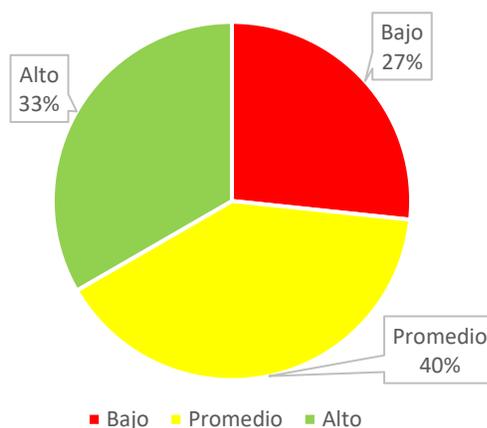


Figura 18. Nivel de competencia de colaboradores del departamento de atención al cliente: trabajo en equipo. Los resultados muestran que los jefes del área tienen una percepción negativa respecto al trabajo colaborativo que existe en sus equipos de trabajo. El 67% de los colaboradores evaluados poseen áreas de oportunidad para mejorar y desarrollar sus actividades en conjunto para el logro de objetivos como equipo, mayores metas y mejores resultados.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

El trabajo en equipo es de vital importancia debido a que el equipo, como tal, tiene métricas a nivel de equipo que son importantes tanto para la organización como para el departamento de atención al cliente.

La evaluación efectuada con los jefes del área permitió identificar deficiencias en el trabajo colaborativo, siendo esta competencia la que presenta los datos más críticos del diagnóstico. Por tal razón, se requiere priorizar la capacitación en esta competencia para fortalecer los conocimientos y habilidades del trabajo en equipo.

4.4.2. Diagnóstico de mandos medios

Al igual que los puestos operativos, se efectuó un diagnóstico de necesidades de capacitación para mandos medios a través del cuestionario por competencias, tomando en consideración las competencias obtenidas con los gerentes de operaciones del departamento de atención al cliente.

4.4.2.1. Autorresponsabilidad

La competencia de Autorresponsabilidad también mostró un nivel adecuado de desempeño. La información obtenida de los cuestionarios fue la siguiente:

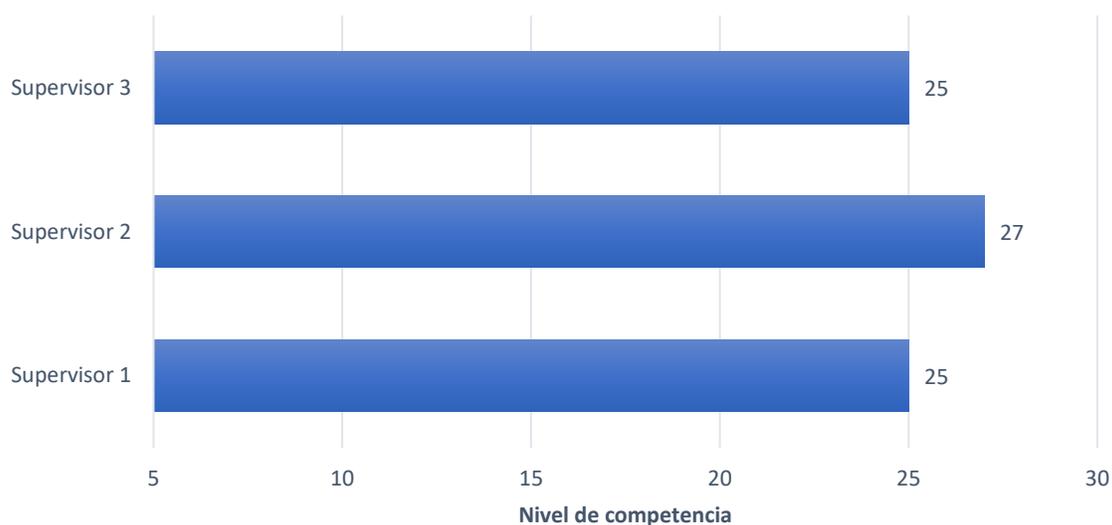


Figura 19. Nivel de competencia por supervisor: Autorresponsabilidad. Los tres supervisores tienen capacidad de asumir responsabilidades y ejecutar sus actividades apropiadamente.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 30

Nivel de supervisor por rango: Autorresponsabilidad

Colaborador	Nivel de competencia	Alto	Promedio	Bajo
Supervisor 1	25	x		
Supervisor 2	27	x		
Supervisor 3	25	x		

De la muestra evaluada, los resultados mostraron que todos los supervisores son capaces de asumir responsabilidades y cumplir con los compromisos de sus funciones.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

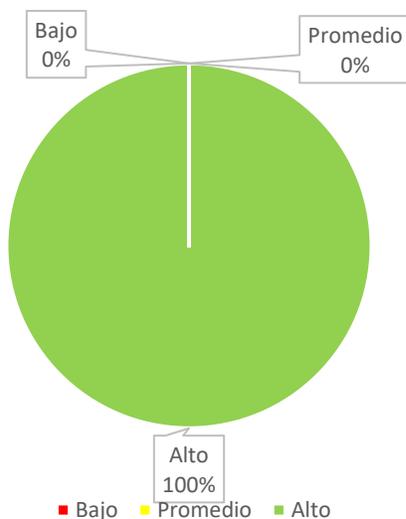


Figura 20. Nivel de competencia de supervisores del departamento de atención al cliente: Autorresponsabilidad. La gráfica anterior indica que el 100% de los supervisores evaluados desempeñan adecuadamente la competencia. Por lo tanto, la competencia de Autorresponsabilidad no requiere de capacitación.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Los supervisores de atención al cliente deben tener un buen manejo de la responsabilidad ya que su labor depende de las actividades que realizan sus equipos de trabajo y por lo tanto, los supervisores son quienes entregan resultados a los gerentes de la organización. Los supervisores en este caso muestran un buen nivel de responsabilidad de sus actividades y los procesos que efectúan los equipos de trabajo que lideran, por lo que no se requiere capacitación en el área.

4.4.2.2. Flexibilidad

El departamento de atención al cliente se caracteriza por el cambio constante de acuerdo con las necesidades de la organización. Para los mandos medios es requerido debido a la adaptación que se requiere para trabajar con distintos equipos de trabajo.

Los resultados de las encuestas son los siguientes:

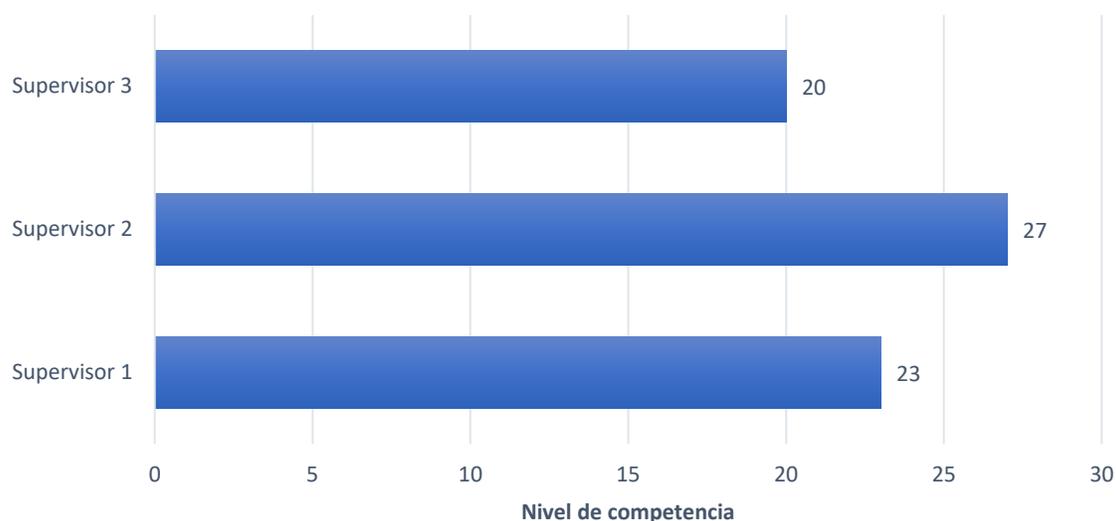


Figura 21. Nivel de competencia por supervisor: flexibilidad. La figura muestra únicamente 1 supervisor es menos flexible que los demás supervisores, pero aún mantiene un nivel adecuado.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 31

Nivel de supervisor por rango: flexibilidad

Colaborador	Nivel de competencia	Alto	Promedio	Bajo
Supervisor 1	23	x		
Supervisor 2	27	x		
Supervisor 3	20		x	

La tabla muestra que, de los 3 supervisores evaluados, únicamente 1 supervisor tiene un desempeño promedio de la competencia. Con base en el resultado, el supervisor puede requerir capacitación para incrementar sus conocimientos y habilidades relacionados con la flexibilidad.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

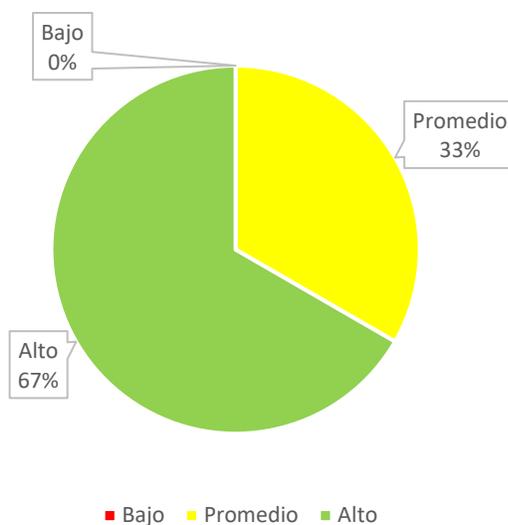


Figura 22. Nivel de competencia de supervisores del departamento de atención al cliente: flexibilidad. Los resultados obtenidos muestran que el 67% de los supervisores evaluados son capaces de adaptarse a los cambios que se presentan. El 33% puede adaptarse adecuadamente, sin embargo, existen oportunidades de mejora.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Al igual que los agentes, los supervisores del departamento de atención al cliente deben tener un alto grado de flexibilidad para adaptarse a las circunstancias del departamento ya que este presenta cambios y movimientos constantes. Por lo tanto, estos deben ser capaces de adaptar sus estilos de liderazgo de acuerdo con las necesidades del puesto.

Si bien, un supervisor muestra un nivel promedio en el desempeño de la flexibilidad, este no se encuentra en un nivel crítico para su capacitación inmediata.

4.4.2.3. Creatividad e innovación

La creatividad e innovación para el diseño e implementación de ideas, métodos y soluciones para la mejora de los procesos por parte de los supervisores del departamento de atención al cliente presentaron los siguientes datos:

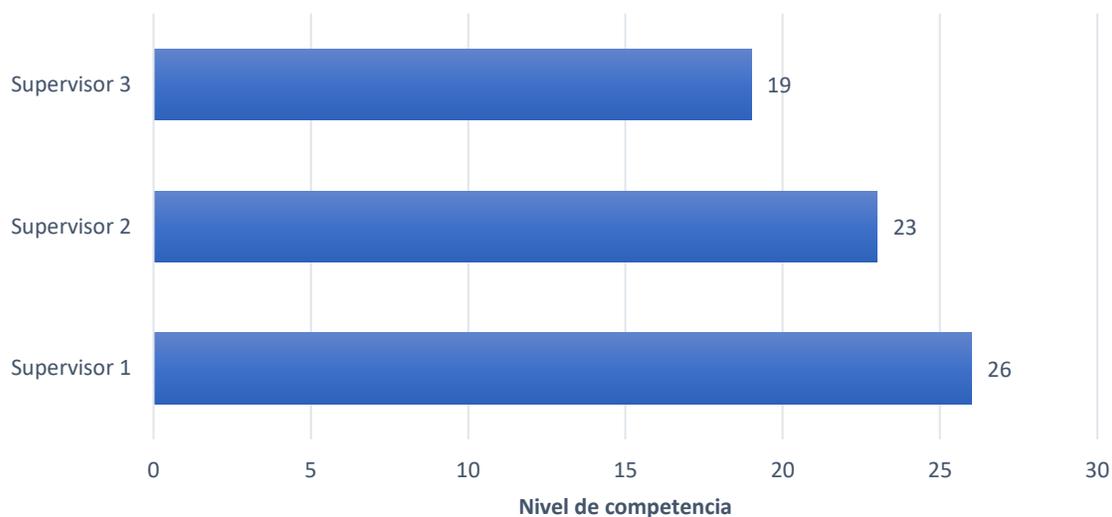


Figura 23. Nivel de competencia por supervisor: creatividad e innovación. La figura muestra que los tres supervisores son capaces de innovar e implementar ideas, sin embargo, el supervisor 3 presenta oportunidades de mejora.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 32

Nivel de supervisor por rango: creatividad e innovación

Colaborador	Nivel de competencia	Alto	Promedio	Bajo
Supervisor 1	26	x		
Supervisor 2	23	x		
Supervisor 3	19		x	

La tabla muestra que, de los 3 supervisores evaluados, 1 supervisor tiene un desempeño promedio de la competencia relacionada con la creatividad y la innovación. Con base en el resultado, el supervisor puede requerir capacitación para incrementar sus conocimientos y habilidades relacionados con la competencia.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

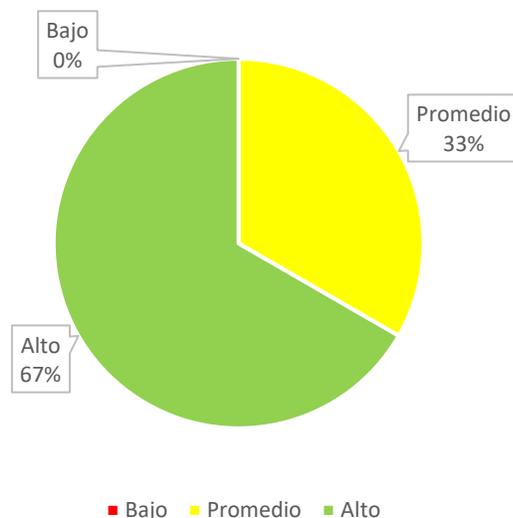


Figura 24. Nivel de competencia de supervisores del departamento de atención al cliente: creatividad e innovación. Los resultados muestran que 1 supervisor, representando el 33% de la muestra, mantiene un nivel promedio en el desarrollo de la competencia.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

De igual forma que los agentes de atención al cliente, los mandos medios también deben desarrollar su creatividad para generar ideas que puedan ser transformadas en procesos que beneficien las labores del departamento. Los tres supervisores muestran un grado de innovación apropiado por lo que no se requiere de capacitación en un corto o mediano plazo.

4.4.2.4. Análisis de datos y reportes

Los supervisores evaluados dentro del departamento de atención al cliente mantienen una constante evaluación y análisis de reportes para la toma de decisiones. Así mismo, requieren desarrollar reportes que muestren los resultados obtenidos por los equipos de trabajo para la presentación de estos a los líderes y directores del departamento de forma mensual y trimestral.

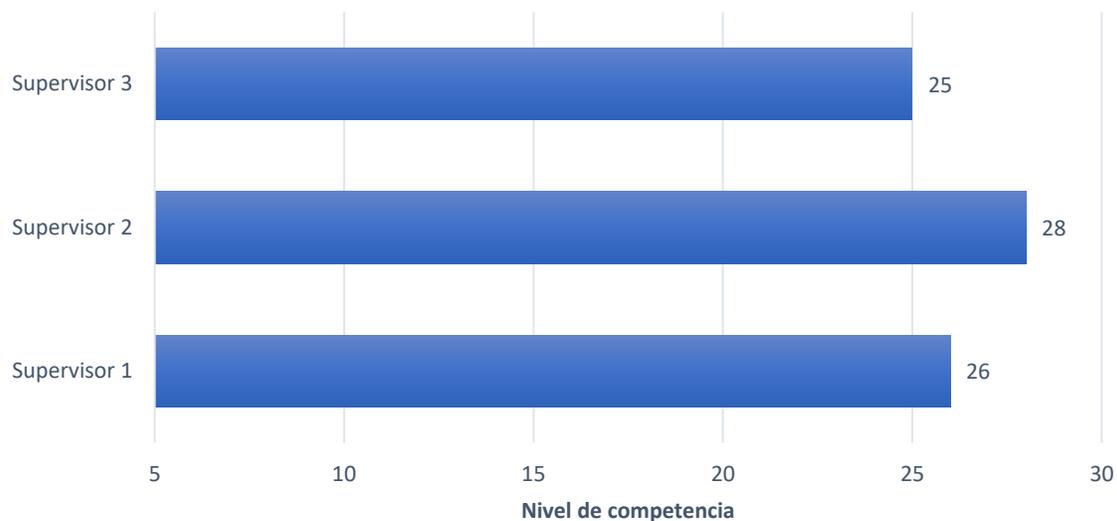


Figura 25. Nivel de competencia por supervisor: análisis de datos y reportes. Los datos obtenidos presentan que los tres supervisores tienen capacidades de analizar e interpretar información para la elaboración de reportes relevantes.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 33

Nivel de supervisor por rango: análisis de datos y reportes

Colaborador	Nivel de competencia	Alto	Promedio	Bajo
Supervisor 1	26	x		
Supervisor 2	28	x		
Supervisor 3	25	x		

La tabla muestra que los 3 supervisores evaluados tienen una gran capacidad para analizar datos e información contenida en informes, así como la capacidad para elaborarlos con información clara y relevante.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

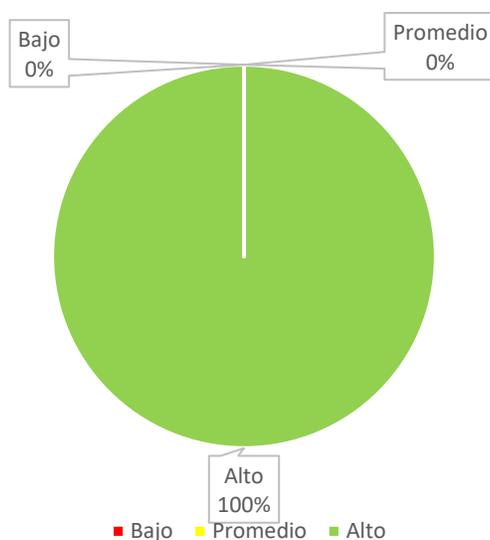


Figura 26. Nivel de competencia de supervisores del departamento de atención al cliente: análisis de datos y reportes. Los mandos medios poseen un nivel alto de análisis de datos y elaboración de reportes mostrando un valor por encima del promedio y siendo el 100% de los supervisores evaluados.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Los mandos medios deben tener una gran capacidad y conocimiento para organizar información, analizar datos, interpretar informes y elaborar reportes que contengan información importante. Esta competencia es de gran importancia debido a que, a través de los datos en reportes e informes, los supervisores podrán tomar decisiones que generen valor para la organización y para los equipos de trabajo. Para esta ocasión, los supervisores tienen un buen grado de desempeño en la competencia.

4.4.2.5. Orientación al cliente

El departamento de atención al cliente requiere que tanto los operarios como los jefes inmediatos mantengan un nivel elevado en el desarrollo de la competencia orientada al cliente.

La información obtenida de los gerentes de operaciones fue la siguiente:

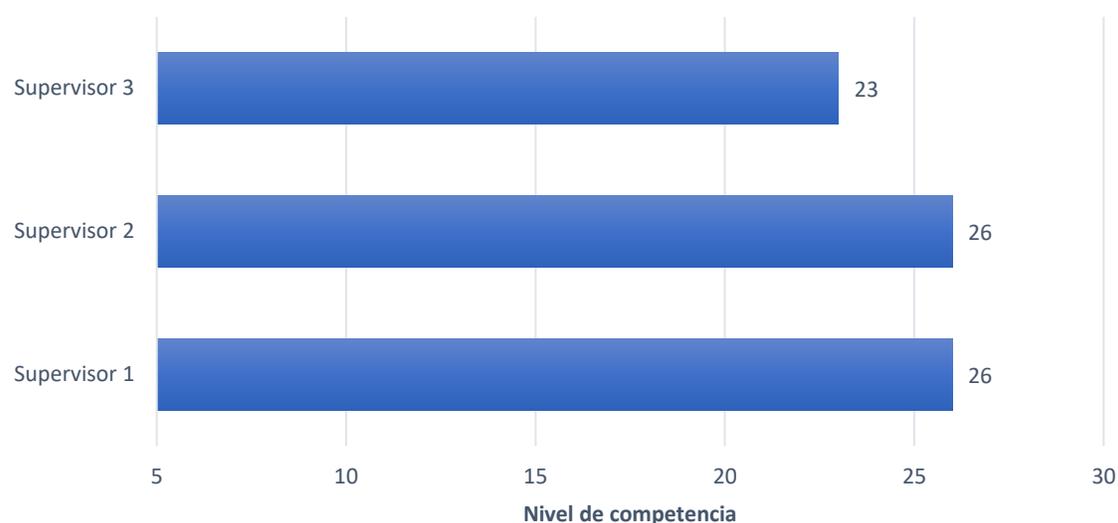


Figura 27. Nivel de competencia por supervisor: orientación al cliente. Los tres supervisores tienen capacidades de atención al cliente lo que tiene un impacto positivo en el equipo de trabajo como en el nivel de satisfacción de los clientes.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 34

Nivel de supervisor por rango: orientación al cliente

Colaborador	Nivel de competencia	Alto	Promedio	Bajo
Supervisor 1	26	x		
Supervisor 2	26	x		
Supervisor 3	23	x		

Los datos muestran que 3 supervisores evaluados tienen una buena capacidad de atención al cliente y manejo del detalle para solucionar los requerimientos de los clientes por lo que no se requiere capacitación en esta área.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

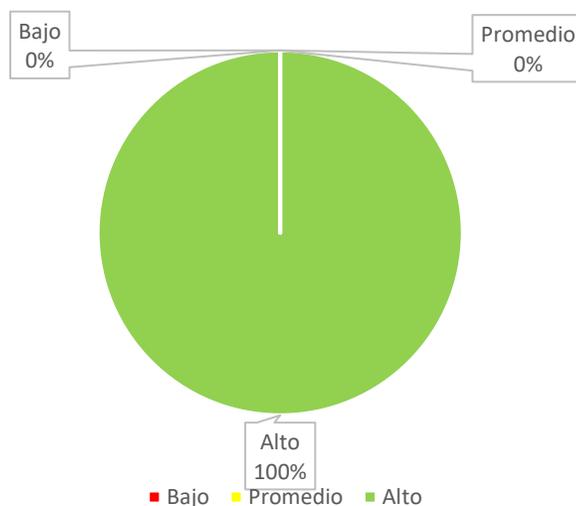


Figura 28. Nivel de competencia de supervisores del departamento de atención al cliente: orientación al cliente. El 100% de los supervisores evaluados ejecutan adecuadamente sus funciones de atención al cliente al mostrarse empáticos, manteniendo la atención al detalle y orientados a mantener buenas relaciones con los clientes internos y externos. Los resultados obtenidos demuestran que los supervisores constituyen un referente para sus equipos de trabajo, ayudando a mantener un buen nivel de atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Al tratarse del departamento de atención al cliente, tanto los agentes como los supervisores deben poseer las habilidades y los conocimientos para proporcionar información y la atención que satisfaga las necesidades de los clientes. En el caso de supervisores, esto incluye la importancia de priorizar las tareas que requieren ser resueltas con urgencia. Los supervisores evaluados tienen grandes capacidades de manejar las situaciones con clientes por lo que estos no requieren capacitación en esta competencia.

4.4.2.6. Planificación y organización

Como parte de las funciones y responsabilidades de los supervisores de la organización se encuentra el establecer plazos para el cumplimiento de los objetivos y actividades del área, así como dar seguimiento a tales planes para asegurarse que se están llevando a cabo de forma apropiada.

La competencia relacionada con la planificación y organización mostró los siguientes resultados:

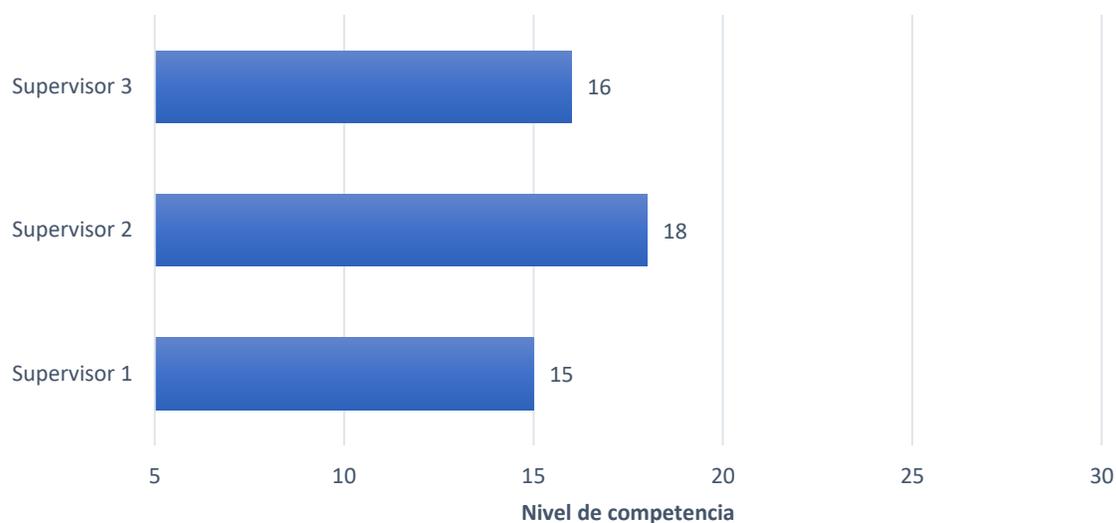


Figura 29. Nivel de competencia por supervisor: planificación y organización. Los tres supervisores presentan un nivel promedio para planificar y organizar sus actividades y el trabajo de sus equipos, existiendo áreas de mejora.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 35

Nivel de supervisor por rango: planificación y organización

Colaborador	Nivel de competencia	Alto	Promedio	Bajo
Supervisor 1	15		x	
Supervisor 2	18		x	
Supervisor 3	16		x	

La tabla muestra que los 3 supervisores evaluados tienen una planificación y organización aceptable al ubicarse en un rango de 14 a 21.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

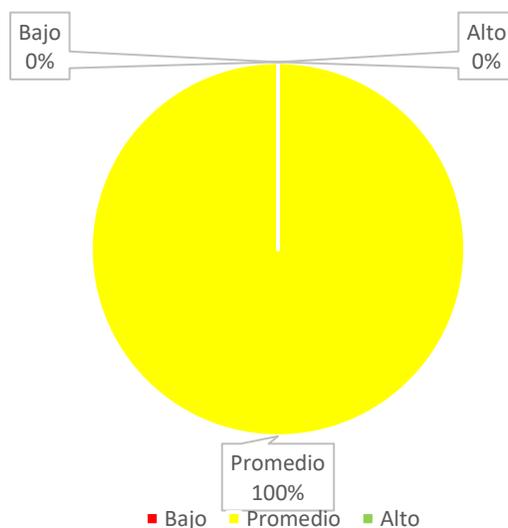


Figura 30. Nivel de competencia de supervisores del departamento de atención al cliente: planificación y organización. El 100% de los supervisores evaluados tienen oportunidades de mejora en la organización de sus actividades.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

La planificación y organización son fundamentales para los supervisores de la organización debido a que, los supervisores deben tener conocimiento acerca de cómo priorizar tareas que requieran ser desarrolladas en un tiempo establecido y de esta forma organizar los tiempos para el cumplimiento de los plazos.

Si bien, los tres supervisores evaluados mostraron un nivel promedio de la competencia, se requiere reforzar áreas como el establecimiento de plazos adecuados para el cumplimiento de los planes y la planificación de las actividades de sus equipos de trabajo. También es necesario orientar a los supervisores en cuanto al sentido de urgencia y al seguimiento para el cumplimiento de los planes. Por tal razón, los supervisores requieren de capacitación en el tema.

4.4.2.7. Resolución de conflictos

Al igual que la orientación al cliente, tanto los supervisores como los operarios requieren un alto grado de desarrollo de la competencia relacionada a la resolución de conflictos.

Sin embargo, los supervisores lo requieren tanto para la resolución de problemas con los clientes externos como para analizar los conflictos que se generen en sus equipos de trabajo.

La percepción de los gerentes de operaciones fue la siguiente:

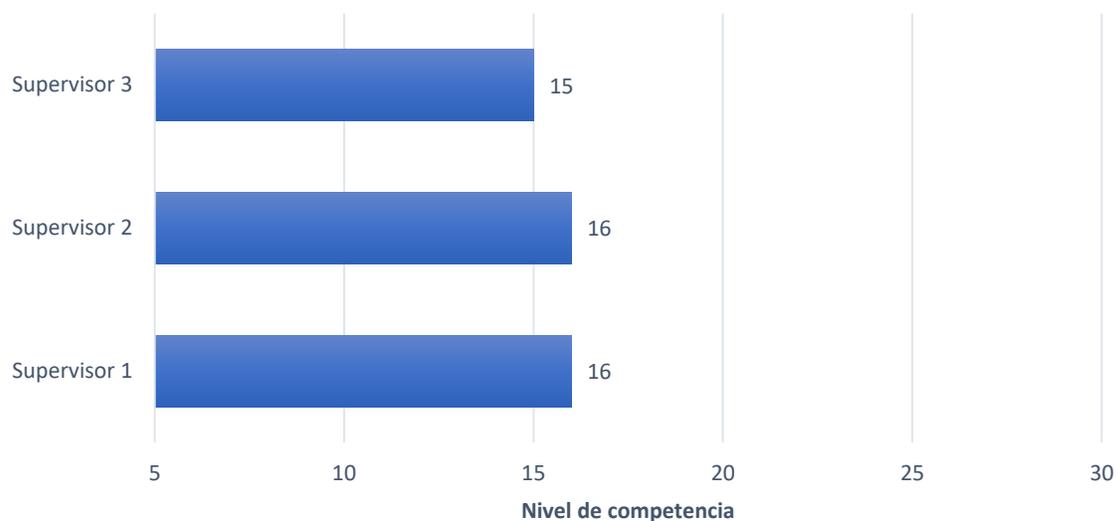


Figura 31. Nivel de competencia por supervisor: resolución de conflictos. La figura muestra que los supervisores también muestran un nivel promedio en la competencia de resolución de conflictos y manejo de problemas, existiendo áreas que pueden ser mejoradas.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 36

Nivel de supervisor por rango: resolución de conflictos

Colaborador	Nivel de competencia	Alto	Promedio	Bajo
Supervisor 1	16		x	
Supervisor 2	16		x	
Supervisor 3	15		x	

La tabla muestra que los 3 supervisores evaluados tienen capacidades de resolver conflictos y manejar problemas complejos, sin embargo, es necesario capacitar en determinadas áreas.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

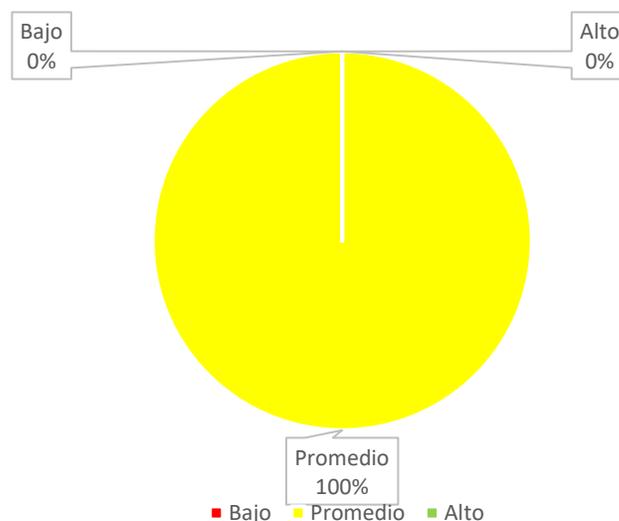


Figura 32. Nivel de competencia de supervisores del departamento de atención al cliente: resolución de conflictos. El 100% de los supervisores del departamento de atención del cliente evaluados encuentran problemas con analizar las situaciones, identificar las causas de los problemas y encontrar soluciones apropiadas que garanticen que los conflictos no sucederán nuevamente.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

La resolución de conflictos es una competencia sustancial que los supervisores de atención al cliente deben manejar. Esto es requerido tanto para resolver los problemas que se presentan con determinados clientes de la compañía, como para manejar el conflicto que puede generarse con los miembros de los equipos de trabajo que lideran.

Los supervisores ejecutan esta competencia en gran parte de sus funciones por lo que deben tener un buen grado de comprensión y conocimiento sobre el tema. Es por ello que a pesar de que los supervisores tienen un nivel promedio de desarrollo, se requiere capacitación para reforzar el área.

4.4.2.8. Resistencia

El departamento de atención al cliente se caracteriza por altos volúmenes de trabajo. De acuerdo con los gerentes de operaciones del área, los supervisores no toleran totalmente la carga laboral por lo que se presentaron los siguientes resultados:

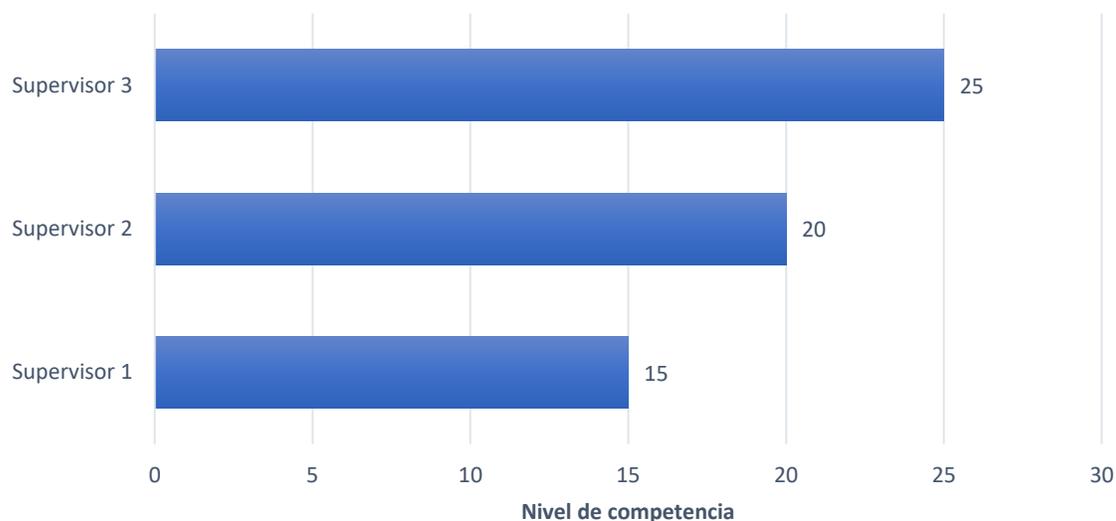


Figura 33. Nivel de competencia por supervisor: resistencia. La figura muestra que de los 3 supervisores evaluados únicamente 1 muestra una excelente resistencia ante los cambios mientras que los otros supervisores tienen un nivel aceptable.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 37

Nivel de supervisor por rango: resistencia

Colaborador	Nivel de competencia	Alto	Promedio	Bajo
Supervisor 1	15		x	
Supervisor 2	20		x	
Supervisor 3	25	x		

La información obtenida de los gerentes de operaciones respecto a la resistencia de los supervisores del departamento de atención al cliente muestra que el supervisor 1 y 2 tienen un nivel aceptable de manejo de estrés, sin embargo, estos aún pueden mejorar.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

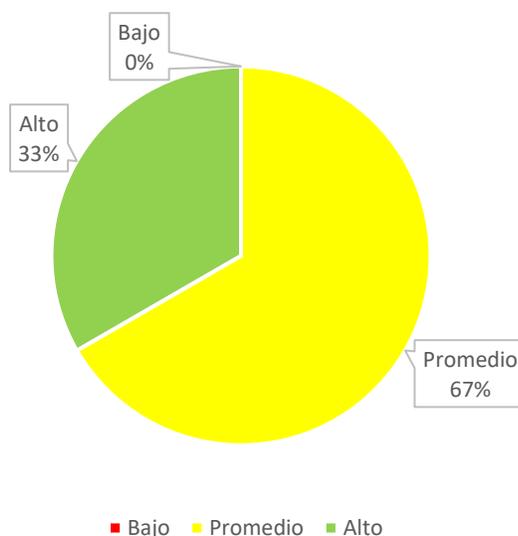


Figura 34. Nivel de competencia de supervisores del departamento de atención al cliente: resistencia. De los tres supervisores evaluados, el 33% mantiene un grado elevado de desarrollo de esta competencia. El resto de los supervisores evaluados que representan el 67% requieren de refuerzo en los conocimientos relacionados para garantizar su tolerancia a la carga laboral y encontrar métodos que les permita delegar y liberar la carga en el desarrollo de sus funciones.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

El departamento de atención al cliente mantiene volúmenes de trabajo altos tanto para llamadas como para el área de correos electrónicos, por lo que se maneja un grado de estrés y presión constante. En los resultados obtenidos en esta competencia se reflejan las áreas de oportunidad que tienen los supervisores respecto a la planificación y organización del trabajo ya que, la falta de organización ha provocado un aumento en el estrés laboral y falta de control de las tensiones ante dificultades.

Dos supervisores tienen un grado aceptable de tolerancia al estrés, sin embargo, es importante dar seguimiento y fortalecer esta área para no transmitir el estrés al equipo de trabajo y que, de esta forma exista un impacto positivo en el desempeño de los demás.

4.4.2.9. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo entre los supervisores muestra un buen nivel de desempeño a pesar de que esta competencia se ejecuta deficientemente en los puestos operativos. Los gerentes del departamento indicaron que:

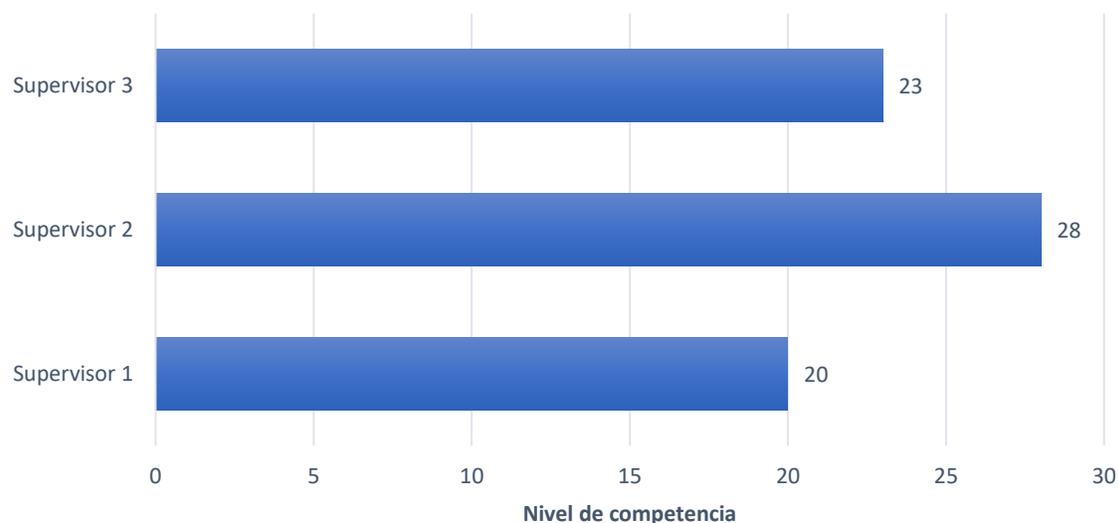


Figura 35. Nivel de competencia por supervisor: trabajo en equipo. Los supervisores 2 y 3 presentan muy buenas capacidades de trabajar en equipo y colaborar con los miembros que lo conforman mientras que el supervisor 1 puede mejorar.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 38

Nivel de supervisor por rango: trabajo en equipo

Colaborador	Nivel de competencia	Alto	Promedio	Bajo
Supervisor 1	20		x	
Supervisor 2	28	x		
Supervisor 3	23	x		

Los datos obtenidos muestran que 2 supervisores tienen un excelente manejo del trabajo en equipo, mientras que el tercer supervisor tiene áreas que pueden fortalecerse.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

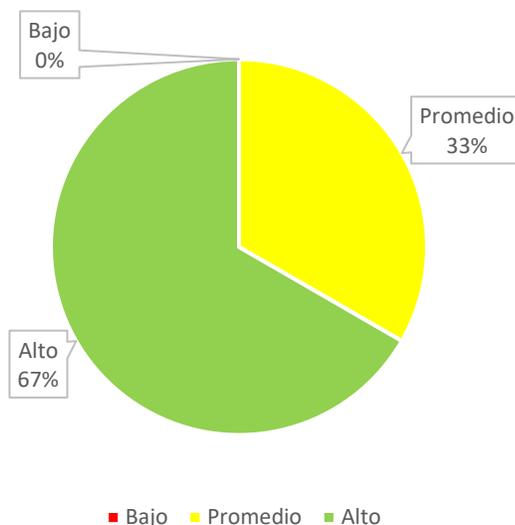


Figura 36. Nivel de competencia de supervisores del departamento de atención al cliente: trabajo en equipo. De tres supervisores evaluados, únicamente el 33% requiere refuerzo en la competencia principalmente en conocimientos sobre como priorizar tareas que afectan a los demás equipos y en como vincular objetivos personales con los de los demás. El restante 67% muestra un nivel elevado de desarrollo en la competencia por lo que no requieren de capacitación, sin embargo, es posible dar seguimiento para que se establezcan como referente para sus equipos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

El trabajo en equipo es necesario en el departamento debido a que se cuentan con metas específicas para los grupos de trabajo que se encuentran conformados. Los supervisores muestran compañerismo y trabajo colaborativo entre ellos y sus superiores, sin embargo, sus equipos de trabajo previamente evaluados requieren mejorar en esta área.

Es importante que los supervisores se establezcan como un referente para los miembros de sus equipos de forma que estos puedan fortalecer y desarrollar esta competencia eficazmente.

4.4.2.10. Toma de decisiones

Los mandos medios al ser un puesto estratégico en la compañía de tercerización requieren que la competencia de toma de decisiones se ejecute adecuadamente tanto

con clientes externos e internos, como en la supervisión de los colaboradores que forman parte de sus equipos de trabajo.

De conformidad con la evaluación efectuada, los supervisores muestran los siguientes niveles de competencia:

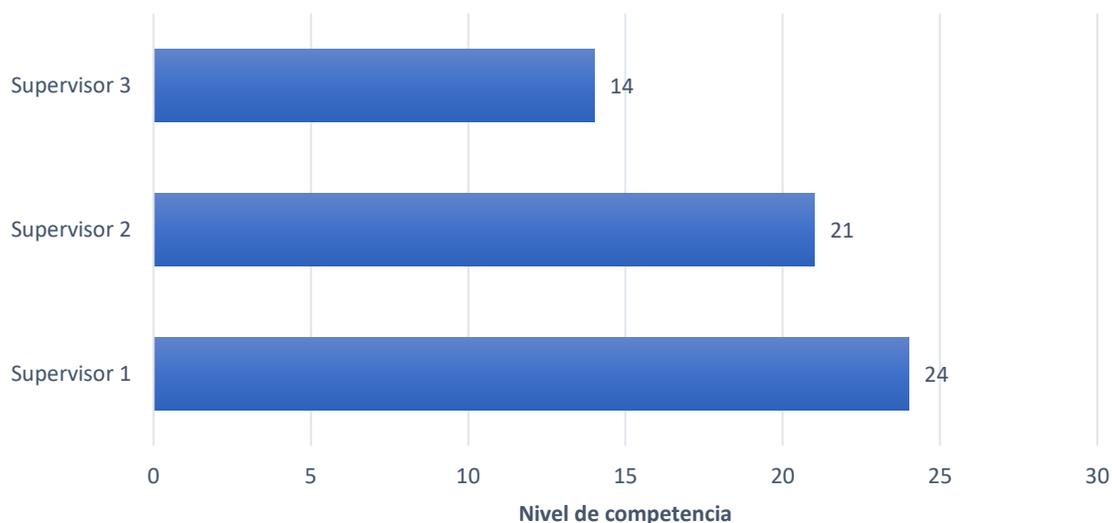


Figura 37. Nivel de competencia por supervisor: toma de decisiones. La gráfica muestra que, de los 3 supervisores evaluados por los gerentes de operaciones, los supervisores 2 y 3 presentan oportunidades de mejora para tomar decisiones en el desarrollo de sus funciones.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 39

Nivel de supervisor por rango: toma de decisiones

Colaborador	Nivel de competencia	Alto	Promedio	Bajo
Supervisor 1	24	x		
Supervisor 2	21		x	
Supervisor 3	14		x	

La tabla muestra que el supervisor 1 tiene capacidades de analizar y seleccionar alternativas para maximizar los beneficios del equipo, mientras que los supervisores 2 y 3 aún tienen aspectos que pueden fortalecerse.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

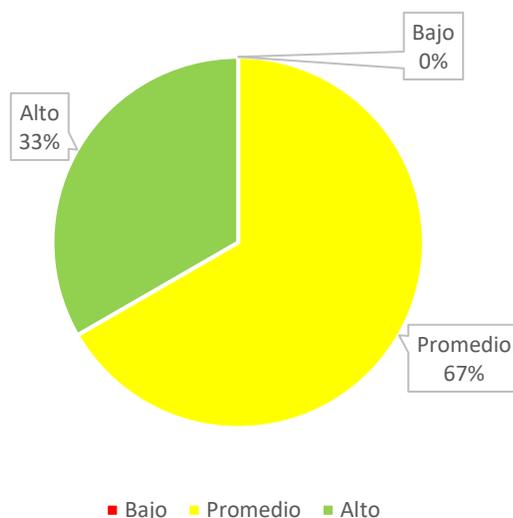


Figura 38. Nivel de competencia de supervisores del departamento de atención al cliente: toma de decisiones. Con base en la información anterior se puede observar que hay un nivel adecuado de desempeño en la competencia, sin embargo, de conformidad con el descriptor del puesto, se necesita que esta competencia se ejecute en un nivel elevado, por lo que los dos supervisores que representan el 67% de la muestra requieren de seguimiento que garantice una mejora en el área.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

El personal del departamento de atención al cliente debe ser capaz de analizar y reflexionar sobre las situaciones para identificar alternativas que den solución a los problemas planteados. En cuanto a los supervisores, estos también deben tener habilidades de toma de decisiones que favorezcan a la organización y a sus equipos de trabajo. Basado en la evaluación efectuada a los 3 supervisores, es importante fortalecer e incrementar el conocimiento y habilidades de estos supervisores para que tengan mayores capacidades de decisión. Esto tendrá un mayor impacto en la satisfacción tanto de clientes como de los colaboradores a su cargo.

4.4.2.11. Comunicación asertiva

Los supervisores del departamento mantienen una comunicación constante con sus colaboradores y jefes del área. Por tal razón, estos deben asegurarse de mantener comunicaciones efectivas.

La percepción de los gerentes de operaciones sobre la aplicación de esta competencia fue la siguiente:

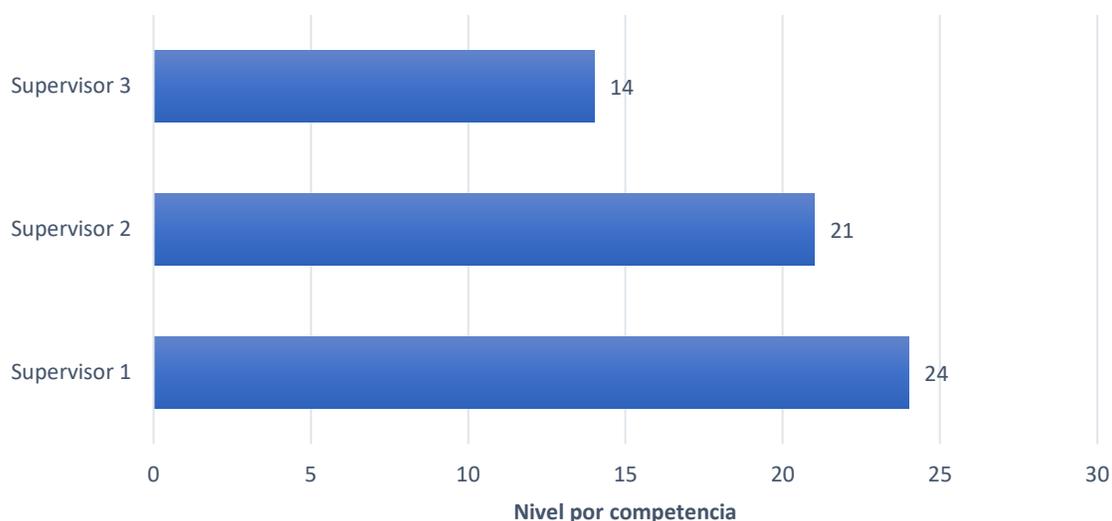


Figura 39. Nivel de competencia por supervisor: comunicación asertiva. La figura demuestra que los supervisores 2 y 3 presentan áreas de oportunidad para comunicarse de forma clara y objetiva, sin embargo, tienen un nivel apropiado.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 40

Nivel de supervisor por rango: comunicación asertiva

Colaborador	Nivel de competencia	Alto	Promedio	Bajo
Supervisor 1	24	x		
Supervisor 2	21		x	
Supervisor 3	14		x	

Con base en la información obtenida por los gerentes de operaciones, los supervisores 2 y 3 tienen aspectos que pueden ser fortalecidos mediante la capacitación, sin embargo, estos tienen un buen nivel de desempeño en el área.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

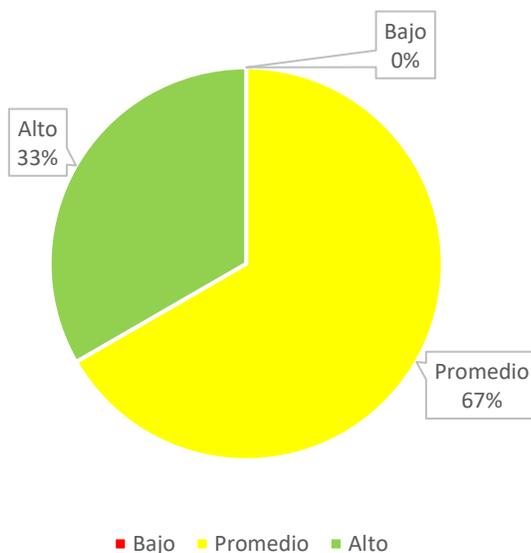


Figura 40. Nivel de competencia de supervisores del departamento de atención al cliente: comunicación asertiva. Los datos anteriores demuestran que también es necesario que el 67% de los supervisores evaluados tengan un refuerzo y seguimiento en el desempeño de esta competencia, principalmente en aspectos como la importancia de observar los gestos y movimientos, efectuar gestos y verbalizaciones durante las conversaciones y mostrar empatía ante las situaciones que les comunican.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

En cuanto a la comunicación asertiva, es importante que los supervisores sepan comunicarse de forma simple, clara y oportuna. Esto genera un buen clima laboral con los miembros de su equipo de trabajo al establecerse las expectativas que se tienen de ellos en la ejecución de sus labores.

El desarrollo de esta competencia es la que debe tomarse como crítica para mandos medios a pesar de que los supervisores muestran un nivel aceptable en el desempeño de esta. Sin embargo, es fundamental el fortalecer los conocimientos y habilidades de la comunicación asertiva para que los supervisores tomen en cuenta aspectos como la comunicación verbal y no verbal, el control del tono de voz y técnicas que permitan asegurar la comprensión del mensaje por parte de los colaboradores.

4.4.3. Diagnóstico final

Con base en el diagnóstico individual por competencia para puestos técnicos y mandos medios se elaboró un cuadro compilado para observar de forma gráfica las competencias que requieren principal atención en cuanto a su capacitación y desarrollo.

Tabla 41

Nivel por competencia de puestos técnicos

Colaborador	Aprendizaje	Comunicación asertiva	Auto responsabilidad	Flexibilidad	Creatividad e innovación	Orientación al cliente	Resolución de conflictos	Resistencia	Trabajo en equipo
Colaborador 1	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Promedio
Colaborador 2	Alto	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Bajo
Colaborador 3	Alto	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Alto
Colaborador 4	Alto	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Bajo
Colaborador 5	Promedio	Alto	Alto	Promedio	Promedio	Alto	Alto	Alto	Promedio
Colaborador 6	Promedio	Alto	Alto	Alto	Promedio	Alto	Alto	Alto	Alto
Colaborador 7	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo	Promedio	Alto	Alto	Bajo
Colaborador 8	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Promedio	Alto	Alto	Alto
Colaborador 9	Promedio	Alto	Alto	Promedio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Colaborador 10	Alto	Alto	Alto	Promedio	Promedio	Alto	Alto	Alto	Bajo
Colaborador 11	Alto	Alto	Alto	Alto	Promedio	Alto	Alto	Promedio	Alto
Colaborador 12	Alto	Alto	Alto	Alto	Promedio	Promedio	Promedio	Alto	Promedio
Colaborador 13	Alto	Alto	Alto	Alto	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio
Colaborador 14	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Promedio	Alto	Promedio
Colaborador 15	Alto	Alto	Alto	Alto	Promedio	Alto	Promedio	Alto	Promedio

La tabla muestra que las competencias que muestran mayores brechas de competencia en puestos técnicos y que por lo tanto requieren capacitación son: comunicación asertiva, creatividad e innovación, resolución de conflictos, resistencia y trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Tabla 42

Nivel de competencia de mandos medios

Colaborador	Auto responsabilidad	Flexibilidad	Creatividad e innovación	Análisis de datos y reportes	Orientación al cliente	Planificación y organización	Resolución de conflictos	Resistencia	Trabajo en equipo	Toma de decisiones	Comunicación asertiva
Supervisor 1	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Alto	Alto
Supervisor 2	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Promedio	Promedio	Promedio	Alto	Promedio	Promedio
Supervisor 3	Alto	Promedio	Promedio	Alto	Alto	Promedio	Promedio	Alto	Alto	Promedio	Promedio

La tabla muestra que las competencias que muestran mayores brechas de competencia en mandos medios y que por lo tanto requieren de capacitación para fortalecer los conocimientos y habilidades son: planificación y organización, resolución de conflictos, resistencia, toma de decisiones y comunicación asertiva.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio de 2020.

Los resultados obtenidos mostraron que existen brechas de capacitación en determinadas competencias cruciales para el desempeño de las funciones de los puestos de atención al cliente. Estas brechas tienen un impacto negativo en el logro de los objetivos y metas del departamento de atención al cliente al ser conocimientos y habilidades necesarias para cumplir con los estándares y métricas del departamento, así como con los requerimientos de clientes de la compañía.

4.5. Discusión de resultados

Las competencias laborales tanto generales como específicas son fundamentales para el logro de los resultados de una organización. Así como lo plantea Lladó, Sánchez & Navarro (2013), las competencias son necesarias para la ejecución adecuada de las funciones de cada puesto y, por lo tanto, para el logro de los objetivos tanto individuales como los de la propia organización.

Es por ello de que la capacitación por competencias es tan necesario para el desarrollo de las actividades de la empresa, tal como lo indica Montero (2012) quien afirma que la preparación para el desempeño de las actividades involucra la formación y preparación de conocimientos, habilidades y actitudes, es decir, competencias laborales dentro de la organización.

Lamoth (2014) por su parte, demuestra que la capacitación y seguimiento basado en conocimientos, habilidades y destrezas constituyen una herramienta de gestión que permite obtener resultados positivos en el desempeño de los colaboradores. De igual forma, Delgado (2017) muestra que la capacitación dirigida a mejorar competencias de trabajadores permite generar cambios importantes en las capacidades y en el desempeño de los colaboradores.

Por tal razón, el diseño de un proceso de capacitación tiene la capacidad de proveer los requerimientos y los pasos necesarios para el diseño, implementación y evaluación de las capacitaciones en busca de obtener resultados favorables, la mejora en los

indicadores clave de desempeño de los colaboradores, incrementar la productividad y calidad del trabajo, y agregar valor a los resultados de la organización. Para ello se desarrolló una guía de diseño de capacitación (Anexo 3) en la cual se establece el proceso requerido para la capacitación por competencias en la empresa, la cual puede extenderse al resto de los departamentos que conforman la organización.

Como paso inicial del proceso de capacitación, se hizo importante identificar las competencias necesarias para el desarrollo de las funciones del puesto. Este proceso se ha logrado a través de la participación de los jefes de departamento con el acompañamiento del personal de Recursos Humanos. La discusión efectuada permitió identificar los conocimientos, habilidades y actitudes generales y específicas necesarias para desarrollar las responsabilidades y labores de los agentes y supervisores de atención al cliente de la empresa y con ello, se desarrolló el catálogo de competencias aplicable para los niveles A03 y D03. Como parte de esta fase del proceso, se entrega una guía de entrevista para la creación del catálogo de competencias (Anexo 4) el cual permitirá continuar con la determinación de las competencias para los demás puestos y departamentos de la organización.

A través de esta discusión se logró determinar las competencias generales de los puestos de trabajo, las cuales fueron la comunicación asertiva, autorresponsabilidad, resistencia y trabajo en equipo. Para el caso de los agentes de atención al cliente, se establecieron las competencias específicas de flexibilidad, creatividad e innovación, orientación al cliente, resolución de conflictos y aprendizaje. Con respecto a los supervisores de atención al cliente, se determinó que las competencias específicas requeridas son flexibilidad, creatividad e innovación, análisis de datos y reportes, orientación al cliente, planificación y organización, resolución de conflictos y toma de decisiones.

Esto ha dado paso a la evaluación de las competencias a través de un diagnóstico de necesidades de capacitación que es el paso principal que se requiere para determinar las brechas de capacitación y, por lo tanto, las deficiencias que impactan directa o indirectamente los resultados organizacionales. Para el diagnóstico de necesidades de

capacitación (Anexo 6), se desarrolló una ficha técnica de orientación del proceso que debe ser efectuado en la identificación de las brechas de capacitación por competencias.

El diagnóstico de necesidades de capacitación como lo indica Reza (2012) es el material que proporciona la información relevante para identificar las áreas de mejora y, a partir de ello, es posible desarrollar un diseño de capacitación que solucione la problemática presentada, tomando en cuenta los contenidos a capacitar, los requerimientos de la capacitación y los métodos de evaluación a implementar para identificar los avances en el desempeño de los colaboradores luego de participar en la acción formativa.

El diagnóstico de necesidades de capacitación efectuado con los supervisores de atención al cliente y gerentes de operaciones a través de cuestionarios de evaluación permitió determinar el nivel de competencia de los colaboradores de la organización en sus bandas A03 y D03 quienes tienen una mayor incidencia en los resultados al estar directamente relacionados con el proceso productivo de esta.

Con base en este diagnóstico fue posible el establecer las brechas de capacitación en competencias, lo cual da una visión general de la situación actual del desempeño de los colaboradores y un entendimiento de las razones por las que los resultados y el logro de los objetivos se han visto afectados por este.

Los resultados determinaron que existen deficiencias en algunas competencias que desarrollan los agentes de atención al cliente tales como comunicación asertiva, creatividad e innovación, resolución de conflictos, resistencia y trabajo en equipo. Estas competencias constituyen conocimientos y habilidades necesarias que deben desarrollar los agentes para proveer una adecuada orientación al cliente y para ejecutar sus puestos de trabajo satisfactoriamente.

En cuanto a los supervisores de atención al cliente, estos en su mayoría cumplen con los requisitos de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para la ejecución de las actividades y responsabilidades de su puesto de trabajo. Sin embargo, al ser un puesto

táctico dentro de la organización, es importante que las competencias planificación y organización, resolución de conflictos, resistencia, toma de decisiones y comunicación asertiva sean ejecutadas a un nivel avanzado para lograr un desempeño que exceda las expectativas tanto del supervisor como de los colaboradores a su cargo.

En ambos puestos es requerida la atención y capacitación en competencias tanto para la formación como para el fortalecimiento de estas. Por tal razón se diseñó el proceso de capacitación y seguimiento con base en las brechas identificadas en las competencias de los agentes y supervisores del departamento de atención al cliente, que tiene como propósito mejorar el desempeño y formar capital humano apto para el desarrollo del puesto de trabajo y las funciones que lo integran.

Para ello, se efectuó una separación entre el diseño de capacitación dirigido a los agentes de atención al cliente (Anexo 1) y el diseño de capacitación dirigido a supervisores del mismo departamento (Anexo 2), esto con el propósito de orientar los contenidos al puesto específico y lograr de esta forma los objetivos por puesto de trabajo.

En cuanto a la ejecución, se diseñó una guía de requerimientos para efectuar las capacitaciones en la empresa (Anexo 8), el cual contiene aspectos relacionados a las instalaciones, materiales y equipo requerido para impartir los cursos en competencias, así como los requerimientos presupuestarios que implica.

La ejecución de la capacitación por sí sola no puede generar valor sin una evaluación apropiada de proceso. Kirkpatrick (2007) afirma que las capacitaciones pueden ser evaluadas desde cuatro niveles, los que garantizarán obtener información relevante sobre los logros de la capacitación y de la acción formativa.

Por tal razón se efectuaron guías para la evaluación de la capacitación en sus niveles de reacción para medir el nivel de satisfacción (Anexo 9), aprendizaje para evaluar los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas (Anexo 11), comportamiento para

determinar el cambio que se ha producido en la conducta (Anexo 14) y resultados para evaluar los resultados obtenidos en cuanto a metas y KPIs (Anexo16).

El diagnóstico de necesidades de capacitación y el establecimiento de un diseño de capacitación basado en competencias tiene beneficios a mediano y largo plazo al identificar las brechas de capacitación y desarrollar un proceso con enfoque en el logro de las metas y objetivos de la organización.

De esta forma, este proceso tiene un gran potencial para poder identificar oportunamente las brechas de capacitación en competencias de los colaboradores de la empresa de tercerización de servicios y desarrollar capacitaciones que generen mayores posibilidades de cumplir con las estrategias organizacionales establecidas.

Conclusiones

1. La revisión de los perfiles de puesto y el diálogo mantenido con los supervisores y gerentes del departamento de atención al cliente facilitó la determinación de las competencias generales y específicas de los puestos diagnosticados, lo que permitió a su vez alinear los conocimientos y habilidades a la estrategia de la organización para la consecución de los objetivos que persigue.
2. El diagnóstico de necesidades de capacitación permitió identificar las principales brechas de capacitación en el departamento de atención al cliente de la empresa de tercerización de servicios, lo cual facilitó el diseño de capacitación por competencias laborales para desarrollar alternativas de mejora del desempeño, a través de eventos de capacitación y contenidos dirigidos a fortalecer los conocimientos, habilidades y aptitudes de los colaboradores que ejecutan las funciones de los puestos de trabajo específicos.
3. Se identificaron fallas en el desempeño de los colaboradores y supervisores del área de atención al cliente que se originan de las brechas de capacitación en las competencias críticas que se requieren para la ejecución del puesto y el desarrollo de las responsabilidades de este, impactando el desempeño individual, el logro de metas grupales y el alcance de los objetivos organizacionales, por lo que desarrolló un proceso de capacitación con enfoque en competencias.
4. El diseño de un proceso de capacitación con base en el modelo de competencias permitió establecer las etapas y los requerimientos necesarios para desarrollar, ejecutar y evaluar las capacitaciones de los conocimientos y habilidades que mostraron brechas en su ejecución por parte de los agentes y supervisores de atención al cliente, generando oportunidades de mejora en el desempeño individual y el logro de metas organizacionales.

Recomendaciones

1. El departamento de Humanos debe continuar con la revisión de los perfiles de puesto y entablar diálogos con los jefes de los demás departamentos de la organización para extender el proceso de identificación de competencias específicas de los puestos de trabajo y la actualización del catálogo de competencias con los conocimientos y habilidades de cada una de las funciones específicas que se desarrollan en la empresa.
2. El departamento de Recursos Humanos en colaboración con los jefes de cada uno de los departamentos de la organización, deben extender el diagnóstico de necesidades de capacitación a cada uno de los puestos de trabajo que conforman a los distintos departamentos para continuar con la identificación de brechas de capacitación en competencias y el diseño del proceso de capacitación que garantice el desarrollo, fortalecimiento y actualización de las competencias requeridas en la ejecución de cada uno de los puestos de trabajo.
3. Los jefes y gerentes de la empresa de tercerización de servicios deben monitorear constantemente y permanecer alertas ante las fallas en el desempeño de los colaboradores para identificar oportunamente las brechas en competencias que requieran ser capacitadas. De esta manera podrá desarrollarse o fortalecer los conocimientos y habilidades de los colaboradores para la correcta ejecución de sus funciones y responsabilidades en el puesto de trabajo.
4. El departamento de Recursos Humanos debe gestionar el proceso de capacitación para la identificación y cierre de brechas en competencias que son vitales para la ejecución de los puestos de trabajo, de forma que los colaboradores fortalezcan sus conocimientos, habilidades y actitudes para favorecer el logro de las metas individuales y el alcance de los objetivos organizacionales.

Bibliografía

- Alles, M. (2015). *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2013). *Administración de recursos humanos*. Distrito Federal: Cengage Learning Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Distrito Federal: McGraw Hill.
- Delgado, A. (2017). *Plan de capacitación y la relación con el desempeño de los trabajadores operativos de la UGEL 01, 2015* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Editorial CEP. (2019). *Cuerpo General Auxiliar de la Administración del Estado*. Madrid: Editorial CEP S.L.
- Fernández, C. (2014). *La capacitación laboral como mecanismo de prevención de riesgos del personal de la empresa Inversiones Aqua Náutica, S.A.* (tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela.
- Juárez, J., & Carrillo, E. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. Distrito Federal: Patria S.A. de C.V.
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2007). *Evaluación de acciones formativas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Lamoth, M. (2014). *Diseño de un programa de capacitación y desarrollo para el personal del departamento de operaciones y tecnología de la empresa Engineered Security Solutions, C.A.* (tesis de maestría). Universidad Nacional Abierta, República Bolivariana, Venezuela.
- Lladó, D., Sanchez, L., & Navarro, M. (2013). *Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral*. Indiana: Palibrio, LLC.
- Marcucci, C. (2005). *Panorama contextualizado del derecho laboral sustancial colombiano*. Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencias. Principios y métodos*. Santiago de Chile: Eduardo Martínez E. y Francisca Martínez A.
- Mauleón, M. (2013). *Transporte, operadores, redes*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Montero, C. (2012). *Estrategias para facilitar la inserción laboral a personas con discapacidad*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Ramos, A., & Ramos, J. (2014). *Aplicaciones Web*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Reza, J. (2012). *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*. Ciudad de México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- Reza, J. (2012). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. Ciudad de México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- Rodríguez, G. (2015). *Programa de capacitación para el desarrollo de competencias en el personal administrativo. Caso: Servicio autónomo Instituto de Altos Estudios Dr. Arnoldo Gabaldon* (tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela.
- Romani, N. (2017). *Programas de capacitación y el clima organizacional en las gerencias de la municipalidad provincial de Puno, Perú* (tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Ruíz-Velasco, E., & Bárcenas, J. (2019). *Edutecnología y Aprendizaje 4.0*. Ciudad de México: Sociedad Mexicana de Computación en la Educación A.C.
- Siliceo, A. (2015). *Capacitación y desarrollo de personal*. Distrito Federal: Editoriales Limusa, S.A. de C.V.
- Wayne, R., & Noe, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Distrito Federal: Pearson Education de México, S.A. de C.V.
- Werther, W., & Davis, K. (2013). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Distrito Federal: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Anexos

Anexo 1. Diseño de capacitación por competencias para agentes de atención al cliente

Objetivo general:		Capacitar las competencias del personal de la empresa para que se fortalezca su desempeño y se forme capital humano apto para el desarrollo del puesto de trabajo y las funciones que lo integran.						
Puesto:		Agente de atención al cliente						
Banda:		A03						
Competencia	Nombre del evento presencial	Objetivos específicos	Temario	No. De colaboradores	No. De horas	Seguimiento	Plataforma de seguimiento	Duración del curso
Comunicación asertiva	Asertividad y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer la importancia de la comunicación. - Obtener una visión integral de los conceptos de los canales de comunicación asertiva. - Aplicar herramientas de aplicación asertiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto y elementos de la comunicación. - Asertividad y empatía. - Estilos y técnicas de comunicación asertiva. 	3	8 horas	Semestral	e-Learning	1 hora
Resolución de conflictos	Gestión de la problemática dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Introducir al participante en el conocimiento de técnicas prácticas en el manejo y resolución de conflictos en las relaciones humanas. - Manejar adecuadamente el conflicto, las emociones y aumentar el nivel de tolerancia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Naturaleza del conflicto y las emociones. - Dificultades que pueden surgir ante el conflicto. Estrategia para el manejo del conflicto: ganar-ganar, ganar-perder, perder-perder. - Negociación y solución. 	4	8 horas	Semestral	e-Learning	1 hora

Objetivo general:		Capacitar las competencias del personal de la empresa para que se fortalezca su desempeño y se forme capital humano apto para el desarrollo del puesto de trabajo y las funciones que lo integran.						
Puesto:		Agente de atención al cliente						
Banda:		A03						
Competencia	Nombre del evento presencial	Objetivos específicos	Temario	No. De colaboradores	No. De horas del evento	Seguimiento	Plataforma de seguimiento	Duración del curso
Creatividad e innovación	Creatividad e innovación al alcance	<ul style="list-style-type: none"> - Comprender la necesidad de la creatividad y sensibilizar a los participantes con la innovación. - Presentar los procesos básicos del proceso creativo. - Proporcionar técnicas y herramientas para la generación de nuevas ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia de la creatividad e innovación. - ¿Cómo liberar y gestionar la creatividad? - El proceso creativo. - Barreras del pensamiento. - Técnicas de creatividad. 	11	12 horas	Anual	Tutoriales	30 min
Resistencia	Taller: Técnicas para el manejo y control del estrés laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Manejar y reducir las tensiones que surgen de situaciones complejas. - Identificar los recursos personales que permiten un mejor afrontamiento al estrés y ansiedad. - Conocer y aplicar técnicas de relajación contra el estrés y carga laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptos sobre el estrés y riesgos. - Factores asociados al estrés. - Reducción del estrés basado en la técnica de la respiración. - Reducción del estrés basado en la técnica de la relajación muscular progresiva. 	5	4 horas	Semestral	Video	30 min

Objetivo general:		Capacitar las competencias del personal de la empresa para que se fortalezca su desempeño y se forme capital humano apto para el desarrollo del puesto de trabajo y las funciones que lo integran.						
Puesto:		Agente de atención al cliente						
Banda:		A03						
Competencia	Nombre del evento presencial	Objetivos específicos	Temario	No. De colaboradores	No. De horas del evento	Seguimiento	Plataforma de seguimiento	Duración del curso
Trabajo en equipo	Colaboración e integración	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el trabajo colaborativo y la interacción en equipos de trabajo. - Lograr resultados más satisfactorios. - Impulsar el trabajo multidisciplinario. - Desarrollar habilidades sociales que promuevan confianza y faciliten la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pilares de un equipo de trabajo efectivo. - Roles de un equipo de trabajo. - El aporte de cada miembro. - Integración y sinergia. - Toma de decisiones grupales 	10	12 horas	Semestral	e-Learning	1 hora

Anexo 2. Diseño de capacitación por competencias para supervisores de atención al cliente

Objetivo general:		Capacitar las competencias del personal de la empresa para que se fortalezca su desempeño y se forme capital humano apto para el desarrollo del puesto de trabajo y las funciones que lo integran.						
Puesto:		Agente de atención al cliente						
Banda:		D03						
Competencia	Nombre del evento presencial	Objetivos específicos	Temario	No. De colaboradores	No. De horas del evento	Seguimiento	Plataforma de seguimiento	Duración del curso
Planificación y organización	Planificación y administración del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir al mejoramiento de la gestión y organización. - Identificar elementos que impiden planificar y administrar el tiempo. - Identificar y aplicar técnicas de eficiencia labora para administrar mejor el tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación y organización en el trabajo. - Elementos que afectan la gestión del tiempo. - Gestión del tiempo y técnicas para organizar el día a día. - Matriz de Eisenhower. 	3	15 horas	Trimestral	e-Learning	30 min
Resolución de conflictos	Gestión de la problemática dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Introducir al participante en el conocimiento de técnicas prácticas en el manejo y resolución de conflictos en las relaciones humanas. - Manejar adecuadamente el conflicto, las emociones y aumentar el nivel de tolerancia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Naturaleza del conflicto y las emociones. - Dificultades que pueden surgir ante el conflicto. - Estrategia para el manejo del conflicto: ganar-ganar, ganar-perder, perder-perder. - Negociación y solución. 	3	15 horas	Trimestral	e-Learning	30 min

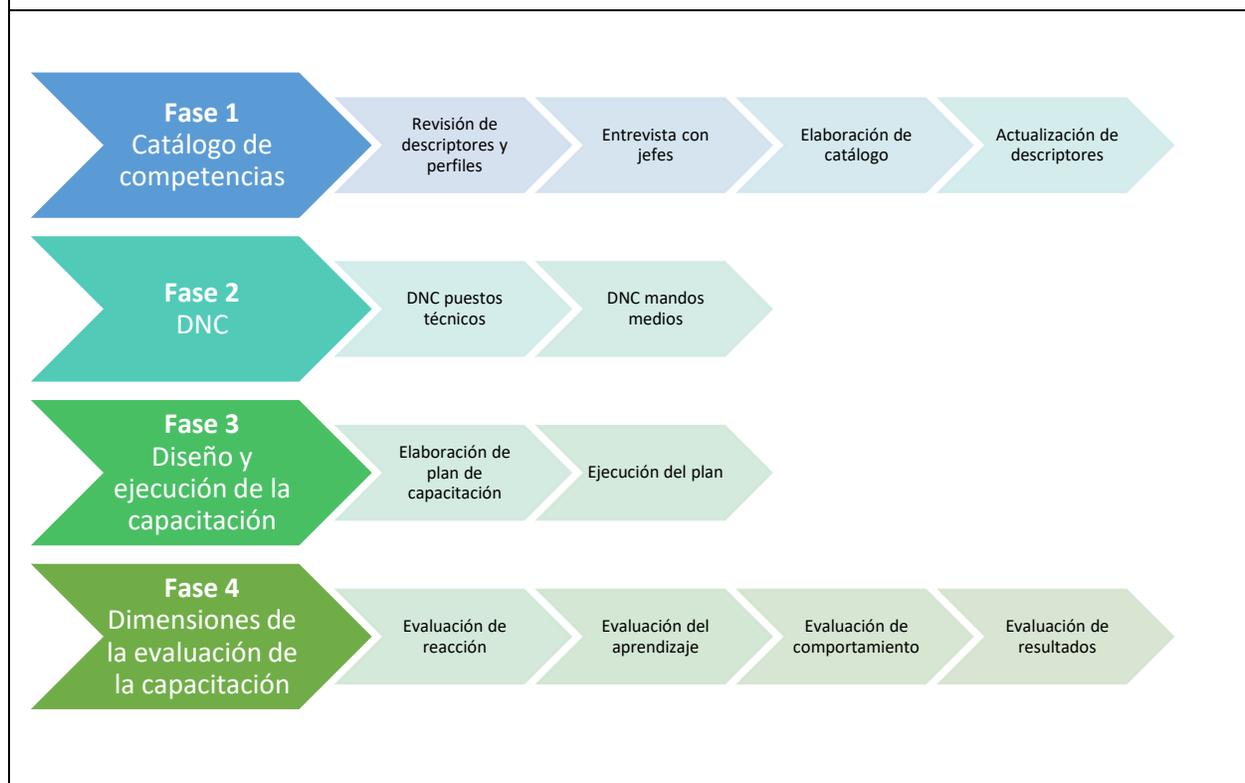
Objetivo general:		Capacitar las competencias del personal de la empresa para que se fortalezca su desempeño y se forme capital humano apto para el desarrollo del puesto de trabajo y las funciones que lo integran.						
Puesto:		Agente de atención al cliente						
Banda:		D03						
Competencia	Nombre del evento presencial	Objetivos específicos	Temario	No. De colaboradores	No. De horas del evento	Seguimiento	Plataforma de seguimiento	Duración del curso
Resistencia	Taller: Técnicas para el manejo y control del estrés laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Manejar y reducir las tensiones que surgen de situaciones complejas. - Identificar los recursos personales que permiten un mejor afrontamiento al estrés y ansiedad. - Conocer y aplicar técnicas de relajación contra el estrés y carga laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptos sobre el estrés y riesgos. - Factores asociados al estrés. - Reducción del estrés basado en la técnica de la respiración. - Reducción del estrés basado en la técnica de la relajación muscular progresiva. 	2	8 horas	Semestral	Video	30 min
Toma de decisiones	Toma de decisiones estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las fortalezas y debilidades en el análisis de problemas para la toma de decisiones. - Aumentar la confianza y actitudes comunicativas. - Aprender técnicas de negociación. - Promover el desarrollo y uso del pensamiento estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptos básicos de la toma de decisiones. - Proceso de análisis de decisiones. - Involucramiento y compromiso. - Administración en la toma de decisiones. - La mejor decisión: barreras, procesos y etapas. - Pensamiento estratégico. 	2	15 horas	Semestral	e-Learning	1 hora

Objetivo general:		Capacitar las competencias del personal de la empresa para que se fortalezca su desempeño y se forme capital humano apto para el desarrollo del puesto de trabajo y las funciones que lo integran.						
Puesto:		Agente de atención al cliente						
Banda:		D03						
Competencia	Nombre del evento presencial	Objetivos específicos	Temario	No. De colaboradores	No. De horas del evento	Seguimiento	Plataforma de seguimiento	Duración del curso
Comunicación asertiva	Asertividad y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer la importancia de la comunicación. - Obtener una visión integral de los conceptos de los canales de comunicación asertiva. - Aplicar herramientas de aplicación asertiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto y elementos de la comunicación. - Asertividad y empatía. - Comunicación verbal y no verbal. - Escucha Activa - Estilos y técnicas de comunicación asertiva. 	2	12 horas	Semestral	e-Learning	1 hora

Anexo 3. Guía para iniciar el diseño de capacitación

Descripción	La capacitación por competencias del personal de la empresa de tercerización es un proceso complejo para el que resulta importante una planeación cuidadosa con la finalidad de integrar los registros informativos en sistemas que permitan ejecutar los programas de manera efectiva y confiable.
¿A quién va dirigido?	El diseño de capacitación va dirigido a todos los colaboradores de la organización en sus bandas A03 y D03. Este diseño de capacitación se establece para todos aquellos colaboradores con un desempeño promedio o bajo en el desempeño de las competencias generales y específicas del puesto de trabajo.
Objetivo	El objetivo del diseño de capacitación es proveer las herramientas necesarias para desarrollar los conocimientos, habilidades y aptitudes que se adapten a las necesidades empresariales en el logro de los objetivos personales y organizacionales de la empresa.

Fases del diseño de capacitación



Anexo 4. Guía de entrevista para la creación de catálogo de competencias

Ficha técnica	
Objetivo:	Identificar las competencias con base en los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el ocupante del puesto de trabajo para la ejecución de sus funciones.
Tiempo de aplicación:	2 hora
Forma de aplicación:	<ul style="list-style-type: none">• Le entrevista se efectúa con los jefes del área evaluada y con el acompañamiento de Recursos Humanos.• La entrevista se realiza de forma presencial o en línea a través de WebEx.

Anexo 5. Entrevista de funciones y competencias

Nombres y apellidos del colaborador: _____
Puesto: _____
Jefe inmediato: _____
Fecha: _____

Esta entrevista tiene como propósito recopilar información relevante respecto a las funciones y competencias que se requieren para ejecutar el puesto de trabajo.

Entiéndase por competencia laboral al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se emplean en el desarrollo de las actividades del puesto.

¿Cuáles son las principales funciones y responsabilidades del puesto?

¿Conforme a su experiencia, que competencias se emplea en el desarrollo de las funciones del puesto? Marque con una X las competencias que apliquen.					
Adaptabilidad	<input type="checkbox"/>	Tenacidad	<input type="checkbox"/>	Análisis de datos y reportes	<input type="checkbox"/>
Automotivación	<input type="checkbox"/>	Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	Planificación y organización	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>	Capacidad crítica	<input type="checkbox"/>	Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>
Aprendizaje	<input type="checkbox"/>	Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	Emprendimiento	<input type="checkbox"/>
Independencia	<input type="checkbox"/>	Resolución de conflictos	<input type="checkbox"/>	Otros:	<input type="checkbox"/>
Comunicación asertiva	<input type="checkbox"/>	Resistencia	<input type="checkbox"/>		
Autorresponsabilidad	<input type="checkbox"/>	Análisis numérico	<input type="checkbox"/>		
Flexibilidad	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>		
Sociabilidad	<input type="checkbox"/>	Gestión del tiempo	<input type="checkbox"/>		

De esas competencias ¿cuáles cree usted que son críticas para la ejecución del puesto?

Anexo 6. Guía para diagnóstico de necesidades de capacitación

Ficha técnica	
Objetivo:	Identificar las necesidades de capacitación por competencias del personal técnico, para la gestión y mejora de sus funciones y el desarrollo de las actividades que efectúan.
Competencias:	Las competencias para la evaluación se obtienen del análisis de los descriptores de puesto y las entrevistas efectuadas con los jefes del área.
Elementos de estudio:	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades • Conocimientos • Actitudes
Tiempo de aplicación:	30 minutos
Forma de aplicación:	<ul style="list-style-type: none"> • Las instrucciones para responder las preguntas de evaluación se encuentran contenidas en el instrumento. • El instrumento lo debe responder únicamente por los jefes inmediatos de los evaluados. • La evaluación se efectúa en línea a través de los sistemas de la organización.

Anexo 7. Cuestionario para la detección de necesidades de capacitación (DNC)

Nombres y apellidos del colaborador: _____
Puesto: _____
Jefe inmediato: _____
Fecha: _____

Este cuestionario tiene por objetivo conocer su opinión con respecto a su trabajo y a todo lo relacionado con sus necesidades de capacitación. De la exactitud de sus respuestas dependerá la utilidad del estudio.

Marque con una X la puntuación que considere más acorde con la frecuencia con la que se realiza y la frecuencia con la que se debería realizar

1 = Nunca 2 = En ocasiones 3 = Algunas veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre

APRENDIZAJE	¿Con que frecuencia ocurre?				
	1	2	3	4	5
¿Aplica con facilidad las herramientas y tecnologías que la organización le brinda?					
¿Aprende con facilidad ante nuevas circunstancias?					
¿Busca nuevos conocimientos y campos de acción?					
¿Implementa el aprendizaje obtenido de sus experiencias pasadas?					
¿Evalúa y modifica su conducta cuando se requiere?					
¿Aprovecha las ideas y conocimientos de otras personas?					

AUTORRESPONSABILIDAD	¿Con que frecuencia ocurre?				
	1	2	3	4	5
¿Asume la responsabilidad cuando surgen problemas?					
¿Acepta la retroalimentación y crítica cuando esta es válida?					
¿Lleva a cabo sus actividades diarias sin que se le den instrucciones?					
¿Analiza sus errores y áreas de oportunidad?					
¿Busca corregir sus áreas de oportunidad constantemente?					
¿Trabaja de manera autodisciplinada?					

FLEXIBILIDAD	¿Con que frecuencia ocurre?				
	1	2	3	4	5
¿Responde adecuadamente ante los cambios del entorno?					
¿Se adapta fácilmente a situaciones nuevas o imprevistas?					
¿Se muestra positivo ante los cambios?					
¿Modifica su conducta cuando esta no es lo suficientemente efectiva?					
¿Acepta con facilidad tareas nuevas?					
¿Toma la iniciativa para realizar nuevas actividades?					

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	¿Con que frecuencia ocurre?				
	1	2	3	4	5
¿Aporta nuevas ideas para la mejora?					
¿Brinda soluciones innovadoras y creativas a los problemas planteados?					
¿Genera ideas innovadoras para mejorar sus actividades laborales?					
¿Emplea procedimientos y métodos para agilizar sus labores?					
¿Implementa nuevas soluciones cuando las antiguas no funcionan apropiadamente?					
¿Busca oportunidades de mejora en su trabajo?					

ANÁLISIS DE DATOS Y REPORTE	¿Con que frecuencia ocurre?				
	1	2	3	4	5
¿Revisa reportes y datos constantemente?					
¿Tiene la capacidad para convertir los datos en información relevante?					
¿Desarrolla informes y reportes con contenido claro y específico?					
¿Comprende adecuadamente el lenguaje técnico contenido en los reportes?					
¿Posee la capacidad de análisis de información contenida en reportes?					
¿Toma decisiones basadas en los datos contenidos en reportes?					

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	¿Con que frecuencia ocurre?				
	1	2	3	4	5
¿Utiliza adecuadamente los recursos disponibles para responder a los requerimientos del cliente?					
¿Cuida y mantiene la atención al detalle?					
¿Acepta positivamente las críticas y opiniones de los clientes sobre su trabajo?					
¿Es empático ante las situaciones planteadas por los clientes?					
¿Evalúa las consecuencias de su trabajo y el impacto que puede causarle al cliente?					
¿Mantiene buenas relaciones con clientes internos y externos?					

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	¿Con que frecuencia ocurre?				
	1	2	3	4	5
¿Supervisa y da seguimiento de los planes?					
¿Planifica su tiempo de forma objetiva?					
¿Planifica y ejecuta los recursos adecuadamente?					
¿Establece plazos para el cumplimiento de objetivos?					
¿Prioriza actividades cuando incumple con los plazos establecidos?					
¿Orienta sus planes de acción a los objetivos de la organización?					

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	¿Con que frecuencia ocurre?				
	1	2	3	4	5
¿Analiza detenidamente los problemas que se le presentan?					
¿Escucha y hace preguntas para conocer la posición de las partes involucradas?					
¿Identifica adecuadamente las causas de problemas?					
¿Identifica posibles soluciones ante conflictos y problemas con otros?					
¿Es capaz de minimizar las tensiones ante conflictos y problemas con otros?					
¿Trata de negociar y buscar acuerdos equitativos para solucionar conflictos?					

RESISTENCIA	¿Con que frecuencia ocurre?				
	1	2	3	4	5
¿Supera con facilidad los fracasos?					
¿Tolera la carga elevada de trabajo?					
¿Es capaz de trabajar bajo presión?					
¿Controla sus emociones ante situaciones difíciles?					
¿Se mantiene firme ante las dificultades?					
¿Es perseverante?					

TRABAJO EN EQUIPO	¿Con que frecuencia ocurre?				
	1	2	3	4	5
¿Participa activamente en las reuniones?					
¿Proporciona ideas en beneficio del equipo de trabajo?					
¿Vincula sus propios objetivos con los del equipo de trabajo?					
¿Colabora fácilmente con los demás?					
¿Prioriza las tareas y actividades que impactan el trabajo de los demás?					
¿Comparte sus conocimientos y experiencias con los demás?					

TOMA DE DECISIONES	¿Con que frecuencia ocurre?				
	1	2	3	4	5
¿Evalúa adecuadamente las situaciones que requieren atención?					
¿Elabora estrategias que den soluciones a los problemas planteados?					
¿Toma en cuenta las posibles alternativas que pueden dar solución a un problema?					
¿Considera las consecuencias de las decisiones que va a tomar para dar solución a un problema?					
¿Toma decisiones con seguridad y confianza?					
¿Evalúa los resultados de sus decisiones?					

COMUNICACIÓN ASERTIVA	¿Con que frecuencia ocurre?				
	1	2	3	4	5
Al comunicarse ¿observa los movimientos, gestos y reacciones de la otra persona?					
¿Hace gestos y verbalizaciones breves que demuestren que está poniendo atención tales como bien, claro, de acuerdo, etc.?					
¿Hace preguntas para asegurarse de lo que comprendió, así como para explorar como se siente la otra persona?					
¿Prepara y ordena sus ideas antes de expresarlas?					
¿Se siente cómodo expresando abiertamente sus emociones y sentimientos?					
¿Se asegura de tener tiempo y un lugar apropiado que no se preste a interrupciones?					

Anexo 8. Requerimientos para el desarrollo de capacitación

Ficha técnica	
<p>El entorno físico en el que se desarrollan las capacitaciones puede tener impactos y repercusiones en la eficiencia de estas. La adquisición de habilidades puede verse afectada negativamente por ambientes en los cuales lo que reciben la capacitación o los capacitadores mismos se sienten incómodos, o cuando las instalaciones no son adecuadas para los requisitos de las sesiones de capacitación.</p>	
Instalaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Suficiente iluminación y circulación de aire. • Contar con espacios adecuados y acordes al tamaño del grupo. • Mobiliario que cumpla con los requisitos ergonómicos. • Ausencia de ruido en áreas adyacentes para la ejecución de las sesiones de capacitación. <p>Las instalaciones deben acondicionarse con anticipación antes del inicio de las sesiones de capacitación para lo cual, el formador debe revisar con cuidado todo el equipo que será usado durante las sesiones de capacitación para asegurar su funcionamiento apropiado.</p>
Materiales:	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales e instrumentos de capacitación para los formadores. • Materiales para escribir y equipo de cómputo. • Equipo de proyección y de audio. • Acceso a comida y bebida para sesiones largas. • Instrumentos adicionales como pizarrones y apuntadores de acuerdo con las necesidades de la capacitación.
Impartición remota:	<p>Para algunas necesidades de capacitación en las que esta no sea posible efectuarse cara a cara, debe acondicionarse la capacitación para ser ejecutada a través de los sistemas de la organización y la aplicación WebEx para asegurar la confidencialidad del contenido impartido.</p>
e-learning y microaprendizaje:	<p>Para el seguimiento del aprendizaje y la actualización del conocimiento impartido, se emplearán las plataformas empresariales de la organización para diseñar, ejecutar, impartir y evaluar cursos de enseñanza para la formación de los colaboradores.</p>

Costo			
Capacitación In House: para los cursos de capacitación que serán impartidos en las instalaciones de la empresa y mediante la contratación de un capacitador externo de la compañía "Talent Factory".			
Capacitación para personal técnico	Costo por participante	No. De participantes	Costo total
	Q. 450.00	33	Q. 14,850.00
Capacitación para mandos medios	Costo por participante	No. De participantes	Costo total
	Q. 750.00	12	Q. 9,000.00
Costo Total			Q. 23,850.00
Capacitación externa INTECAP: Para los cursos que serán impartidos a través del proveedor externo, se establece un costo aproximado de acuerdo con los precios publicados por el INTECAP para empresas. Esta capacitación dependerá de los cursos habilitados por INTECAP los cuales varían en cada mes.			
INTECAP	Costo por participante		
	Q. 100.00		
e-Learning: se empleará la plataforma de la empresa para impartir los cursos de seguimiento y actualización de los conocimientos. La plataforma no tiene costo alguno.			

Anexo 9. Guía para la evaluación de la reacción

Ficha técnica	
Objetivo:	Medir la reacción y el nivel de satisfacción de los participantes ante la actividad formativa.
Responsable de la evaluación:	Departamento de Recursos Humanos
Aspectos por evaluar:	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativa • Tema • Metodología • Facilitador
Tiempo de aplicación:	15 minutos luego de la capacitación.
Forma de aplicación:	<ul style="list-style-type: none"> • Las instrucciones para responder las preguntas de evaluación se encuentran contenidas en el instrumento. • El instrumento debe ser respondido por cada uno de los participantes de la capacitación. • Los niveles de satisfacción se califican de 1 a 5 siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta. • La evaluación se efectúa en línea a través de los sistemas de la organización.
Análisis de la evaluación:	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de la evaluación se transmiten y se evalúan por el departamento de Recursos Humanos. • El análisis se efectúa por aspecto evaluado para lo cual se requiere mejora en el proceso de capacitación para los aspectos con una puntuación menor o igual a 3.

Anexo 10. Cuestionario para la evaluación de la reacción

Este cuestionario tiene por objetivo conocer su opinión con respecto al evento de capacitación. De la exactitud de sus respuestas dependerá la utilidad del estudio.

Marque con una X la puntuación que considere más acorde con el nivel de satisfacción.

1 = Muy deficiente 2 = Deficiente 3 = Regular 4 = Buena 5 = Excelente

		1	2	3	4	5
Expectativa	Logro de las expectativas del curso					
	Logro de objetivos					
	Grado de satisfacción general					
Tema	Selección del tema					
	Pertinencia del tema para su desarrollo y formación					
	Su interés en el tema					
Metodología	Herramientas para el desarrollo de la temática					
	Tiempo					
	Dinámicas					
Facilitador	Manejo del tema					
	Organización en la impartición de temas					
	Manejo de la atención					

Anexo 11. Guía para la evaluación del aprendizaje

Ficha técnica	
Objetivo:	Medir el grado en que los participantes cambian actitudes, adquieren o amplían conocimientos, habilidades y destrezas como resultado de la acción formativa de la capacitación.
Responsable de la evaluación:	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Departamento de Recursos Humanos
Aspectos por evaluar:	Los formadores con el acompañamiento del departamento de Recursos Humanos diseñarán dos formatos de evaluación basado en el contenido del curso para implementar una evaluación a los colaboradores previa a la impartición de la capacitación y la segunda evaluación para determinar los conocimientos adquiridos luego de ser capacitados.
Tiempo de aplicación:	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación previa: 15 minutos. • Evaluación post-capacitación: 30 minutos.
Forma de aplicación:	<ul style="list-style-type: none"> • Las instrucciones para responder las preguntas de evaluación se encontrarán contenidas en el instrumento. • El instrumento debe ser respondido por cada uno de los participantes de la capacitación. • Los resultados serán evaluados por el formador y el departamento de Recursos Humanos.
Análisis de la evaluación:	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de la evaluación se transmiten y se evalúan por facilitador y el Departamento de Recursos Humanos. • Se efectúa una evaluación comparativa entre los resultados del pre-test y los resultados del post-test para determinar los logros alcanzados.

Anexo 12. Cuestionario para la evaluación del aprendizaje (Pre-Test)

Este cuestionario tiene por objetivo el mejorar los contenidos del presente curso. De la exactitud de sus respuestas dependerá la utilidad del estudio.

Puntúe cada pregunta de 0 (ningún conocimiento sobre el tema) a 10 (absoluto conocimiento sobre el tema).

Pregunta	Puntuación
1. ¿Tiene conocimientos sobre.....?	
2. ¿Tiene preparación en	
3. ¿Sabe aplicar los conocimientos en.....adecuadamente?	
4. ¿Considera que su nivel de conocimiento es.....?	
5. ¿Conoce herramientas para mejorar.....en sus funciones?	

¿Cuál ha sido su motivación ingresar al curso?

--

¿Cuáles son sus expectativas respecto a lo que este curso le pueda aportar?

--

Anexo 13. Cuestionario para la evaluación del aprendizaje (Post-Test)

Este cuestionario tiene por objetivo el mejorar los contenidos del presente curso. De la exactitud de sus respuestas dependerá la utilidad del estudio.

A continuación, se presentan 10 preguntas con 4 posibles respuestas. Marque con una X la respuesta que considere correcta.

1.	a)	
	b)	
	c)	
	d)	
2.	a)	
	b)	
	c)	
	d)	
3.	a)	
	b)	
	c)	
	d)	
4.	a)	
	b)	
	c)	
	d)	
5.	a)	
	b)	
	c)	
	d)	
6.	a)	
	b)	
	c)	
	d)	
7.	a)	
	b)	
	c)	
	d)	
8.	a)	
	b)	
	c)	
	d)	
9.	a)	
	b)	
	c)	
	d)	
10.	a)	
	b)	
	c)	
	d)	

Anexo 14. Guía para la evaluación de la conducta

Ficha técnica	
Objetivo:	Medir el grado en el que se ha producido un cambio en la conducta del participante como resultado de la participación en la acción formativa de las competencias.
Responsable de la evaluación:	Colaborador
Aspectos por evaluar:	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación al puesto • Desarrollo profesional
Momento de aplicación:	3 meses luego de finalizada la capacitación
Tiempo de aplicación:	30 minutos
Forma de aplicación:	<ul style="list-style-type: none"> • Las instrucciones para responder las preguntas de evaluación se encontrarán contenidas en el instrumento. • El instrumento debe ser respondido por cada uno de los participantes de la capacitación. • Los resultados serán evaluados por el jefe inmediato y el departamento de Recursos Humanos.
Análisis de la evaluación:	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de la evaluación se transmiten y se evalúan por el jefe superior inmediato y el Departamento de Recursos Humanos. • Las evaluaciones menores a una puntuación de 5 puntos requerirán del análisis de otras alternativas de seguimiento para la mejora continua.

Anexo 15. Cuestionario para la evaluación de la conducta

Este cuestionario tiene por objetivo conocer el impacto que ha generado la acción formativa respecto al conocimiento, aprendizaje y mejora del desempeño y su aplicación al puesto de trabajo. De la exactitud de sus respuestas dependerá la utilidad del estudio.

Puntúe cada criterio de 0 (muy mal) a 10 (muy bien) conforme a su percepción y aplicabilidad.

Criterios		Puntuación
Aplicación al puesto de trabajo	1. ¿Ha aplicado a su puesto de trabajo los conocimientos adquiridos?	
	2. ¿Aplica los conocimientos y habilidades adquiridos con frecuencia?	
	3. ¿Emplea las herramientas aprendidas en su trabajo diario?	
	4. ¿Ha logrado solucionar deficiencias en el desempeño de su puesto luego de la acción formativa?	
	5. ¿Ha logrado identificar nuevas situaciones y contextos en los que puede aplicar los conocimientos adquiridos?	
Desarrollo profesional	6. ¿El desarrollo de esta actividad le ha permitido lograr mejores resultados en su desempeño laboral?	
	7. ¿La acción formativa le ha permitido desarrollar nuevas tareas?	
	8. ¿Considera que la acción formativa ha incrementado su motivación en el trabajo?	
	9. ¿La capacitación adquirida ha permitido que tenga más autonomía en su puesto de trabajo?	
	10. ¿Considera que la capacitación le ha ayudado en su desarrollo profesional en general?	

Anexo 16. Guía para la evaluación de resultados

Objetivo:	Medir los resultados finales en la organización como consecuencia de la participación de los colaboradores en los cursos de capacitación.
Responsable de la evaluación:	Jefe inmediato
Aspectos por evaluar:	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de desempeño organizacional • Indicadores de desempeño grupal • Indicadores de desempeño individual
Momento de aplicación:	Semestral
Tiempo de aplicación:	1 hora
Forma de aplicación:	<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación de desempeño indicará los indicadores de desempeño y los logros alcanzados. • Se efectúa una evaluación 90 grados para evaluar los resultados en el desempeño del colaborador. • Los resultados serán evaluados por el jefe inmediato en conjunto con el departamento de recursos humanos.
Análisis de la evaluación:	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de la evaluación se transmiten y se evalúan por el jefe superior inmediato del responsable de la evaluación y por el Departamento de Recursos Humanos. • Las evaluaciones menores o iguales a 2 puntos requerirán del análisis de otras alternativas de seguimiento para la mejora continua.

Anexo 17. Cuestionario para la evaluación de resultados

Este cuestionario tiene por objetivo conocer su opinión sobre el efecto del diseño de capacitación en los resultados del departamento. De la exactitud de sus respuestas dependerá la utilidad del estudio.

Marque con una X la puntuación que considere más acorde con el impacto en los resultados.

1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = De acuerdo	4 = Totalmente de acuerdo
------------------------------	-------------------	----------------	---------------------------

Criterio de evaluación	1	2	3	4
1. ¿Ha mejorado el clima laboral luego de la acción formativa?				
2. ¿Han mejorado los resultados del equipo de trabajo gracias a las capacitaciones impartidas?				
3. ¿Han mejorado los procesos del área luego de la acción formativa?				
4. ¿Se ha fortalecido la motivación del personal en la organización?				
5. ¿La capacitación ha influido en la organización del trabajo?				
6. ¿La capacitación ha permitido el crear nuevos procesos y la incorporación de nuevas tecnologías?				
7. ¿Ha mejorado el servicio que prestan los colaboradores del departamento?				
8. ¿Se ha fortalecido la calidad del trabajo efectuado?				
9. ¿La capacitación ha tenido un impacto positivo en la satisfacción de clientes internos y externos?				
10. ¿La capacitación ha mejorado la imagen del departamento en la organización?				

Índice de tablas

Tabla 1. Aspectos sujetos a capacitación.....	25
Tabla 2. Puestos por departamento	35
Tabla 3. Competencias banda A03	36
Tabla 4. Competencias banda D03	37
Tabla 5. Niveles de competencia.....	37
Tabla 6. Niveles de competencia – Aprendizaje.....	38
Tabla 7. Niveles de competencia – Autorresponsabilidad	38
Tabla 8. Niveles de competencia – Flexibilidad.....	39
Tabla 9. Niveles de competencia – Creatividad e innovación.....	39
Tabla 10. Niveles de competencia – Análisis de datos y reportes.....	40
Tabla 11. Niveles de competencia – Orientación al cliente	40
Tabla 12. Niveles de competencia – Planificación y organización.....	41
Tabla 13. Niveles de competencia – Resolución de conflictos	41
Tabla 14. Niveles de competencia – Resistencia	42
Tabla 15. Niveles de competencia – Trabajo en equipo.....	42
Tabla 16. Niveles de competencia – Toma de decisiones.....	43
Tabla 17. Niveles de competencia – Comunicación asertiva.....	43
Tabla 18. Descriptor y perfil del puesto banda A03	45
Tabla 19. Descriptor y perfil del puesto banda D03.....	46
Tabla 20. Nivel y rango de competencia	47
Tabla 21. Nivel de colaborador por rango: aprendizaje	49
Tabla 22. Nivel de colaborador por rango: comunicación asertiva	51
Tabla 23. Nivel de colaborador por rango: Autorresponsabilidad	54
Tabla 24. Nivel de colaborador por rango: flexibilidad.....	56
Tabla 25. Nivel de colaborador por rango: creatividad e innovación	58
Tabla 26. Nivel de colaborador por rango: orientación al cliente	61
Tabla 27. Nivel de colaborador por rango: resolución de conflictos	63
Tabla 28. Nivel de colaborador por rango: resistencia	65
Tabla 29. Nivel de colaborador por rango: trabajo en equipo.....	67

Tabla 30. Nivel de supervisor por rango: Autorresponsabilidad	69
Tabla 31. Nivel de supervisor por rango: flexibilidad	71
Tabla 32. Nivel de supervisor por rango: creatividad e innovación.....	73
Tabla 33. Nivel de supervisor por rango: análisis de datos y reportes	75
Tabla 34. Nivel de supervisor por rango: orientación al cliente	77
Tabla 35. Nivel de supervisor por rango: planificación y organización	79
Tabla 36. Nivel de supervisor por rango: resolución de conflictos.....	81
Tabla 37. Nivel de supervisor por rango: resistencia.....	83
Tabla 38. Nivel de supervisor por rango: trabajo en equipo	85
Tabla 39. Nivel de supervisor por rango: toma de decisiones	87
Tabla 40. Nivel de supervisor por rango: comunicación asertiva.....	89
Tabla 41. Nivel por competencia de puestos técnicos.....	91
Tabla 42. Nivel de competencia de mandos medios	91

Índice de figuras

Figura 1. Nivel de competencia por colaborador: aprendizaje.....	48
Figura 2. Nivel de competencia de colaboradores del departamento de atención al cliente: aprendizaje.....	49
Figura 3. Nivel de competencia por colaborador: asertividad.....	50
Figura 4. Nivel de competencia de colaboradores del departamento de atención al cliente: asertividad.....	52
Figura 5. Nivel de competencia por colaborador: Autorresponsabilidad.....	53
Figura 6. Nivel de competencia de colaboradores del departamento de atención al cliente: Autorresponsabilidad.....	54
Figura 7. Nivel de competencia por colaborador: flexibilidad.....	55
Figura 8. Nivel de competencia de colaboradores del departamento de atención al cliente: flexibilidad.....	56
Figura 9. Nivel de competencia por colaborador: creatividad e innovación.....	57
Figura 10. Nivel de competencia de colaboradores del departamento de atención al cliente: creatividad e innovación.....	59
Figura 11. Nivel de competencia por colaborador: orientación al cliente.....	60
Figura 12. Nivel de competencia de colaboradores del departamento de atención al cliente: orientación al cliente.....	61
Figura 13. Nivel de competencia por colaborador: resolución de conflictos.....	62
Figura 14. Nivel de competencia de colaboradores del departamento de atención al cliente: resolución de conflictos.....	63
Figura 15. Nivel de competencia por colaborador: resistencia.....	64
Figura 16. Nivel de competencia de colaboradores del departamento de atención al cliente: resistencia.....	65
Figura 17. Nivel de competencia por colaborador: trabajo en equipo.....	66
Figura 18. Nivel de competencia de colaboradores del departamento de atención al cliente: trabajo en equipo.....	68
Figura 19. Nivel de competencia por supervisor: Autorresponsabilidad.....	69

Figura 20. Nivel de competencia de supervisores del departamento de atención al cliente: Autorresponsabilidad.....	70
Figura 21. Nivel de competencia por supervisor: flexibilidad.....	71
Figura 22. Nivel de competencia de supervisores del departamento de atención al cliente: flexibilidad.	72
Figura 23. Nivel de competencia por supervisor: creatividad e innovación.	73
Figura 24. Nivel de competencia de supervisores del departamento de atención al cliente: creatividad e innovación.....	74
Figura 25. Nivel de competencia por supervisor: análisis de datos y reportes.	75
Figura 26. Nivel de competencia de supervisores del departamento de atención al cliente: análisis de datos y reportes.....	76
Figura 27. Nivel de competencia por supervisor: orientación al cliente.	77
Figura 28. Nivel de competencia de supervisores del departamento de atención al cliente: orientación al cliente.....	78
Figura 29. Nivel de competencia por supervisor: planificación y organización.....	79
Figura 30. Nivel de competencia de supervisores del departamento de atención al cliente: planificación y organización.	80
Figura 31. Nivel de competencia por supervisor: resolución de conflictos.	81
Figura 32. Nivel de competencia de supervisores del departamento de atención al cliente: resolución de conflictos.	82
Figura 33. Nivel de competencia por supervisor: resistencia.....	83
Figura 34. Nivel de competencia de supervisores del departamento de atención al cliente: resistencia.	84
Figura 35. Nivel de competencia por supervisor: trabajo en equipo.....	85
Figura 36. Nivel de competencia de supervisores del departamento de atención al cliente: trabajo en equipo.....	86
Figura 37. Nivel de competencia por supervisor: toma de decisiones.....	87
Figura 38. Nivel de competencia de supervisores del departamento de atención al cliente: toma de decisiones.	88
Figura 39. Nivel de competencia por supervisor: comunicación asertiva.	89

Figura 40. Nivel de competencia de supervisores del departamento de atención al cliente: comunicación asertiva..... 90