

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



PROGRAMA DE FORMACIÓN INTEGRAL PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS EN AGENTES DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE POR MEDIO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA



**LICENCIADA LINDA MARÍA NIEVES PAZ BOLVITO
GUATEMALA, OCTUBRE 2021**

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



PROGRAMA DE FORMACIÓN INTEGRAL PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS EN AGENTES DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE POR MEDIO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA

TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÈMICO DE MAESTRO EN ARTES aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**DOCENTE: LIC. MSC. JUAN CARLOS LEMUS RIOS
AUTORA: LINDA MARÍA NIEVES PAZ BOLVITO
GUATEMALA, OCTUBRE 2021**

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 Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	Doctor. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Dr. Julio de León Vizcaino

Evaluador: Msc. Mildred Guillén

Evaluador: Msc. Karla Krings

ACTA/EP No. **05167****ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-018-JPFS-2021**

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 de la terna evaluadora, **el 17 de Octubre**, a las **11:00 - 11:30** horas para practicar el EXAMEN FINAL DEL CURSO DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II, Licenciada **LINDA MARÍA NIEVES PAZ BOLVITO** carné No. **200712842** estudiante de la **Maestría en Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Recursos Humanos**, en la categoría en Artes. La presentación 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 del Trabajo Profesional de Graduación presentado por el sustentante, denominado **PROGRAMA DE FORMACIÓN INTEGRAL PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS EN AGENTES DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE POR MEDIO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue aprobado con una nota promedio de 72 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Que el sustentante incorpore las observaciones en los siguientes cinco días calendario.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, 17 de Octubre del año dos mil veintiuno.

Dr. Julio de León
Coordinador

Msc. Mildred Guillen
Evaluador

Msc. Karla Krings
Evaluador

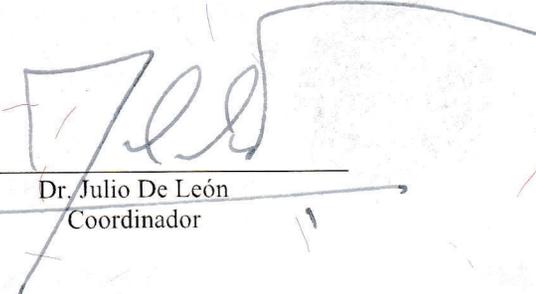
Licda. LINDA MARÍA NIEVES PAZ BOLVITO
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **LINDA MARÍA NIEVES PAZ BOLVITO**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 23 de octubre de 2021.

(f)



Dr. Julio De León
Coordinador

ACTO QUE DEDICO

- A Dios: Por haberme dado salud, sabiduría, fortaleza y entendimiento, porque su presencia estuvo conmigo a lo largo de este camino.
- A mi padre: Por sentirse orgulloso de mí a pesar de mis imperfecciones.
- A mi madre: Por acompañarme en este largo camino y por cada esfuerzo realizado, por creer siempre en mí.
- A mi hermana: Por acompañarme cada día de mi vida, por cada palabra de ánimo y de admiración, por su complicidad y amor.
- A mi esposo: Por recordarme en cada momento de cansancio, cuál era la meta que me mantenía de pie, por creer en mí incluso más de lo que yo misma muchas veces creí, por cuidar nuestro hogar en mi ausencia y por su amor incondicional.
- A mis hijas: Por ser mi fuente de inspiración, por su compañía cada noche de tareas, por creer en mí, por ver un ejemplo y no una ausencia espero y confío en que vean este logro como ejemplo a superar, quiero verlas llegar mucho más lejos, creo que así será.
- A mis mejores amigas: Por más que amigas, ser hermanas, cómplices y el abrazo sincero que siempre está cuando más lo necesito.
- A mis docentes: Por encontrar en ellos una guía de enseñanza y por su esfuerzo para lograr una educación a distancia de calidad.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala: Por ser mi casa de estudios, por tantos años de esfuerzo y tanto momento inolvidable

Índice

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Organización	7
2.2. Empresa	7
2.3. Empresa de servicios	8
2.4. Administración	9
2.5. Proceso administrativo	9
2.6. Fases del proceso administrativo.....	10
2.7. Sistema de administración de recursos humanos	10
2.8. Formación y desarrollo	11
2.8.1. Formación	11
2.8.2. Proceso de capacitación y desarrollo	12
2.8.3. Detección de las necesidades de capacitación y desarrollo.....	13
2.8.4. Diseño del programa de capacitación y desarrollo.....	14
2.8.5. Ejecución del proceso de capacitación y desarrollo	15
2.8.6. Evaluación de los resultados del programa de capacitación y desarrollo	15
2.9. Servicio al cliente.....	19
2.9.1. Características del servicio al cliente	19
2.9.2. Servicio al cliente como ventaja competitiva	20
2.10. Habilidad	21
2.10.1. Habilidades duras	22
2.10.2. Habilidades blandas	22
2.11. Diferencia entre habilidades blandas y duras:.....	23
2.12. Importancia de las habilidades blandas	23
2.13. Habilidades blandas en el trabajo	26
3. METODOLOGÍA.....	28
3.1. Definición del Problema.....	28
3.1.1. Delimitación del Problema	30
3.2. Objetivos	30

3.2.1.	Objetivo General.....	30
3.2.2.	Objetivo Específico.....	31
3.3.	Método, técnicas e Instrumentos	31
3.3.1.	Método	31
3.3.2.	Técnicas.....	31
3.3.3.	Instrumentos.....	33
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	34
4.1.	Presentación y análisis de resultados.....	34
4.1.1.	Determinación de necesidades específicas de capacitación:.....	34
4.2.	Discusión de Resultados	43
5.	DISEÑO DE PROGRAMA DE FORMACIÓN INTEGRAL PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS Y EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	50
5.1.	Programa de formación integral:	50
5.1.1.	Introducción:.....	50
5.1.2.	Participantes:.....	51
5.1.3.	Encargados de impartir el programa.....	51
5.1.4.	Conocimientos que adquirirán los participantes.....	51
5.2.	Objetivos del programa y contenido:.....	52
5.2.1.	Duración del programa	53
5.2.2.	Contenido y cronograma de actividades	53
5.2.3.	Ejecución del programa	58
5.3.	Método de aprendizaje, moderador y recursos didácticos	59
5.3.1.	Metodología.....	59
5.3.2.	Moderadores	59
5.3.3.	Recursos didácticos.....	59
5.4.	Evaluación del proceso y los resultados de capacitación.....	59
5.4.1.	Definición del método:	59
5.4.2.	Programación de las evaluaciones	60
5.4.3.	Cuestionario de evaluación de la opinión del participante respecto a su participación en el programa de capacitación:	62
5.4.4.	Guía de evaluación del aprendizaje:.....	64
5.4.5.	Guía de evaluación de cambio en la conducta:.....	68
5.4.6.	Guía de evaluación de logros obtenidos:.....	70
5.5.	Aspectos generales	72
5.5.1.	Del departamento de recursos humanos	72

5.5.2. De los supervisores del área de servicio al cliente.....	72
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA.....	75
E-grafía.....	78
ANEXOS	
ÍNDICE DE CUADROS	
ÍNDICE DE GRÁFICAS	

RESUMEN

La empresa objeto de estudio es una empresa con presencia en Estados Unidos, Centro América y Las Filipinas, inicia operaciones en Guatemala en el año 2012 y se dedica a la subcontratación de servicios financieros, temas de reclutamiento, recursos humanos y servicio al cliente por medio de atención telefónica.

Por el giro del negocio al que pertenece, durante cada uno de sus procesos de reclutamiento y selección no se ha tomado en cuenta el identificar habilidades blandas en sus candidatos, para la selección del personal se toma únicamente como requisito principal el manejo de por lo menos un 85% del idioma inglés, manejo de herramientas de computación, contar con título a nivel diversificado y experiencia en atención telefónica, siendo estas habilidades duras.

Aunado a lo anterior, la empresa actualmente no incluye dentro de su plan anual de capacitación temas relacionados con la formación del personal en cuanto al desarrollo de este como persona, se han dedicado a fortalecer las habilidades duras de los colaboradores, como el idioma inglés, el manejo de herramientas, actualización de plataformas, entre otros, dejando de lado la formación del colaborador en temas relacionados con el manejo de emociones, esto repercute directamente en la calidad en el servicio al cliente, también se ven afectados los resultados en cuanto a desempeño de los colaboradores, ya que gran parte de este se ve relacionado a la retroalimentación que el cliente proporciona con respecto al servicio recibido, esta percepción también afecta el logro de los objetivos de la empresa, los cuales se encuentran ligados a la satisfacción del cliente.

El presente trabajo de graduación da inicio con una revisión bibliográfica con la finalidad de identificar las fases necesarias para abordar de una manera correcta la problemática con los agentes que actualmente forman parte de la empresa, siendo estas, detección de las necesidades de capacitación, diseño del programa de capacitación, ejecución de la capacitación y valuación del proceso y los resultados de capacitación.

El área de servicio al cliente por medio de atención telefónica cuenta con procedimientos operativos correctamente establecidos, los cuales se realizan de forma eficiente y para

los cuales existe capacitación constante, sin embargo y con los resultados obtenidos, se logra evidenciar que los colaboradores no cuentan con los conocimientos necesarios para el manejo de emociones y las habilidades blandas para lograr un desarrollo profesional y brindar un servicio al cliente adecuado.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los clientes exigen constantemente calidad en el servicio, obtener experiencias satisfactorias, empatía y resolución al problema, es por ello por lo que las empresas prestadoras de servicios deben enfocar sus esfuerzos en desarrollar habilidades en sus colaboradores, que les permita contar con las bases necesarias para crear ante cualquier acontecimiento una respuesta adecuada y un manejo correcto de la situación.

La capacitación y formación son de las funciones de Recursos Humanos más importantes dentro de las empresas, ya que por medio de estas los colaboradores adquieren los conocimientos técnicos y las habilidades que le permitan desarrollar correctamente su trabajo, desarrollarse personal y profesionalmente, esto a su vez, permite el logro de objetivos y metas de cualquier organización. Por esta razón, es que el objetivo principal del proceso de capacitación y formación debe estar enfocado en diseñar programas para el desarrollo del recurso humano de la empresa.

Actualmente, la empresa objeto de estudio busca darle más importancia al término de habilidades blandas, ya que consideran que el desarrollo de estas en sus agentes será generador de ventaja competitiva tanto para la empresa como para el colaborador en su entorno laboral y a lo largo de su carrera profesional, habilidades de comunicación, capacidad de insertarse a un equipo, manejo en situaciones de conflicto, persuasión, flexibilidad, liderazgo, toma de decisiones, inteligencia emocional, empatía y creatividad, son las habilidades que la empresa considera deben formar parte del perfil de sus agentes.

Por tal razón, el presente trabajo profesional de graduación tiene como finalidad crear un plan de formación integral para el desarrollo de habilidades blandas en agentes del servicio al cliente por medio de atención telefónica, como respuesta a la relación que existe entre el manejo adecuado de las emociones, la calidad en el servicio que se brinda al cliente y el logro de los objetivos de la empresa y por la ausencia actual de un programa de formación que tenga como objetivo desarrollar las habilidades blandas del colaborador para el manejo adecuado de las emociones, reducción de brechas entre el

comportamiento deseado y el correcto frente a situaciones complejas, con la finalidad de la mejora en el servicio al cliente.

Por consiguiente, el presente trabajo profesional de graduación consta de cuatro capítulos:

El primer capítulo muestra los antecedentes históricos relacionados con la capacitación y formación del recurso humano, las diferentes formas en las que autores internacionales han abordado anteriormente el tema central del presente trabajo profesional de graduación e incluye de forma general una descripción del giro del negocio de la empresa objeto de estudio.

El segundo capítulo contiene fundamentos teóricos sobre formación, capacitación, sus distintas etapas, en este punto pueden observarse diferencias tomando en cuenta el punto de vista de diferentes autores, para el presente trabajo profesional de graduación se abordaron las siguientes etapas: detección de las necesidades de capacitación, diseño del programa de capacitación, ejecución de la capacitación y evaluación del proceso y los resultados de capacitación.

En el tercer capítulo se aborda la metodología del presente trabajo profesional de graduación, la cual incluye los objetivos, la definición y delimitación del problema, unidad de análisis, delimitación geográfica y temporal, métodos, técnicas e instrumentos, el detalle de cada instrumento utilizado se encuentra en la sección de anexos.

En el cuarto capítulo se presenta la discusión de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de los instrumentos utilizados en cada una de las fases para la creación del programa de formación para el desarrollo de habilidades blandas.

En el quinto y último capítulo se incluye la propuesta y desarrollo del plan de formación integral realizado para la empresa objeto de estudio con base en los resultados obtenidos, se muestra también el resultado de dicha implementación.

Las conclusiones brindan una recapitulación de los resultados más relevantes obtenidos en relación con los objetivos específicos del trabajo, por otro lado, las recomendaciones se dirigen hacia la empresa objeto de estudio, estudiantes y futuros investigadores del tema.

La bibliografía detalla en forma de lista cada uno de los textos y sitios utilizados para la creación del presente trabajo profesional de graduación, el orden se visualiza alfabéticamente y en forma ascendente, los anexos muestran todos los instrumentos utilizados para recabar información necesaria para la creación del programa de formación integral para el desarrollo de habilidades blandas.

1. ANTECEDENTES

El outsourcing consiste en que una empresa contrata a otra que se especializa en un área que no tiene la primera. Es una porción del negocio que puede ser desempeñada más eficientemente por otra empresa, la cual es contratada para desempeñarla. Esto libera a la primera organización para enfocarse primordialmente en su objeto. (Gutiérrez, 2017. p.10)

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial. Subcontratación es el proceso económico en el cual una empresa determinada, mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato. (Ramírez, 2011, párr.5)

El outsourcing, terciarización o subcontratación es entonces una industria nueva administrativamente hablando, la cual básicamente es trasladar ciertos procesos definidos por la empresa contratante, estos procesos, usualmente son aquellos que no forman parte de las actividades por la cual fue creada la empresa, esto con la finalidad de que su personal enfoque su atención y prioridad en aquellos procesos que sí lo son.

La industria de *CC & BPO* está identificada como una de las de mayor potencial de generación de empleo para Guatemala, debido al crecimiento de la tercerización de servicios a nivel mundial, el potencial que como país se tiene debido a sus características geográficas, demográficas y a la capacidad de crecimiento que tienen las empresas que operan actualmente en el país. Guatemala BPO (2016) indica que esta industria cuenta con presencia de grandes empresas internacionales y nacionales, exportando servicios a Estados Unidos, Canadá, México, Centroamérica; y a otros países de América Latina y el Caribe y España.

En esos centros de contacto se ofrecen servicios de atención al cliente, finanzas, logística, recursos humanos y servicios de conocimiento para diversas industrias, entre

los cuales se pueden mencionar banca, finanzas, seguros, telecomunicaciones, fabricación, distribución y venta al por menor, servicios públicos y de construcción, medios de comunicación y entretenimiento.

De acuerdo con Mendoza (2016) actualmente la industria está compuesta por empresas internacionales y nacionales, y cuenta con alrededor de 42,000 agentes. Los empleos generados se dividen en servicios de voz y no voz. El primero es alrededor de 90 por ciento, de los cuales se calcula que el 67 por ciento son empleos bilingües, que requieren de un conocimiento del idioma inglés; un 30 por ciento de los empleos son en español y un 3 por ciento en otros idiomas, tales como francés, alemán y portugués. Adicionalmente a estos empleos directos, la industria genera alrededor de 105 mil empleos indirectos, ya que para poder crecer y sostenerse, necesita de otras industrias, por ejemplo, telecomunicaciones, seguridad, alimentación, transporte, infraestructura y salud, entre otras. (párr.4)

Prensa Libre (2017) afirma que muchas empresas, sobre todo extranjeras, han optado actualmente por el outsourcing y Latinoamérica es uno de los territorios preferidos para estos fines. Entre los principales beneficios del outsourcing están:

- **Costos flexibles.** Se pueden aumentar o reducir como sea necesario. Para una economía precaria, este recurso es muy útil.
- **Facilidad en el tiempo.** Ya que el outsourcing le da servicio a empresas que se especializan en un área específica, el tiempo que se requiere para preparar algo dentro de la empresa es mucho más rápido, en contraste con todo el proceso y entrenamiento que requeriría hacerlo desde adentro.
- **Enfocados en los negocios.** Que una empresa especializada tome el control de algún departamento permite que empleados y gerentes se enfoquen en el núcleo de sus negocios.
- **Se reducen los costos.** Aparte de las situaciones complejas, el outsourcing por lo general se contrata para ahorrar dinero. Al momento de usar contratistas externos, se logra ahorrar costos operacionales y de reclutamiento.
- **Se reducen los riesgos.** Las compañías de outsourcing absorben una gran

porción del riesgo que se corre al hacer un contrato, reduciendo así el riesgo para la empresa contratista. Esto conlleva a mantener una fuerza de trabajo más relajada y productiva

- **Iguala las condiciones.** Contratar una compañía de outsourcing equipara las condiciones entre los pequeños y grandes negocios. Algunos incluso podrían contratar a la misma empresa y ambos trabajar bajo las mismas condiciones.

La empresa objeto de estudio inicia operaciones en Guatemala desde el año 2012, reclutando desde un inicio a una fuerza de trabajo especializada en servicio al cliente, ventas, finanzas y contabilidad, operaciones de *BackOffice* y soporte técnico. Actualmente, es un proveedor líder de servicio al cliente en Centroamérica, que soluciona problemas a través de interacciones positivas vía voz, correo electrónico y redes sociales, ofrece una gran cantidad de servicios, desde atención al cliente hasta soluciones financieras y servicios de reclutamiento a clientes de todas las industrias.

Actualmente cuenta con diferentes departamentos, tales como finanzas, recursos humanos y servicio al cliente. La diversidad de servicios que ofrece ha caracterizado a esta, como una empresa líder en el mercado, lo cual contribuye al logro del alcance de su visión organizacional: Convertirse en el proveedor líder de soluciones de experiencia de sus clientes.

Zapata (2020) en la tesis denominada “Plan de Capacitación para mejorar Habilidades Blandas en los trabajadores de una empresa de servicios gastronómicos” Perú, previo a optar al título de Maestro en Administración de Negocios – MBA por la universidad César Vallejo. La problemática se aborda desde la necesidad de determinar el nivel de habilidades blandas en los trabajadores y al mismo tiempo proponer un plan de capacitación para mejorar dichos comportamientos conductuales, el objetivo era conocer el nivel de habilidades inter e intrapersonales y con ello elaborar el plan. La metodología utilizada en la investigación fue de tipo descriptivo, por medio de la aplicación de cuestionarios, el resultado fue la propuesta de un plan de capacitación con la finalidad de brindar herramientas para reconocer y mejorar el nivel de habilidades blandas en los

trabajadores.

Vega (2019) en la tesis “Coaching y el desarrollo de habilidades blandas en los colaboradores de la empresa Marsh Rehder S.A.” Lima, previo a optar al título Maestra en Administración de Negocios MBA por la Universidad César Vallejo. La necesidad de la investigación se centra en determinar si el coaching se relaciona con el desarrollo de las habilidades blandas en los colaboradores, lo cual genera mayores beneficios a las organizaciones, mayor productividad y un mejor clima laboral, el objetivo era determinar la relación que existe entre el coaching y el desarrollo de habilidades blandas de los colaboradores. La metodología utilizada en la investigación fue la aplicación de cuestionarios para ambas variables, el resultado fue la elaboración de un programa de Desarrollo Profesional, basado en la técnica del coaching el cual permitió mejorar las prácticas que se utilizaban para reforzar las habilidades técnicas de los colaboradores con efectos positivos e importantes, como el aumento de la producción, eficacia, entre otros.

De La Cruz (2019) “Habilidades blandas en las relaciones interpersonales en docentes de la Institución Educativa Karol Wojtyla, San Juan de Lurigancho” Lima, previo a obtener el grado de Maestra en Administración de la Educación. El problema se abordó con la finalidad de explicar la incidencia de las habilidades blandas en las relaciones interpersonales y aportar conocimientos de diversos enfoques teóricos, el objetivo fue determinar cuál es la incidencia de las habilidades blandas en la dimensión inclusión de la variable relaciones interpersonales. La metodología utilizada fue la aplicación del método hipotético deductivo, los instrumentos utilizados fueron la aplicación de un cuestionario que dio respuesta a las preguntas planteadas en la investigación, una guía de profundidad y ficha de observación, el resultado fue la ejecución de un programa para el desarrollo de las habilidades blandas.

Cáceres (2018) en la tesis denominada “Las habilidades blandas y el desempeño laboral: Un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de colaboradores de dos empresas prestadoras de

servicios” Perú, previo a optar al título de Magíster en Dirección de Personas por la Universidad del Pacífico. La problemática se aborda desde la necesidad de profundizar en las habilidades blandas de aprendizaje informal e inteligencia emocional y como estas se relacionan con el desempeño laboral del colaborador, el objetivo era identificar y analizar el efecto que existe entre las habilidades blandas, la inteligencia emocional y los aprendizajes formal e informal, así como el desempeño individual en el trabajo. La metodología utilizada en la investigación se basó en la elaboración y aplicación de cuestionarios, presentación de la información obtenida, determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo del programa de capacitación, el resultado fue la elaboración de un modelo estadístico que mide efectivamente el vínculo entre las habilidades blandas, el aprendizaje formal e informal para conocer el efecto sobre el desempeño laboral.

Cruzado (2018) en la tesis “Competencias blandas en la empleabilidad de la Universidad Privada del Norte-Sede los Olivos” Perú, previo a optar al grado de Maestro en Administración por la Universidad Nacional Federico Villa Real El problema se abordó con la finalidad de explicar los efectos de las competencias blandas hacia la empleabilidad, el objetivo de la investigación fue determinar la influencia de las competencias blandas en las habilidades de los colaboradores. La metodología utilizada para la investigación fue la aplicación de cuestionarios y la observación cuantitativa, el resultado fue la elaboración y aporte de un instrumento de medición para otros investigadores.

Granada (2018) “Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos” Ecuador, previo a optar por el grado de Maestro en Administración de Empresas por la Universidad Andina Simón Bolívar El problema se abordó para explicar el uso de habilidades blandas en el servicio al cliente como generadoras de ventajas competitivas, el objetivo fue determinar como el desarrollo de las habilidades blandas permite incrementar la percepción favorable que tiene un consumidor sobre el servicio en

la organización de manera específica en servicio al cliente. La metodología utilizada fue la aplicación de cuestionario compuesto por dos partes, una para medir expectativas del cliente y otro para indagar percepciones o experiencia del cliente, el resultado fue la propuesta de un modelo de servicio basado en competencias.

2. MARCO TEÓRICO

Con la finalidad de descubrir de una manera más clara y asertiva el desarrollo del presente trabajo profesional de graduación, a continuación, se encuentran los principales conceptos sobre los cuales se hace referencia.

2.1. Organización

De acuerdo con Roldán (2017):

Una organización es una asociación de personas que se relacionan entre sí y utilizan recursos de diversa índole con el fin de lograr determinados objetivos o metas. Una organización es un sistema social formado por un grupo de personas enfocadas en un objetivo en común a lograr dentro de un tiempo, espacio y cultura determinada. En toda organización se plantean normas, metas y ejes que ayudan a lograr la misión. (párr. 2)

De acuerdo con Franklin (2013):

La organización es como un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas. (p.370)

Es entonces la organización un conjunto de personas ordenadas estructuralmente, con interacción y comunicación entre sí, quienes a su vez realizan ciertas actividades con la finalidad de alcanzar objetivos particulares, esto con el apoyo de los recursos y materiales disponibles para su ejecución.

2.2. Empresa

Rocha (2011) manifiesta que “una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de recursos y la consecución de determinados objetivos” (p.3).

Banda (2016) define la empresa como “una organización o institución, creada y formada por una persona o conjunto de personas, que se dedica a una actividad económica concreta para conseguir unos objetivos que luego se conviertan en beneficios” (parr.1)

En definitiva, una empresa es toda institución que tenga como fin primordial la obtención de ganancias por medio de la comercialización de cualquier producto o servicio.

Según información de Peña (2020) las empresas se clasifican según su actividad de la siguiente forma:

Tabla 1

Clasificación de las empresas según su actividad

Industriales	Servicios	Comerciales
Son las que producen bienes o servicios a partir de su extracción o producción, tales como la agricultura o la industria.	Son las que ofrecen servicios gracias al capital humano y a los medios materiales, por ejemplo, empresas de transporte, asesoramiento, enseñanza y servicio al cliente.	No producen, son las que se encargan de la venta de los bienes y servicios, son intermediarios entre mayoristas o minoristas.

Fuente: Elaboración propia con información de Peña (2020), Clasificación de las empresas: Tipos y Definición (párr.7)

2.3. Empresa de servicios

Las empresas de servicios proporcionan un servicio al consumidor, estos pueden considerarse lucrativos y no lucrativos. “Las empresas de servicios generalmente se dividen en: Instituciones financieras, turismo, transporte, servicios públicos varios, servicios privados, educación, finanzas, seguros, consultoría y salud” (González, 2015, p.10).

Se dice también que son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos, como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor de) el receptor del servicio. (Lovelock, 2011)

Cualquier empresa independientemente del giro al que pertenezca, proporciona beneficios a la sociedad buscando con esto ser competitivas y con esto lograr ventajas con respecto a la competencia.

2.4. Administración

“La administración es una actividad humana que coordina esfuerzos y recursos de una organización con el fin de lograr alcanzar eficientemente sus objetivos institucionales propuestos” (Ortega, 2014, p.14).

Por lo anterior, se sabe entonces que la administración realizada eficientemente tiene como consecuencia el cumplimiento de objetivos y metas, esto al lograr que cada colaborador realice sus atribuciones correctamente, por el contrario, una administración deficiente tiene impacto directo en el logro de objetivos de la empresa.

Según Alles (2012) recursos humanos es una disciplina que pertenece a las ciencias de la administración y su estudio, así como el perfeccionamiento no solamente tendría que ser tarea de los profesionales de la rama, sino de todos aquellos que se encuentren interesados en ser competitivos en un mundo globalizado y que pretendan mantenerse siempre competitivos en el mercado que eligieron desenvolverse. (p.90)

En la actualidad, reclutar personas con capacidades óptimas para desenvolverse en los puestos vacantes en las empresas, que adicional cuenten con habilidades que generen valor dentro de las organizaciones no es una tarea fácil.

2.5. Proceso administrativo

Se define el proceso administrativo como “la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización” (Ricalde, 2014, p.4).

(Mendoza,2018) Plantea que “el proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa, dirección y control.

Es entonces, el proceso administrativo parte fundamental de la administración, este busca utilizar eficientemente elementos materiales y humanos con los que se cuenta dentro de la organización para cumplir con los objetivos, lo cual se cumple a través de una serie de pasos o actividades.

2.6. Fases del proceso administrativo

Como fases del proceso administrativo se indican las siguientes:

Tabla 2:

Fases del proceso administrativo

Planeación	Organización	Dirección	Control
<p>Consiste en determinar los objetivos y cursos de acción, en ella se determinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Metas de la organización, mejores estrategias para lograr objetivos y estrategias para llenar a las metas planteadas 	<p>Consiste en distribuir el trabajo entre el grupo, para establecer y reconocer las relaciones y la autoridad necesarias, implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El diseño de tareas y puestos ✓ Designar a las personas idóneas para ocupar los puestos ✓ La estructura de la organización ✓ Los métodos y procedimientos que se emplearán 	<p>Consiste en conducir el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados, implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar cómo se dirigirá el talento de las personas ✓ Determinar el estilo de dirección adecuado ✓ Orientar a las personas al cambio ✓ Determinar estrategias para solución de problemas, así como la toma de decisiones 	<p>Consiste en la revisión de lo planteado y lo logrado; implica determinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las actividades que necesiten ser controladas ✓ Los medios de control que se emplearán

Fuente: Elaboración propia con información de Ricalde (2014) Proceso Administrativo (p.10)

2.7. Sistema de administración de recursos humanos

La administración de los recursos humanos se desarrolla a través de un sistema integrado que de acuerdo con Mondy (2010) se encuentra compuesto por actividades como:

Dotación de personal, desarrollo de recursos humanos, remuneración, seguridad, salud y relaciones laborales con los empleados (p.5).

Según Dessler & Varela (2011) afirman que se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (p.2).

En consecuencia, la administración de recursos humanos es el medio por el cual se origina contacto e interacción con los colaboradores de una empresa, desde que forman parte de ella hasta su culminación, durante este tiempo es necesario enfocarse en el desarrollo de habilidades y destrezas en pro del colaborador y por consecuencia, en beneficio para la empresa, ya que un colaborador altamente calificado es vital para toda organización y para el logro de objetivos de esta.

2.8. Formación y desarrollo

2.8.1. Formación

El proceso de formación en las empresas es una de las funciones principales del área de recursos humanos, por su importancia, es necesario sea administrada y ejecutada correctamente y enfocarse en las necesidades propias de cada área de trabajo, departamento y el mismo colaborador, su objetivo principal debe ser que el colaborador realice su trabajo eficientemente.

La capacitación constituye un factor importante para que todos los colaboradores y responsables de la empresa aporten lo mejor para su productividad, se asume como un proceso constante que busca la eficiencia y productividad en la organización. La capacitación como proceso didáctico, es asumido por las organizaciones con el fin de potenciar su personal y los talentos que estos poseen, al éxito institucional (Bermúdez, 2015, p.7). Aunque en la actualidad el término más utilizado por las empresas es “capacitación” para el presente trabajo profesional de graduación, se utilizará el término “formación” por ser un término más amplio y apegado a la necesidad de la empresa objeto de estudio.

Alles (2019) afirma: "Formación es dar preparación intelectual, moral y profesional" (p.39).

Analizando el concepto de formación integral, Guerra (2014) afirma que es una forma de brindar el conocimiento, un estilo que pretende, no solo instruir a los participantes en su aspecto mental, memorístico, repetitivo, con los saberes específicos de las ciencias; sino, también, ofrecer los elementos necesarios para que crezcan como personas, buscando desarrollar todas sus características, condiciones y potencialidades.

El personal es uno de los activos más importantes de las empresas, por lo que atender las necesidades de desarrollo de estos es indispensable, con esto se obtendrán resultados óptimos en productividad, desempeño y logro de objetivos.

A través del proceso de formación se logran resultados estratégicos, generando ventajas competitivas, por lo que es necesario desarrollar al personal de acuerdo con las necesidades detectadas y con los recursos disponibles

Las empresas que actualmente consideran el tema de formación como un factor importante dentro de sus procesos, son las mismas que se posicionan con ventajas competitivas sobre la competencia.

Resumiendo lo planteado, la formación es un proceso encaminado a la mejora del colaborador, con la finalidad de que este desarrolle su máximo potencial en las habilidades requeridas para las tareas a ejecutar en su puesto de trabajo y proporcione excelentes resultados en cuanto a productividad y desempeño.

2.8.2. Proceso de capacitación y desarrollo

El proceso de capacitación y desarrollo consta de una serie de etapas o fases, las cuales deben cumplirse rigurosamente para asegurar el cumplimiento del objetivo plasmado, sea cual sea el tema, el objetivo o el enfoque de este, lo que se espera al final es preparación para el personal y desarrollo de habilidades.

Este proceso, en palabras de Chiavenato (2017) propone una serie de pasos con la finalidad de asegurar la efectividad en la empresa, los cuales se detallan a continuación:

- a) Detección de las necesidades de capacitación
- b) Diseño del programa de capacitación

- c) Ejecución de la capacitación
- d) Evaluación del proceso y los resultados de capacitación (p. 333).

Lo anterior es apoyado por Mondy (2010) quien indica que el proceso de capacitación y desarrollo se compone por una serie de pasos, siendo los siguientes:

- a) Determinar necesidades específicas de capacitación y desarrollo
- b) Establecimiento de objetivos específicos de capacitación y desarrollo
- c) Métodos de capacitación y desarrollo
- d) Sistemas de implementación de capacitación y desarrollo
- e) Métricas para evaluar la capacitación y desarrollo (p. 201)

Aunque la lista de etapas puede variar de acuerdo con el autor, el objetivo es el mismo, desarrollar al personal de la empresa por medio de la formación. Para el presente trabajo profesional de graduación, se utilizó la lista sugerida por Chiavenato (2017).

2.8.3. Detección de las necesidades de capacitación y desarrollo

El detectar las necesidades reales de capacitación es el primer paso en el proceso, esto evitará que no se realice una capacitación adecuada, lo cual tendría consecuencias negativas para la empresa, como gastos elevados e innecesarios, personal insatisfecho, etcétera.

(Dessler & Varela, 2011) indican que el primer paso del proceso es la elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación, esto determinará la necesidad puntual que los colaboradores presentan con respecto al desarrollo de determinada habilidad.

Por otra parte Aguilar (2010) manifiesta que la detección de necesidades puede realizarse analizando de forma comparativa las tareas realizadas contra la demanda de tareas que requiere la organización, esto dará como resultado una diferencia, la que representará la información que servirá de base para el proceso de capacitación.

Basándose en lo anterior, se puede decir entonces que por medio de la detección de las necesidades de capacitación y desarrollo es posible identificar las fortalezcas y debilidades con las que los colaboradores cuentan, es decir, las habilidades necesarias a desarrollar, competencias actualmente desarrolladas versus competencias requeridas a futuro, entre otras.

Según lo establece Mondy (2010): La detección de necesidades de capacitación se puede realizar considerando tres niveles de análisis, los cuales se indican a continuación:

Tabla 3:

Niveles de análisis de DNC

Análisis organizacional	Análisis de las tareas	Análisis de las personas
Desde una perspectiva general de la organización, se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos	Este nivel de análisis se concentra en las tareas que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis.	La determinación de las necesidades individuales de capacitación es el nivel final. Las preguntas relevantes son: ¿quién necesita capacitación?, y ¿qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empleados? Las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel.

Fuente: Elaboración propia con información de Mondy (2010) Administración de Recursos Humanos, 11^a edición (p.202)

Son varias las técnicas que se pueden utilizar para el diagnóstico de necesidades, las más utilizadas son: Evaluación de desempeño, observación, cuestionarios, solicitud de supervisores y/o gerentes, entrevista con supervisores y/o gerentes, examen a colaboradores, reorganización de puestos de trabajo, entrevistas de salida, análisis de perfil de puesto, informes periódicos.

2.8.4. Diseño del programa de capacitación y desarrollo

Armas Ortega, Llanos Escalada & Traverso Holguin (2017) indican que todo plan de capacitación debe estar orientado al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Formar a los colaboradores para la ejecución correcta de sus atribuciones.
- Ofrecer crecimiento personal y profesional
- Beneficiar los resultados organizacionales por medio del aumento de la comprensión de los procesos que ayuden a la comunicación y clima laboral

- Proporcionar a la empresa recurso humano calificado en temas de conocimiento, habilidades y actitudes
- Motivar al personal para el desarrollo de sus competencias
- Promover la responsabilidad hacia la empresa

Es indispensable que se tenga en cuenta que los objetivos deben ser medibles, alcanzables, retadores, temporizados y concretos, esto con el fin de que completado el plan sean evaluados de forma correcta.

2.8.5. Ejecución del proceso de capacitación y desarrollo

Con respecto a esta etapa Armas Ortega, et al. (2017) indican que en este punto se lleva a cabo lo anteriormente planteado, con la finalidad de eliminar brechas de conocimiento y habilidades, para ello es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Disponer de herramientas como cronogramas de capacitación.
- Confirmar procesos formales requeridos por la organización para el desarrollo del plan.
- Coordinación anticipada con las personas encargadas de la transferencia del conocimiento.
- Coordinar logística del evento, entre otros
- Comunicar oficialmente a los colaboradores sobre la ejecución de la capacitación, para que se cree una expectativa entre los mismos.

2.8.6. Evaluación de los resultados del programa de capacitación y desarrollo

Al finalizar el proceso de capacitación se debe realizar la evaluación de los resultados obtenidos, al respecto Mondy (2010) se fundamenta en la evaluación de cuatro niveles: opinión de los participantes, alcance del aprendizaje, cambio en el comportamiento y logro de objetivos de la capacitación y su efecto sobre el desempeño.

Al finalizar la evaluación se tendrán datos reales en cuanto al desarrollo del curso, como por ejemplo las ventajas y desventajas que se encontraron en la ejecución, satisfacción de los participantes, comprensión del tema, entre otros.

De acuerdo con lo destacado por Barcelo (2019) las organizaciones han adoptado varios enfoques para evaluar el valor de los programas específicos y uno de ellos es el modelo Kirkpatrick, el cual, según el autor, representa una secuencia coherente de evaluar las acciones formativas.

2.8.6.1. Modelo de Kirkpatrick

El objetivo principal de este método es medir el impacto en los programas de formación. Su método está formado por cuatro niveles, todos son importantes, no puede existir uno sin el otro. Al avanzar, el proceso se vuelve más complicado, pero ofrece datos importantes. A continuación, se representa de forma gráfica que trata cada uno de los cuatro niveles:

Figura No. 1 Cuatro niveles de evaluación del método de Kirkpatrick



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4:

Niveles de profundidad para evaluación de los resultados según el método de Kirkpatrick

REACCIÓN	Pasos que seguir	Aspectos que considerar
<p>La evaluación mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa, respecto a la formación que acaban de recibir. Es importante que la reacción de los trabajadores sea positiva; si la reacción es negativa, es difícil que el aprendizaje se haya producido. Este primer nivel suele evaluarse a través de encuestas inmediatamente finalizada la formación, cualificación del formador, instalaciones, etcétera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer criterios de evaluación • Crear las herramientas para recolectar los datos • Recolectar datos • Análisis de datos y reportes • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Basar el programa en las necesidades del participante • Definir objetivos de aprendizaje • Definir horario adecuado para el programa • Realizar el programa en las mejores condiciones y comodidades • Estar atento a la satisfacción del participante • Promover la participación y el respeto
APRENDIZAJE	Pasos que seguir	Aspectos que considerar
<p>Este segundo nivel es más fiable en cuanto a la eficacia de la acción formativa. Para evaluar el aprendizaje es necesario establecer objetivos específicos. Una manera de medir este nivel es evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes antes y después del curso. Se intenta por lo tanto medir los conocimientos adquiridos por los trabajadores durante la acción formativa. Es un nivel importante, pero no asegura tampoco que haya habido</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer criterios de evaluación • Crear las herramientas para recolectar los datos • Recolectar datos • Análisis de datos y reportes • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario establecer objetivos • Es necesario evaluar antes y después para identificar brechas de aprendizaje

transferencia de esos conocimientos al puesto de trabajo		
CONDUCTA	Pasos que seguir	Aspectos que considerar
Para comprobar si ha habido un cambio de conducta es necesario dejar pasar entre unos y dos meses después de la formación, para evaluar a través de entrevistas a participantes, a supervisores a proveedores y a clientes si existe ese cambio de conducta y por lo tanto los conocimientos y habilidades impartidos en la formación se están llevando a la práctica.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer criterios de evaluación • Identificar quién realizará la evaluación • Crear las herramientas para recolectar los datos • Recolectar datos • Análisis de datos y reportes • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • El participante debe tener el deseo de adquirir nuevos conocimientos • El participante debe tener claro qué debe hacer y cómo debe hacerlo • El participante debe estar en un clima adecuado para que el resultado no se vea afectado • El participante debe ser recompensado por el cambio
RESULTADOS	Pasos que seguir	Aspectos que considerar
Es el nivel más difícil de medir; requiere de un periodo largo para una evaluación correcta, y un seguimiento muy directo de cada uno de los empleados que recibió la formación. Los resultados finales pueden consistir en: aumento de la producción, mejora de la calidad, menores costes, entre otros	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer criterios de evaluación • Identificar quién realizará la evaluación • Crear las herramientas para recolectar los datos • Recolectar datos • Análisis de datos y reportes • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Es recomendable realizar la evaluación como mínimo 6 meses después de la acción formativa • Se debe realizar un seguimiento muy de cerca a cada participante

Fuente: Elaboración propia con información de Barcelo (2019) Cómo elaborar un plan de capacitación (párr.14)

Teniendo en cuenta lo anterior, la mejora en el desempeño de las personas es entonces el objetivo principal de la acción formativa, teniendo esta un fin estratégico en donde, logrando por medio de ésta el desarrollo del trabajador, evidenciándose en su desempeño y productividad.

Plifka (2017) "Los principios de Kirkpatrick son esenciales para maximizar la transferencia del aprendizaje al comportamiento y los resultados organizacionales subsiguientes, así como para demostrar el valor de la capacitación para la organización" (párr.2)

2.9. Servicio al cliente

Torrenegra (2017) indica que "El servicio al cliente es un conjunto de actividades que permite la interacción entre empresa y las personas que requieran un producto o servicio" (p.5).

Silva (2021) indica que "El servicio al cliente es una herramienta, que se encarga de establecer puntos de contacto con los clientes, a través de diferentes canales, para establecer relaciones con ellos, antes, durante y después de la venta". (párr.4)

Es entonces el servicio al cliente el conjunto de acciones que realiza la empresa, en función a los requerimientos de una persona, llamada consumidor, con la finalidad de suplir una necesidad. Estas necesidades pueden ser de todo tipo, desde el seguimiento a gestiones por reclamos, sugerencias en cuanto a procesos y mejoras, manifestar inquietudes o molestias, solicitud de información diversa, solicitud de servicios técnicos.

En muchos casos, el éxito de las empresas se encuentra relacionado con soluciones rápidas y eficientes, que se transmitan de forma asertiva con base a los requerimientos realizados previamente por el cliente.

La retroalimentación del cliente es importante, debido a que él es quien emite una valoración directa del servicio, el que puede o no recomendar a la empresa, por lo que todo plan de acción, toda mejora, debe tener como fin primordial la satisfacción del cliente.

2.9.1. Características del servicio al cliente

Pizzo (2013) describe que el saber representar el servicio de atención al cliente es fundamental para cualquier institución, el poder escuchar las necesidades, el tomar nota y resumir las palabras del cliente para llegar al entendimiento. En vez de planear la respuesta mientras el cliente habla, escucha con atención y se llega mejor a comprender, se establecen las características del servicio al cliente, la cuales según el autor son las siguientes:

Tabla 5*Características del servicio al cliente*

Saber identificar la necesidad real del cliente	Todos los empleados que están en el servicio de atención al cliente saben que hacer las preguntas correctas puede arrojar las respuestas necesarias para resolver el problema. La calidad ayuda a describir las necesidades, metas, objetivos y preocupaciones reales la cual tiene como fin lograr un trabajo efectivo y eficaz.
Saber asumir la responsabilidad	Para laborar en el servicio de atención al cliente se requiere responsabilidad del agente por los errores y resultados, también al saber que sus propias acciones determinan los resultados en situaciones con clientes.
Profesionalismo	Cada necesidad, pregunta o preocupación es resuelta en el servicio de atención al cliente de calidad. Saltear una pregunta porque la respuesta no se sabe puede dejar a un cliente sintiéndose ignorado. Muchas consultas relacionadas con el servicio son multifacéticas por lo que es importante responder completamente a una consulta antes de seguir con otra.
Cumplido	Un representante de servicio de atención al cliente debe resolver una situación hasta completarla. En lugar de ser rápido para desligarse del problema o estar con dudas para resolver las necesidades de un cliente, el agente debe ser exhaustivo y trabajar a través de cada situación paso a paso hasta que esté resuelta.
Preciso	Toda información emitida por un representante de servicio de atención al cliente debe ser 100% segura. Sean instrucciones de ensamblaje o desempeño, o información acerca de garantías, todo debe ser objetivo. Junto a la precisión de hechos, el representante debe ser preciso en las acciones realizadas por parte del cliente

Fuente: Elaboración propia con información de Pizzo (2013)

2.9.2. Servicio al cliente como ventaja competitiva

Se sabe que una empresa es competitiva cuando tiene una posición sobresaliente con respecto a la competencia, entre algunas de las características que hacen a una empresa

mejor que otra, se pueden mencionar alta calidad en sus productos, servicio de excelencia a sus clientes, bajos costos en sus productos, etcétera.

Específicamente en las empresas que prestan servicios, la percepción del cliente en cuanto al servicio que reciben es fundamental, ya que de ello depende el éxito y consolidación a largo plazo de estas, es por ello por lo que es importante orientar los esfuerzos de capacitación hacia el desempeño adecuado de los agentes, ya que son estos los representantes de la empresa ante el cliente, estos tendrán una opinión favorable y recomendarán el servicio solamente si sienten que sus expectativas han sido cumplidas.

Díaz (2017) afirma:

La calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja competitiva a aquellas empresas que tratan de alcanzarla, mantenerla e innovarla constantemente. Actualmente, la herramienta más eficaz y usada por las organizaciones para lograr la diferenciación y así separarse de su competencia y desarrollar ventaja competitiva sostenible en el tiempo es el servicio al cliente, un nivel alto de calidad en el servicio proporciona a las organizaciones considerables beneficios en cuanto a su participación en el mercado, productividad, costos, motivación de su personal, distinción frente a la competencia, así como lealtad y generación de nuevos clientes, entre otras ventajas. Como resultado de esto, la gestión de la calidad en el servicio debe convertirse en una estrategia prioritaria de cada empresa (p. 75).

2.10. Habilidad

Es necesario partir desde la definición de la palabra “habilidad”, la cual según el diccionario de la Real Academia Española se define como la “capacidad y disposición para algo” RAE (2020), aunque esta definición es un poco simple, resalta el rasgo más importante, siendo el manejo interno de sí mismos en función de una tarea que se realiza en el ámbito personal o laboral.

Griffin (2014) define las habilidades como acciones que las personas pueden realizar. (párr.5)

Toda habilidad existente pertenece a una de las dos categorías siguientes:

2.10.1. Habilidades duras

Roca (2020) afirma con respecto al término “Habilidades Duras”

Parte de un consciente intelectual de una persona y tiene que ver con la capacidad para realizar un determinado tipo de tarea o actividad; están vinculadas al conocimiento, a lo medible en términos exactos, a destrezas puntuales. Por ejemplo, dominar el inglés en nivel avanzado, se puede medir y calificar. (p. 224)

Tovar (2012) indica lo siguiente:

Las habilidades duras son de índole técnicas y son elementos básicos que no generan mayor diferenciación, ni tampoco agregan valor. (p.35)

Es decir que todas las habilidades duras son de cierta forma tangibles, siendo estas las que se adquieren por medio del conocimiento académico, es decir, que son aprendidas. Las habilidades duras se pueden identificar fácilmente, por ejemplo, en el manejo de maquinaria, herramienta, dominio de idiomas, lo que hace de ellas habilidades capaces de cuantificar y medir.

2.10.2. Habilidades blandas

“Las denominadas habilidades blandas son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo, a ciertos aspectos de este, o incluso a la vida diaria” (Leiva, 2015, p.5).

Tovar (2012) afirma con respecto al término “Habilidades Blandas”.

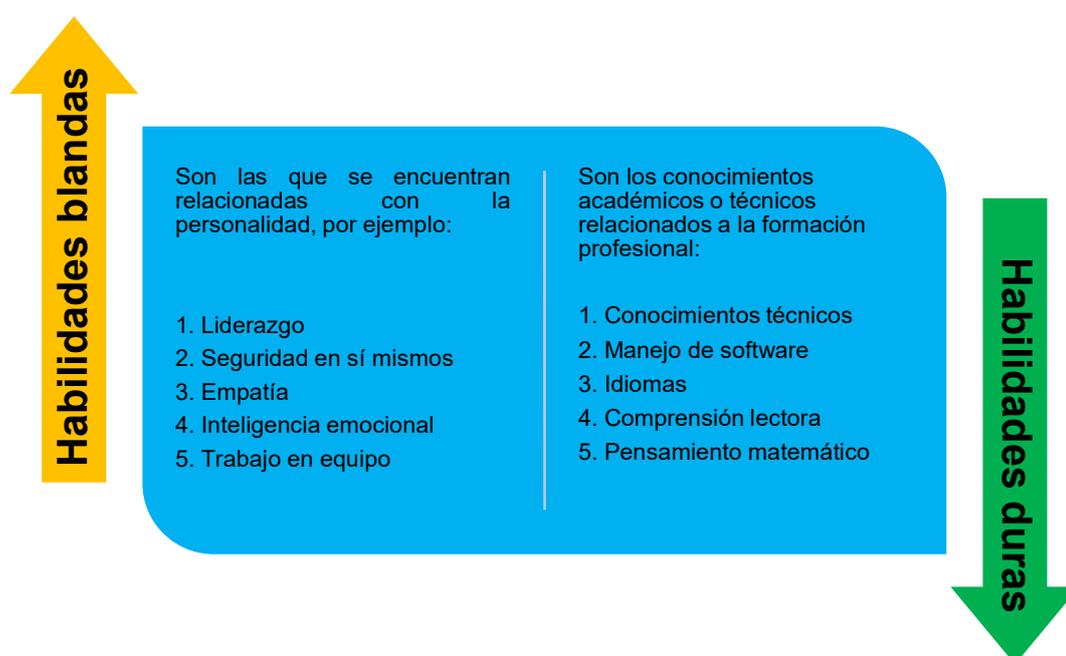
Son las nuevas exigencias laborales que no se ven en el curriculum vitae u hoja de vida. El imperativo para el profesional en la actualidad es ser deseable en el mercado laboral tanto por su trayectoria como por sus “habilidades blandas”. Las habilidades blandas, son destrezas mucho más subjetivas e intangibles.

Es decir que las habilidades blandas se encuentran relacionadas con el comportamiento de las personas y su capacidad de interacción generalmente en el trabajo e incluso en su vida cotidiana, siendo estas un conjunto de habilidades interpersonales.

2.11. Diferencia entre habilidades blandas y duras:

Hoy en día, las empresas buscan personal capacitado que cumpla por lo menos con los requisitos mínimos para realizar su trabajo, sin embargo, las habilidades blandas hacen la diferencia entre un profesional capacitado y uno capacitado, pero también exitoso.

Figura No. 2 Diferencia entre habilidades blandas y duras



Fuente: Elaboración propia

Las habilidades duras son entonces el conocimiento generalizado y aprendido para realizar un trabajo en particular y las habilidades blandas son aquellas intangibles y difíciles de cuantificar a simple vista.

2.12. Importancia de las habilidades blandas

En la actualidad se ha dado más importancia al término de habilidades blandas, por ser este un concepto que se encuentra ligado al talento humano de toda empresa, el cual a su vez es parte fundamental del buen funcionamiento de estas.

Las habilidades blandas son las capacidades, disposiciones o destrezas necesarias para el desarrollo de una tarea de manera efectiva, y que se diferencia del otro al utilizar un tono agradable, en este sentido una persona será catalogado de poseer habilidades blandas cuando tiene comportamientos asertivos, escucha activa, empatía, autocontrol, respeto y deseos de contribuir, entre otros. Bajo este contexto, se afirma que “serán las competencias blandas las que determinan en gran medida el desempeño laboral, asegurando el éxito laboral cuando estas son puestas en práctica” (Vásquez & Velásquez, 2016, p.15).

Las habilidades blandas son parte fundamental del desarrollo de cada colaborador dentro de cualquier empresa, ya que son determinantes para el adecuado desempeño y a su vez, para el logro de objetivos a futuro. No son estas una sola característica en particular, sino que son el resultado de un conjunto de habilidades y comportamientos, tales como la comunicación, la forma de interactuar con su entorno, la forma en la que se afrontan todo tipo de situaciones, entre otras. A continuación, se muestran las habilidades blandas consideradas en el presente trabajo profesional de graduación, las cuales son abordadas por Dr.K. (2016).

- Habilidad de comunicación: Capacidad para interpretar con exactitud el significado de palabras y oraciones, expresar claramente ideas, opiniones y conceptos.
- Seguridad en sí mismos: Comprensión y conocimiento de las habilidades con la que se cuenta y certeza de su aplicación en la práctica
- Capacidad de insertarse en un equipo: Facilidad para incorporar las costumbres y cultura de otros haciendo hincapié en traspasar las propias para un ajuste eficiente y con miras a un objetivo común
- Manejo de situaciones en conflicto: Capacidad reunir la información de las partes involucradas y administrarla con el fin de obtener una solución óptima
- Capacidad de negociar: Capacidad de crear un acuerdo sobre un tema entre dos o más partes con posibles intereses y puntos de vistas diferentes
- Persuasión: Búsqueda de un objetivo por medio de todos los recursos a disposición

- Perseverancia: Dedicación al logro de una meta, sobreponiéndose a los obstáculos e interrupciones y persistiendo hasta el fin.
- Autoestima: Grado de confianza y seguridad en sí mismo y objetividad para auto evaluarse y valorarse.
- Toma de decisiones: Asumir la responsabilidad en la búsqueda de soluciones, capacidad de seleccionar el mejor camino a seguir en base a la información con la que se cuenta.
- Ambición/Competitivo: Capacidad de lograr las metas propuestas de una forma más exitosa que el resto, con la búsqueda de mayores objetivos a través de un rendimiento de alta calidad y eficiente.
- Liderazgo: Capacidad innata o adquirible, de convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas; y un proceso, mediante el cual se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas o seguidores, a transformar una determinada realidad.
- Flexibilidad: Facilidad para adaptar el comportamiento a las demandas de las diferentes situaciones de tal manera que las respuestas o resultados sean constructivos y apropiados.
- Dirección de equipo: Capacidad de alcanzar objetivos que resultan convenientes y satisfactorios para el grupo a través de la orientación, planificación y control de él.
- Inteligencia Emocional: La capacidad de percibir y expresar emociones, de asimilar las emociones en el pensamiento, de comprender y razonar con las emociones y de regular las emociones en uno mismo y en los demás (Goleman, 2017, p.123).
- Empatía: Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas. Preocuparnos por las cosas que les preocupan (Goleman, 2017, p. 123).

Todas las empresas coinciden en la importancia de una comunicación efectiva dentro de su personal, tanto internamente como en situaciones externas con clientes, esta habilidad se encuentra relacionada estrechamente con el manejo en situaciones de conflicto, siendo aquí en donde el colaborador pone a prueba adicionalmente su capacidad de toma de decisiones y liderazgo.

Por lo anterior se sabe que las habilidades blandas forman parte de un todo y no de una capacidad independiente, pues todo el conjunto de estas se encuentra relacionadas entre sí, por lo que el desarrollo y manejo adecuado de las mismas trae como resultado un personal altamente capacitado y preparado para cualquier situación que pueda presentarse dentro del cumplimiento de los objetivos de la empresa.

2.13. Habilidades blandas en el trabajo

Actualmente las empresas se encuentran en constante evolución y con ellas la forma en la que se orienta y dirige al talento humano para el logro de objetivos, es por ello, por lo que las habilidades blandas hoy por hoy se han convertido en los aspectos más importantes para los reclutadores y en donde las empresas están encauzando su atención. Es por ello, por lo que el cultivar habilidades blandas en los colaboradores se ha vuelto de los principales compromisos de las empresas, esto genera un entorno con personas colaborativas y con deseos de desempeñarse a niveles más altos.

“Los beneficios de fortalecer las habilidades blandas son: sentido de satisfacción, eficiencia, optimización de tiempo, atmósfera positiva, bajo nivel de estrés y buena salud” (Soldevilla, 2018, p.22), esto no solo genera resultados positivos para la empresa, sino también para el colaborador en el ámbito personal, familiar, etcétera.

Para adentrarse en el mercado laboral es necesario contar con una preparación técnica y poner en marcha todos los conocimientos obtenidos, sin embargo, con el transcurrir del tiempo se pone en evidencia que para convertirse en un profesional exitoso no es necesario únicamente ser técnicamente eficaz, es necesario también, trabajar en todas aquellas habilidades que generan valor al correcto desempeño laboral, es por esto, que las habilidades blandas son elementos clave para crecer profesionalmente dentro de la empresa, lo cual a su vez logrará que la empresa cuente en sus puestos claves con personal altamente capaz tanto técnicamente como habilidoso y estratégico.

Actualmente, las empresas buscan personas que cuenten con experiencia y conocimientos referentes al puesto, pero que al mismo tiempo sean capaces de identificar y adaptarse a su entorno y puedan rápidamente adentrarse en el rol para el cumplimiento de los objetivos que correspondan a su puesto y al lugar de trabajo.

En la actualidad, en el ámbito laboral está muy bien visto que un empleado cuente con habilidades blandas y de hecho estos atributos son muy demandados por los empleadores. Las habilidades blandas permiten que una persona se destaque de otra, sobre todo cuando se tienen desarrollados los buenos modales, el optimismo, el sentido común, el sentido del humor, la empatía y la capacidad de colaborar y negociar Muktek Communications (2018).

3. METODOLOGÍA

3.1. Definición del Problema

Existen empresas que se dedican exclusivamente a la subcontratación para brindar diversos servicios, entre ellos el del servicio al cliente por medio de atención a llamadas, este tipo de empresas cuenta con asesores u operarios ejecutivos de teléfono para quienes su única función es la de atender las llamadas de los clientes brindando un servicio de calidad.

Con la finalidad de construir organizaciones centradas en el cliente, es necesario que el personal de este tipo de empresas, posean habilidades y rasgos necesarios para proporcionar servicio de calidad que cumpla con las expectativas y contribuya al logro de objetivos.

Hoy en día, la comunicación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la inteligencia emocional, la capacidad de negociar, entre otras, se consideran como una herramienta que ayuda a que el recurso humano de una empresa se pueda desarrollar de manera integral, así como también colabora para que las mismas empresas sean más dinámicas y rentables al contar con personal más satisfecho.

El capital humano es uno de los principales elementos de las empresas, razón por la cual cada una de ellas requieren contar con personal capacitado. Las habilidades blandas se han convertido en las principales capacidades que deben ser desarrolladas en los colaboradores, esto tendrá como resultado un personal con un manejo adecuado de situaciones laborales que puedan repercutir en el desarrollo y cumplimiento de sus objetivos, adicional, un colaborador que cuente con un elevado nivel de desarrollo de habilidades blandas es capaz de trabajar en equipo, solucionar problemas, gestionar adecuadamente el tiempo disponible, reducir el nivel de estrés, entre otras.

La empresa objeto de estudio es una empresa que tiene presencia en Estados Unidos, Centro América y Las Filipinas, la cual tiene como función principal atender a clientes de empresas de servicios financieros, temas de reclutamiento, recursos humanos y servicio

al cliente. El 50% de sus clientes son atendidos en español y la otra parte en inglés. Los horarios generalmente pueden ser de seis a ocho horas de trabajo y se realizan de manera escalonada.

Actualmente, cuentan con un sistema de grabación de llamadas, el cual tiene la finalidad de revisar lo sucedido durante la llamada, esto ha permitido evidenciar una serie de comportamientos generalizados en su personal al momento de cierto manejo de estrés, como, por ejemplo, un tono elevado de voz, respuestas inadecuadas, falta de ética entre otros. Independientemente de que es una industria en auge, mantiene características estructurales y de funcionamiento que ocasionan este tipo de comportamientos, entre los que podemos mencionar la falta de profesionalización, esto se debe a que en general las personas no cuentan con las competencias conductuales que el puesto requiere, tales como de comunicación, manejo del estrés, amplio vocabulario y manejo de emociones.

Los agentes se encuentran a diario con situaciones difíciles, como por ejemplo, el manejo de sistemas telefónicos automatizados que crean confusión para los clientes, quienes deben soportar largos períodos de espera para ser atendidos, es frecuente que la frustración y molestia de los clientes se eleve antes de que el agente tenga tiempo de proporcionar el saludo, es entonces cuando surge la interrogante, **¿Cuál es el nivel del desarrollo de las habilidades blandas en los agentes y como contribuyen estas desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos al desempeño laboral y la calidad en el servicio?**

La problemática que se propone abordar en el presente trabajo profesional de graduación tiene como objetivo elaborar un programa de formación integral para el personal de servicio al cliente basado en el desarrollo de las habilidades blandas y así lograr un mejor desempeño y calidad en las llamadas que atiendan.

3.1.1. Delimitación del Problema

3.1.1.1. Unidad de Análisis

La unidad de análisis es una empresa que se dedica a la subcontratación de funciones de procesos de negocios, actualmente se encarga de servicios financieros, temas de reclutamiento, recursos humanos y servicio al cliente.

3.1.1.2. Delimitación Geográfica

El estudio se enfoca en el área de servicio al cliente por medio de atención telefónica de la empresa objeto de estudio, la cual se encuentra ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.1.1.3. Delimitación temporal

Con el fin de establecer la importancia del plan de formación, se analizaron los resultados obtenidos durante el año 2020 para la implementación del programa durante el año 2021

3.1.1.4. Participantes

En el programa de formación participarán 100 agentes de atención telefónica quienes representan la totalidad de personas que se encuentran directamente en el área de atención al cliente por medio de atención telefónica.

3.2. Objetivos

A continuación, se detallan los objetivos que se pretendió alcanzar:

3.2.1. Objetivo General

Elaborar un programa de formación integral para desarrollar habilidades blandas en personal del área de atención al cliente en una empresa dedicada a la subcontratación de servicios.

3.2.2. Objetivo Específico

- Realizar un diagnóstico del desarrollo de habilidades blandas de los colaboradores del área de servicio al cliente
- Diseñar la propuesta de un programa de formación integral que desarrolle las habilidades blandas en los colaboradores del área de servicio al cliente.
- Implementar la propuesta del programa de formación integral para el desarrollo de las habilidades blandas en el área de servicio al cliente
- Evaluar la funcionalidad del programa de formación integral basado en el desarrollo de las habilidades blandas requeridas, por medio de la aplicación del modelo de evaluación de aprendizaje de Kirkpatrick en cuatro niveles.

3.3. Método, técnicas e Instrumentos

3.3.1. Método

Para el desarrollo del presente trabajo profesional de graduación se utilizó el método cualitativo, para el cual se realizó recopilación de información con la finalidad de analizar cuál es el nivel del desarrollo de habilidades blandas con el que cuentan los agentes de atención telefónica del área de servicio al cliente

3.3.2. Técnicas

Las técnicas que se emplearon para la recolección de los datos y evaluación de la propuesta son los siguientes:

3.3.2.1. Análisis Documental

Se utilizaron fuentes secundarias tales como libros, textos, tesis, fuentes virtuales de información relacionadas con el tema objeto de estudio.

3.3.2.2. Entrevista

Se realizó una entrevista semi estructurada al gerente general de la empresa objeto de estudio, ubicada en la ciudad de Guatemala, por medio de preguntas específicas con el

fin de obtener conocimiento general del funcionamiento, giro del negocio y situación organizacional.

Se realizó una entrevista semi estructurada al gerente de recursos humanos de la empresa objeto de estudio, por medio de preguntas enfocadas en obtener conocimiento con respecto a los planes de capacitación, temas incluidos en el plan de capacitación anual, criterios para capacitaciones realizadas al personal y planes de formación existentes.

3.3.2.3. Observación y narrativa

Dentro del estudio se realizó algunas observaciones no estructuradas a las diferentes actividades, tareas y funciones desarrolladas por el personal del área de servicio al cliente de la empresa objeto de estudio, con esta información se elaboró una ficha con la narración del ambiente laboral y la forma en la que cada agente realiza la atención a las llamadas para el servicio al cliente.

3.3.2.4. Censo:

La población está constituida por el área de servicio al cliente que corresponde a un total de 100 agentes del área de atención al cliente por medio de atención telefónica.

3.3.2.5. Encuesta

Se elaboró una encuesta semiestructurada con preguntas de respuesta cerrada a cuatro supervisores del área de servicio al cliente para identificar el nivel del desarrollo actual de las habilidades blandas de los agentes para el buen funcionamiento de su cargo, el desarrollo de estas se basa en los objetivos de estudio planteados y en la información que los entrevistados podrían aportar.

Al mismo tiempo se aplicó una encuesta estructurada elaborada por el Dr Alex K. extraída del libro “Conoce al mundo, conócete a ti mismo”, con preguntas de respuesta cerrada a 100 agentes del área de servicio al cliente para determinar necesidades de capacitación existentes.

3.3.2.6. Evaluación del Programa de Capacitación

Se realizó la evaluación del programa de formación por medio del **Modelo Kirkpatrick** el cual tiene como finalidad demostrar la satisfacción del participante en la acción formativa, los nuevos conocimientos adquiridos, el avance en cuanto al comportamiento y el logro de objetivos relacionados con el desempeño. Lo anterior se realizó por medio de encuestas semiestructuradas de elaboración propia con preguntas basadas en el objetivo de la evaluación de cada uno de los cuatro niveles

3.3.3. Instrumentos

Se elaboraron los siguientes instrumentos con el propósito de obtener información para el análisis correspondiente y realizar evaluaciones según sea el caso.

- a) Guía de elaboración propia para entrevista dirigida al gerente general con el fin de obtener información con respecto al funcionamiento del negocio y comportamiento organizacional
- b) Guía de elaboración propia para entrevista dirigida al gerente de recursos humanos con el objetivo de obtener conocimiento con respecto a los planes de capacitación, temas incluidos en el plan de capacitación anual, criterios para capacitaciones realizadas al personal y planes de formación existentes
- c) Guía de elaboración propia para la observación y narrativa del funcionamiento del proceso de atención a llamadas en el área de servicio al cliente.
- d) Cuestionario de elaboración propia con preguntas de respuesta cerrada para determinar la evaluación de los supervisores con respecto al desarrollo de las habilidades blandas en los agentes
- e) Cuestionario para evaluar el grado de desarrollo de habilidades blandas en los agentes, extraído del libro “Conoce al mundo, y concómete a ti mismo” del Dr. Alex K.
- f) Cuestionario de elaboración propia con preguntas de respuesta cerrada para la evaluación de opinión, aprendizaje, comportamiento y logro de objetivos, cumpliendo con el modelo de evaluación de aprendizaje Kirkpatrick en sus cuatro niveles.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Posterior a la aplicación de los instrumentos seleccionados para la elaboración del presente trabajo profesional de graduación, se revelan, analizan y discuten los resultados obtenidos. Las fases del proceso seleccionado son las siguientes: Determinación de necesidades específicas de capacitación, establecimiento de objetivos específicos de capacitación, selección del método de capacitación y sistema de implementación, implantación del programa de capacitación, evaluación del programa de capacitación.

Como primer paso del programa de formación integral, se tiene la detección de las necesidades específicas de capacitación, de acuerdo a los resultados obtenidos, se determinan los objetivos, luego se selecciona un método de implementación que sea acorde a las posibilidades de la empresa, tomando en cuenta el contenido y la forma en la que se transmitirán los conocimientos, por otro lado, la implantación implica revelar el programa de formación, por último, la evaluación es la que mostrará los beneficios que dejará la implementación del programa.

4.1. Presentación y análisis de resultados

Con la finalidad de cumplir con las fases mencionadas anteriormente, se realizó la aplicación de instrumentos, por medio de los cuales se ha obtenido información relevante para su presentación y análisis.

4.1.1. Determinación de necesidades específicas de capacitación:

El proceso de determinación de necesidades específicas de capacitación fue realizado por medio de la aplicación de instrumentos que permitieron el análisis de tres metodologías: A partir del análisis organizacional, a partir de las tareas y a partir de las personas, esto por medio de una guía de entrevista que tiene como objetivo principal el análisis organizacional, dirigida al gerente general de la empresa y el gerente de recursos humanos, guía de observación y narrativa orientada en el área de servicio al cliente por medio de atención telefónica y guía de encuesta para el diagnóstico de necesidades de capacitación.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos por cada instrumento utilizado:

**4.1.1.1. Guía de entrevista enfocada en el análisis organizacional:
(Anexo 1 y 2)**

Con la finalidad de realizar un análisis organizacional, se realizó una guía de entrevista dirigida al gerente general de la empresa objeto de estudio, quien actualmente lleva más de cinco años laborando para la organización, por medio de este instrumento se identificó lo siguiente:

Tabla 6:

Matriz descriptiva de resultados a entrevista al Gerente General

No.	Pregunta	Respuesta	Comentario
1.	¿Cuál es el cargo que desempeña?	Gerente General	
2.	¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?	Cinco años nueve meses	
3.	¿Tiene conocimiento de la visión de la empresa?	Sí	
4.	¿Podría indicar cuáles son los valores de la empresa?	Sí, compromiso, orientación al resultado, pasión por el trabajo, trabajo en equipo, calidad en el servicio, honestidad	El gerente general de la empresa promueve los valores de la organización dentro del personal, tiene conocimiento sobre la filosofía empresarial y los objetivos de esta.
5.	¿Conoce los planes a futuro de la organización?	Si, posicionarnos como una empresa altamente competitiva con respecto a la competencia, expansión y crecimiento	El gerente general tiene claros los planes a futuro de la empresa, hacia dónde se encaminan los objetivos
6.	¿Cómo ha evolucionado la empresa los últimos 5 años?	Ha incursionado en nuevos sectores y mercados	
7.	¿Cuál es el papel del área de servicio al cliente dentro de la empresa?	Tiene un papel determinante ya que son la cara de la empresa, de ellos depende que el	El área de servicio al cliente es el área más grande e importante dentro de la empresa, ellos son el contacto directo con el cliente.

		cliente salga satisfecho de su gestión	
8.	¿Considera que la empresa se esfuerza en mantener un agradable ambiente laboral y satisfacción en sus colaboradores?	Si, existen motivacionales por métricas, por equipo, por alcanzables	La empresa ofrece bonos a sus colaboradores como un incentivo al cumplir con requerimientos mínimos dentro de sus posiciones, por ejemplo, el cumplir con la jornada completa de trabajo, no contar con ausencias durante el mes, cumplir con los tiempos exactos de descanso y almuerzo, cumplir con el promedio de tiempo en llamada, entre otros.
9.	¿Se preocupa la empresa por mantener capacitado a su personal?	Si, existen capacitaciones periódicas en cuanto a actualizaciones y evaluaciones para determinar las necesidades que deben cubrir las mismas.	Las capacitaciones que se han realizado hasta el momento han sido para fortalecer habilidades técnicas dentro del personal, como perfección del idioma inglés, actualización de plataformas, actualización de políticas, entre otros. El gerente general indica que la empresa promueve el trabajo en equipo entre sus colaboradores, realizando diferentes actividades de integración lideradas por recursos humanos
10.	La empresa ofrece oportunidades de crecimiento a su personal	Sí	Existen oportunidades de crecimiento para los agentes que muestren métricas sobresalientes.

Fuente: Elaboración propia

Se realizó una guía de entrevista dirigida al gerente de recursos humanos de la empresa objeto de estudio, por medio de este instrumento se identificó lo siguiente:

Tabla 7:

Matriz descriptiva de resultados a entrevista al Gerente de Recursos Humanos

Número	Pregunta		Comentarios
1	¿Existen planes de capacitación dentro de la empresa?	Sí	
2	¿Realizan diagnóstico de necesidades de capacitación?	No	Las capacitaciones se programan y realizan de forma precisa en temas relevantes para la organización
3	¿Qué tipo de capacitaciones ofrece a su personal la empresa?		Son capacitaciones que generalmente refuerzan habilidades técnicas del puesto, como el inglés o el manejo de herramientas
4	¿Conoce los planes de capacitación a futuro?	Si	Al ser capacitaciones constantes sobre los mismos temas, es fácil deducir que la programación se mantendrá
5	¿Existen planes de formación integrales en la empresa?	No	
6	¿Dentro de las capacitaciones programadas, existe alguna enfocada en habilidades blandas?	No	Únicamente en habilidades duras
7	¿Realizan contrataciones de personal externo para brindar las capacitaciones?	No	El área de Recursos Humanos cuenta con delegados específicamente a preparar capacitaciones de acuerdo con los temas programados
8	¿De acuerdo con su experiencia, que temas deberían ser abordados en las próximas capacitaciones?		Habilidades blandas

Comentarios del Evaluador: La entrevista se realizó al gerente de recursos humanos quien demuestra ser una persona con mucha experiencia en este tipo de empresas y en temas de capacitación y desarrollo. Recomienda ampliamente desarrollar planes de formación que promuevan el desarrollo del colaborador personal y profesionalmente en habilidades propias del ser

Fuente: Elaboración propia

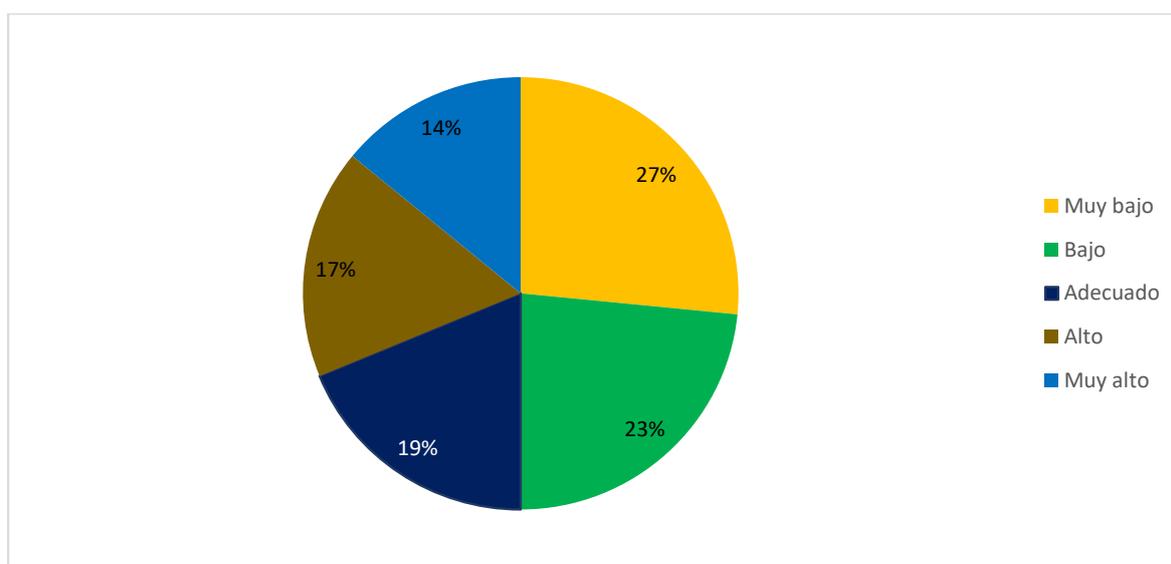
4.1.1.2. Guía de observación y narrativa enfocada en identificar las tareas que se realizan en el área de servicio al cliente por medio de atención telefónica (Anexo 3):

Se elaboró una guía de observación y narrativa como instrumento para el diagnóstico de necesidades de capacitación, con la finalidad de identificar las tareas que se realizan dentro del área de servicio al cliente por medio de atención telefónica de la empresa objeto de estudio, se consigue identificar un ambiente de estrés entre los agentes, situaciones que requieren toma de decisiones rápida, clientes al teléfono con situaciones de molestia, poca comunicación entre el equipo, inseguridad en algunos agentes que se manifiesta en la forma en la que responden a las inquietudes del cliente, molestia y frustración.

El área de servicio al cliente por medio de llamadas telefónicas cuenta con sistemas que permiten al supervisor monitorear llamadas en tiempo real, la documentación de esta por parte del agente al momento de la resolución, identificador de los datos generales del cliente en caso sea un cliente recurrente, grabación de ésta en caso se requiera escalamiento, al finalizar la llamada se mide el nivel de satisfacción por parte del cliente por medio de una encuesta calificando el servicio por el agente que le atendió.

4.1.1.3. Cuestionario para la evaluación por parte de los supervisores, respecto al desarrollo de habilidades blandas en los agentes (Anexo 4):

Como instrumento de apoyo, se elaboró un cuestionario para determinar la evaluación de cada supervisor con respecto al desarrollo de habilidades blandas en los agentes. El resultado obtenido se presenta a continuación:



Fuente: Elaboración propia

Figura No. 3 Nivel de desarrollo de habilidades blandas en agentes según la evaluación de los supervisores, luego de la aplicación del instrumento presentado, se determinó lo siguiente: De 4 supervisores encuestados con respecto al desarrollo de dieciséis habilidades blandas, bajo y muy bajo son los resultados sobresalientes. Lo anterior hace evidente que la empresa no realiza diagnósticos de necesidades de capacitación y tampoco cuentan con un programa de formación para el desarrollo del colaborador en temas relacionados a habilidades blandas.

Tabla 8:

Matriz de resultados habilidades blandas menos desarrolladas en agentes según supervisores

HABILIDAD	Muy bajo	Bajo	Adecuado	Alto	Muy alto	Total Supervisores
Habilidades de comunicación	2	1			1	4
Ambición / Competitividad	1	1		1	1	4
Autoestima	1	1	1	1		4
Capacidad de insertarte en un equipo		1	1	1	1	4
Creatividad	1	1	1		1	4
Dirección de equipo	1	1	1	1		4
Empatía		1	2	1		4
Flexibilidad	3	1				4
Iniciativa	1	1	1	1		4
Inteligencia Emocional	3				1	4
Liderazgo	1	1		1	1	4
Manejo de situaciones de conflicto	3	1				4
Perseverancia		1	2	1		4
Persuasión		1	1	1	1	4
Seguridad en sí mismo		1	1	1	1	4
Toma de Decisiones		1	1	1	1	4
	17	15	12	11	9	64
	27%	23%	19%	17%	14%	100%

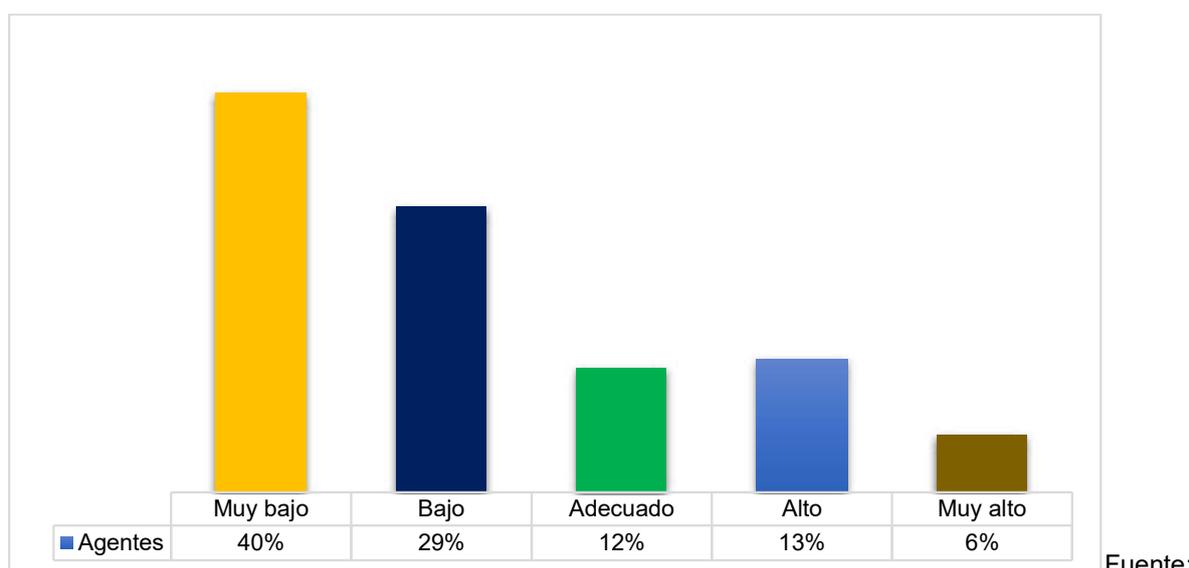
Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los supervisores encuestados con respecto al desarrollo de las 16 habilidades blandas, flexibilidad, inteligencia emocional y manejo en situaciones de conflicto son las habilidades menos desarrolladas en los agentes.

4.1.1.4. Cuestionario para evaluar el grado de desarrollo de habilidades blandas en los agentes (Ficha Técnica Anexo 5, Cuestionario Anexo 6):

Para afinar y precisar los resultados en cuanto al nivel de desarrollo de habilidades blandas de los agentes, se realizó un cuestionario de 30 preguntas, las cuales a su vez se agruparon de acuerdo con su enfoque (anexo 7), y así obtener el resultado real en cuanto al manejo de cada habilidad.

Los resultados más notables de un total de 30 preguntas por encuestado agrupadas en 16 habilidades blandas, se visualizan a continuación:



Elaboración propia

Figura 04 Resultado del desarrollo de habilidad inteligencia emocional, el agente sabe manejar adecuadamente sus emociones, deja de lado situaciones familiares para adentrarse de lleno en lo laboral, deja atrás situaciones de conflicto laborales para disfrutar su vida familiar y social, del total de 100 agentes encuestados muy bajo y bajo son los porcentajes que resaltan.

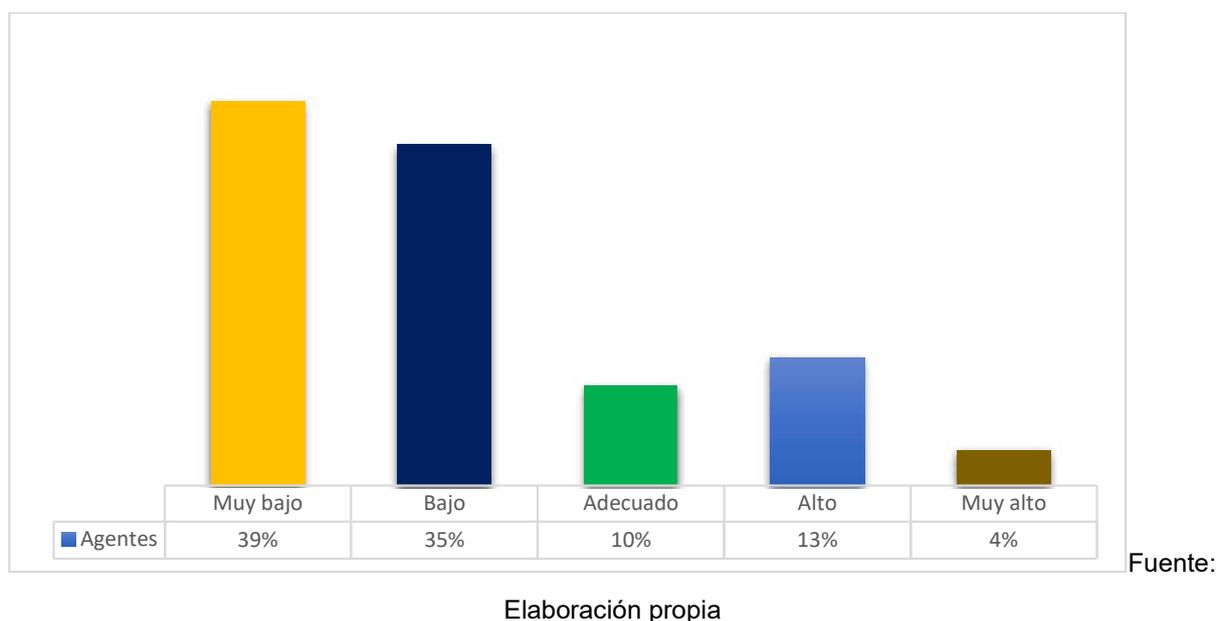


Figura 05 Resultado del desarrollo de habilidad manejo de situaciones de conflicto, los agentes poseen habilidad para manejar situaciones que generen conflicto, afrontan los problemas con optimismo, en caso de presentarse estas situaciones logran mantener la calma y comunicarse asertivamente, de los 100 agentes encuestados muy bajo y bajo son los resultados que resaltan.

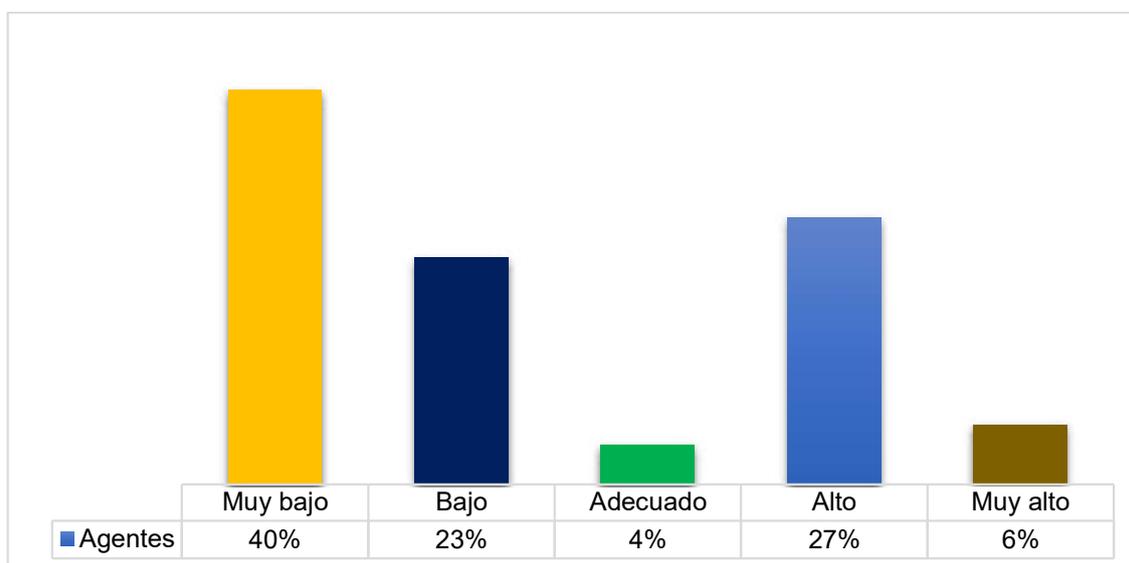


Figura 06 Resultado del desarrollo de habilidad toma de decisiones, los agentes toman decisiones sin esperar aprobación de su par o su supervisor, es capaz de identificar una

solución inmediata en tiempo corto, sabe identificar los temas cruciales para los cuales si requiere aprobación de su superior, de los cien encuestados se encuentran en un nivel muy bajo y bajo los resultados más sobresalientes.

Tabla 9:

Matriz de resultados habilidades blandas menos desarrolladas según agentes

HABILIDAD	Muy bajo	Bajo	Adecuado	Alto	Muy alto	Total de agentes
Habilidades de comunicación	19%	44%	30%	5%	1%	100%
Ambición / Competitividad	25%	29%	31%	13%	2%	100%
Autoestima	7%	23%	36%	19%	15%	100%
Capacidad de insertarte en un equipo	18%	25%	32%	19%	5%	100%
Creatividad	28%	26%	35%	10%	1%	100%
Dirección de equipo	23%	18%	30%	19%	10%	100%
Empatía	13%	35%	50%	1%	1%	100%
Flexibilidad	25%	32%	35%	5%	2%	100%
Iniciativa	14%	34%	39%	11%	1%	100%
Inteligencia Emocional	40%	29%	12%	13%	6%	100%
Liderazgo	25%	27%	30%	13%	5%	100%
Manejo de situaciones de conflicto	39%	35%	10%	13%	4%	100%
Perseverancia	0%	26%	28%	39%	7%	100%
Persuasión	19%	29%	32%	18%	2%	100%
Seguridad en sí mismo	17%	33%	37%	8%	5%	100%
Toma de Decisiones	40%	23%	4%	27%	7%	100%

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los agentes encuestados con respecto al nivel de desarrollo de las 16 habilidades blandas abordadas en el presente trabajo profesional de graduación, inteligencia emocional, manejo en situaciones de conflicto y toma de decisiones son las habilidades menos desarrolladas.

4.2. Discusión de Resultados

Según Chiavenato (2017), es necesario cumplir con una serie de pasos para asegurar el cumplimiento del objetivo plasmado, en la creación de un programa de capacitación en

la empresa, inicialmente se deben determinar las necesidades de capacitación, con esto se tendrá un panorama claro en cuanto a lo que realmente se necesita dar prioridad, luego de esto es necesario diseñar el programa de capacitación y desarrollo, este se deriva de las necesidades de capacitación detectadas, es aquí en donde se deben plantear objetivos medibles, para una medición objetiva de los mismos. Luego de diseñado el programa de capacitación, la administración podrá realizar la ejecución del programa de capacitación y desarrollo, por último, la administración deberá realizar una evaluación de la capacitación y el desarrollo para asegurar el logro de los objetivos establecidos.

Para el presente trabajo profesional de graduación y la creación del plan de formación integral para el desarrollo de habilidades blandas en agentes de servicio al cliente, se utilizó lo expuesto por el autor antes mencionado, esto basado y enfocado en las necesidades de la organización para el cumplimiento de sus objetivos. El primer paso en el proceso de capacitación es determinar las necesidades específicas realizando análisis a diferentes niveles: análisis organizacional, análisis de las tareas y análisis de las personas.

El análisis organizacional tiene como finalidad obtener una representación general respecto a la filosofía empresarial de la empresa, logros actuales y visión a futuro, seguidamente se encuentra el análisis centrado en las tareas que se requieren para el logro de objetivos de la empresa y por último el nivel de determinación de necesidades individuales de capacitación. Las entrevistas o encuestas a personal clave como supervisores o gerentes de área son útiles en este nivel.

Para el análisis organizacional de la empresa objeto de estudio se tuvo como resultado identificar que su filosofía empresarial es de amplio conocimiento y aplicación por la alta gerencia y a su vez por el personal en general, esta se centra en ser una empresa altamente competitiva por medio del posicionamiento y calidad en el servicio al cliente, lo cual se fundamenta en su misión y aplicación de sus valores. Al mismo tiempo se identificó que los esfuerzos de capacitación por parte de la empresa y específicamente del área de recursos humanos son fuertes en cuanto a los temas ya establecidos, esta se ha enfocado y es robusta en todo lo relativo a lo técnico, existen planes anuales de

capacitación, sin embargo, son poco variados, estos suelen estar siempre enfocados en el desarrollo de competencias técnicas del colaborador.

El análisis de tareas que se requieren para el logro de objetivos de la empresa mostró como resultado identificar que cada colaborador posee las herramientas y habilidades técnicas necesarias para la eficiente ejecución de sus actividades, sin embargo, es necesario desarrollar las habilidades blandas, estas dos se encuentran ligadas al logro de los objetivos específicos tanto del colaborador como del área.

En el análisis de las personas, fue necesario plantear las siguientes interrogantes ¿Quién necesita capacitarse? ¿Qué tipo de conocimiento, habilidad o destreza se necesita?, las cuales permiten identificar que debido a la importancia del área de servicio al cliente dentro de la empresa objeto de estudio y la relación que existe entre agentes de servicio y clientes, es prioritario que el personal del área reciba formación que permita el desarrollo de las habilidades blandas.

El objetivo general seguido de los objetivos específicos da respuesta a las necesidades relacionadas con la organización sujeta de análisis y al mismo tiempo los objetivos específicos cumplen con las fases necesarias para lograr un programa de formación integral para desarrollar las habilidades blandas de los agentes del servicio al cliente. Por lo tanto, cumplir con cada una de las fases antes abordadas permitirá el alcance de los objetivos específicos y al mismo tiempo permitirá el logro del objetivo general propuesto en el presente trabajo profesional de graduación.

Los objetivos planteados obedecen necesidades existentes de la empresa objeto de estudio, estas a su vez, se encuentran relacionadas con el desarrollo de las habilidades blandas en sus agentes, para ofrecer un servicio de excelencia a sus clientes, lo cual es un factor determinante para cumplir con la visión de crecer junto a sus clientes con una relación a largo plazo.

El programa de formación integral basado en el desarrollo de habilidades blandas permitirá brindar a los agentes las herramientas necesarias para el manejo de estas, lo que permitirá que cuenten con el conocimiento necesario para el manejo adecuado de sus emociones.

El proceso se realizará de forma ordenada y sistemática partiendo de un cronograma de actividades en el cual se identificará el día y la hora en la que los agentes recibirán el desarrollo del tema. El programa fue creado partiendo de las necesidades de desarrollar las habilidades blandas con un porcentaje muy bajo de desarrollo según el diagnóstico de las necesidades de capacitación, lo cual cuenta con aprobación por parte del gerente de recursos humanos de la empresa.

Zapata en el año 2021 aborda la creación de un plan de capacitación para mejorar las habilidades blandas en los trabajadores de una empresa de servicios gastronómicos, el cual parte con la creación de un diagnóstico de necesidades de capacitación, este primer paso utilizado por el autor es el mismo punto de partida utilizado en el presente trabajo profesional de graduación, lo que podría indicar que los resultados serán satisfactorios al igual que los obtenidos por el autor. En el presente trabajo profesional de graduación, los resultados determinaron que 31% de los supervisores considera que el nivel del desarrollo de habilidades blandas por los agentes es bajo, seguido de un 23% que indica que es muy bajo y un 11%, 17% y 17% adicional considera es muy alto, alto y adecuado respectivamente. Los resultados indican que, de acuerdo con información proporcionada por los supervisores, manejo de conflictos, inteligencia emocional y flexibilidad son las habilidades menos desarrolladas en los agentes. Por otro lado, de acuerdo con la información proporcionada por los agentes durante el diagnóstico de necesidades de capacitación, se determinó que toma de decisiones, manejo de conflictos e inteligencia emocional, son las habilidades menos desarrolladas.

En la actualidad, las empresas buscan contar con altos niveles de competitividad, haciéndolas diferentes del resto, por lo que se encuentran en constante evolución. El servicio al cliente y la calidad de este es determinante para encaminar el éxito de las empresas y los logros de esta, por lo que el desarrollo adecuado de las habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente, son una fuente de ventaja competitiva pues pueden llegar a ser una habilidad diferenciadora percibida por el cliente. Lo anterior se encuentra plasmado por Granada en su trabajo de graduación para obtener el grado de Maestría en el año 2018 “Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente competitiva de las empresas del sector de electrodomésticos” quien a pesar de

evidenciar la importancia del desarrollo de estas habilidades en el personal, no profundizó en la formación como estrategia para una mejora, por lo que haber evidenciado la relación sin proponer el seguimiento para el fortalecimiento es el resultado de tiempo y recursos invertidos sin el logro de objetivos.

La ejecución del programa de formación integral se realizó a través de varias reuniones virtuales con los agentes de la empresa objeto de estudio en presencia de los supervisores, estas reuniones se llevaron a cabo de acuerdo con el cronograma de actividades, los resultados fueron positivos, ya que se evidenció el interés de los agentes en cuanto a los temas abordados.

La evaluación del proceso y los resultados es el último paso para la creación del programa, es necesario que todo proceso de formación al personal se encuentre acompañado de un sistema de evaluación que permita evidenciar el grado de conocimiento obtenido por los participantes del programa y con ello identificar los resultados obtenidos. En el presente trabajo profesional de graduación, se hizo uso del modelo de Kirkpatrick para medir el aprendizaje de la propuesta del programa de formación basada en el desarrollo de las habilidades blandas, este método ha sido de los más utilizados para medir el aprendizaje, se centra en la medición de la opinión de los participantes, alcance del aprendizaje, cambio en el comportamiento y logro de los objetivos.

Para medir el aprendizaje, fue necesario elaborar dos evaluaciones, en la primera se midieron los conocimientos previos y en la segunda los conocimientos adquiridos, ambas cuentan con las mismas preguntas, la única diferencia es el momento de la aplicación, la primera se aplicó antes del aprendizaje y la segunda posterior.

Como resultado de la aplicación de las guías de evaluación de conocimientos previos aplicadas a los agentes del área de servicio al cliente, se logra establecer que el nivel de conocimiento del tema habilidades blandas es nada en un 36%, seguido por poco conocimiento con un 32%, finalizando con 21% y 11% para medio y mucho respectivamente. Con estos resultados obtenidos se demuestra la necesidad de fortalecer los conocimientos que actualmente poseen los agentes de servicio al cliente de la empresa objeto de estudio con respecto a las habilidades blandas, por la

importancia de su rol dentro de la organización, siendo ellos el contacto directo con el cliente.

Luego de la participación en el programa de formación para el desarrollo de habilidades blandas, se realizó nuevamente la evaluación con las mismas preguntas realizadas al momento de la evaluación de conocimientos previos y con esto se estableció el nivel de avance y aprendizaje adquirido durante el programa. Los resultados indican que los agentes cuentan con el conocimiento sobre habilidades blandas en un 58% para mucho y 33% para medio, finalizando con 9% y 0% para poco y nada respectivamente. Estos resultados demuestran que el contenido del plan de formación enfocado en el desarrollo de habilidades blandas ha permitido cerrar las brechas de conocimiento del tema y su aplicación, además de resaltar la importancia que estas tienen con respecto al servicio que proporcionan al cliente y en el logro de sus objetivos así como los de la organización.

Inmediatamente al finalizar el programa de formación se realizaron las demás evaluaciones basadas en el modelo de Kirkpatrick, se evaluó la opinión del participante en donde su nivel de satisfacción se encuentra en un 90% para mucho y 10% para medio, lo cual confirma que el desarrollo del plan de formación fue un éxito para la organización, logrando cumplir con las expectativas y participación de los agentes. Un mes después, se evaluó el comportamiento y logro de los resultados, las cuales fueron evaluados por los supervisores del área para con ello, evidenciar si se logró poner en práctica lo aprendido a través del programa de formación y el logro de los objetivos, los resultados obtenidos indican que 83% de los agentes tuvo un cambio notable en cuanto a su comportamiento, seguido del 14% a un nivel medio, finalizando con un 3% de agentes con poco cambio y 0% con nada, esto manifiesta el interés, la disponibilidad y apertura con la que los agentes fueron receptivos con respecto al contenido y a la puesta en marcha de los conocimientos obtenidos.

Los objetivos fueron alcanzados según los supervisores en un 98% para mucho y un 2% para medio, este resultado contribuye ampliamente al logro de objetivos y da un precedente en cuanto a dónde el área de recursos humanos debe reenfocar algunos esfuerzos, con la finalidad de crear sinergia entre las capacitaciones que actualmente existen y la formación para el colaborador. La formación constituye parte importante para

el mejoramiento y evolución de las competencias y habilidades de los colaboradores, para el logro de objetivos personales, de puesto y organizacionales. A medida que la empresa evoluciona y crece, su personal debe hacerlo con ella también, esto garantizará que todos caminen en conjunto hacia la meta y los objetivos plasmados.

5. DISEÑO DE PROGRAMA DE FORMACIÓN INTEGRAL PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS Y EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

Con la creación del programa de formación integral para el desarrollo de habilidades blandas en los agentes de atención telefónica en el área de servicio al cliente de la empresa objeto de estudio, se busca desarrollar aquellas habilidades que presentan un nivel muy bajo, lo cual forma parte de los criterios a considerar para la evaluación del programa. Se busca iniciar con un propósito general y con ello alcanzar los objetivos específicos enfocados en la empresa objeto de estudio.

La preparación se encontrará a cargo del área de recursos humanos, quienes con base en el programa de formación e instrumentación de este, llevarán a cabo la ejecución.

El método por utilizar será sincrónico no presencial o virtual, la implementación se encuentra enfocada en el desarrollo de las habilidades blandas, esta se desarrollará de forma programada, sistemática y ordenada, lo cual permitirá que los participantes adquieran conocimientos que les permita desarrollar habilidades y actitudes con el fin de brindar un servicio al cliente eficiente, lo cual a su vez permitirá la satisfacción de este y con ello alcanzar los objetivos de la empresa.

5.1. Programa de formación integral:

5.1.1. Introducción:

El presente documento ha sido elaborado con la finalidad de desarrollar habilidades blandas en los agentes de atención telefónica en la empresa objeto de estudio. El proceso de formación es de suma importancia en toda organización moderna que quiera alcanzar una gestión de excelencia y que busque que sus integrantes sientan que forman parte de un equipo donde el talento humano es tema fundamental y parte de la preocupación de sus altos dirigentes.

5.1.2. Participantes:

El programa de formación para el desarrollo de habilidades blandas está dirigido a los 100 agentes de servicio al cliente por medio de atención telefónica, quienes desempeñan sus labores en la empresa objeto de estudio ubicada en la ciudad de Guatemala.

5.1.3. Encargados de impartir el programa:

Los encargados de impartir el programa serán los responsables delegados por el área de recursos humanos, ya que dentro de sus funciones principales, se encuentran todas aquellas relacionadas con la gestión del talento, incluida la capacitación y formación del personal.

5.1.4. Conocimientos que adquirirán los participantes

De acuerdo con el diagnóstico de necesidades de capacitación y con la finalidad de proporcionar las herramientas necesarias a los agentes, se sugiere incluir los siguientes temas:

- a. ¿Qué es manejo de conflicto?
- b. ¿Cómo se inicia un conflicto?
- c. Identificar los diferentes tipos de conflicto
- d. Conocer las estrategias para favorecer el manejo de los conflictos
- e. Conocer las características de los conflictos
- f. ¿Qué es la inteligencia emocional?
- g. ¿Cómo ser inteligente emocionalmente?
- h. Identificar los diferentes tipos de emociones
- i. Conocer las estrategias para favorecer el manejo de la inteligencia emocional
- j. Conocer las características de la inteligencia emocional
- k. ¿Qué debo saber para tomar una decisión?
- l. ¿Cuál es el proceso para tomar una decisión?
- m. Identificar las posibles consecuencias de una decisión
- n. Conocer las estrategias para favorecer el manejo de la toma de decisiones
- o. Conocer la importancia de la toma de decisiones
- p. Adaptarse no es una opción
- q. Importancia de la adaptabilidad al cambio

- r. ¿Por qué es tan difícil adaptarse a los cambios en las empresas?
- s. Como lidiar de manera exitosa con los cambios en el entorno
- t. El poder de la actitud positiva frente a los cambios

5.2. Objetivos del programa y contenido:

Tabla 10:

Diseño del programa de capacitación

DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN				
Objetivo General:				
Brindar a los participantes una serie de herramientas para que puedan manejar sus propias habilidades blandas y con ello mejorar el servicio brindado en su puesto de trabajo y lograr con ello los objetivos comunes, a través del fortalecimiento de relaciones con el cliente				
Objetivos Específicos				
Ampliar el conocimiento actual de los agentes de servicio al cliente con respecto a las habilidades blandas según diagnóstico de necesidades de capacitación	Desarrollar las habilidades blandas en los agentes de servicio al cliente con un nivel actualmente muy bajo	Mejorar la atención al cliente por medio de la aplicación de los conocimientos obtenidos	Garantizar la satisfacción de los agentes con respecto a los nuevos conocimientos adquiridos en el programa de formación de habilidades blandas	Identificar la aplicación de los conocimientos adquiridos por parte de los agentes al momento de la ejecución de sus tareas diarias y con el relacionamiento al cliente

Fuente: Elaboración propia

5.2.1. Duración del programa

El programa de formación para el desarrollo de habilidades blandas se realizará en dos fases: implementación y desarrollo del programa y evaluación. Para la implementación se dividirá el total de agentes en cuatro equipos, los cuales se sugiera reciban el contenido del programa de la siguiente manera:

Tabla 11:

Duración del programa de formación

DURACIÓN DEL PROGRAMA	
NÚMERO DE EQUIPO	FECHA DE CAPACITACIÓN
Equipo # 1	Del 03 al 07 de mayo del 2021
Equipo # 2	De 17 al 21 de mayo del 2021
Equipo # 3	Del 24 al 28 de mayo del 2021
Equipo # 4	Del 31 de mayo al 04 de junio del 2021

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la gerencia de recursos humanos, la aprobación de los supervisores y tomando en cuenta las funciones propias del puesto, el programa de formación será impartido de lunes a viernes en horario de 15:00 a 17:00 horas.

5.2.2. Contenido y cronograma de actividades

Tabla 12

Duración y temario sugerido manejo en situaciones de conflicto

Tema: Manejo en situaciones de conflicto			
Día 1 / Tiempo	Contenido	Estrategia de enseñanza y aprendizaje	Material
25 minutos	a. ¿Qué es manejo de conflicto?	Exposición oral del capacitador y	Plataforma zoom y pizarra virtual
20 minutos	b. ¿Cómo se inicia un conflicto?		

25 minutos	c. Identificar los diferentes tipos de conflicto	participación de los agentes	
20 minutos	d. Conocer las estrategias para favorecer el manejo de los conflictos		
20 minutos	e. Conocer las características de los conflictos		
10 minutos	f. Cierre		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13

Duración y temario sugerido para el tema Inteligencia Emocional

Tema: Inteligencia emocional			
Día 2 / Tiempo	Contenido	Estrategia de enseñanza y aprendizaje	Material
25 minutos	a. ¿Qué es la inteligencia emocional?	Exposición oral del capacitador y participación de los agentes	Plataforma zoom y pizarra virtual
20 minutos	b. ¿Cómo ser inteligente emocionalmente?		
25 minutos	c. Identificar los diferentes tipos de emociones		
20 minutos	d. Conocer las estrategias para favorecer el manejo de la inteligencia emocional		
20 minutos	e. Conocer las características de la inteligencia emocional		
10 minutos	f. Cierre		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14:

Duración y temario sugerido para el tema Toma de Decisiones

Tema: Toma de decisiones			
Día 3 / Tiempo	Contenido	Estrategia de enseñanza y aprendizaje	Material
25 minutos	a. ¿Qué debo saber para tomar una decisión?	Exposición oral del capacitador y participación de los agentes	Plataforma zoom y pizarra virtual
20 minutos	b. ¿Cuál es el proceso para tomar una decisión?		
25 minutos	c. Identificar las posibles consecuencias de una decisión		
20 minutos	d. Conocer las estrategias para favorecer el manejo de la toma de decisiones		
20 minutos	e. Conocer la importancia de la toma de decisiones		
10 minutos	f. Cierre		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15:

Duración y temario sugerido para el tema Flexibilidad

Tema: Flexibilidad			
Día 4 / Tiempo	Contenido	Estrategia de enseñanza y aprendizaje	Material
25 minutos	a. Adaptarse no es una opción	Exposición oral del capacitador y participación de los agentes	Plataforma zoom y pizarra virtual
20 minutos	b. Importancia de la adaptabilidad al cambio		
25 minutos	c. ¿Por qué es tan difícil adaptarse a los cambios en las empresas?		
20 minutos	d. Cómo lidiar de manera exitosa con los cambios en el entorno		
20 minutos	e. El poder de la actitud positiva frente a los cambios		
10 minutos	f. Cierre		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16:*Actividades de aplicación para los temas vistos*

Actividades de aplicación			
Día 5 / Tiempo	Tema	Actividad	Material
30 minutos	a. Manejo en situaciones de conflicto	Emociones en marcha	Plataforma zoom y pizarra virtual
30 minutos	b. Inteligencia emocional	Observar la respiración	
30 minutos	c. Toma de decisiones	¿Y a quién dejamos fuera del barco?	
30 minutos	d. Flexibilidad	El equipo ideal	
10 minutos	e. Cierre		

Fuente: Elaboración propia

El contenido sugerido para el programa de formación responde al resultado obtenido mediante la observación directa realizada en el entorno laboral del área de servicio al cliente de la empresa objeto de estudio y la detección de necesidades de capacitación.

5.2.3. Ejecución del programa

La ejecución del programa de formación para el desarrollo de desarrollo de habilidades blandas se realizará por medio de reuniones virtuales con los supervisores de equipo, los agentes que participarán en el aprendizaje y el personal delegado de recursos humanos.

Tabla 17:

Ejecución del programa de formación

EJECUCIÓN PROGRAMA DE FORMACIÓN DE HABILIDADES BLANDAS		
TEMA	OBJETIVO	FECHA
1. Manejo en situaciones de conflicto	Brindar a los participantes, las herramientas necesarias para la identificación de situaciones de conflicto y las posibles formas de afrontarlas de la mejor manera.	03, 17, 24 y 31 de mayo del 2021
2. Inteligencia emocional	Desarrollar la habilidad para gestionar bien las emociones.	04, 18, 25 de mayo y 01 de junio del 2021
3. Toma de decisiones	Proporcionar las herramientas y estrategias que ayudarán a gestionar el proceso de toma de decisiones de forma asertiva de acuerdo con los objetivos de la organización	05, 19, 26 de mayo y 02 de junio del 2021
4. Flexibilidad	Concientizar sobre la importancia de la adaptación al cambio	06, 20, 27 de mayo y 03 de junio del 2021
5. Actividades de reforzamiento	Poner en práctica el conocimiento obtenido durante la semana de formación	07, 21, 28 de mayo y 04 de junio del 2021

Fuente: Elaboración propia

5.3. Método de aprendizaje, moderador y recursos didácticos

5.3.1. Metodología

Para cumplir con los objetivos plasmados en el programa de formación, se acudirá al uso del proceso de capacitación y desarrollo propuesto por Chiavenato (2017) en el orden siguiente: Detección de necesidades de capacitación, diseño del programa de capacitación, ejecución del programa de capacitación y evaluación del proceso y los resultados de capacitación (p.325).

5.3.2. Moderadores

El departamento de recursos humanos tendrá a su cargo la implementación del programa de formación para desarrollar las habilidades blandas en los agentes de servicio al cliente, quienes a su vez contarán con el apoyo de los supervisores del área de la empresa objeto de estudio.

5.3.3. Recursos didácticos

Los recursos didácticos incluirán:

- a. El presente programa para el departamento de recursos humanos de la organización
- b. Presentación realizada en CANVA utilizada con los supervisores para la presentación del programa de formación para desarrollar las habilidades blandas.

5.4. Evaluación del proceso y los resultados de capacitación

5.4.1. Definición del método:

La evaluación del programa de formación se realizará haciendo uso del modelo de Kirkpatrick para medir el aprendizaje de la propuesta del programa de formación basada en el desarrollo de las habilidades blandas, este método ha sido de los más utilizados para medir el aprendizaje, se centra en la medición de la opinión de los participantes, alcance del aprendizaje, cambio en el comportamiento y logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo, es decir, el efecto sobre el desempeño de los participantes. La evaluación se realiza con la finalidad de identificar si se están cumpliendo con el

objetivo de cubrir las necesidades identificadas durante el diagnóstico de necesidades de capacitación de la organización objeto de estudio.

La evaluación del programa de formación se realizará a través de los siguientes instrumentos:

- a. Evaluación de satisfacción
- b. Evaluación de aprendizaje
- c. Evaluación de comportamiento
- d. Evaluación de logro de objetivos

Para la evaluación del aprendizaje fue necesario realizarla en dos fases, en la primera se midieron los conocimientos previos, lo cual permitirá tener visibilidad del conocimiento que los participantes poseen acerca del contenido que se impartirá durante el programa de formación y en la segunda los conocimientos adquiridos, esta determinará el conocimiento que los participantes obtuvieron durante el programa, ambas cuentan con las mismas preguntas, la única diferencia es el momento de la aplicación, la primera se aplicó antes del aprendizaje y la segunda al final.

5.4.2. Programación de las evaluaciones

Las evaluaciones se realizarán en el siguiente orden:

Tabla 18

Cronograma para la evaluación de la opinión del participante o guía de satisfacción

EVALUACIÓN DE LA OPINIÓN DEL PARTICIPANTE	
NÚMERO DE EQUIPO	FECHA DE EVALUACIÓN
Equipo # 1	07 de mayo del 2021
Equipo # 2	21 de mayo del 2021
Equipo # 3	28 de mayo del 2021
Equipo # 4	04 de junio del 2021

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19*Cronograma para la evaluación de conocimientos previos*

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS PREVIOS	
NÚMERO DE EQUIPO	FECHA DE EVALUACIÓN
Equipo # 1	05 de abril del 2021
Equipo # 2	06 de abril del 2021
Equipo # 3	07 de abril del 2021
Equipo # 4	08 de abril del 2021

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20*Cronograma para la evaluación de conocimientos adquiridos*

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS	
NÚMERO DE EQUIPO	FECHA DE EVALUACIÓN
Equipo # 1	07 de mayo del 2021
Equipo # 2	21 de mayo del 2021
Equipo # 3	28 de mayo del 2021
Equipo # 4	04 de junio del 2021

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21:*Cronograma para la evaluación del cambio en la conducta o guía del cambio en el comportamiento*

EVALUACIÓN CAMBIO DE CONDUCTA	
NÚMERO DE EQUIPO	FECHA DE EVALUACIÓN
Equipo # 1	05 de julio del 2021
Equipo # 2	06 de julio del 2021
Equipo # 3	07 de julio del 2021
Equipo # 4	08 de julio del 2021

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22*Cronograma para la evaluación de los logros obtenidos*

EVALUACIÓN DE LOGROS OBTENIDOS	
NÚMERO DE EQUIPO	FECHA DE EVALUACIÓN
Equipo # 1	05 de julio del 2021
Equipo # 2	06 de julio del 2021
Equipo # 3	07 de julio del 2021
Equipo # 4	08 de julio del 2021

Fuente: Elaboración propia

5.4.3. Cuestionario de evaluación de la opinión del participante respecto a su participación en el programa de capacitación (Anexo 8):

Con la finalidad de conocer la opinión del participante con respecto a su participación en el programa de capacitación, su satisfacción y el cumplimiento de sus expectativas, se elaboró una guía de evaluación, la cual consta de diez preguntas, de las cuales el resultado indica el nivel en el cual se encuentra el nivel de satisfacción de cada agente, siendo las opciones para elegir: Mucho, medio, poco y nada.

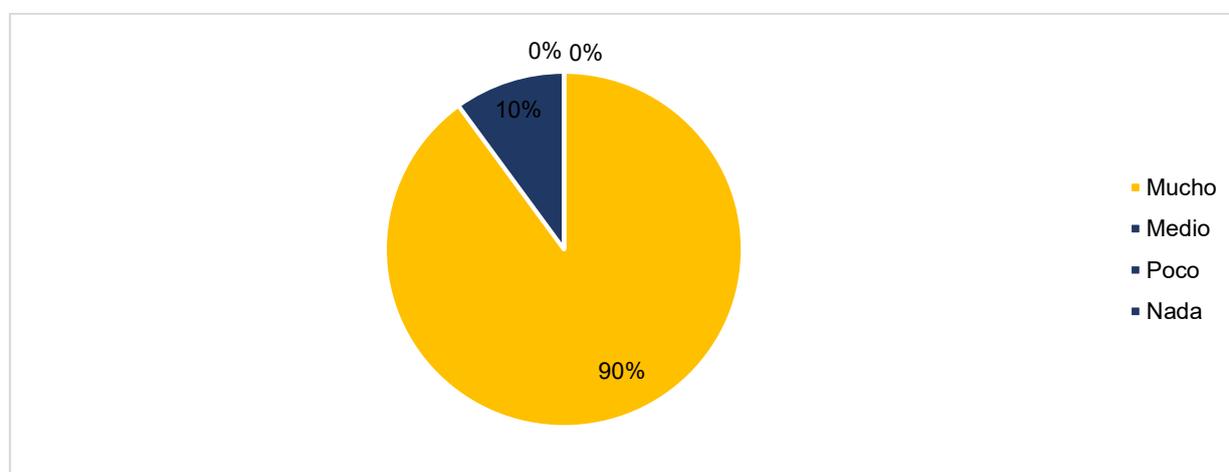


Figura 07 Nivel de satisfacción del participante, de los 100 agentes que participaron en el plan de formación 90 indica que su satisfacción sobre el desarrollo del plan es mucha y 10 de ellos indica una satisfacción media. Lo anterior confirma que el entorno en el cual se realizó la acción formativa, los temas incluidos, la metodología y la participación fueron percibidas positivamente entre los agentes, sintiendo con ello que la empresa se

preocupa además del desarrollo y preparación técnica, mejorar la calidad profesional, incrementando sus habilidades y actitudes.

Cada pregunta se encuentra relacionada con el nivel de satisfacción que los participantes tienen acerca del desarrollo del plan de formación para el desarrollo de las habilidades blandas y su aplicación. Los resultados con respecto a la opinión de cien agentes son los siguientes:

Tabla 23

Cuestionario de evaluación de la opinión del participante

No.	Preguntas	Mucho	Medio	Poco	Nada	Agentes
1	La información y capacitación que recibí cumplió mis expectativas	90	10			100
2	La información y capacitación que recibí me es de utilidad	90	10			100
3	Me siento capacitado para manejar las habilidades blandas desarrolladas	90	10			100
4	Estoy satisfecho con lo aprendido	90	10			100
5	El tiempo fue suficiente para adquirir las herramientas necesarias para reforzar las habilidades	90	10			100
6	Se cumplieron los objetivos propuestos en el curso	90	10			100
7	Los ejercicios y materiales fueron adecuados para alcanzar los objetivos	90	10			100
8	Las condiciones bajo las que se impartió el curso fueron adecuadas	90	10			100
9	Se generó un clima de respeto y confianza durante la capacitación	90	10			100
10	Se cumplieron los tiempos programados	90	10			100
		900	100	0	0	1000
		90%	10%	0%	0%	100%

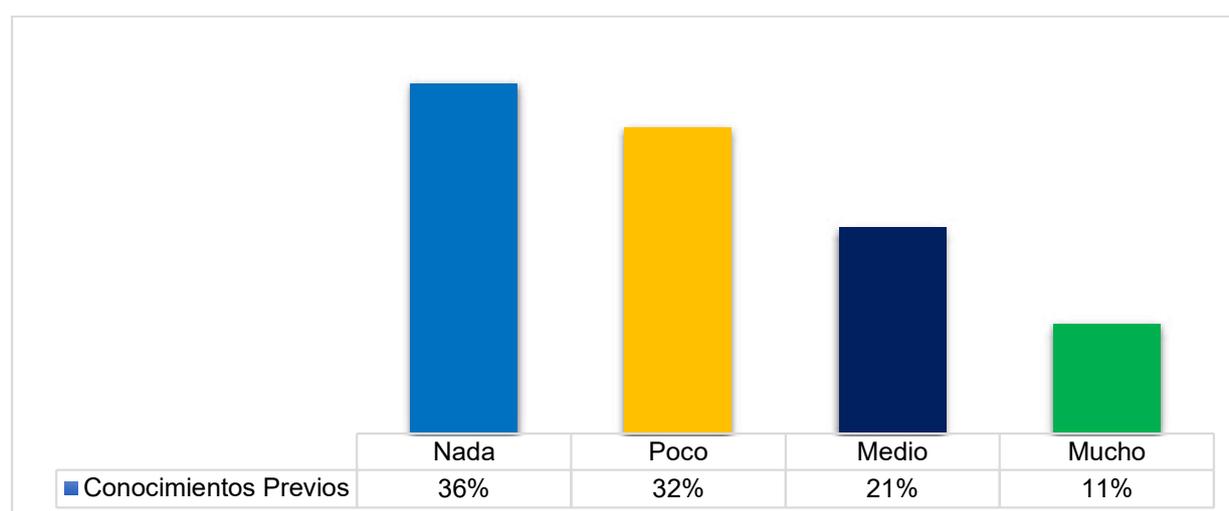
Fuente: Elaboración propia basado en los objetivos del nivel 1 del Modelo de Kirkpatrick

5.4.4. Guía de evaluación del aprendizaje:

Para evaluar el aprendizaje, fue necesario elaborar dos evaluaciones, en la primera se midieron los conocimientos previos y en la segunda los conocimientos adquiridos, con esto se determinó el aprendizaje de los agentes en el programa.

5.4.4.1. Cuestionario de evaluación de conocimientos previos: (Anexo 9)

Para conocer el nivel de conocimientos previos en los agentes de servicio al cliente de la empresa objeto de estudio, con respecto a lo contenido en el programa de capacitación, fue necesario realizar una guía de evaluación de conocimientos previos, la cual consta de diez preguntas, de las cuales el resultado indica el nivel en el cual se encuentra cada agente, los niveles son: nada, poco, medio y mucho.



Fuente: Elaboración propia

Figura 08 nivel de conocimientos previos, la evaluación de conocimientos previos permitió establecer las brechas que son necesarias cumplir a través del plan de formación integral para el desarrollo de habilidades blandas de la empresa objeto de estudio, este resultado servirá de base para el análisis comparativo que se realizará con los resultados de la evaluación de conocimientos adquiridos y con ello evidenciar el cierre de brechas.

Los resultados reflejados en cada pregunta realizada corresponden a cien agentes de servicio al cliente y son los siguientes:

Tabla 24:

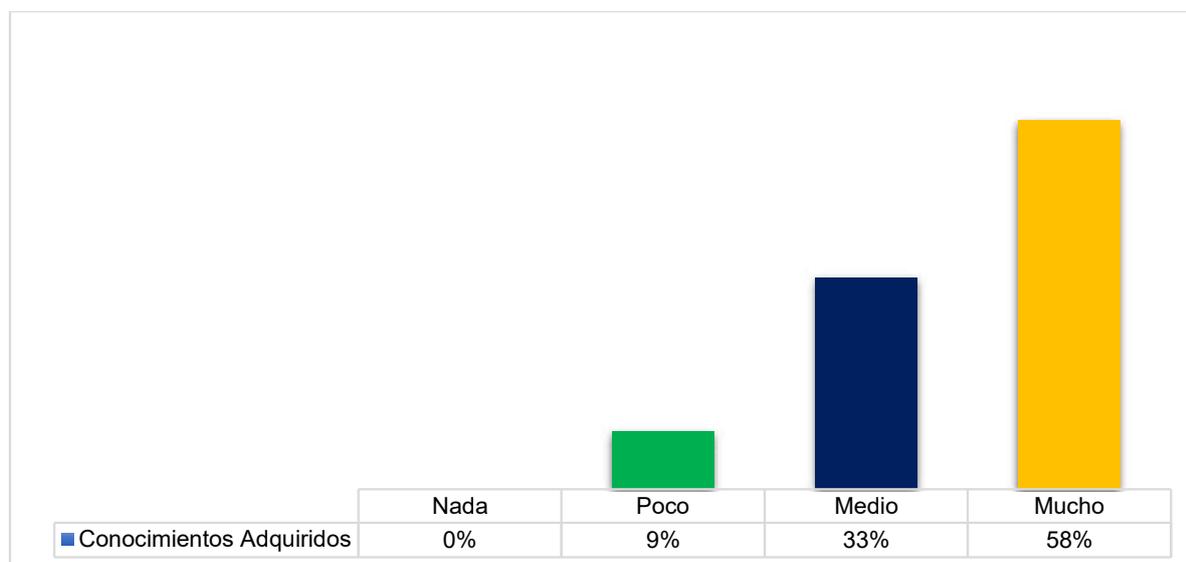
Matriz de resultados de evaluación de conocimientos previos a la ejecución del plan de formación

No.	Preguntas	Nada	Poco	Medio	Mucho	Total Agentes
1	¿Conoces sobre el término "habilidades blandas"?	35	40	20	5	100
2	¿Conoces la relación que existe entre el manejo de habilidades blandas con la calidad en el servicio al cliente?	30	45	17	8	100
3	¿Sabes cómo reducir el estrés en una situación crítica?	25	30	25	20	100
4	¿Reacciones de forma positiva frente a un comentario negativo?	50	25	10	15	100
5	¿Eres capaz de volver a la calma inmediatamente después de un momento de tensión?	50	30	10	10	100
6	¿Conoces cómo influye el manejo de las habilidades blandas en el logro de los objetivos de tu puesto?	40	35	15	10	100
7	¿Sabes identificar una situación de conflicto?	25	30	25	20	100
8	¿En qué medida manejas adecuadamente tus emociones?	25	20	30	25	100
9	¿Te sientes seguro al tomar decisiones sin apoyo de tu supervisor?	40	30	30	0	100
10	¿Sabes cómo calmar una situación tensa?	40	30	30	0	100
Sumatoria		360	315	212	113	1000
Porcentaje		36%	32%	21%	11%	100%

Fuente: Elaboración propia basado en los objetivos del nivel 2 del Modelo de Kirkpatrick

5.4.4.2. Cuestionario de evaluación de conocimientos adquiridos: (Anexo 10)

En seguimiento y para conocer el nivel de conocimientos adquiridos en los agentes de servicio al cliente de la empresa objeto de estudio, con respecto al contenido en el programa de formación, fue necesario realizar una guía de evaluación de conocimientos adquiridos, la cual consta de diez preguntas, el resultado indica el nivel adquirido por cada agente, los niveles son: nada, poco, medio y mucho.



Fuente: Elaboración propia

Figura 09 nivel de conocimientos adquiridos. La evaluación de conocimientos adquiridos permite conocer si los agentes han aumentado su comprensión con respecto al desarrollo de habilidades blandas luego de participar en el plan de formación. Cada pregunta se encuentra relacionada con el conocimiento posterior que los participantes poseen acerca de la conceptualización de las habilidades blandas y su aplicación.

Los resultados reflejados corresponden a 100 agentes de servicio al cliente y son los siguientes:

Tabla 25:

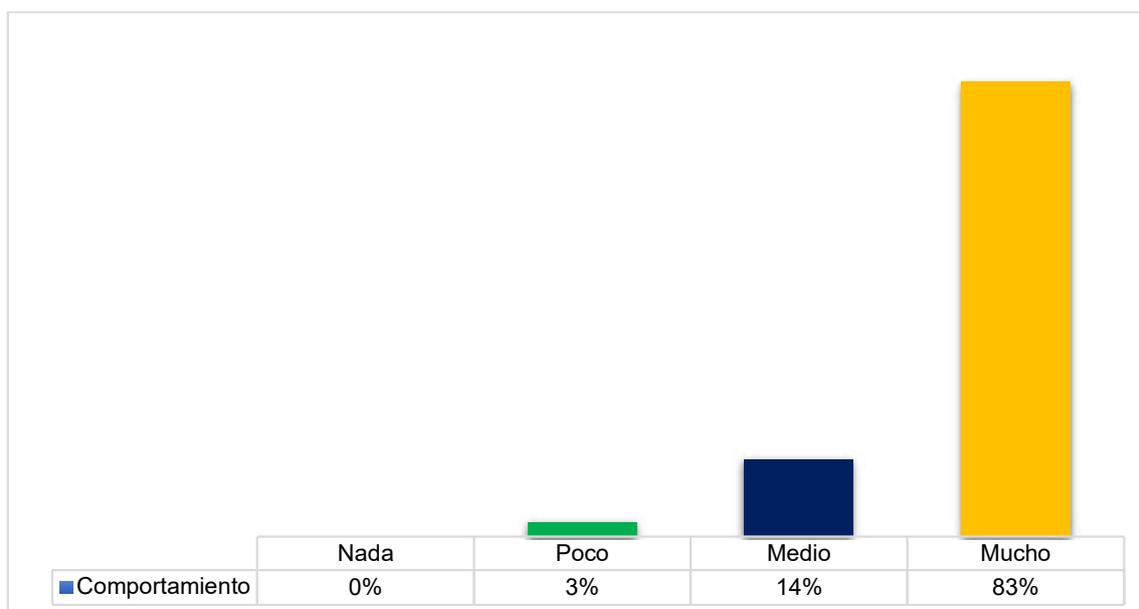
Matriz de resultados con respecto a la evaluación de conocimientos adquiridos posterior a la ejecución del plan de formación

No.	Preguntas	Nada	Poco	Medio	Mucho	Total Agentes
1	¿Conoces sobre el término "habilidades blandas"?		10	40	50	100
2	¿Conoces la relación que existe entre el desarrollo de habilidades blandas con la calidad en el servicio al cliente?		5	35	60	100
3	¿Sabes cómo reducir el estrés en una situación crítica?		5	40	55	100
4	¿Reacciones de forma positiva frente a un comentario negativo?		10	55	35	100
5	¿Eres capaz de volver a la calma inmediatamente después de un momento de tensión?		15	35	50	100
6	¿Conoces cómo influye el desarrollo de las habilidades blandas en el logro de los objetivos de tu puesto?		10	20	70	100
7	¿Sabes identificar una situación de conflicto?		10	30	60	100
8	¿En qué medida manejas adecuadamente tus emociones?		5	20	75	100
9	¿Te sientes seguro al tomar decisiones sin apoyo de tu supervisor?		10	30	60	100
10	¿Sabes cómo calmar una situación tensa?		10	30	60	100
Sumatoria			90	335	575	1000
		0%	9%	33%	58%	100%

Fuente: Elaboración propia basado en los objetivos del nivel 2 del Modelo de Kirkpatrick

5.4.5. Guía de evaluación de cambio en la conducta: (Anexo 11)

Con la finalidad de conocer el cambio de conducta del participante luego de su participación en el programa de formación, se elaboró una guía de evaluación, la cual consta de diez preguntas, a las cuales dieron respuesta cada uno de los supervisores a cargo del grupo de agentes.



Fuente: Elaboración propia

Figura 10 evaluación cambio de conducta, la evaluación de cambio de conducta permite medir el nivel de mejoría en el comportamiento de los agentes que participaron en el plan de formación. Cada pregunta se encuentra relacionada con el cambio de conducta observado en los agentes posterior a los conocimientos obtenidos acerca de la conceptualización de las habilidades blandas y su aplicación.

Los resultados reflejados con base en la observación de los supervisores a cada uno de los agentes a su cargo son las siguientes:

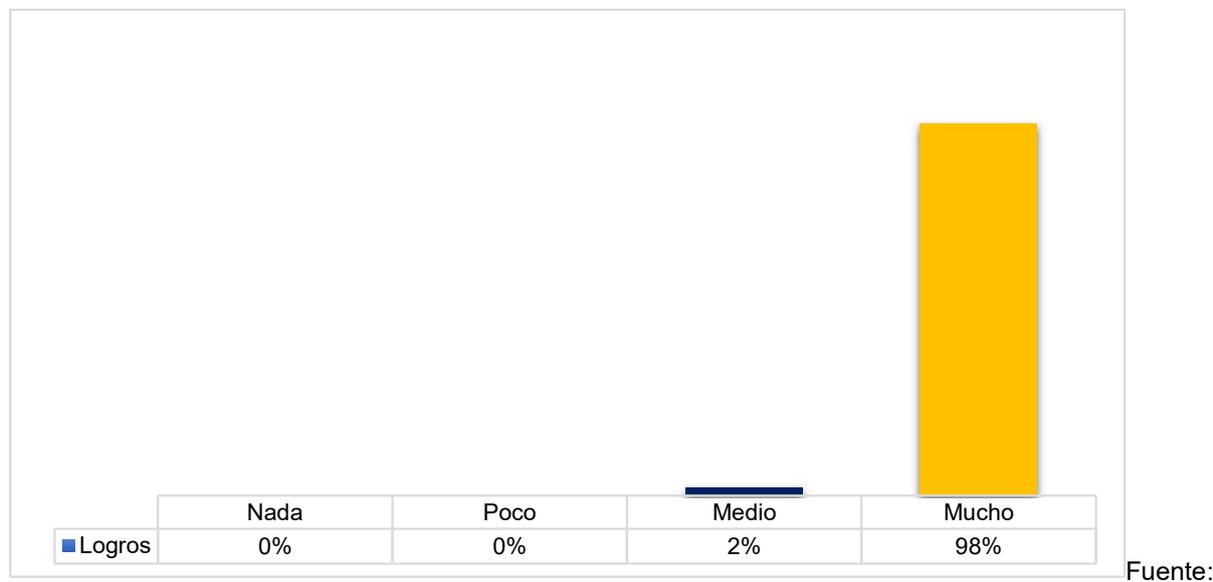
Tabla 26: *Matriz de resultados de la evaluación de cambio de conducta en el participante*

No.	Preguntas	Nada	Poco	Medio	Mucho	Supervisores
1	¿El participante puso en práctica los conocimientos adquiridos, en el desarrollo de sus actividades?		0	1	3	4
2	¿Se ha observado un compromiso por parte del colaborador al alcance de los objetivos?		0	0	4	4
3	¿Hubo cambios notables en la actitud del participante luego de los conocimientos adquiridos?		0	1	3	4
4	¿El participante ha mejorado la toma de decisiones sin acompañamiento de su supervisor?		0	1	3	4
5	¿El participante ha manejado adecuadamente situaciones de conflicto?		0	0	4	4
6	¿Se ha observado al participante con un desarrollo adecuado de inteligencia emocional frente a situaciones de estrés?		0	0	4	4
7	¿Se evidencia un cambio de comportamiento generalizado en el participante luego de los conocimientos adquiridos?		0	1	3	4
8	¿El ambiente colaborativo en el equipo ha mejorado?		0	0	4	4
9	¿El participante ha demostrado mayor empatía ante los clientes?		1	1	2	4
10	¿La mejora en el desempeño laboral de los colaboradores se debe a los conocimientos obtenidos?		0	1	3	4
Sumatoria		0	1	6	33	40
		0%	3%	14%	83%	100%

Fuente: Elaboración propia basado en los objetivos del nivel 3 del Modelo de Kirkpatrick

5.4.6. Guía de evaluación de logros obtenidos: (Anexo 12)

Para conocer el nivel de los logros obtenidos con el programa de capacitación, se elaboró una guía de evaluación, la cual consta de diez preguntas. Los resultados con respecto a la opinión de cuatro supervisores son los siguientes:



Elaboración propia

Figura 11 evaluación de logros obtenidos, se evaluaron los logros obtenidos con el programa de formación con respecto a los 100 agentes que participaron, con base en la interacción y evaluación de cada supervisor, el resultado muestra que el porcentaje más alto se encuentra en la opción mucho, lo que significa que los logros obtenidos se encuentran alineados a los objetivos. Es necesario resaltar que la empresa apunta al logro de todos sus objetivos, por lo que es necesario mantener estas acciones formativas y así elevar y mantener el porcentaje de cumplimiento.

Cada pregunta se encuentra relacionada con los logros obtenidos luego del plan de formación.

Los resultados reflejados con base en la observación de los supervisores a cada uno de los agentes a su cargo son las siguientes:

Tabla 27: Matriz de resultados de evaluación de los logros obtenidos

Preguntas	Nada	Poco	Medio	Mucho	Supervisores
¿El participante ha logrado obtener mejores resultados de acuerdo con la última evaluación del servicio que proporciona a la que fue sujeto?	0	0	0	4	4
¿El participante ha proporcionado un mejor servicio al cliente?	0	0	0	4	4
¿El participante ha obtenido mejores resultados en las encuestas de satisfacción que el cliente elabora al finalizar la llamada?	0	0	0	4	4
¿El participante ha sido promotor de los conocimientos adquiridos con el equipo?	0	0	1	3	4
¿El participante a través de los conocimientos adquiridos y sus actividades, ha logrado contribuir al logro de objetivos de la organización?	0	0	0	4	4
¿El participante a través de los conocimientos adquiridos y sus actividades, ha logrado contribuir al logro de objetivos del área de servicio al cliente?	0	0	0	4	4
¿El participante a través de los conocimientos adquiridos y sus actividades, ha logrado contribuir al logro de objetivos del equipo al que pertenece?	0	0	0	4	4
¿Ha disminuido el escalamiento a supervisores por inconformidades del cliente con respecto al servicio del agente?	0	0	0	4	4
¿Ha disminuido las quejas proporcionadas por el cliente con respecto al servicio del agente?	0	0	0	4	4
¿La satisfacción del cliente en cuanto a la atención del agente ha mejorado?	0	0	0	4	4
	0	0	1	39	40
	0%	0%	2%	98%	100%

Fuente: Elaboración propia basado en los objetivos del nivel 4 del Modelo de Kirkpatrick

5.5. Aspectos generales

5.5.1. Del departamento de recursos humanos

El departamento de recursos humanos para la implementación del programa de formación aportará conocimiento de la siguiente forma:

- a. Proporcionar la información necesaria al equipo de trabajo que participará durante el programa de formación para desarrollar las habilidades, será el responsable de impartir el programa.
- b. Proporcionar el material didáctico a cada participante del programa.
- c. Realizar las evaluaciones de satisfacción y aprendizaje de acuerdo con las fechas establecidas.
- d. Realizar una reunión de cierre con el equipo participante
- e. Agregar en el expediente de los participantes los resultados obtenidos durante el programa de formación.

5.5.2. De los supervisores del área de servicio al cliente

Los supervisores del área de servicio al cliente de la empresa objeto de estudio aportará en la implementación del programa de formación de la siguiente manera:

- a. Verificar que el programa de formación para el desarrollo de las habilidades blandas se desarrolle de acuerdo con lo programado en el cronograma y contenido.
- b. Realizar supervisión constante hacia los participantes y encargados de impartir el conocimiento durante el programa.
- c. Realizar las evaluaciones relacionadas con el comportamiento y logro de objetivos de los participantes del programa de formación para el desarrollo de habilidades blandas.

CONCLUSIONES

1. En el presente trabajo profesional de graduación se elaboró un programa de formación integral que desarrolló habilidades blandas en personal del área de atención al cliente en una empresa dedicada a la subcontratación de servicios, las cuales desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos repercuten directamente en el desempeño laboral y la calidad en el servicio.
2. Es necesario concluir que de acuerdo con el diagnóstico realizado a los agentes de atención telefónica del área de servicio al cliente, estos no cuentan con el conocimiento y desarrollo de habilidades blandas.
3. Se concluye que base en los resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidades de capacitación se diseñó el programa de formación integral para el desarrollo de habilidades blandas con un nivel de desarrollo muy bajo, las cuales son flexibilidad, inteligencia emocional, manejo en situaciones de conflicto y toma de decisiones con la finalidad de mejorar el desempeño y la calidad en el servicio, ya que la empresa hasta el momento se ha dedicado al desarrollo de habilidades duras enfocadas en tareas operativas propias del puesto.
4. Con el apoyo del área de recursos humanos de la empresa objeto de estudio se implementó el programa de formación integral para el desarrollo de habilidades blandas según diagnóstico, se contó con la apertura y participación de agentes del área de servicio al cliente, se resaltó la importancia de las habilidades blandas para mejorar el desempeño y la calidad en el servicio.
5. En conclusión luego de la evaluación del programa de formación en sus cuatro niveles, reacción, aprendizaje, conducta y logros obtenidos los resultados fueron favorables y se evidenciaron cambios positivos en el desempeño de los agentes y la calidad del servicio.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda incluir dentro de su próximo plan anual de capacitación el plan de formación integral propuesto e implementado en el presente trabajo profesional de graduación, para el desarrollo de habilidades blandas en agentes de atención telefónica del área de servicio al cliente.
2. Se recomienda realizar como mínimo una vez al año diagnósticos de necesidades de capacitación y formación para el área de servicio al cliente de la empresa objeto de estudio
3. Se recomienda al área de recursos humanos diseñar planes de formación integral para colaboradores del área de servicio al cliente, enfocados en el desarrollo de nuevas habilidades y destrezas para el logro de objetivos y no solamente limitarse al desarrollo de habilidades duras.
4. Se recomienda al área de recursos humanos implementar programas de formación que promuevan la participación de los colaboradores con temas que generen interés, los cuales se enfoquen en el desarrollo del colaborador como persona.
5. Se recomienda al área de recursos humanos realizar nuevamente la evaluación de logro de objetivos como mínimo seis meses después de la implementación del programa.
6. Se recomienda a futuros investigadores desarrollar exploraciones para el desarrollo del colaborador como persona, dándole importancia al manejo y desarrollo de sus emociones y no únicamente a la parte técnica propiamente del puesto.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A. S. (2010). *Capacitación y Desarrollo de Personal* (4a Edición). México: Limusa S.A. de C.V.
- Alles, M. (2012). *Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional*. Primera Edición. Buenos Aires: Granica S.A.
- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalada, M., & Traverso Holguin, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Bermúdez, L. A. (2015). *Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las pymes*. *Revista de las Sedes Regionales*, vol XVI, num 33, Universidad de Costa Rica, 25.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Díaz, H. O. (2017). *La calidad en el servicio como ventaja competitiva*. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 75.
- Dr. K, A. (2016). *Habilidades blandas, concóctete a ti mismo, conoce el mundo*. Estados Unidos: S.CHAND & COMPANY LTD.
- Ernesto Cáceres Francia, P. P. (2018). *Las habilidades blandas y el desempeño laboral: Un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de colaboradores de dos empresas prestadoras de servicios*. Perú.
- Franklin, E. B. (2013). *Organización de Empresas*. México: Mac Grow Hill.
- Gary Dessler & Ricardo, V. J. (2011). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Granada, G. A. (2018). *Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos*. Quito.
- Goleman, D. (2017). *Inteligencia emocional en el trabajo: Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Kairos.

- González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo, Segunda Edición*. México: Grupo Editorial Patria.
- Gutiérrez, J. M. (2017). *Outsourcing, aspectos importantes para su correcta aplicación*. México, D.F.: Ediciones Fiscales ISEF S.A.
- Lovelock. (2011). *Administración de Servicios*. Pearson Education .
- Zapata, M. (2020). *Plan de capacitación para mejorar las habilidades blandas en los trabajadores de una empresa de servicios gastronómicos en Piura*. Piura, Perú.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos, Décimo Primera Edición*. México: Person Educación.
- Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. Medellín, Colombia: Centro Editorial Esumer.
- Pizzo, M. (2013). *Construyendo una definición de Calidad en el Servicio, Primera Edición*. México.
- Prensa Libre. (28 de Septiembre de 2017). *Outsourcing: todo lo que necesita saber*.
- Ramírez, G. F. (Diciembre de 2011). *Outsourcing*. México, Hidalgo.
- Ricalde, M. d. (2014). *Proceso Administrativo*. Estado de México: UNID.
- Roca, R. (2020). *Knowmads, Los Trabajadores del Futuro 5a Edición*. LID Editorial.
- Rocha, J. G. (2011). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. México: Mc Grill Hill.
- Vega, R. (2019). *Coaching y desarrollo de habilidades blandas en los colaboradores de la empresa Marsh Rehder S.A., Lima 2019*. Lima.
- Soldevilla, J. V. (2018). *Desarrollo de Habilidades Blandas*. Perú.
- Torrenegra, E. S. (2017). *Manual práctico de servicio al cliente ¿Cuánta razón tiene el cliente?* Colombia: EJ BLACK.
- Tovar, R. A. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Cruz, V. D.(2019). *Habilidades blandas en las relaciones interpersonales en docentes de la institución educativa Karol Wojtyla, San Juan de Lurigancho*. Lima, Perú.

Cruzado, W. (2018). Competencias blandas en la empleabilidad de la universidad privada del norte-sede los olivos. Lima, Perú.

E-grafía

- Banda, J. (2016). Definición de Empresa. Obtenido de Obtenido de Economíasimple.net.: <https://www.economiasimple.net/glosario/empresa>
- Barceló, J. C. (3 de Julio de 2019). Como elaborar un Plan de Capacitación. Obtenido de [entrada de blog]: https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/formacion/como-elaborar-plan-de-capacitacion/#Deteccion_y_analisis_de_las_necesidades
- Española, Real Academia;. (2020). Asociación de Academias de la Lengua Española. Obtenido de <https://dle.rae.es/habilidad?m=form>
- Griffin, P. (2014). Desarrollando habilidades de. Obtenido de <https://sodas.ugdome.lt/bylos/GENERAL/8af7dd98-d82c-4d81-90ed-7f912c0dfcf0.docx>
- Guatemala BPO. (2016). BPO Guatemala. Obtenido de <https://bpoguatemala.com/quienes-somos.php>
- Leiva, J. M. (Enero de 2015). ¿Qué son las habilidades blandas y cómo se aprenden? Educrea, 5. Obtenido de [entrada de blog]: <https://educrea.cl/que-son-las-habilidades-blandas-y-como-se-aprenden/>
- Mendoza, G. (2016). Contact Center & BPO. Obtenido de <https://export.com.gt/sector/contact-center-bpo>
- Mendoza, J. M. (18 de Agosto de 2018). Boletín Científico de la Escuela Superior de Atotonilco de Tula. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/atotonilco/issue/archive>
- Muktek Communications. (11 de Junio de 2018). Habilidades blandas (Soft Skills) vs Habilidades duras (Hard Skills). Obtenido de [entrada de blog]: <https://blog.muktek.com/habilidades-blandas-soft-skills-vs-habilidades-duras-hard-skills-a892d56aadb9>
- Peña, L. (8 de Septiembre de 2020). Clasificación de las empresas: Tipos y Definición. Obtenido de [entrada de blog]: <https://www.billin.net/blog/clasificacion-empresas/>

Plifka, D. J. (Agosto de 2017). Kirkpatrick Partners. Obtenido de

<https://www.kirkpatrickpartners.com/>

Roldán, P. N. (07 de 01 de 2017). Economía y Organización. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>

Silva, D. d. (30 de Abril de 2021). Blog de Zendesk. Obtenido de

<https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-atencion-al-cliente/>

Yolanda M. Guerra, A. M. (2014). Educación y desarrollo social. Obtenido de Formación integral, importancia de formar pensando en todas las dimensiones del ser:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5386176.pdf>

ANEXOS

GUÍA DE ENTREVISTA ORGANIZACIONAL

Análisis de la Información:	Linda Maria Nieves Paz Bolvito
Organización:	Empresa dedicada a la prestación de servicios
Puesto entrevistado:	Gerente General

Objetivo: Conocer la opinión y conocimiento que tiene el gerente general con respecto al comportamiento organizacional de la empresa.

Instrucciones: Indique Sí o No según sea el caso y comente para ampliar la respuesta de considerarlo necesario

Número	Pregunta		Comentarios
1	¿Cuál es el cargo que desempeña?		
2	¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?		
3	¿Tiene conocimiento de la visión de la empresa?		
4	¿Podría indicar cuáles son los valores de la empresa?		
5	¿Conoce los planes a futuro de la organización?		
6	¿Cómo ha evolucionado la empresa los últimos 5 años?		
7	¿Cuál es el papel del área de servicio al cliente dentro de la empresa?		
8	¿Considera que la empresa se esfuerza en mantener un agradable ambiente laboral?		
9	¿Se preocupa la empresa por mantener capacitado a su personal?		
10	La empresa ofrece oportunidades de crecimiento a su personal		

Comentarios del Evaluador:

GUÍA DE ENTREVISTA ORGANIZACIONAL

Análisis de la Información:

Linda Maria Nieves Paz Bolvito

Organización:

Empresa dedicada a la prestación de servicios

Puesto entrevistado:

Gerente de Recursos Humanos

Objetivo: Conocer los planes anuales de capacitación y formación existentes en la empresa y los esfuerzos que realiza el área de Recursos Humanos en pro del colaborador

Instrucciones: Indique Sí o No según sea el caso y comente para ampliar la respuesta de considerarlo necesario

Número	Pregunta		Comentarios
1	¿Existen planes de capacitación dentro de la empresa?		
2	¿Realizan diagnóstico de necesidades de capacitación?		
3	¿Qué tipo de capacitaciones ofrece a su personal la empresa?		
4	¿Conoce los planes de capacitación a futuro?		
5	¿Existen planes de formación integrales en la empresa?		
6	¿Dentro de las capacitaciones programadas, existe alguna enfocada en habilidades blandas?		
7	¿Realizan contrataciones de personal externo para brindar las capacitaciones?		
8	¿De acuerdo con su experiencia, que temas deberían ser abordados en las próximas capacitaciones?		

Comentarios del Evaluador:

GUÍA DE OBSERVACIÓN Y NARRATIVA

Observador:	Linda María Nieves Paz Bolvito
Organización:	Empresa dedicada a la prestación de servicios
Área:	Servicio al cliente por medio de atención telefónica

Guía de Observación y Narrativa en el área de servicio al cliente durante la jornada laboral

Comentarios:	

Análisis del nivel de manejo de competencias blandas en agentes

Evaluador:	Linda Maria Nieves Paz Bolvito
Organización:	Empresa dedicada a la prestación de servicios
Área:	Servicio al cliente por medio de atención telefónica

Objetivo: El presente cuestionario tiene como objetivo determinar las necesidades de capacitación existentes en el equipo de trabajo, desde el punto de vista de los supervisores del área

Instrucciones: Marque con una X la casilla que represente su respuesta de acuerdo con el conocimiento y manejo de la habilidad blanda de la izquierda en los agentes de servicio al cliente a su cargo

Habilidad	Bajo	Medio	Alto
Habilidades de Comunicación (asertividad, claridad en sus planteamientos)			
Seguridad en sí mismos			
Capacidad de insertarse en un equipo			
Manejo de situaciones de conflicto			
Capacidad de negociar			
Persuasión			
Perseverancia			
Dirección de equipo			
Flexibilidad			
Liderazgo			
Ambición/ Competitivo			
Toma de Decisiones			
Autoestima			
Inteligencia Emocional			
Empatía			

Ficha Técnica del Instrumento para DNC	
Autor	Alex, K.
Libro	" <i>Soft skills, Know Yourself and Know the World</i> ". (Habilidades blandas, concóctete a ti mismo, conoce el mundo)
Año	2016
Nombre original	Cuestionario de Habilidades Blandas
Procedencia	Estados Unidos
Duración	Aproximadamente 10 minutos
Objetivos	Evaluar el grado de desarrollo de habilidades blandas
Dimensiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades de Comunicación 2. Seguridad en sí mismos 3. Capacidad de insertarse en un equipo 4. Manejo de situaciones de conflicto 5. Iniciativa 6. Creatividad 7. Persuasión 8. Perseverancia 9. Dirección de equipo 10. Flexibilidad 11. Liderazgo 12. Ambición/ Competitivo 13. Toma de Decisiones 14. Autoestima 15. Inteligencia Emocional 16. Empatía
Aplicación	Agentes de servicio al cliente empresa objeto de estudio

De acuerdo con los objetivos de este plan de trabajo profesional de graduación, se realizaron cambios de forma del instrumento, más que cambios de fondo. Agregando las habilidades número 15 y 16, esto con el objetivo de tener mayor exactitud para conocer la percepción tanto en el caso de la empresa objeto de estudio como la de los agentes.

Análisis del nivel de manejo individual de competencias blandas en agentes DNC

Observador:	Linda Maria Nieves Paz Bolvito
Organización:	Empresa dedicada a la prestación de servicios
Área:	Servicio al cliente por medio de atención telefónica

Objetivo: El presente cuestionario tiene como objetivo conocer la evaluación con respecto de las habilidades blandas desarrolladas durante la formación profesional de los agentes.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que más se adapte a su razonamiento

		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿Te agrada tener comunicación con otras personas?					
2	¿Puedes expresar con claridad tus pensamientos, deseos, necesidades y preocupaciones?					
3	Al hablar ¿te expresas de forma asertiva y clara?					
4	¿Sabes escuchar y comprender los consejos, conocimientos y experiencias de las personas de su entorno?					
5	¿Sabes comunicar las cosas utilizándola inteligencia emocional?					
6	¿Sientes seguridad en sí mismo?					
7	¿Sientes que tienes capacidad de insertarte en un equipo?					
8	¿Te agrada trabajar en equipo?					
9	Cuando tienes que trabajar en equipo ¿te resulta fácil liderar el grupo?					
10	¿Puedes manejar situaciones de conflicto de forma asertiva?					
11	En caso de situaciones de conflicto ¿siempre logras mantenerte en calma?					
12	¿Tienes capacidad de negociar en situaciones de conflicto?					
13	¿Tienes capacidad de persuasión?					
14	¿Eres perseverante?					
15	¿Te agrada dirigir los equipos de trabajo?					
16	¿Eres flexible en tus decisiones, formas de pensar?					
17	¿Tienes capacidad de liderazgo?					
18	¿Tienes ambición?					
19	¿Planificas de forma rigurosa las acciones que tienes que hacer para desarrollarte en tu carrera?					

		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
20	¿Eres capaz de sacrificar tu tiempo libre si el trabajo o el estudio lo demanda?					
21	¿Te sientes motivado para conseguir tus objetivos?					
22	¿Te consideras competitivo?					
23	¿Te resulta fácil tomar decisiones?					
24	¿Tienes buena autoestima?					
25	¿Consideras que tienes inteligencia emocional?					
26	¿Tienes empatía?					
27	¿Tienes iniciativa ante situaciones complejas y nuevas?					
28	¿Afrontas los problemas con optimismo?					
29	¿Eres creativo?					
30	¿Confías en tus posibilidades y capacidades?					

AGRUPACIÓN DE INTERROGANTES DE ACUERDO CON SU ENFOQUE

		Indicador	Pregunta	Escala	Nivel
Habilidades Blandas	Habilidades de comunicación	Facilidad de expresión, de explicar y exponer ideas, de escuchar y enfocarse	¿Al hablar te expresas de forma asertiva y clara? ¿Puedes expresar con claridad tus pensamientos, deseos necesidades y preocupaciones? ¿Sabes comunicar las cosas utilizando la inteligencia emocional? ¿Sabes escuchar y comprender los consejos, conocimientos y experiencias de las personas en tu entorno? ¿Te agrada tener comunicación con otras personas?	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	Muy alto Alto Adecuado Bajo Muy bajo
	Seguridad en sí mismo	Demuestra confianza y cree en sus acciones y capacidades	¿Confías en tus posibilidades y capacidades? ¿Sientes que tienes capacidad de insertarte a un equipo? ¿Sientes seguridad en sí mismo?		
	Capacidad de insertarte en un equipo	Demuestra cooperación con sus pares y trabajo en equipo	¿Cuándo tienes que trabajar en equipo, te resulta fácil liderar el grupo? ¿Te agrada trabajar en equipo?		
	Manejo de situaciones de conflicto	Maneja los conflictos asertivamente y con una actitud positiva, tiene capacidad de negociación durante el inconveniente	¿Afrontas los problemas con optimismo? ¿En caso de situaciones de conflicto, siempre logras mantenerte en calma? Puedes manejar situaciones de conflicto de forma asertiva? ¿Tienes capacidad de negociar en situaciones de conflicto?		
	Persuasión	Si es necesario evade argumentos con fundamentos válidos	¿Tienes capacidad de persuasión?		
	Perseverancia	No se rinde fácilmente	¿Eres perseverante?		
	Autoestima	Se visualiza a si mismo con amor propio	¿Tienes buena autoestima?		

	Toma de Decisiones	No duda al momento de decidir en medio de un conflicto	¿Te resulta fácil tomar decisiones?	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	Muy alto Alto Adecuado Bajo Muy bajo
	Ambición / Competitividad	Muestra visión en el futuro y se prepara para el camino	¿Planificas de forma rigurosa las acciones que tienes que hacer para desarrollarte en tu carrera? ¿Te consideras competitivo? ¿Te sientes motivado para conseguir tus objetivos? ¿Tienes ambición?		
	Creatividad	Aporta ideas viables	¿Eres creativo?		
	Liderazgo	Es influyente	¿Tienes capacidad de liderazgo?		
	Iniciativa	Busca salidas viables en situaciones de conflicto	¿Tienes iniciativa ante situaciones complejas y nuevas?		
	Flexibilidad	Capacidad de adaptación, al acelerar las cosas nuevas y reajustes	¿Eres capaz de sacrificar tu tiempo libre si el trabajo o el estudio lo demanda? ¿Eres flexible en tus decisiones y formas de pensar?		
	Dirección de equipo	Toma un rol de dirección en caso sea necesario	¿Te agrada dirigir los equipos de trabajo?		
	Inteligencia Emocional	Piensa antes de actuar, conoce sobre el manejo de sus emociones, las emociones negativas no influyen en su entorno	¿Consideras que tienes inteligencia emocional?		
	Empatía	Sabe estar en el lugar de los demás	¿Tienes empatía?		

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL PARTICIPANTE

Instrucciones: Marca con X el término que mas se adapte a tu opinión de acuerdo con el desarrollo del plan de formación

No.	Preguntas	Mucho	Medio	Poco	Nada
1	La información y capacitación que recibí cumplió mis expectativas				
2	La información y capacitación que recibí me es de utilidad				
3	Me siento capacitado para manejar las habilidades blandas desarrolladas				
4	Estoy satisfecho con lo aprendido				
5	El tiempo fue suficiente para adquirir las herramientas necesarias para reforzar las habilidades				
6	Se cumplieron los objetivos propuestos en el curso				
7	Los ejercicios y materiales fueron adecuados para alcanzar los objetivos				
8	Las condiciones bajo las que se impartió el curso fueron adecuadas				
9	Se generó un clima de respeto y confianza durante la capacitación				
10	Se cumplieron los tiempos programados				

GUÍA DE EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS PREVIOS

Instrucciones: Marca con X la casilla que represente su respuesta de acuerdo a la interrogante de la izquierda

No.	Preguntas	Mucho	Medio	Poco	Nada
1	¿Conoces sobre el término "habilidades blandas"?				
2	¿Conoces la relación que existe entre el manejo de habilidades blandas con la calidad en el servicio al cliente?				
3	¿Sabes cómo reducir el estrés en una situación crítica?				
4	¿Reacciones de forma positiva frente a un comentario negativo?				
5	¿Eres capaz de volver a la calma inmediatamente después de un momento de tensión?				
6	¿Conoces cómo influye el manejo de las habilidades blandas en el logro de los objetivos de tu puesto?				
7	¿Sabes identificar una situación de conflicto?				
8	¿En qué medida manejas adecuadamente tus emociones?				
9	¿En qué medida manejas adecuadamente tus emociones?				
10	¿Sabes cómo calmar una situación tensa?				

GUÍA DE EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS OBTENIDOS

Instrucciones: Marca con X la casilla que represente su respuesta de acuerdo con la interrogante de la izquierda

No.	Preguntas	Mucho	Medio	Poco	Nada
1	¿Conoces sobre el término "habilidades blandas"?				
2	¿Conoces la relación que existe entre el manejo de habilidades blandas con la calidad en el servicio al cliente?				
3	¿Sabes cómo reducir el estrés en una situación crítica?				
4	¿Reacciones de forma positiva frente a un comentario negativo?				
5	¿Eres capaz de volver a la calma inmediatamente después de un momento de tensión?				
6	¿Conoces cómo influye el manejo de las habilidades blandas en el logro de los objetivos de tu puesto?				
7	¿Sabes identificar una situación de conflicto?				
8	¿En qué medida manejas adecuadamente tus emociones?				
9	¿En qué medida manejas adecuadamente tus emociones?				
10	¿Sabes cómo calmar una situación tensa?				

GUÍA DE EVALUACIÓN DE CAMBIO DE CONDUCTA

Instrucciones: Marca con X la casilla que represente su respuesta de acuerdo con la interrogante de la izquierda

No.	Preguntas	Mucho	Medio	Poco	Nada
1	¿El participante puso en práctica los conocimientos adquiridos, en el desarrollo de sus actividades?				
2	¿Se ha observado un compromiso por parte del colaborador al alcance de los objetivos?				
3	¿Hubo cambios notables en la actitud del participante luego de los conocimientos adquiridos?				
4	¿El participante ha mejorado la toma de decisiones sin acompañamiento de su supervisor?				
5	¿El participante ha manejado adecuadamente situaciones de conflicto?				
6	¿Se ha observado al participante con un manejo adecuado de inteligencia emocional frente a situaciones de estrés?				
7	¿Se evidencia un cambio de comportamiento generalizado en el participante luego de los conocimientos adquiridos?				
8	¿El ambiente colaborativo en el equipo ha mejorado?				
9	¿El participante ha demostrado mayor empatía ante los clientes?				
10	¿La mejora en el desempeño laboral de los colaboradores se debe a los conocimientos obtenidos?				

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS LOGROS OBTENIDOS

Instrucciones: Marca con X el término que más se adapte a tu opinión de acuerdo con el desarrollo del plan de formación

No.	Preguntas	Nada	Poco	Medio	Mucho
1	¿El participante ha logrado obtener mejores resultados de acuerdo con la última evaluación del servicio que proporciona a la que fue sujeto?				
2	¿El participante ha proporcionado un mejor servicio al cliente?				
3	¿El participante ha obtenido mejores resultados en las encuestas de satisfacción que el cliente elabora al finalizar la llamada?				
4	¿El participante ha sido promotor de los conocimientos adquiridos con el equipo?				
5	¿El participante a través de los conocimientos adquiridos y sus actividades, ha logrado contribuir al logro de objetivos de la organización?				
6	¿El participante a través de los conocimientos adquiridos y sus actividades, ha logrado contribuir al logro de objetivos del área de servicio al cliente?				
7	¿El participante a través de los conocimientos adquiridos y sus actividades, ha logrado contribuir al logro de objetivos del equipo al que pertenece?				
8	¿Ha disminuido el escalamiento a supervisores por inconformidades del cliente con respecto al servicio del agente?				
9	¿Ha disminuido las quejas proporcionadas por el cliente con respecto al servicio del agente?				
10	¿La satisfacción del cliente en cuanto a la atención del agente ha mejorado?				

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1 Clasificación de las empresas según su actividad.....	08
Tabla 2 Fases del proceso administrativo	10
Tabla 3 Niveles de análisis de DNC.....	14
Tabla 4 Niveles de profundidad para evaluación de los resultados	17
Tabla 5 Características de Servicio al Cliente	20
Tabla 6 Matriz descriptiva de resultados de entrevista a gerente general	35
Tabla 7 Matriz descriptiva de resultados de entrevista a gerente de recursos humanos ..	37
Tabla 8 Matriz de resultados habilidades blandas menos desarrolladas según supervisores	40
Tabla 9 Matriz de resultados habilidades blandas menos desarrolladas según agentes ..	43
Tabla 10 Diseño del programa de capacitación	52
Tabla 11 Duración del programa de formación	53
Tabla 12 Duración y temario manejo en situaciones de conflicto	54
Tabla 13 Duración y temario inteligencia emocional	54
Tabla 14 Duración y temario toma de decisiones.....	55
Tabla 15 Duración y temario flexibilidad.....	56
Tabla 16 Actividades de aplicación	57
Tabla 17 Ejecución del programa de formación	58
Tabla 18 Cronograma para la evaluación de la opinión del participante	60
Tabla 19 Cronograma para la evaluación de conocimientos previos.....	61
Tabla 20 Cronograma para la evaluación de conocimientos adquiridos.....	61
Tabla 21 Cronograma para la evaluación del cambio en la conducta o guía del cambio en el comportamiento	62
Tabla 22 Cronograma para la evaluación de logros obtenidos.....	62
Tabla 23 Cuestionario para la evaluación de la opinión del participante	63
Tabla 24 Matriz de resultados de evaluación de conocimientos previos a la ejecución del plan de formación	65
Tabla 25 Matriz de resultados con respecto a la evaluación de conocimientos adquiridos posterior a la ejecución del plan de formación	67
Tabla 26 Matriz de resultados de evaluación de cambio de conducta en el participante ..	69
Tabla 27 Matriz de resultados de evaluación de los logros obtenidos.....	71

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Figura 1 Cuatro niveles del Modelo de Kirkpatrick	16
Figura 2 Diferencia entre habilidades blandas y duras	23
Figura 3 Resultado del nivel del manejo de habilidades blandas en los agentes, según la evaluación de los supervisores	39
Figura 4 Resultado del manejo de la habilidad inteligencia emocional	41
Figura 5 Resultado del manejo de la habilidad manejo de situaciones de conflicto	42
Figura 6 Resultado del manejo de habilidad toma de decisiones	42
Figura 7 Resultado nivel de satisfacción del participante	62
Figura 8 Resultado nivel de conocimientos previos	64
Figura 9 Resultado nivel de conocimientos obtenidos	66
Figura 10 Resultado evaluación cambio de conducta	68
Figura 11 Resultado evaluación de logros obtenidos	70