Universidad Técnica Nacional

Sede Central

Carrera de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Graduación modalidad Proyecto para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos

Propuesta metodológica para el análisis de competencias del departamento de servicio al cliente del Bureau de Crédito S.H.V y asociados en el Barreal de Heredia, para los procesos de mejora continua de la organización a partir del 2021

Autores:

Alvarado Arroyo Vanessa

Araya Soto Hetzabel

Cambronero Morales Steify

Alajuela, Abril 2022

Acta de aprobación

Administración y Gestión de Recursos Humanos

Sede Central

Acta de aprobación TFG-02-2022

En la ciudad de Alajuela, a los treinta días del mes de abril de dos mil veintidós, estando en forma presencial en la Universidad Técnica Nacional, Sede Central, las personas: Roxana Venegas Quirós, Arama Aurora Colón Peña, Marialaura Del Castillo y Betzaida Montero Ulate en su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar el Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos, de los estudiantes: Vanessa Alvarado Arroyo, cédula 206070474, Hetzabel Araya Soto, cédula 207100129 y Steify Cambronero Morales, cédula 206730338.

Reunido el Tribunal Evaluador y los aspirantes proceden a defender su Trabajo Final de Graduación: *"Propuesta metodológica para el análisis de competencias del departamento de servicio al cliente del Bureau de Crédito S.H.V y asociados en el Barreal de Heredia, para los procesos de mejora continua de la organización a partir del 2021"*

Concluida la defensa del Trabajo Final de Graduación, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, los estudiantes obtuvieron una calificación de 100, sujeto a la incorporación de las correcciones que hace el tribunal evaluador y que deben realizarse en un plazo máximo de 15 días hábiles de acuerdo con el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación y hacerlo constar por escrito a la dirección de la carrera para conferir el grado de licenciados.

Integrantes del Tribunal Evaluador

Arama Aurora Colón Peña
Tutora

Roxana Venegas Quirós
Presidente Tribunal Evaluador

Betzaida Montero Mate
Lectora interna

Marialaura Del Castillo
Lectora externa

Nombre y firma de los estudiantes:

Vanessa Alvarado Arroyo
Cédula 206070474

Hetzabel Araya Soto
Cédula 207100129

Steify Cambronero Morales
Cédula 206730338

Observaciones:

Dedicatoria

Vanessa Alvarado Arroyo

A Dios, por regalarme la salud necesaria para poder culminar este proceso, por guiarme hacia las decisiones correctas, por poner en mi camino a las compañeras ideales para llevar a excelente término nuestros objetivos académicos.

A mis papás que son el motor de mi vida, los que me inspiran y me motivan para salir delante día tras día, porque gracias a ellos soy la persona que soy hoy, ya que me inculcaron a perseguir siempre mis sueños por difíciles que fueran los tiempos.

A mi hermana, porque ella desde niña me ha enseñado a jamás rendirme, ha confiado siempre en mis capacidades y ha sido un ejemplo de lucha.

A mi sobrino porque con su amor y fe en mí me hace esforzarme al máximo en el cumplimiento de mis metas y así enseñarle el valor de la dedicación por los sueños.

A mis abuelitos (QDDG), porque cada de ellos siempre fueron unos guerreros de vida sacando adelante a su familia, brindando su amor incondicional y motivándonos a dejar el "NO PUEDO" de lado.

A mi novio porque siempre creyó en mí, me impulsó cada vez que mis ánimos decaían, por su comprensión al sacrificar tiempo juntos, y por ayudarme a creer en mis capacidades.

Al resto de mi familia por demostrarme su apoyo en cada instante.

A nuestra tutora Arama Colón, por brindarnos las herramientas necesarias para incrementar nuestro conocimiento.

Por último, les dedico este trabajo a mis cómplices de aventura, a mis compañeros del Proyecto Final de Graduación por cada esfuerzo realizado, por cada día sacrificado,

por las veces que tuvimos que trabajar hasta tarde, porque siempre nos mantuvimos unidas y luchamos por la meta en común.

Hetzabel Araya Soto

Este proyecto de graduación está dedicado a:

A Dios, por ser mi pilar, el que siempre me da aliento y fortaleza en los momentos más difíciles.

A mis padres Verónica y Luis quienes con su amor y esfuerzo me han permitido cumplir un sueño más.

A mi esposo Moisés por apoyarme siempre, ser mi fuerza y soporte para seguir adelante y por apoyarme siempre.

También a mis hermanos por su cariño y apoyo incondicional. En especial a mi hermana Allany por su apoyo incondicional en este proceso.

A toda mi familia por sus oraciones, palabras de aliento y apoyo, ya que hicieron de mí una mejor persona.

A mi tutora la Dr. Aurora Arama Colón quien me apoyo hasta el final en cada etapa del proceso.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a mis compañeras Vanessa y Steify, por ser un apoyo incondicional en este proceso.

Steify Cambronero Morales

Les dedico este proyecto a mis compañeras Hetzabel y Vanessa, cómplices a la hora de llevar a cabo el trabajo con dedicación.

A mis compañeros de trabajo Fabián, Sophia, Dayana, entre otros, por todo el tiempo y ayuda brindada para hacer posible este proyecto.

Agradecimientos

Queremos agradecer primeramente a Dios, por el regalo de la vida, por la salud, por protegernos, por ayudarnos a superar todas las pruebas durante el proceso y cumplir nuestra meta en común.

Así mismo, agradecemos a nuestros padres, quienes fueron nuestro mayor apoyo en tiempos de angustia. Ellos hicieron lo posible para que la universidad fuera un sueño hecho realidad y a toda nuestra familia, ya que siempre han confiado en nosotros y nos han ayudado a incrementar la confianza en nuestras capacidades.

A la Universidad Técnica Nacional, por ser parte de nuestro proceso de formación profesional.

A la Dirección de Carrera de Gestión y Administración de Recursos humanos, por todo el apoyo brindado durante nuestros estudios, en especial en el proceso de nuestro proyecto de Graduación para el grado de Licenciatura.

Adicionalmente nos gustaría mostrar nuestra gratitud a nuestros profesores, quienes más que aportar sus capacidades técnicas, ayudaron a nuestra formación ética al proporcionarnos ejemplo con sus acciones diarias.

A la Dra. Arama Aurora Colón Peña, nuestra tutora, que siempre nos iluminó con su conocimiento y empuje para finalizar nuestro proyecto con los mejores estándares de excelencia y calidad.

A la MAG Ana Rodríguez Smith, quien nos apoyó en el proceso de validación de los instrumentos, en su calidad de Estadística.

A nuestros amigos y colegas que nos animaron todos los días y nos ofrecieron apoyo en momentos críticos.

Tabla de Contenido

Acta de aprobación 2

Dedicatoria 4

Agradecimientos 6

Índice de tablas 14

Índice de gráficos 15

Resumen Ejecutivo 17

Introducción 18

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES 20

1.1 Tema *21*

1.2 Justificación *21*

1.3 Planteamiento del Problema *23*

1.4 Estado del arte *24*

1.5 Objetivos *32*

1.5.1 Objetivo general 32

1.5.2 Objetivos específicos 32

1.6 Alcances y Limitaciones *32*

1.6.1 Alcances 32

1.6.2 Limitaciones 33

1.7 Matriz de congruencia *34*

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 36

2.1 Competencias *37*

2.1.1 Definición de competencias 37

2.1.2 Importancia de las competencias 40

2.1.3 Tipos de competencias 42

2.1.3.1 Básicas. 42

2.1.3.2 Genéricas. 43

2.1.3.3 Especificas. 43

2.1.4 Componentes de las competencias 44

2.1.5 Objetivo de la gestión por competencias 46

2.1.6 Ventajas y desventajas de las competencias 48

2.1.7 Desarrollo de las competencias 48

2.1.8 Gestión por Competencias 50

2.2 Administración *52*

2.2.1 Administración de Recursos Humanos 52

2.2.1.1 Definición de Administración de Recursos Humanos. 53

2.2.1.2 Importancia del Recurso Humano en la organización. 53

2.2.1.3 Subsistemas de Recursos Humanos. 55

2.2.1.3.1 Subsistema de Provisión de Recursos Humanos. 56

2.2.1.3.1.1 Generalidades de Reclutamiento y Selección de personal. 56

2.2.1.3.1.2 Reclutamiento del personal. 58

2.2.1.3.1.3 Selección del personal. 60

2.2.1.3.1.3.1 Selección de personal por competencias. 61

2.2.1.3.2 Subsistema de Mantenimiento o Retención de Recursos Humanos. 71

2.2.1.3.2.1 Compensación. 72

2.2.1.3.2.2 Salud Ocupacional. 74

2.2.1.3.2.3 Clima Organizacional. 74

2.2.1.3.3 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos. 76

2.2.1.3.3.1 Capacitación del personal. 76

2.2.1.3.3.2 Desarrollo del personal y organizacional. 78

2.2.1.3.4 Subsistema de Auditoria de Recursos Humanos. 78

2.2.1.3.4.1 Auditoría de Recursos Humanos. 79

2.2.1.3.4.2 Sistemas de información de Recursos Humanos. 80

2.2.1.3.5 Subsistema de Organización de Recursos Humanos. 80

2.2.1.3.5.1 Diseño, descripción y análisis de puestos. 80

2.2.1.3.5.2 Evaluación del desempeño. 85

2.2.1.4 Puestos de trabajo. 86

2.2.2 Mejora Continua 88

2.2.2.1 El ciclo de Deming. 89

2.2.2.2 Método Kaizen. 91

2.2.2.3 Calidad Total. 93

2.2.2.4 Six Sigma. 94

2.2.2.5 Just in Time. 96

2.2.2.6 Benchmarking. 97

2.2.2.7 Servicio al cliente.....98

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....102

3.1 Enfoque de la investigación.....*103*

3.2 Tipo de investigación.....*105*

3.3 Conceptualización de variables.....*106*

3.4 Fuentes de información *110*

3.4.1 Fuente de información primaria.....110

3.4.2 Fuente de información secundaria 111

3.5 Población.....*111*

3.6 Muestra *112*

3.7 Diseño y validación del instrumento *113*

3.7.1 Diseño del instrumento 113

3.7.2 Validación del instrumento.....115

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .116

4.1 Información General de la muestra.....*117*

4.2. Resultados de la aplicación de cuestionarios a agentes de servicio al cliente con base en las variables de los objetivos específicos.....*119*

4.3 Resultados de la aplicación de entrevistas a supervisores de servicio al cliente con base a las variables de los objetivos específicos.....*137*

4.4. Descripción del diseño metodológico (Prototipo de herramienta de evaluación).....*138*

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....143

5.1 Conclusiones.....*144*

5.2 Recomendaciones.....*147*

Referencias.....151

Anexos 164

Anexo 1. Plan de trabajo de la investigación *164*

Anexo 2. Cronograma de las actividades del plan de trabajo de investigación *165*

Anexo 3. Carta autorización de la Empresa para realizar el proyecto.....*166*

Anexo 4. Carta de envío de anteproyecto a la directora de Carrera para envío a la CTF de Graduación.....*167*

Anexo 5. Carta aprobación metodológica del profesor del Curso de Investigación dirigida acerca del anteproyecto *168*

Anexo 6. Carta de Curso pendiente Investigación Dirigida mientras la CTF de Graduación revisa el anteproyecto.....*169*

Anexo 7. Transcripción de acuerdo 11-2020. Anteproyecto aprobado con observaciones.....*170*

Anexo 8. Transcripción de acuerdo 22-2020. Anteproyecto aprobado.....*171*

Anexo 9. Carta de validación de instrumentos de parte de la Estadística 172

Anexo 10. Formato de Cuestionario aplicado a los Agentes de Servicio al Cliente.....173

Anexo 11. Formato de Entrevista aplicada a los supervisores de Servicio al Cliente.....178

Anexo 12. Consolidado de respuesta de las Entrevistas a supervisores 182

Anexo 13. Solicitud de aplicación del transitorio del Artículo 26 Reglamento de Trabajos Finales de Graduación.....201

Anexo 14. Respuesta a la Solicitud de aplicación del transitorio del Artículo 26 Reglamento de Trabajos Finales de Graduación.....202

Anexo 15. Carta de solicitud de aprobación de Lectores.....203

Anexo 16. Carta de aceptación de Lectora Externa.....204

Anexo 17. Carta de Lectora Interna.....205

Anexo 18. Carta de respuesta a Solicitud de aprobación de Lectores.....206

Anexo 19. Carta de Solicitud de Prórroga 208

Anexo 20. Carta de respuesta a Solicitud de Prórroga.....209

Anexo 21. Propuesta Metodológica – Herramienta para supervisores de Servicio al Cliente.....210

Anexo 22. Propuesta Metodológica – Herramienta para agentes de Servicio al Cliente.....212

Anexo 23. Carta de autorización para el uso y manejo de los trabajos finales de graduación- Universidad Técnica Nacional (trabajo colectivo).....214

Índice de tablas

Tabla Número 1. Caracterización de la muestra por Años laborados y Género 117

Tabla Número 2. Plan de trabajo de la investigación 164

Tabla Número 3. Cronograma de las actividades del plan de trabajo de investigación 165

Índice de gráficos

Gráfico 1: Conocimientos de los colaboradores de mejora continua que se han llevado a cabo en la empresa 119

Gráfico 2: Influencia de la motivación en el desempeño laboral 120

Gráfico 3: Colaboradores informados sobre los cambios o directrices relacionados del puesto laboral.....121

Gráfico 4: Efectividad de la Comunicación por parte de la Jefatura 122

Gráfico 5: Nivel de Consideración del jefe como un líder a seguir.....123

Gráfico 6: Nivel de Influencia positiva de la Jefatura en el Rendimiento del Departamento.....124

Gráfico 7: Frecuencia en la que el supervisor cuenta la opinión de sus colaboradores para la toma de decisiones.....125

Gráfico 8: Visibilidad del Desempeño de los Colaboradores por parte de la Jefatura o Supervisor 126

Gráfico 9: Participación de la Jefatura en el desarrollo de las tareas del departamento.....127

Gráfico 10: Retroalimentación por parte de la Jefatura para la Mejora Continua del Departamento.....128

Gráfico 11: Medición de los niveles de Competencia en la Evaluación de Desempeño de la empresa.....129

Gráfico 12: Capacitación recibida por la Jefatura acorde a las necesidades del puesto.....130

Gráfico 13: Conocimiento de los colaboradores para el manejo de las tareas del puesto.....131

Gráfico 14: Acompañamiento del supervisor en las Tareas que realiza los Agentes de Servicio al Cliente.....132

Gráfico 15: Inducción adecuada al ingreso a la organización por parte de la Jefatura.....133

Gráfico 16: Espacio brindado por la Organización a los colaboradores para crear propuestas de innovación para la mejora Continua 134

Gráfico 17: Herramientas brindadas por la Empresa para Realizar las Tareas .135

Gráfico 18: Participación de los colaboradores en proyectos innovadores relacionados con nuevos procesos 136

Gráfico 19: Extracto categorial de recopilación de entrevistas a supervisores de servicio al cliente 137

Resumen Ejecutivo

El presente Trabajo tiene como objetivo principal analizar las competencias de los colaboradores del Departamento del Servicio al Cliente del Bureau de Crédito por medio de la revisión de los puestos de supervisor y agentes para la valoración de las cualidades en los procesos de mejora continua en relación con los requerimientos del puesto.

Propone el diseño de una metodología que permita una evaluación objetiva de los puestos de trabajo del Departamento de Servicio al Cliente para la mejora continua.

Para el estudio se utilizó una población de 218 colaboradores, y se dividieron en 200 agentes y 18 supervisores, para lo cual se utiliza un muestreo probabilístico estratificado y se selecciona al 33% de la población para la aplicación del cuestionario a los agentes y el 100% para las entrevistas a los supervisores.

Se determina que es necesario una medición más objetiva de la evaluación del desempeño para la correcta mejora continua, así como una alineación entre los requerimientos del puesto y las competencias que necesita el colaborador para ejercer correctamente sus tareas. Al estar en armonía las competencias con requerimientos del puesto se incrementará la motivación y se minimizarán los costos de operación, rotación del personal, reprocesos y capacitación innecesaria.

Además, con la implementación de esta herramienta se reducirá la subjetividad debido a que se brinda una serie de tareas las cuales cuentan con frecuencias que, al aplicarse, garantizan una evaluación definida, objetiva y guiada a alinear a los empleados del Departamento de Servicio al Cliente durante el periodo por evaluar.

Introducción

El desarrollo profesional y la ejecución de las tareas necesarias para el logro de los objetivos organizacionales han tomado un nuevo giro, debido a que en la actualidad se han ido dejando de lado los aspectos técnicos y se tiende a enfocarse mayormente en las competencias de los colaboradores. Por esta razón las empresas han tomado mayor conciencia en el valor que tiene el factor humano en el alcance del éxito.

Los altos jerarcas de los sectores empresariales se han visto en la necesidad de implementar mejoras en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal, mediante el uso de competencias para el desarrollo de las habilidades requeridas en el puesto, sin embargo, en el Departamento de Servicio al Cliente del Bureau de Crédito S.H.V y Asociados los colaboradores tienen poco desarrolladas estas competencias, lo cual impacta de manera negativa el rendimiento de la organización.

Anudado a lo anterior, dentro de la investigación se conocen e identifican las habilidades que ya los colaboradores poseen y cuáles se pueden desarrollar con base en su perfil personal.

El presente Trabajo Final de Graduación contiene seis partes importantes en esta etapa de anteproyecto que son:

Primeramente, en el capítulo número uno se muestra los aspectos generales del proyecto como el tema, justificación, planteamiento del problema, estado del arte, objetivos generales y específicos del proyecto, así como los alcances, limitaciones y matriz de congruencia.

En el capítulo número dos se presenta el marco teórico, en el cual se desarrolla el abordaje conceptual de las principales variables de la investigación.

En el capítulo número tres se sitúa la metodología de la investigación que se aplica, la cual contiene el enfoque de la investigación, el tipo de investigación, el diseño y validación de los instrumentos de la investigación, población, muestra, fuentes de información (primaria y secundaria) y la conceptualización de las variables.

En el capítulo cuatro se realiza la presentación y análisis de resultados, donde se desarrolla la conceptualización de la muestra y se grafican los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario a los agentes del Departamento de Servicio al Cliente. Adicionalmente se analizan los datos obtenidos por cada respuesta brindada por los Supervisores del Departamento de Servicio al Cliente en la aplicación de la entrevista, y se describen los aspectos generales más importantes. Asimismo, en este capítulo se describe de manera detallada el diseño del prototipo, que consiste en una herramienta de evaluación que al asignar tareas específicas con frecuencias y objetivos se logra demostrar un resultado, el cual se clasifica de acuerdo con la escala establecida.

Además, en el capítulo cinco se encuentran las conclusiones del proyecto, donde se realiza una síntesis de los logros obtenidos en el proyecto y los principales hallazgos de este.

Para finalizar, se muestra el capítulo seis el cual contiene las recomendaciones del proyecto, donde se establecen las oportunidades de mejora en el tema desarrollado.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 Tema

Análisis de las competencias de los colaboradores del Departamento del Servicio al Cliente del Bureau de Crédito a través de una propuesta metodológica para el establecimiento de los procesos de mejora continua a partir de 2021.

1.2 Justificación

Para esta investigación se tomará en cuenta las necesidades que presenta la empresa, realizando la consulta a los colaboradores de los puestos del Departamento de servicio al cliente con el fin de verificar si conocen realmente todas las competencias necesarias para desarrollar el puesto requerido.

Por lo general, en las organizaciones es difícil encontrar al cien por ciento de su personal capacitado con conocimientos y habilidades necesarios para desempeñarse de manera correcta en los puestos de trabajo, por ello es que se crea la necesidad de gestionar las competencias.

Además, las empresas se ven obligadas a realizar estrategias de mejoramiento del entorno organizacional, y a brindar calidad en los servicios debido a la exigencia del mercado. Es por esto que las personas que se encuentran dentro de la organización deben aumentar constantemente los conocimientos, habilidades y destrezas para alcanzar el éxito organizacional.

Es de suma importancia para la organización contar con las herramientas necesarias para conocer cuáles son las competencias que requiere un colaborador en su puesto de trabajo para llevarlo a cabo eficientemente.

Con las herramientas necesarias se logra un incremento en la productividad, un desempeño óptimo, personal altamente calificado y un alineamiento estratégico requerido para el éxito organizacional.

Las habilidades y conocimientos de los colaboradores tienen un papel esencial en el desarrollo de las tareas, debido a que favorecen la productividad de las personas.

Por lo tanto, el análisis de las competencias es fundamental para evitar la subjetividad en los procesos de evaluación y seguimiento de los colaboradores.

La importancia de este estudio radica en la identificación y el desarrollo de competencias, lo cual busca un rendimiento competitivo bajo la metodología de mejora continua que poseen las empresas.

Para las empresas es fundamental desarrollar las competencias de los miembros del Departamento de servicio al cliente, para lograr que se brinde un servicio equitativo entre los agentes del centro de llamadas y una asistencia excepcional a los clientes. De esta manera, indirectamente se logra disminuir la rotación del personal y fomentar la mejora continua entre los miembros de la organización, lo que conlleva al éxito, a la eficiencia y la eficacia de la organización.

Al desarrollar el proyecto se brinda un panorama más extenso sobre los colaboradores y las competencias que poseen; el estudio ayuda a la mejora en el reclutamiento, selección y capacitación de los miembros de servicio al cliente, pues con esta investigación se puede obtener un juicio más crítico en la selección y desarrollo de los puestos del departamento.

Los programas de capacitación y desarrollo del personal deben contener información clave sobre las tareas que realizan sus colaboradores y deben identificar

cuáles habilidades son las que requieren de más capacitación para los distintos puestos de trabajo.

1.3 Planteamiento del Problema

La manera en la que las compañías de servicio al cliente establecen sus procesos para el logro de los objetivos organizacionales ha presentado cambios en los últimos años, debido a que es necesario generar resultados óptimos para el cliente y se debe brindar a los colaboradores las herramientas necesarias para realizar correctamente su trabajo, así como garantizar el desarrollo de habilidades y destrezas que den como resultado una mejora continua y ventajas competitivas en el mercado laboral.

Las competencias establecidas en el Departamento de servicio al cliente contemplan habilidades blandas necesarias para alcanzar los niveles de satisfacción de los clientes.

Una de las habilidades más importantes del servicio al cliente es la empatía, ya que tiene un efecto positivo en el servicio que se brinda, pues se muestra interés por el cliente. Así, se representa a la compañía a través de un servicio diferenciado y se logra la identificación de los clientes con el objetivo primordial de la empresa.

La satisfacción al cliente se experimenta al atender todas sus necesidades desde la primera interacción, creando una experiencia única que va a marcar la vida de los clientes y genera una buena reputación de la compañía y de los colaboradores que trabajan dentro de esta.

Esta necesidad se vuelve de mayor relevancia para la organización en aquellos puestos en los cuales la persona que lo desempeña tiene personal a cargo y brinda servicio

a los clientes, debido a que son estos los llamados a trasladar sus conocimientos de la manera más efectiva y eficaz de manera que se garantice el mejor de los desempeños, un buen ambiente laboral y la reducción de errores en los procesos.

El argumento anterior no es aceptado aún en muchas empresas, ya que se considera que realizar capacitaciones es más un gasto innecesario que una inversión a largo plazo, y que es responsabilidad de cada supervisor y cada agente de servicio al cliente tener las competencias desarrolladas para llegar a obtener personal debidamente calificado, cumplir objetivos, y obtener ganancias. Se debe establecer un método que brinde mejoras en la evaluación, medición y obtención de competencias para lograr un desempeño adecuado por parte de los colaboradores.

Para lograr lo mencionado anteriormente se llevará a cabo la investigación en el Departamento de Servicio al Cliente del Bureau de crédito S.H.V y asociados, ubicado en El Barreal de Heredia Costa Rica, en el periodo del 2020 al 2021.

Justamente, por lo señalado, la pregunta de investigación por responder es:

¿Cuál es la metodología óptima para evaluar las competencias de los miembros del Departamento de Servicio al Cliente del Bureau de crédito S? H.V y asociados para establecer procesos de mejora continua?

1.4 Estado del arte

A continuación, se mencionan algunas de las investigaciones realizadas por diferentes autores respecto a temas relacionados con el análisis de las competencias en áreas de servicio al cliente, las cuales comprenden tanto a agentes de servicio como a sus

supervisores con el fin de obtener la mejora continua en los procesos que llevan a cabo y de esta manera alcanzar los objetivos organizacionales.

Con respecto a lo anterior, es necesario acotar que con el pasar del tiempo los estudios han demostrado la importancia de múltiples competencias para mejorar la educación y en general en todos los ámbitos, incluyendo el profesional. Los estudios demuestran que a medida que pasan los años las competencias toman mayor valor en el trabajo, esto debido a que el mundo se ha transformado y es por ello que se necesita que las personas logren desarrollar sus capacidades que le conviertan en una pieza clave dentro de la organización.

Según Púm (2018) en su tesis de Licenciatura en Psicología de la Universidad Rafael Landívar en Guatemala, denominada Competencias Laborales y Evaluación del desempeño indica que "las competencias laborales permiten que las personas tengan mejores índices de desempeño en su puesto de trabajo y permite el desarrollo en su carrera laboral".

Las competencias son de suma importancia para la organización debido a que su estudio fomenta la mejora en el desempeño de los colaboradores y el mejoramiento que puede tener una persona, un departamento y toda la organización, cuando se otorga la importancia necesaria a cada aspecto.

Por lo tanto, todo este proceso conlleva a una empresa a determinar técnicas de evaluación de desempeño enfocadas en la medición de las competencias de los colaboradores, lo cual determina si necesitan la incorporación de procesos de mejora continua para obtener un rendimiento óptimo.

Monroy (2015) realizó una tesis acerca de "Coaching y desempeño laboral", por medio de la cual se tratan temas como la clasificación de las competencias básicas, específicas y genéricas para mejorar el desempeño de sus colaboradores. Asimismo, se demuestra que el entrenamiento es una estrategia que fortalece y desarrolla las competencias laborales.

El coaching es una técnica efectiva para desarrollar competencias, pues se identifican las áreas de oportunidad, y se logra que la persona se comprometa a trabajar en un plan de acción que conlleva pequeñas metas por alcanzar en tiempos determinados. Al concluir los planes establecidos brinda un resultado efectivo por medio de acuerdos entre ambas partes, lo que genera un valor agregado al tener el compromiso por parte de la persona que se encuentra recibiendo el coaching y de esta manera alcanzar la meta final.

En ese mismo contexto, los autores Flores y Rodrigo (2018), en su tesis denominada “Desarrollo de un Programa de Capacitación para la Mejora de Competencias Laborales de los trabajadores de la Empresa Michell & Cía., Perú”, explican la necesidad de determinar si existe una influencia positiva entre un programa de capacitación y la mejora de competencias laborales, con el objetivo de crear un ambiente laboral sano y de esta forma evitar problemas de comunicación y desempeño de los trabajadores que puedan afectar su productividad y así asegurar su desarrollo profesional.

La elaboración de los planes de capacitación implica una planeación muy estructurada y concreta, con relación a las áreas que se desean mejorar; brindando visibilidad sobre los avances y mejoras obtenidas durante la capacitación. Cuanto más específica sea la capacitación al incluir un plan de seguimiento al final, se optimizará la ayuda para obtener mejores resultados a largo plazo.

En relación con la capacitación de competencias se requiere identificar el nivel de habilidad que presenta la persona para confeccionar una capacitación acorde con las necesidades de manera eficiente y eficaz para su puesto de trabajo, además capacitar al personal es de suma importancia debido a que los colaboradores deben actualizarse para lograr una mejora continua en las tareas que desarrolla en su puesto diariamente.

Granda (2018), explica en su proyecto investigativo titulado "Habilidades Blandas aplicadas al Servicio al Cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de Comercialización de electrodomésticos, en Quito, Ecuador", el cual indica que las habilidades permiten valorar el nivel de las relaciones existentes, entre los colaboradores de una organización, tanto a nivel interno como externo. La importancia radica en cómo estas competencias pueden cambiar favorablemente la percepción que tiene el consumidor del servicio. Por ejemplo, una competencia que conlleva a comprender las necesidades de otros es la empatía, la cual es una competencia emocional que, aplicada en el servicio al cliente, puede transformarse en una fuente de éxito en la organización logrando la obtención de los objetivos.

En el ámbito de servicio al cliente, es primordial contar con factor humano que cuente con competencias aptas para llevar a cabo sus tareas, y para replicarlas en sus compañeros de trabajo, esto debido a que, para el consumidor es de igual importancia llegar a obtener el producto o respuesta deseada que la forma en que fue atendido, esto permite establecer la necesidad de fomentar el desarrollo de las competencias en los colaboradores para la mejora continua y el alcance de los objetivos organizacionales.

Abarca y Tantalean (2019), en su trabajo académico para optar por el título de especialista de gestión de servicios de salud y enfermería en la Universidad Privada

Norbert Wiener ubicada en Lima, Perú desarrollan el tema acerca de Habilidades y Competencias del enfermero para realizar una supervisión eficaz; se lleva a cabo una comparación entre la teoría existente, las competencias detectadas en los colaboradores y los aspectos por mejorar y de esta manera obtener el mejor desempeño en el manejo de personal. Por esto ejemplifican que un enfermero que realiza una adecuada supervisión debe tener conocimiento de datos, conceptos, habilidades, destrezas, actitudes, valores que guían su comportamiento, así como una comunicación interpersonal que facilite el trabajo cooperativo.

Lo anterior indica que las personas que cuentan con competencias blandas debidamente desarrolladas son altamente efectivas en relación con su rendimiento, por esta razón es de suma importancia que las compañías inviertan en el crecimiento profesional de los colaboradores para asegurarse que, dentro de su organización, cuenten con talento humano de calidad para brindar los servicios.

De acuerdo con Olalla (2016), en su trabajo de titulación previo a obtener el título de Psicología en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito, Ecuador, realiza su investigación acerca del "Proceso de Creación de la Escuela de Formación para Supervisores de punto de Servicio en Centro de Control de Costos, Servicio al Cliente, administración de personal, calidad, seguridad y Salud Ocupacional en la Compañía Caves S.A EMA," cuya base es la importancia de las personas dentro del rendimiento de la organización y cómo la formación ayuda a mejorar su desempeño, el bienestar colectivo e individual. El autor menciona que para trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos y el talento humano es de vital importancia aumentar sus capacidades y aptitudes al punto que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregar lo

mejor de sí a su trabajo, para ser más competitivos, por ello se hace indispensable la formación continua y sostenida.

Se puede indicar que la capacitación tiene un peso muy importante en el desarrollo de las competencias de los trabajadores, en el rendimiento laboral, y en el logro de los objetivos institucionales.

Por otra parte, el uso de herramientas favorece el desarrollo de competencias. Dichos instrumentos pueden ser tecnológicos, tal y como se indicó en la investigación de la Universidad de Guadalajara llevada a cabo por Zepeda y Méndez (2016), y que se presenta una disección acerca de "Aplicaciones multimedia para el fortalecimiento de competencias laborales" que permiten el reconocimiento de las distintas áreas de mejora tanto por parte del individuo como de la empresa.

Los autores anteriormente mencionados enfatizan que las aplicaciones multimedia apoyan eficientemente los procesos de adopción de las competencias laborales, incorporando actividades que fortalecen la creación de estrategias, herramientas y acciones que garantizan el éxito profesional y laboral de una persona.

Las herramientas tecnológicas tienen un gran valor actualmente ya que facilitan los procesos, la capacitación, la evaluación del desempeño, entre otros, y brindan un acompañamiento confiable y accesible para las empresas al simplificar los procesos ya existentes.

Por otra parte, Quesada, (2014) realiza la tesis para optar al grado de Licenciatura en Psicología en la Universidad de Costa Rica denominada "Elaboración de perfiles de puesto por competencias de los vendedores de una comercializadora de alimentos y bebidas". Se menciona que la atracción de los mejores candidatos a las organizaciones

cobra real importancia, pues el capital intelectual de las personas es el mismo que tendrá la compañía, lo que agrega valor económico a esta. Además, indica que contar con la persona correcta, en el puesto correcto se vuelve cada vez más importante, pues se convierte en una ventaja competitiva para las organizaciones.

Por esta razón, tener el capital humano idóneo con las competencias necesarias para ocupar el puesto es esencial para llevar a cabo las tareas de manera correcta y alcanzar los objetivos organizacionales. Es por esto que las empresas se han dado a la tarea de reinventar los procesos de Reclutamiento y Selección con el objetivo de contar dentro de su nómina con el personal calificado, y una vez que son parte de la organización se les brinde oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, para mantenerse por encima de los competidores en el mercado laboral.

En el mismo contexto Villalta (2015) realiza su proyecto de graduación para optar por el grado de maestría en educación técnica en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, denominado "Competencias demandadas por los centros de servicio compartido de los graduados de colegios técnicos profesionales en la especialidad de contabilidad y finanzas en contraste con las que se contemplan en el plan de estudios del Ministerio de Educación Pública", en el cual indica que los jóvenes, donde quiera que vivan y sin importar su género, necesitan adquirir competencias que los preparen para emplearse de forma digna, a fin de que puedan ser personas de bien, y sobre todo ser participantes activos y críticos de la sociedad en la que viven.

Es necesario que las personas se preparen desde temprana edad en cuanto a competencias ya que estas son muy importantes para poder insertarse y ser competente en el mercado laboral. Las personas con competencias desarrolladas tienen mayor posibilidad

de obtener un empleo digno y duradero, es por ello que es necesario brindar como organización una adecuada gestión de competencias para que el capital humano se encuentre altamente calificado respecto a la competencia.

Además Sánchez y Núñez (2016) realizan su Proyecto de Graduación para optar por el título de Máster en Educación en el Instituto Tecnológico de Costa Rica denominado "Estudio de la perspectiva de las habilidades blandas y su importancia por parte de los profesores y los estudiantes del área de Informática Empresarial del Colegio Técnico Profesional de Cartagena" en el cual indican que la educación técnica dirigida a jóvenes y adultos debe formar técnicos medios con capacidad para desempeñar una modalidad específica, pero al mismo tiempo habilidades y competencias para responder de forma proactiva ante las situaciones emergentes del contexto laboral en que se desenvuelven.

Lo anterior reitera la importancia de la formación por competencias en las personas y cómo estas son relevantes para procurar la mejora continua en la organización, pues las personas son quienes potencian la eficacia en las empresas, y son las entidades las que necesitan desarrollar a las personas para enfrentar el mundo laboral que constantemente cambia a las nuevas demandas del mercado.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Analizar las competencias de los colaboradores del Departamento del Servicio al Cliente del Bureau de Crédito por medio de la revisión de los puestos de supervisor y agentes para la valoración de las cualidades en los procesos de mejora continua.

1.5.2 Objetivos específicos

- Examinar las competencias establecidas en el puesto de supervisor y agentes de servicio al cliente por medio de los requerimientos del puesto para la mejora continua.
- Cuantificar los niveles de las competencias de los puestos de Supervisor y agentes de servicio al cliente a través del cumplimiento de las tareas pertinentes al puesto para la valoración objetiva de las cualidades.
- Proponer el diseño de una metodología que permita la evaluación de los puestos de trabajo del Departamento de Servicio al Cliente para la mejora continua.

1.6 Alcances y Limitaciones

1.6.1 Alcances

El alcance de este proyecto se basa en el análisis de las competencias que tienen los colaboradores del Departamento de Servicio al cliente del Bureau de Crédito S.H.V y Asociados que permitan la mejora continua de los procesos a partir del 2021.

La investigación abarca la evaluación anual de los puestos mediante una medición objetiva de acuerdo con el desempeño basado en tareas estrictamente establecidas durante el periodo fiscal, asignando una escala de valores conforme con los resultados esperados por la empresa.

Con el estudio se pretende disminuir o eliminar la subjetividad en el proceso de evaluación del desempeño a través de una herramienta que relacione las tareas con las competencias de manera objetiva para el correcto desempeño del colaborador.

1.6.2 Limitaciones

- No existe una política en la empresa sobre la mejora continua para los puestos de trabajo.
- En el país hay una incipiente investigación relacionada con el mejoramiento continuo de servicio al cliente.
- La literatura consultada no muestra que exista una metodología que pueda evaluar las competencias que demandan los puestos de trabajo, debido a que las empresas no revelan la que utilizan.
- La situación actual del país por Covid-19 restringe la búsqueda de información física en las bibliotecas debido a que las bibliotecas públicas del país se encuentran cerradas y la situación limita el proyecto específicamente.
- El acceso a visitar el Bureau de Crédito S.H.V y Asociados se ha obstaculizado debido a los protocolos sanitarios establecidos por la presente pandemia, lo cual dificulta el proceso de observación como instrumento para la recolección de información del proyecto.

1.7 Matriz de congruencia

A continuación, se detalla la matriz de congruencia:

Título: Propuesta metodológica para el análisis de competencias del departamento de servicio al cliente del Bureau de Crédito S.H.V y asociados en el Barreal de Heredia, para los procesos de mejora continua de la organización a partir de 2021.	
Tema: Análisis de las competencias de los colaboradores del Departamento del Servicio al Cliente del Bureau de Crédito a través de una propuesta metodológica para el establecimiento de los procesos de mejora continua a partir de 2021.	
Problema de investigación: ¿Cuál es la metodología óptima para evaluar las competencias de los miembros del Departamento de Servicio al Cliente del Bureau de crédito S.H.V y asociados para establecer procesos de mejora continua?	
Objetivo General: Analizar las competencias de los colaboradores del Departamento del Servicio al Cliente del Bureau de Crédito por medio de la revisión de los puestos de supervisor y agentes para la valoración de las cualidades en los procesos de mejora continua	
Objetivos específicos	**Preguntas de investigación**
Examinar las competencias establecidas en el puesto de supervisor y agentes de servicio al cliente por medio de los requerimientos del puesto para la mejora continua.	¿Cuáles son las competencias necesarias para desarrollar un proceso de mejora continua en el Departamento de servicio al cliente?

Cuantificar los niveles de las competencias de los puestos de Supervisor y agentes de servicio al cliente a través del cumplimiento de las tareas pertinentes al puesto para la valoración objetiva de las cualidades.	¿Cómo se deben cuantificar los niveles de las competencias de los puestos del Departamento de servicio al cliente del bureau de crédito?
Proponer el diseño de una metodología que permita la evaluación de los puestos de trabajo del Departamento de Servicio al Cliente para la mejora continua.	¿Cuál es la metodología recomendable para evaluar las competencias del puesto de supervisor de servicio al cliente?

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

La estrategia de la organización necesita personas competentes, con un valor agregado que los haga parte esencial en una compañía, y que permitan dar lo mejor de sí para alcanzar los objetivos organizacionales. Es por esto que los trabajadores han reconocido la importancia de desarrollar las competencias adecuadamente, para así obtener un rendimiento óptimo, eficiente y eficaz; por lo tanto, es necesario conocer su significado.

2.1 Competencias

2.1.1 Definición de competencias

La palabra competencia es aquella que "Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo" (Alles, 2016, pág. 29).

Las competencias se refieren a las capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos que tienen las personas para lograr realizar las tareas que se le asignen de una manera eficiente y eficaz, haciendo que la persona adquiera un valor mayor que los demás en dicha actividad que realice. Estas logran que las personas sean idóneas para las tareas que realizan, convirtiéndolas en expertos en el campo en el que se desenvuelven, debido que estas están relacionadas con las habilidades blandas de las personas y, por ende, se logra un desempeño exitoso o en parte se debe a las habilidades técnicas que tengan las personas, pero un porcentaje muy importante a las competencias que posean.

En el campo laboral, las competencias se pueden definir como la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica. Hablamos de

competencias cuando se procede a evaluar, formar, desarrollar y medir el aporte de una persona al éxito desde su puesto de trabajo. Para definir si la persona evaluada es competente se consideran los denominados “factores diferenciadores de éxito”, es decir, aquello que hace que unas personas sean mejores o las indicadas para asumir exitosamente determinado puesto.

> Podemos considerar la competencia como aquellos factores que distinguen a una persona con un desempeño superior al de otras personas que tienen un desempeño promedio o aceptable. En consecuencia, las competencias son aquellas características individuales (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permiten a esa persona determinada desempeñarse óptimamente en su puesto de trabajo. (De Molina, 2016, párr. 1-3).

Como se menciona anteriormente las competencias son esenciales en relación con el desempeño dentro de una empresa, puesto que son requeridas para realizar tareas establecidas en los manuales de puestos. Cuanto más desarrolladas se encuentren las competencias, el desempeño suele ser superior debido a que la persona presenta mayor habilidad y conocimientos para desempeñarse en su puesto y alcanzar el éxito de sus tareas.

“Las competencias son capacidades susceptibles de ser medidas y que son necesarias para desempeñar un trabajo de manera eficaz de modo que se logren las metas y objetivos deseados por la organización” (Dirección General de Servicio Civil, 2019, pag.5)

Por esta razón, una manera de evaluar el desempeño de los trabajadores por medio de competencias es agregando frecuencia en las tareas y definiendo objetivos claros. De

esta manera se logra eliminar un juicio de valor en el proceso de evaluación y el correcto logro de las metas.

Además, las competencias se pueden definir como “áreas de capacidad personal e individual que nos permiten desarrollar la carrera profesional de manera exitosa. Constituyen una combinación de comportamientos necesarios para el desarrollo de habilidades personales y profesionales.” (Contraloría General de la República, 2019, pag.3).

Aunado al párrafo anterior, cuando las personas presentan las competencias requeridas en un puesto, y la organización fomenta su crecimiento, los colaboradores tienen más oportunidad de crecimiento e indirectamente ayuda a fomentar una cultura de mejora continua, de motivación y planes de desarrollo debidamente establecidos. Asimismo, permite a los colaboradores aplicar las competencias adquiridas en la toma de decisiones diarias en su vida personal.

Una competencia se trata de “un conjunto de habilidades, aptitudes y conocimientos que una persona tiene para ejecutar una tarea o función específica” (Peçanha, 2020, parr.5).

Al observar la definición anterior, se puede inferir que las competencias son todos aquellos aspectos que permiten elevar la calidad de las actividades que cada individuo lleva a cabo, tanto en su vida laboral o personal para desarrollar una tarea específica.

Por otra parte, en el momento de evaluar a los colaboradores se suele confundir los conocimientos que tiene una persona con las competencias que posee, lo cual resulta erróneo ya que ambas permiten lograr el óptimo desempeño de las personas. “Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no

será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función" (Alles, 2016, pág. 29).

Por lo tanto, los conocimientos son las habilidades duras que desarrollan las personas como por ejemplo: Saber utilizar un programa informático determinado, saber algún idioma, tener conocimientos técnicos en un área, mientras que las competencias van de la mano con las habilidades blandas de las personas como por ejemplo tener una buena comunicación oral y escrita, ser una persona que se pueda adaptar a diferentes entornos en lo laboral o personal, tener un don de excelente servicio al cliente, entre otros.

2.1.2 Importancia de las competencias

Las competencias son de suma importancia en la organización, debido a que logran integrar los conocimientos y habilidades para alcanzar el éxito empresarial y personal. Estas son importantes y necesarias, ya que evidencian cuáles son las necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo en determinadas tareas. Dependiendo del puesto en el cual se desempeñan las personas, algunas no son determinantes, pero otras son esenciales para cumplir a cabalidad los objetivos del puesto de trabajo.

Las competencias son muy importantes para identificar lo que la persona sabe hacer, cuál es el nivel de desempeño, y cuál es la necesidad evidente de capacitación.

Continuando con el tema, las competencias son las características que hacen distinto a un individuo del otro; la manera en la que realizan sus tareas muestra si la persona tiene las competencias necesarias para ocupar el puesto.

Las competencias encierran en los individuos habilidades, destrezas, conductas, motivación, conocimientos e inteligencia emocional que hacen desempeñarse a los colaboradores de manera excepcional.

La importancia de las competencias radica en que mantienen una relación estrecha con el desempeño que muestra el individuo, pues si sus competencias se encuentran desarrolladas, su desempeño será superior al que se espera, y los objetivos se van a alcanzar con mayor eficiencia y eficacia.

Además, las competencias son las características que hace diferente a cada individuo, que lo hace resaltar ante los demás en el grupo y lo cual genera una ventaja competitiva en el mundo laboral, debido a que las organizaciones actualmente buscan individuos que vayan más allá de lo que su currículo o lo que sus títulos muestran. Las compañías necesitan personas con conocimientos, pero también con habilidades para explotar.

Por otra parte, las competencias ayudan a la búsqueda de la calidad de los procesos que se llevan a cabo tanto en la vida personal como laboral, y ayudan a establecer las metas a corto y a largo plazo.

Por lo tanto, el tener personas capacitadas y motivadas en la organización contribuye al éxito organizacional.

En resumen, el desarrollo de las competencias le permite al individuo adquirir las herramientas necesarias para desempeñarse en un ámbito específico de una manera más eficaz y eficiente.

2.1.3 Tipos de competencias

Los tipos de competencias que existen son muy amplios y varían según los autores que desarrollan las investigaciones en la parte administrativa. Para efectos de este proyecto se detallarán las siguientes:

2.1.3.1 Básicas.

Las competencias básicas hacen referencia a aquellas que logran que el individuo se desenvuelva en diferentes ámbitos de la vida, promoviendo los valores que se les inculca a las personas desde que nacen. Es decir, este tipo de competencia le facilita al individuo adaptarse a las circunstancias que la vida les presente, y lograr una respuesta acertada en cualquier entorno o circunstancia.

Las competencias básicas son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión; en cada profesión se establecen requisitos y conocimientos que los participantes deben tener para calzar en el perfil, también poseer capacidades técnicas y metodológicas.

Muchas de las capacidades técnicas y metodológicas son adquiridas en los niveles educativos o experiencias laborales previas.

Las competencias básicas son las que todas las personas precisan para su desarrollo personal y de paso ayudan a fortalecer el área laboral, así como para ser ciudadanos de bien en la sociedad. Estas habilidades permiten a los individuos adaptarse a un entorno laboral de cambio, ayuda a conseguir resultados positivos durante la actividad profesional en diferentes contextos. Son clave para el desarrollo esencial de las tareas en los diferentes puestos de trabajo.

Como su nombre lo dice, estas competencias son básicas, esto quiere decir que normalmente la mayoría de las personas las poseen al haber cumplido al menos la educación básica y desenvolverse en el entorno social.

Por otra parte, este tipo de competencias se desarrollan mediante la realización de tareas, las cuales deben ser seleccionadas, según las necesidades o circunstancias las cuales van a ser aplicadas, debido a que esto permite que el ser humano utilice las herramientas y recursos con los que tiene al alcance de su mano.

2.1.3.2 Genéricas.

Las competencias genéricas "son todas aquellas habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes y recursos de una persona que le permite desenvolverse de manera adecuada en cualquier entorno laboral y alcanzar las metas propuestas en un puesto de trabajo concreto". (Rodríguez, 2019, párr. 1).

Las competencias genéricas como se mencionaba anteriormente están ligadas a la personalidad, se pueden ver en la manera como los colaboradores se desarrollan en su entorno laboral, por ejemplo, la comunicación, persuasión, trato a los clientes, inteligencia emocional, pensamiento crítico, gestión del tiempo, capacidad de automotivación, flexibilidad, toma de decisiones entre otros.

2.1.3.3 Especificas.

Las competencias específicas son:

> Todas aquellas habilidades, conocimientos, valores y pensamientos requeridos para desarrollar de manera adecuada una tarea o un trabajo. A diferencia de las básicas y las generales, solo son útiles para un ámbito en

> concreto, y para desarrollarlas es necesario llevar a cabo un aprendizaje diseñado para ellas". (Rodríguez, 2019, párr. 1).

Hoy muchos puestos requieren el manejo competencias específicas para desarrollar las tareas, esto hace que los trabajadores tengan la oportunidad de prepararse en ciertas áreas y adquirir los conocimientos requeridos; a diferencia de las competencias básicas o genéricas, estas competencias se incrementan por medio de estudio y práctica utilizando métodos académicos y de campo para aumentarlos.

Por lo general, los puestos que incorporan competencias específicas ofrecen a los empleados la oportunidad de seguir preparándose en esa competencia de manera que siga en un constante aprendizaje de la mano con la tecnología.

2.1.4 Componentes de las competencias

> Una competencia debe contener cuatro aspectos para que una persona pueda desarrollarla de forma adecuada: Saber (conocimientos), Saber hacer (habilidades o destrezas), Saber estar (cultura y normas) y Querer hacer (motivación). El saber implica que para que una persona pueda llevar a cabo un comportamiento que le permita poder obtener buenos resultados, necesitará poder tener los conocimientos que exige un puesto de trabajo. El hecho de poseer esos conocimientos o saber no implica que puedan realizar el trabajo con eficacia y/o eficiencia. Hace falta que la persona tenga ciertas habilidades y/o destrezas. Esto es lo que se denomina saber hacer. Aparte de tener conocimientos y habilidades es importante que los comportamientos de la persona se adapten a la cultura y normas de la

> empresa en la que desarrolla su trabajo. En definitiva, se trata de que sus comportamientos estén adaptados a los valores de la empresa. Es lo que se denomina saber estar. El último aspecto importante de las competencias tiene que ver con la motivación de la persona ya que de nada sirve que la persona tenga conocimientos, habilidades y que sus comportamientos se adapten a la cultura de la empresa si no tiene de la motivación necesaria para ello. Es lo que se llama ‘querer hacer ‘. (Iglesias, 2020, párr.9-13)

Los elementos mencionados anteriormente, son esenciales para que las personas se desenvuelvan correctamente; los conocimientos técnicos son necesarios para el puesto de trabajo, debido a que se basan en procedimientos ya establecidos que avalan el proceso como tal, sin embargo aparte de ellos, las personas deben tener la capacidad de mostrar sus habilidades y destrezas en su ejecución, ya que estos son complemento de la teoría aprendida debido a que le permite al colaborador adaptarse de una manera más adecuada a la cultura y a las normas establecidas por la organización, lo cual genera que las personas realicen cada una de sus tareas con un alto nivel de motivación.

Adicionalmente, “para desarrollar una competencia es necesario que las personas dispongan de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia, a esto se le conoce Poder hacer”. (Barceló, 2017, párr.22).

2.1.5 Objetivo de la gestión por competencias

La gestión por competencias permite identificar cuáles son las capacidades requeridas en un puesto de trabajo, mediante un perfil específico que pueda medir las capacidades y conocimientos de las personas.

El objetivo de la gestión por competencias logra que el capital humano de la organización sea gestionado de manera integral, siguiendo la estrategia del negocio y de esta manera cumplir los objetivos del puesto y de la organización.

> La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio. (Rubió, 2015, párr. 1).

Como se menciona anteriormente, la gestión por competencias es de suma importancia para que los puestos que se necesitan cubrir en la organización sean dotados de candidatos idóneos con las habilidades blandas y duras necesarias para la mejora continua de la organización.

La gestión por competencias permite que en conjunto las personas y las empresas se vuelvan más competitivas para el mercado, logrando así el desarrollo profesional de los colaboradores y abriendo un espacio en el mundo tan competitivo que rodea a las personas actualmente.

Además, la gestión por competencias brinda múltiples beneficios al colaborador y a la empresa, como la mejora del clima organizacional. Cuando la organización posee un

sistema de gestión por competencias logra que los colaboradores y la entidad tengan una relación estrecha y armoniosa, la cual beneficia el clima organizacional.

Además, si los colaboradores se encuentran capacitados, no existirán problemas en cuanto a sesgos o errores al realizar las tareas del puesto, y gracias a esto se evitarán sanciones, despidos, o daño a la relación laboral.

Por otra parte, la correcta gestión por competencias mejora el absentismo y rotación, debido a que, si las personas sienten que su puesto se relaciona con sus competencias y habilidades, se mantendrán motivadas y no lo abandonarán tan fácilmente, ni aceptarán renunciar a su empresa e irse a otra y de esta manera la rotación se minimizará.

El absentismo y la rotación afectan drásticamente a la organización debido a que al existir ese problema la parte operacional de la organización se verá afectada, y con ello toda la empresa, pues esta es el motor.

Por otra parte, esto genera problemas económicos a la organización debido a que el costo de liquidar y capacitar a un empleado es bastante elevado, y al existir tanta rotación se capacita a los colaboradores en vano debido a que al poco tiempo abandonan la organización. Por lo tanto, gestionar por competencias es esencial para conocer al trabajador y brindarle un puesto que se adecue a sus competencias y de esta manera se sienta feliz en la organización, teniendo una buena comunicación con sus jefaturas y en un ambiente laboral sano. Para el Departamento de Recursos Humanos es importante brindar la capacitación necesaria al colaborador, no solo para que conozcan sus tareas, sino para brindar un seguimiento con el objetivo de gestionar sus competencias logrando la eficiencia, eficacia y el aumento de su capacidad y éxito empresarial.

2.1.6 Ventajas y desventajas de las competencias

Luego de consultar múltiples autores en el proceso de investigación se determinan ventajas y desventajas de las competencias en el mundo laboral

Ventajas de las competencias en el mundo laboral

- Ayuda a tener un ambiente laboral competitivo
- Proporciona oportunidades para el crecimiento laboral y personal
- Hay un enfoque más específico con respecto a las tareas por realizar
- Permite trabajar en equipo y desarrollar aún más las habilidades que ya se tienen y adquirir más habilidades a lo largo de la experiencia laboral

Desventajas de las competencias en el mundo laboral

- Se incurre en costos más altos desde la contratación y durante la relación laboral.
- Al tener competencia dentro de la organización es necesario destinar recursos en actividades que ayuden a reforzar el conocimiento y permitir el crecimiento del personal.
- Posible rotación de personal después de alcanzar el nivel de competencia requerido y tener antigüedad ejerciendo la misma labor.

2.1.7 Desarrollo de las competencias

El desarrollo de las competencias se da como resultado de la necesidad de las personas de estar preparadas a los cambios que se requieren por las actualizaciones tecnológicas, los requerimientos actuales de las organizaciones y la búsqueda de la mejora continua.

Por su parte, las organizaciones han determinado que el desarrollar las competencias de sus colaboradores les permite llegar a niveles mayores de eficiencia, eficacia y de motivación laboral, permitiendo así competir de una mejor manera en el mercado laboral.

> Las organizaciones podrán lograr su misión y visión en la medida que su personal se desempeñe en forma efectiva y sus funciones aporten valor a los procesos, productos y servicios que reciban los clientes; de manera que sus conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos conduzcan al éxito corporativo. (Hernández, 2018, párr. 2).

En otras palabras, cuando la organización y los colaboradores trabajan en conjunto para alcanzar un objetivo, se necesita del compromiso de ambas partes para que cada uno lleve a cabo la tarea que le corresponde, poniendo en práctica cada una de las habilidades, conocimientos y herramientas que garanticen el desarrollo de sus productos o servicios.

> El desarrollo de las competencias aporta las herramientas para identificar o bien diseñar las competencias del personal clave, hace la comparación entre el perfil requerido de competencias y las que realmente posee un trabajador y pone de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el requerido, logrando identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento requerido, así como las fortalezas que pudieran tener y ser aprovechadas (Hernández, 2018, párr. 4)

Los puestos de trabajo demandan un nivel de competencias, sin embargo, conforme los colaboradores van adquiriendo responsabilidades dentro de la organización

deben ir aumentando su nivel, por eso es necesario un plan de capacitación y desarrollo para obtener los resultados esperados.

> El desarrollo de las competencias y del talento requieren de una organización que se fundamente en valores y sitúe a las personas en el corazón de los sistemas, y que a su vez favorezca que los intereses personales armonicen plenamente con los intereses de la organización y de su entorno. (Bestratén, 2018, pág.2)

En otras palabras, para garantizar el correcto desarrollo de las competencias y el talento del personal, la empresa debe buscar un ámbito laboral idóneo donde sus colaboradores se sientan identificados e incluidos en cada una de tareas, toma de decisiones o directrices que conlleven al logro de los objetivos organizacionales, y al mismo tiempo se debe de procurar una conciliación en ambas partes, para el alcance de las metas personales de cada trabajador.

2.1.8 Gestión por Competencias

El modelo de Gestión de competencias se ha convertido a través de los años en una de las pautas organizacionales con mayor éxito, debido a que integra aquellas características que hacen exitoso a un colaborador en el desarrollo de sus tareas en conjunto con las herramientas adecuadas que da como resultado el correcto logro de los objetivos organizacionales o empresariales.

"Un modelo de competencias se puede definir como el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales". (Alles, 2017, pág.58)

Anudado a lo anterior, un modelo de competencias es aquel proceso por medio del cual la organización identifica aquellas habilidades con las que cuentan sus colaboradores, mide su nivel y buscas las maneras más adecuadas de desarrollarlas, con el objetivo de que estas le permitan al trabajador realizar sus tareas de una manera más idónea y mejorar su rendimiento individual y grupal.

"Un modelo por competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional". (Alles, 2017, pág.54)

La gestión por competencias se ha transformado en aquel modelo que permite a la organización definir aquellas que son necesarias para desempeñar cada puesto, certificando que desde el momento del reclutamiento se cuenta con las herramientas necesarias para escoger al candidato ideal. Además, garantiza que el proceso de evaluación de desempeño sea menos subjetivo y determine las verdaderas áreas de mejora en las que sus colaboradores necesitan apoyo para lograr los objetivos, convirtiendo la relación laboral en un proceso de ganar – ganar donde ambas partes se benefician a corto o a largo plazo.

El tener competencias establecidas dentro de los puestos de trabajo va de la mano con los principios de la administración como el planeamiento, organización, planificación y ejecución de las tareas diarias, ya que brinda una mejor visibilidad en cuanto al logro de objetivos, permite a la empresa aumentar la eficiencia y eficacia, asegura una disminución en los costos y una mayor rentabilidad del negocio. A su vez, facilita al personal trabajar de una manera más creativa incrementando su nivel de motivación y su satisfacción laboral.

2.2 Administración

Las competencias son utilizadas en diferentes procesos en la Administración, las cuales se caracteriza porque:

> Inicia cuando se unen esfuerzos coordinados con un objetivo prefijado, uno de ellos era la caza: por medio de gritos y sonidos se atraía al animal a un pozo profundo en el que perdía la vida y podía ser utilizado en bien de la tribu. (Sánchez, 2014, pág. 7).

De acuerdo con lo anterior desde inicios de los tiempos los humanos se organizaban para obtener objetivos comunes, exactamente igual sucede en la actualidad, las personas deben trabajar en equipo para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz.

La administración se basa en cumplir los objetivos organizacionales por medio de una coordinación entre un equipo de personas que persiguen metas comunes.

2.2.1 Administración de Recursos Humanos

Para efectos de la investigación se centrará la atención en la Administración de Recursos Humanos, pues es el capital humano de la organización, desde los puestos operativos, hasta los altos directivos, es el componente de mayor importancia en una empresa debido a que es el único recurso apto para administrar a las personas en la organización.

2.2.1.1 Definición de Administración de Recursos Humanos.

Por consiguiente, se conocerá qué es la Administración de Recursos humanos:

> La administración de recursos humanos se define como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización. (Flores, 2014, pág.3).

Recursos Humanos es parte esencial de la organización debido a que trabaja para alcanzar metas y objetivos de la mano de los colaboradores que laboran para esta y que realizan las tareas de su puesto de manera correcta, alcanzando el éxito.

2.2.1.2 Importancia del Recurso Humano en la organización.

Las organizaciones deben entender la importancia del Recurso Humano debido a que, aunque sean económicamente estables, si no existen personas capacitadas y competentes la empresa no alcanzará el éxito. Si la empresa trata adecuadamente a sus colaboradores ellos atenderán de manera correcta a sus clientes logrando que la empresa tenga una buena posición en el mercado gracias a la excelencia del servicio, es por esta razón la importancia de que los colaboradores tengan las competencias requeridas y bien desarrolladas para lograr el correcto funcionamiento de la organización.

Y es aquí donde el Departamento de Recursos Humanos juega un papel sumamente importante y que muy probablemente sin este departamento el capital humano

de la organización se encuentre desmotivado y no sea calificado para que los procesos sean óptimos.

El Departamento de Recursos Humanos en la organización es quien se encarga de atraer, seleccionar y retener a las personas idóneas para cada puesto en la organización, personas que se adapten en competencias y habilidades del puesto y aporten valor a la organización. Pero no es únicamente atraer y seleccionar a las mejores personas, además tiene la ardua obligación de retener al personal idóneo, y esto únicamente se logra motivando a los colaboradores, lo cual es una tarea complicada, que requiere de constante esfuerzo y dedicación.

> Contar con un Departamento de Recursos Humanos es crucial para el éxito de una empresa y puede ser el recurso más importante para mejorar y mantener a los empleados motivados. Será el encargado de la selección, contratación, capacitación y motivación para así cumplir las expectativas de todo personal que conforma la empresa y los objetivos comerciales de la misma. (Gómez, 2019, parr.02).

Según el párrafo anterior, Recursos Humanos es esencial para el correcto desempeño de la empresa, ya que debe velar por que todas las áreas de Recursos Humanos como lo es Reclutamiento y Selección el cual dota de personal idóneo, eficiente y eficaz a la organización, la cultura y clima organizacional, lo cual mantiene a los colaboradores altamente motivados y con un alto desempeño. La capacitación del personal otorga al capital humano los conocimientos y habilidades necesarios para que, entre otros aspectos, se mantengan en un funcionamiento óptimo y de esta manera se cumplan los objetivos organizacionales propuestos.

Además, el Departamento de Recursos Humanos es la conexión entre la cúspide estratégica y los puestos operativos y administrativos de la organización debido a que es el vocero de los colaboradores y de la gerencia. Recursos Humanos debe estar enterado de las políticas y estrategias organizacionales para conocer si esas políticas beneficiarán o afectarán a los colaboradores y de esta manera levantar la mano y abogar por que se cumplan los derechos de los colaboradores, asimismo debe mantener en constante aprendizaje al capital humano en cuanto a los deberes que tienen ellos con la organización, y de esta manera lograr que ambas partes se vean beneficiadas.

Por lo tanto, es de suma importancia mantener un representante o Departamento de Recursos Humanos en la organización que pueda dar el balance necesario a los colaboradores y a la empresa, y sea un ganar-ganar en el cual se cumplan los objetivos profesionales y personales para el empleado, y se cumplan los objetivos y las metas que la compañía establezca.

2.2.1.3 Subsistemas de Recursos Humanos.

Continuando con el tema, al desarrollar las competencias se pueden obtener procesos de mejora en la organización y específicamente en el área de Recursos Humanos. Se puede optimizar la evaluación del desempeño, el reclutamiento y la selección del personal, la inducción, la capacitación, el desarrollo organizacional, entre otros. Además, el Departamento de Recursos Humanos realiza la planeación de estrategias, así como políticas y procedimientos para beneficio del empleado y de la compañía. Es necesario que los colaboradores se encuentren capacitados de manera correcta para que puedan

acoplarse a los procesos y estrategias de la compañía. Por esta razón es tan importante el papel de Recursos Humanos en la organización.

Por otra parte, Recursos Humanos se divide en subsistemas que se detallan a continuación:

2.2.1.3.1 Subsistema de Provisión de Recursos Humanos.

En este subsistema se encuentra el reclutamiento y selección de personal.

La provisión es un proceso que se encarga de abastecer a la organización del personal idóneo. Para lograr este objetivo se llevan a cabo actividades de investigación del mercado, reclutamiento y selección.

La investigación del mercado en este proceso consiste en estudiar las características de los candidatos, la oferta y la demanda en puestos similares a la organización, las garantías e incentivos que ofrecen otras empresas con el fin de adaptar la suya con estas exigencias y de esta manera ser competitivos.

2.2.1.3.1.1 Generalidades de Reclutamiento y Selección de personal.

> El Reclutamiento y Selección de personal es un proceso por el cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto, el programa de reclutamiento y selección de personal debe estar dentro de la planeación estratégica de la empresa para que se encamine a cumplir los objetivos de la empresa. Este proceso cuenta con 4 pasos básicos: análisis de necesidades de la empresa, reclutamiento, selección e incorporación a la organización. (Rico, 2014, párr. 1).

Para la empresa es sumamente importante captar el capital humano idóneo, esto se logra al llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección eficaz en el que se logre atraer a las personas correctas para ocupar los puestos que necesita la organización.

La administración de recursos humanos debe velar por el buen funcionamiento de la organización en términos de atracción y retención del personal, además tiene la tarea de realizar una búsqueda adecuada de los candidatos que mejor se adapten a los objetivos empresariales, esto con el fin de garantizar el cumplimiento de todos los procesos de la organización.

Por otra parte, las redes sociales actualmente son el auge en reclutamiento y selección, una de las más conocidas es Facebook. Por esta red social se publican día a día miles de empleos, y tiene múltiples beneficios como confirmar la información que los postulantes al puesto indican, se puede tener una percepción de la personalidad del candidato debido a sus temas de interés, entre otros beneficios.

Por otra parte, en la actualidad la red social LinkedIn se ha convertido en la más utilizada para la búsqueda de empleo y atracción de talento.

> LinkedIn es una red social muy potente para todos aquellos profesionales que quieren desarrollar su marca personal, buscar trabajo, establecer relaciones con otros profesionales del sector e incluso, buscar leads y clientes potenciales. (Fuster, 2016, parr.1).

Esta red social ayuda a la búsqueda efectiva de empleos para los candidatos que posean un perfil, encontrarán anuncios a los cuales pueda aplicar. Además, al ser una red social enfocada a la parte profesional facilita la búsqueda de candidatos adecuados para el

perfil de puesto deseado, ya que la persona en su perfil muestra sus experiencia y habilidades laborales más que su vida personal.

Los reclutadores además pueden cazar talento y encontrar el perfil idóneo para el puesto, así como publicar anuncios de empleos y que apliquen directamente.

En fin, es una red muy especializada que ayudará a hacer el reclutamiento más efectivo.

Por lo tanto, se debe tener claro la importancia de las redes sociales a la hora de una posible contratación. En las redes sociales las personas se muestran como son en realidad, y de esta manera podemos aprovechar para verificar la verdadera personalidad, y que no existan sorpresas después de que se haya efectuado la contratación.

Es por eso que, si se realiza el proceso de reclutamiento y selección de manera correcta, se puede lograr aumentar beneficios y bajar costos para la organización al seleccionar a la persona adecuada para el puesto.

2.2.1.3.1.2 Reclutamiento del personal.

Las empresas se deben asegurarse de realizar los procesos pertinentes para la atracción de una fuerza laboral competente, para abarcar aquellos puestos que tiene vacante la organización. Esto describe el inicio del proceso de Reclutamiento.

> El Reclutamiento es el primer paso para proporcionar Recursos Humanos apropiados a la organización una vez se ha abierto una vacante. Es el subproceso de integrar, cuyo objetivo es atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización. Implica un

> sistema de información mediante el cual la organización comunica y ofrece al mercado posiciones a cubrir. (Arciniegas, 2018, pág. 56).

Por lo tanto, el tener un sistema calificado en la parte de reclutamiento permite garantizar una óptima gestión de los recursos y atraer a los candidatos que cumplen con los requisitos y competencias necesarias del puesto.

Existen dos tipos de reclutamiento: reclutamiento interno y externo.

> El reclutamiento interno es el proceso se lleva a cabo cuando la organización busca llenar la posición vacante tomando como candidatos a personas que ya laboran para la esta, haciendo una reubicación del talento, otorgando un ascenso o algún movimiento horizontal, es decir, transferir al empleado de un puesto a otro en el mismo rango o jerarquía, pero con distintas actividades o en un área distinta de la empresa. Incluso puede ocurrir que sea un movimiento de una ciudad a otra. (Pérez, 2015, parr.3).

Este tipo de reclutamiento permite un desarrollo profesional de los colaboradores de la organización que genera un sentido de pertenencia reduciendo así la rotación de personal.

Siguiendo la línea del mismo autor, se puede explicar el reclutamiento externo como:

> El proceso que se presenta cuando en la empresa surge la necesidad de cubrir una vacante y se busca hacerlo con candidatos fuera de la organización a través de medios como pueden ser los anuncios, bolsas de trabajo, empresas de consultoría externa y en la actualidad, también

> podemos mencionar la opción del reclutamiento 2.0 que se lleva a cabo mediante redes sociales. (Pérez, 2015, parr.3).

El reclutamiento externo es el más común actualmente, ya que muchas veces, aunque los trabajadores internos deseen cubrir la vacante no cuentan con las competencias necesarias para optar por el puesto y es aquí donde se debe reclutar candidatos fuera de la organización para obtener el perfil que llene las expectativas del mismo.

2.2.1.3.1.3 Selección del personal.

El proceso de selección es fundamental en todas las empresas ya que se refiere al proceso de contratación de personal que cuidadosamente se elige para el logro de metas establecidas por la organización, durante ese proceso se puede hacer uso de ciertas herramientas y actividades para encontrar a los candidatos idóneos para la posición.

En muchas ocasiones las organizaciones proceden a rechazar candidatos que no son adecuados para el puesto, este proceso de cierre en la selección de personal debe hacerse de manera muy profesional y objetiva ya que de hacerlo subjetivamente o por razones personales podría causar una pérdida de credibilidad para la organización y atraer mala fama entre futuros candidatos o alejar el talento humano.

Entre el proceso de selección hay un paso que crea un vínculo de responsabilidad tanto para el aplicante como para la empresa al brindar la oferta laboral por parte de la organización y del aplicante en aceptar esta oferta. Por lo general en la selección se busca fomentar y fortalecer el clima organizacional, por esta razón uno de los objetivos es que el candidato se pueda adecuar y cuente con las habilidades requeridas.

Por otra parte, en el proceso de selección del personal “se realizan distintos filtros como lo son pruebas profesionales y psicotécnicas que buscan resaltar a los candidatos mejor preparados. Después de ello, la entrevista da un punto de vista del perfil social con el cual cuenta la persona”. (Arciniegas, 2018, pág. 63).

2.2.1.3.1.3.1 Selección de personal por competencias.

Es una técnica que los profesionales de Recursos Humanos utilizan para encontrar talento y habilidades necesarias para el buen desempeño de una labor a través de una acertada evaluación sobre el perfil de los aplicantes o colaboradores activos en caso de promociones dentro de la empresa, también conlleva la investigación de las necesidades que se requieren en la posición para tener claro el perfil que se busca, diseñar planes de carrera profesional y mantener un clima organizacional agradable para los colaboradores.

En el proceso de selección por competencias “resulta indispensable entonces, contar con personal idóneo y capacitado para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés relacionados con la organización”. (Pérez, 2014, párr.1).

Un proceso de selección por competencias basado en las necesidades de los diferentes departamentos de las empresas hace que los empleados reclutados tengan las herramientas y las bases necesarias para la ejecución de las labores, de esta manera llevan a la empresa a un nivel de competitividad en el mercado bastante alto.

El personal es la base primordial de toda empresa, cuanto más desarrolladas estén las habilidades requeridas y más retroalimentación y entrenamiento reciban crean una cultura de excelencia donde los resultados suelen ser muy productivos y beneficiosos para la organización.

Un proceso de selección por competencias da inicio con el análisis de aquellas que son necesarias para desempeñar el puesto y su respectiva definición, lo que permite al seleccionador establecer el grado de relevancia para cada una de ellas y así poder medir el nivel de desarrollo de estas competencias en cada candidato.

Aunado a lo anterior, "existen una serie de técnicas recomendadas para desarrollar del proceso de selección por competencias, tales como: entrevistas por competencias, pruebas situacionales, discusiones de grupo, ejercicios al aire libre, pruebas psicométricas y ejercicios de conocimientos". (Candel, 2018, diapositiva 9)

Las herramientas arriba mencionadas brindan un mejor desempeño en la parte de selección del personal debido a que muestran cuáles son las competencias que tienen las personas, con base en las pruebas situacionales que se realizan al aplicar la entrevista.

Una entrevista por competencias se define como "el enfoque de reclutamiento que utiliza el momento de tener al candidato cara a cara para evaluar una o más de sus habilidades o competencias". (Irigaray, 2020, párr.1)

En la definición anterior el autor permite al lector deducir que este tipo de entrevistas se han convertido con el paso del tiempo en una herramienta para analizar de primera mano el grado de desarrollo que cuenta el candidato con respecto a las competencias necesarias para el puesto.

Las entrevistas por competencias "son aquellas que se centran en la obtención de ejemplos conceptuales de la vida laboral, académica y/o personal del entrevistado, susceptibles de ser utilizados como predictores de sus comportamientos futuros en el trabajo". (Candel,2018, diapositiva 2)

En este aspecto, las entrevistas por competencias permiten al entrevistador llevar a cabo preguntas orientadas más a la parte de reacción de un candidato ante una eventual situación que a centrarse solamente en la parte técnica, como en una entrevista tradicional.

Además, da la oportunidad a la organización de adquirir un criterio más amplio sobre la persona entrevistada, sobre sus habilidades blandas, su comportamiento, su capacidad al desarrollar sus relaciones interpersonales y por su puesto la forma de aplicar cada una de sus competencias en sus actividades diarias.

Así mismo, la entrevista por competencias "es un instrumento que permite superar la subjetividad y los sesgos de las entrevistas tradicionales". (Vargas, 2016, párr.8)

Uno de los aspectos que a través de los años se ha cuestionado acerca de los procesos de selección es la subjetividad de las decisiones tomadas en la entrevista tradicional al momento de escoger a la persona indicada para el puesto, debido a que estas decisiones, en su mayoría, recaen en las habilidades técnicas que se refleja en el currículo del candidato o bien en el sentir del entrevistador. Esta problemática es prácticamente nula al momento de aplicar la entrevista por competencias ya que este instrumento está diseñado para adquirir información adicional a lo suministrado por el candidato, y genera datos medibles que permiten a la organización tomar una decisión más real.

En otras palabras, este tipo de entrevistas genera resultados más adecuados para determinar si el candidato se ajusta o no al perfil del puesto y aleja la decisión del proceso de las opiniones generadas por el entrevistador al momento de interactuar con el entrevistado.

Anudado a lo anterior, en este tipo de entrevistas, "el entrevistador posee una lista de preguntas establecidas centradas en una habilidad o competencia específica y en cómo

respondería el candidato a una situación determinada según los criterios del puesto" (Bonilla, 2021, párr.5)

En ese mismo contexto, es necesario que el entrevistador a la hora de diseñar las preguntas analice cada una de las competencias del puesto para brindarles una ponderación y así definir la cantidad de preguntas por desarrollar.

Un diseño correcto de las preguntas de una entrevista por competencias garantiza analizar de manera integral al candidato y determinar el grado que posee de cada una de las competencias que son necesarias para desempeñar el puesto a ocupar. Dicho diseño además debe de considerar que las preguntas permitan cuestionar al candidato sobre distintas situaciones complejas que haya tenido que enfrentar en su vida laboral, las acciones que tomó y los resultados que obtuvieron.

Para tal efecto, dentro de la entrevista por competencias, existe una metodología que ayuda a conducirla de una manera más eficiente, se conoce como STAR.

> El método o modelo STAR, es una técnica diseñada para evaluar comportamientos que evidencien si el entrevistado posee o no la competencia que se pretende evaluar. Desde el otro lado, del entrevistado, el método STAR sirve como una guía para contestar cualquier pregunta de comportamiento pasado (León, 2020, párr.4)

Por lo tanto, las preguntas que se desprenden de la etapa de la Situación van dirigidas a responder ¿Qué pasó?, ¿Dónde pasó?, ¿Cómo pasó? y ¿Cuándo pasó? Asimismo, los cuestionamientos que se desarrollan en la etapa de las Tareas buscan describir el reto al que el candidato se enfrentó, el objetivo que pretendía obtener, identificar cuál era el problema y qué debía de realizar al respecto. Por su parte en Acción,

el oferente detalla su actuar en la situación planteada contestando por qué y cómo lo hizo y qué herramientas utilizó. Por último, en la parte de Resultados se busca explicar y cuantificar los logros obtenidos con las acciones realizadas.

Otra técnica muy utilizada en los procesos de Selección por competencias son las pruebas situacionales.

Una prueba situacional "consiste en plantear una situación relacionada con las tareas específicas de un perfil profesional y tiene como objetivo observar cómo se desenvuelve cada participante en ella". (Del Pozo, 2016, pág.75)

En estas pruebas, el seleccionador puede descubrir qué tan desarrolladas tienen los candidatos las competencias a evaluar, además les permite detectar fácilmente cuál de ellos se desenvuelven mejor ante la situación planteada, lo que hace al proceso de selección más efectivo.

Existen diferentes tipos de pruebas situacionales tales como: juego de roles, estudios de casos, in basket, ejercicios de ejecución de tareas del puesto, ejercicios de presentación, entre otros.

Continuando con el autor el juego de roles "consiste en representar una situación típica del perfil profesional de modo que los participantes deben actuar como lo harían en realidad". (pág.77)

> El Role Playing o Juego de Roles es una dinámica grupal que es utilizada en los procesos de selección de personal por muchas empresas. El principal objetivo es que los candidatos se pongan en la piel de un personaje y se desarrollen en un entorno concreto. (Jiménez, 2019, párr.4).

En el juego de roles es factible para la organización detectar aspectos de la personalidad del candidato, como sus actitudes, su comportamiento, sus habilidades comunicativas, su forma de relacionarse con su entorno, así como las demás competencias necesarias para desempeñar el puesto al que está aplicando.

Otro tipo de prueba situacional llevada a cabo en las entrevistas por competencias, son los estudios de caso.

> Un estudio de casos es una técnica que plantea por escrito una situación basada en un perfil profesional. En la descripción de la situación se incluyen gran cantidad de datos y detalles para que los participantes analicen el problema planteado y propongan una solución. (Del Pozo,2016, pág.77)

Por lo tanto, se podría indicar que un estudio de casos es el análisis a profundidad de una situación hipotética en la que se describe una serie de conflictos realizados con el puesto y el accionar de los personajes involucrados que llevan al postulante a crear una alternativa de solución en caso de estar él ante dicha posición.

Según el autor anterior el estudio de casos "es adecuado para evaluar las competencias de análisis, organización, planificación, toma de decisiones, solución de problemas y conocimientos técnicos". (pág.77)

Otro tipo de prueba situacional es la conocida como In basket.

> Consiste en presentar a los candidatos una relación de materiales (documentos escritos, notas y mensajes etc.) que representan aspectos significativos del puesto. Ante esta situación deben de tomar decisiones

> que de algún modo permiten una mejor comprensión de la forma en que debe de desarrollarse su deber diario. (Olaz, 2018, pág. 111-112)

Esta actividad es aplicada generalmente en puestos de gerencia, dirección, puestos de jefatura o supervisión en general o aquellos en los que entre sus obligaciones está la división de tareas y que cuentan con un grado de autonomía para la toma de decisiones, esto debido a que busca evaluar las destrezas que posee el candidato a lo hora de planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones de su área o departamento.

La siguiente prueba situacional que se utiliza en un proceso de selección por competencias es la llamada "Ejercicios de ejecución de tareas del puesto".

Estos ejercicios "son aquellos que consisten en la realización de una tarea laboral concreta de principio a fin. El diseño de la prueba debe basarse en las condiciones reales del trabajo: materiales, espacios, procedimientos, técnicas, etc.". (Del Pozo, 2016, pág.77)

Al aplicar este tipo de pruebas el seleccionador lleva a cabo una observación directa al desempeño del candidato, al tener este que poner en práctica sus habilidades técnicas para cumplir con las tareas específicas del perfil del puesto.

Otra alternativa que suele ser parte de una prueba situacional son los Ejercicios de presentación. Esta es una actividad grupal en la cual el encargado del proceso de selección le asigna un tema a cada candidato con el objetivo de que este pueda preparar y realizar una presentación corta para el resto de los participantes del proceso.

"En la fase de preparación las competencias que pueden evaluarse son: planificación, organización, creatividad y conocimientos técnicos. En la fase de presentación las competencias que se ponen en manifiesto son: comunicación, tolerancia a la tensión y flexibilidad". (Del Pozo, 2016, pág.77)

En conclusión, cada una de las pruebas situacionales tienen el objetivo de poner a prueba las competencias del candidato necesarias para ocupar el puesto debido que permite observar de una manera realista el desempeño del postulante en la realización de las tareas asignadas.

Otra técnica que los expertos en selección de personal aplican como prueba en el proceso de selección por competencias son las discusiones de grupo.

> Una discusión de grupo consiste en una discusión libre y abierta de un tema o problema más o menos definido. Las principales razones que apoyan su utilización, cada vez mayor en los procesos de selección son por un lado el poder observar cómo interactúan distintos candidatos en una situación competitiva y/o de colaboración; y por otro, abaratar los costes de selección (en aproximadamente una hora se pueden evaluar entre cinco y ocho candidatos). (Pereda, Berrocal, 2018, pág.279)

Las discusiones de grupo permiten conocer las ideas, conductas, capacidad de análisis, espontaneidad de los candidatos de una manera más flexible y cercana. Así mismo, ayuda al seleccionador a interpretar la capacidad del participante de trabajar en equipo, de liderar un proceso, de comunicar de manera asertiva sus pensamientos y sus conocimientos técnicos.

La siguiente técnica que se utiliza regularmente en un proceso de selección por competencias son los ejercicios al aire libre.

Los ejercicios al aire libre “se tratan de simular una tarea grupal fuera del entorno laboral. Permite evaluar el comportamiento real de los participantes”. (Candel,2018, diapositiva 9)

El objetivo general de los ejercicios al aire libre “es poner a un grupo de personas ante situaciones que dependen de la cooperación con otras personas para para poder superarlas”. (Pereda, Berrocal,2018, pág.281)

Durante este tipo de ejercicios los participantes deben de explotar al máximo sus competencias y habilidades para lograr alcanzar de manera exitosa el objetivo solicitado. Entre las competencias que sobresalen en esta actividad se encuentran: la iniciativa, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la persuasión y orientación a resultados.

Algunos ejemplos de ejercicios al aire libre “incluyen actividades como cruzar un río con los materiales proporcionados, construir una pirámide, pruebas de orientación, etc”. (Pereda, Berrocal, 2018, pág.281)

Por otra parte, una de las técnicas más utilizadas para medir las competencias de un postulante en un proceso de selección son las pruebas psicométricas, también conocidas como pruebas psicológicas.

Una prueba psicométrica “se trata de un test que permite medir rasgos de personalidad, actitudes, intereses y motivaciones”. (Candel, 2018, diapositiva 9).

Este tipo de pruebas le permite al seleccionador obtener datos más de veraces debido a que expone de manera natural, el actuar del candidato ante determinada situación,

lo que refleja información no solo del área técnica, sino también del área cognitiva y conductual.

"Una prueba psicométrica puede ser definida como cualquier actividad que se realice con el fin de evaluar el desempeño de un individuo. En estas pruebas se miden diferencias entre individuos o las reacciones de los individuos en situaciones diferentes". (Bacigalupi, 2019, párr.1)

Las pruebas psicométricas se caracterizan por apoyar a las empresas a establecer niveles óptimos de objetividad y estandarización, representa un ahorro de tiempo y costos en el proceso de selección ya que mide en una sola prueba todos los aspectos que solicita el perfil del puesto, permitiendo una escogencia más justa. Sin embargo, son pruebas de larga duración lo que podría resultar algo tedioso para los aplicantes, y provocar errores que modifiquen el resultado final.

> El test psicométrico es una medición objetiva y estandarizada que mide el comportamiento de un determinado individuo. Este tipo de pruebas se orienta a la medición de las capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano, e incluye, asimismo la determinación de "cuánto" dispone el sujeto, es decir, de la cantidad de aquellas competencias y características propias su comportamiento. (González, 2019. pág. 77)
>
> Las evaluaciones psicométricas pueden aplicarse a todos los candidatos incluidos en el proceso de selección, ya sea antes o después de la entrevista, o sólo pueden aplicarse a los candidatos que ya han sido aprobados, en el

> entendido de que, si alguno se descarta por situaciones excepcionales en las evaluaciones psicométricas, todavía quede un buen candidato que haya emergido del proceso de selección. (De la fuente, 2019, párr. 2)

> Este tipo de evaluaciones "se pueden adquirir en casas editoriales especializadas, incluyendo los respectivos manuales de utilización e interpretación. Su venta por lo general está restringida a psicólogos". (De la fuente, 2019, párr. 9)

Otra técnica de selección de competencias son los ejercicios de conocimiento.

El objetivo de esta técnica "es poder conocer el nivel de conocimientos de los evaluados en determinados aspectos del puesto de trabajo. Solo permiten conocer el componente "saber" de las competencias". (Candel,2018, diapositiva 9)

Los ejercicios de conocimiento se basan en actividades por medio de las cuales los encargados del proceso de selección pueden observar o verificar el nivel técnico que posee el postulante al desarrollar una tarea o manipular una herramienta, relacionados con el puesto a desempeñar.

Las pruebas de conocimiento "miden el dominio de los candidatos sobre un área de conocimiento teórico o práctico que resulta imprescindible para el puesto de trabajo y que, se incluyen en el perfil técnico de selección". (Álvarez, 2020, párr. 1).

2.2.1.3.2 Subsistema de Mantenimiento o Retención de Recursos Humanos.

En el subsistema de mantenimiento se detallará el área de compensación y beneficios, salud ocupacional y el clima organizacional.

2.2.1.3.2.1 Compensación.

La compensación es uno de los aspectos más importantes del área de Recursos Humanos. Los costos representan una base fundamental en las relaciones laborales ya que están ligados al personal; además, constituyen una preocupación para las organizaciones ya que estos si no son gestionados de una manera adecuada pueden traer consigo consecuencias. Asimismo, el área de compensaciones de una organización es la encargada de motivar a los trabajadores por medio de incentivos y salarios competitivos para que estos se sientan identificados y comprometidos con la empresa en la que laboran. Un empleado motivado se compromete de mayor manera al logro de los objetivos organizaciones.

Por lo tanto, "el término compensación se utiliza para designar todo lo que las personas reciben a cambio de su trabajo, como empleados de una empresa. Este concepto incluye sueldo, salario e incentivos". (Juárez, 2014, pág. 8).

> La compensación laboral es el reconocimiento que reciben los colaboradores por cada actividad que ejecutan dentro de la empresa. Esta iniciativa, al igual que otras acciones, debe estar alineada con la estrategia de la compañía para lograr un sentido de justicia y permanencia del empleado. (Vanegas, 2014, parr.1).

Es importante que la remuneración que recibe el colaborador sea satisfactoria para cumplir sus necesidades básicas, y tener una vida digna. Por esto las empresas deben procurar remunerar de acuerdo con lo que dicte la ley para que no exista conflictos de intereses en algún momento; el trabajador aspira siempre a ganar más de acuerdo con sus

competencias, experiencias y productividad. Al retribuir al empleado de manera correcta, él se sentirá feliz en la organización y la beneficiará económicamente.

En la actualidad las empresas se han modernizado, antes las personas eran más estables en la compañía, actualmente se trasladan hacia otras empresas con mayores beneficios. Ahora las empresas no eligen a las personas, sino que las personas eligen a las empresas de acuerdo con los beneficios que estas le proporcionen, como por ejemplo bonos, educación, salud, entretenimiento, entre otros. Además, las personas buscan empresas donde se puedan desarrollar profesionalmente, pero también socialmente sin descuidar su vida y sin olvidar que son humanos; las empresas han entendido esta tendencia y otorgan flexibilidad y mayores beneficios a sus empleados.

Un ejemplo de las novedades en el mercado laboral es el teletrabajo, esta tendencia beneficia a los empleados ya que pueden trabajar desde su hogar o cualquier otro lugar en el cual tenga las herramientas necesarias para hacerlo, permitiendo a las personas que deben atender a su familia tenerlas más cerca, además beneficia a las personas que viven lejos de su trabajo al no tener que desplazarse hasta la compañía. El teletrabajo se ha convertido en un plus en las organizaciones, y las empresas que lo ejecutan son atractivas para las personas.

También se puede hablar de la flexibilidad en los horarios laborales. Actualmente es común que las empresas brinden esta libertad a sus empleados; siempre y cuando estos cumplan con sus objetivos y metas establecidas se puede ajustar su horario de acuerdo con sus necesidades, y de esta manera la empresa se beneficia al obtener los resultados deseados por parte del colaborador.

Lo mencionado anteriormente es vital para que el empleado se sienta bien en la organización, y se pueda retener a los empleados, más que tener un buen salario es necesario un salario emocional, el cual haga sentir a la persona importante y apreciada en la empresa.

El empleado y la organización tienen un contrato en el cual las dos partes se ven beneficiadas, en cuanto a derechos y obligaciones. Si el empleado da, espera recibir y asimismo la empresa. El empleado es una inversión que a largo plazo va a generar beneficios a las empresas.

2.2.1.3.2.2 Salud Ocupacional.

Por otra parte, en la actualidad los trabajadores buscan algo más que un buen pago cuando ingresan a una organización valora más aquello que les genere una sensación de seguridad. Por esta razón, uno de los motivos por lo cual los empleados se mantienen dentro de la organización es por el apoyo que reciben en la parte de Higiene y Salud Ocupacional.

Se define Salud Ocupacional "una nueva rama de la salud pública orientada a prevenir enfermedades y accidentes en el trabajo". (Guerrero, 2017, pág.9).

En las organizaciones, como medida preventiva, es de suma importancia contar con un equipo de Salud Ocupacional que establezca las políticas y reglamentos para el adecuado uso de herramientas, y materiales necesarios para realizar el trabajo en el puesto de manera correcta.

2.2.1.3.2.3 Clima Organizacional.

El clima organización se define como:

> Una interfaz que forma parte de la comunicación de una empresa, donde los trabajadores, por una parte, deben tener el espacio suficiente para construir prácticas amenas de trabajo, y por otra, la organización debe fortalecer estos espacios aportando con incentivos, beneficios y prácticas propias de su cultura organizacional. El objetivo al final del día es construir una compañía más satisfecha y feliz, lo que, por consecuencia, será más competitiva en el mercado. (Orellana, 2019, párr.10).

Mantener un clima organizacional óptimo no es una tarea fácil debido a que esto depende de todos los colaboradores de la organización, un clima organizacional negativo daña la motivación del colaborador, y por ende daña a toda la organización ya que un empleado desmotivado no trabaja correctamente y no cumple con sus tareas de manera adecuada.

Por otra parte, un buen clima organizacional genera satisfacción en el colaborador debido a que al laborar en un ambiente cálido y amable creará un excelente entorno laboral, creando buenas relaciones interpersonales y de esta manera los empleados se sentirán felices.

Además, un buen clima organizacional hará que el absentismo se disminuya radicalmente, debido a que los colaboradores se van a sentir comprometidos, con ganas de ir a trabajar y de cumplir los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, es de suma importancia mantener un clima organizacional positivo, de esta manera los procesos de la organización se mantendrán en un óptimo desempeño.

En este subsistema también se debe velar por el buen funcionar del clima organizacional y es por esta razón los conceptos anteriormente descritos ayudan a que el

entorno laboral, conocido como clima organizacional, se haga más agradable a la vista de los trabajadores, ya que cuando una persona se siente comprometida y apoyada por la organización su nivel de motivación se ve elevada, su carácter se estabiliza y las relaciones interpersonales se dan de una manera más adecuada.

En la actualidad se reconoce la necesidad de fomentar entre los seres humanos el desarrollo de un buen clima organizacional, el cual se puede definir como las percepciones que un trabajador o empleado tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Las empresas buscan la manera de mejorar los procesos productivos, en donde el clima organizacional juega un papel muy importante. El ambiente laboral puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o puede significar un obstáculo en su desempeño.

A raíz de esto los expertos del área de recursos humanos han venido ideando diferentes herramientas para medir la satisfacción laboral de los empleados, como encuestas, entrevistas, evaluaciones las cuales son llevadas a cabo en procura de una mejora significativa.

2.2.1.3.3 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.

En este subsistema se encuentra la capacitación, desarrollo del personal y organizacional.

2.2.1.3.3.1 Capacitación del personal.

La capacitación permite el desarrollo de la fuerza del trabajo en las personas, las prepara para desarrollarse de manera correcta en el puesto de trabajo.

La capacitación es una actividad educativa que coadyuva al desarrollo de las capacidades humanas, “es un proceso simple cuando es utilizado como un medio para proveer conocimientos, sin embargo, se torna positivamente complejo cuando es parte de un sistema integral de formación para generar cambios en las personas”. (Orozco, 2017, pág. 4).

En otras palabras, la capacitación es un proceso en el cual las personas logran adquirir los conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos que requiere la empresa. Al capacitar a las personas se les aumenta su conocimiento y su habilidad para desarrollarse en su lugar de trabajo.

La capacitación es importante ya que no solo permite proporcionar a la persona de información de la organización, sino que les brinda nuevos conocimientos generales dotándolos de saber, además al capacitarlos se desarrollan sus habilidades de manera que al ingresar a un trabajo nuevo van a tener la experiencia necesaria para desempeñarse correctamente en el puesto.

En la actualidad, la necesidad laboral ha provocado que los seres humanos procuren su desarrollo individual por medio de la capacitación diaria, muchas empresas han hecho esto posible por medio de los planes de desarrollo de carrera y de sucesión que ofrecen algunas compañías. Es por esto que buscan la manera de participar en procesos que incrementen sus posibilidades de crecer dentro de la organización.

Los profesionales de hoy son conscientes de la importancia de la actualización de sus conocimientos ya que el mercado laboral ha aumentado su nivel de exigencia y los procesos de las organizaciones su complejidad. Así mismo, las organizaciones han descubierto que cuanto mayor conocimiento de sus tareas tenga un trabajador más rentable

se vuelve. La capacitación es fundamental para generar un empleado más productivo, para disminuir los errores en los procesos, y para garantizar en el mercado la calidad de los productos o servicios que brindan.

2.2.1.3.3.2 Desarrollo del personal y organizacional.

Por otra parte, al desarrollar a los colaboradores, la imagen de la empresa mejora, porque al tenerlos entrenados dan un mayor aporte de sus conocimientos. La empresa se vuelve más rentable y más prestigiosa ya que otorga nuevas habilidades y destrezas a los colaboradores que evitan errores en los procesos; por último y el punto más importante de realizar capacitaciones en una empresa es la reducción de costos, ya que al conocer perfectamente el proceso de cómo realizar el trabajo no genera desperdicios de ninguna clase de material porque ya se conoce el debido proceso que deben realizar.

Todo esto nos indica que al realizar dicho proceso mejora el clima organizacional, facilita el proceso adaptación y entrenamiento de una persona de nuevo ingreso ya que la empresa cuenta con expertos que lo puedan asesorar, también se da una unión más grande entre el personal permitiendo una mayor interacción entre diferentes grupos de personas, provocando que dicha empresa sea un excelente lugar para trabajar y, por ende, se mantiene un desarrollo organizacional exitoso, ya que al desarrollar a los colaboradores la organización también se desarrolla, pues los colaboradores hacen de una empresa un éxito o un fracaso.

2.2.1.3.4 Subsistema de Auditoria de Recursos Humanos.

En este subsistema se encuentra la auditoria y sistemas de información de Recursos Humanos.

2.2.1.3.4.1 Auditoría de Recursos Humanos.

En este subsistema se estudia la auditoría de las personas en la organización, esto se hace por medio del control.

La manera de confirmar que el desempeño que los colaboradores sea correcto es por medio del control, de esta manera podemos medir la utilidad que el colaborador le está proporcionando a la empresa. También las organizaciones utilizan este método para cerciorarse de que las personas se mantengan dentro de las políticas y reglas establecidas por la empresa.

Muchas veces los empleados perciben la palabra control como algo negativo, pero no es así, el control sirve para cerciorar que los resultados del trabajo que realizan las personas se ajusten a los objetivos establecidos y deseados por la empresa, y si no se está haciendo de esta manera se debe corregir para la mejora continua.

> Una auditoría de recursos humanos, normalmente, incluye la revisión de las políticas, prácticas y procedimientos de recursos humanos, sean o no formales. Incluye revisar documentos, entrevistar a los profesionales de recursos humanos de diferentes áreas de la organización, entrevistar gerentes a diferentes niveles de la organización y, posiblemente, entrevistar suplidores de servicio incluyendo abogados con responsabilidad por la empresa o sus asuntos laborales. También cubre la revisión de expedientes de personal y procesos realizados en los mismos para garantizar que lo que tenemos escrito como política, guía o práctica es lo que hacemos en realidad. (Rivera, 2015, parr.3).

2.2.1.3.4.2 Sistemas de información de Recursos Humanos.

En el subsistema de Auditoria de Recursos Humanos se encuentra el sistema de información de Recursos Humanos. Básicamente este es utilizado por los gerentes de la organización para tener los datos de los empleados al alcance de la mano como informes, documentos y estadísticas de los empleados y, de esta manera, los datos pueden servir para la correcta toma de decisiones. Este sistema ayuda al correcto control de cantidad de horas laboradas diarias, con este sistema podemos verificar fácilmente si existen ausencias por parte de los colaboradores y de esta manera aplicar sanciones o los rebajos correspondientes.

2.2.1.3.5 Subsistema de Organización de Recursos Humanos.

En este subsistema se encuentra el diseño de puestos, la descripción y análisis de puestos, así como la evaluación del desempeño.

2.2.1.3.5.1 Diseño, descripción y análisis de puestos.

Dentro del diseño y análisis de puestos se puede mencionar la importancia que tienen los manuales descriptivos de puestos ya que estos son documentos que nos sirven para la recolección de datos detallados que contienen, en forma ordenada y sistemática, información de la organización.

Existen diferentes tipos de manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser:

- De política
- Departamentales
- De bienvenida
- De organización

- De procedimientos
- De contenido múltiple
- De técnicas
- De puesto (Luna, 2015, pág.89)

Los manuales descriptivos de puestos sirven para que las organizaciones tengan una herramienta que permita el orden de las tareas y responsabilidades de un puesto de trabajo, por esta razón es que toda empresa debería tener los puestos de la organización bien definidos y esto se logra con la correcta descripción de puestos; se estudiará este concepto de manera más amplia.

> La descripción de puestos es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo a la estrategia de la compañía. De igual manera se incluyen en esta descripción los conocimientos, habilidades y actitudes que deben presentar las personas que ocupen el cargo, esto se conoce como perfil del puesto. (Pérez, 2015, parr.3).

Según el autor la descripción de puestos sirve para definir las tareas y responsabilidades que tiene el puesto de trabajo, además tener una guía que permita saber cuáles tareas se tienen a cargo es beneficioso para el colaborador que ocupe el puesto, pues permite saber si la persona se encuentra calificado.

El Manual Descriptivo de puestos es un instrumento que permite conocer la información del puesto mediante la descripción de las tareas y responsabilidades de este,

además permite conocer sus interrelaciones internas y externas, y es una herramienta necesaria a la hora de buscar un perfil, ya que permite atraer candidatos que se adapten a las necesidades de la organización. Es importante mencionar que cuanto más específico sea el manual, mayores beneficios se obtendrán de las personas que estén en el puesto, o que vayan a estar en un futuro ya que da claridad al colaborador para desempeñar sus tareas al saber las perspectivas que se tiene de su trabajo.

Cuando se redacta este manual además de considerar la formación y experiencia que debe tener la persona que desempeñe el puesto, el experto en esta área debe de tener en cuenta los siguientes factores:

Iniciativa: En esta etapa se describe el grado de independencia, el tipo de instrucciones que se recibe en el puesto, la variedad de actividades, la importancia de las decisiones que se deben tomar en el puesto, y la supervisión que se recibe.

Relaciones de Trabajo: en este factor se describen los tipos de relaciones que se manejan en el puesto laboral, hace diferencia entre el contacto que se tiene en este con sus compañeros del área, en general de la empresa, así como las relaciones con los clientes o proveedores y la importancia de estas relaciones para el desarrollo del puesto.

Esfuerzo mental: este factor tiene que ver con el tipo de labores, la complejidad de sus tareas, el nivel de concentración, el grado de memoria y en sí la intensidad del esfuerzo mental que requiera dicho puesto para ser desarrollado.

Responsabilidades: En este punto se describe la ubicación del puesto en la estructura organizacional, la responsabilidad en los procesos, el acceso a la información confidencial, responsabilidad en la seguridad de otras personas, la intensidad de esfuerzo mental y la custodia de equipo con valor considerado.

Supervisión: Se describe si el puesto ejerce supervisión sobre el puesto.

Consecuencias del error: Este factor indica el posible daño físico, económico, material, funcional, que pueda darse en el desarrollo de las tareas del puesto y el daño que se pueda presentar con una posible pérdida de información.

Condiciones de trabajo: En este punto se describen los riesgos de accidentes, las enfermedades laborales, el grado de ruido, el nivel de iluminación y temperatura, así como los olores y sustancias a las que el puesto estará expuesto.

Esfuerzo Físico: En este apartado el analista de puesto detalla el tipo de instrumentos, la carga laboral, la posición en la que se requiere desempeñar el puesto, el desplazamiento que debe de realizar el funcionario para llevar a cabo las labores, así como el esfuerzo visual. (D. Rojas, comunicación personal, 23 de mayo 2017).

Se puede elaborar el manual descriptivo de puestos de manera efectiva, logrando tener un documento establecido al alcance de la mano de los funcionarios y directivos donde indique las tareas y responsabilidades de los puestos, así como los requerimientos

necesarios para optar por este. Además, el manual facilita el reclutamiento y selección de la organización, y por último analiza cargas de trabajo del puesto.

Por otra parte, se conocerá que es un manual de procedimientos, su importancia, así como la manera correcta de realizar este tipo de manual.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción detallada de actividades que deben seguirse en la realización de las tareas de un puesto.

> Los Manuales de Procedimientos son herramientas efectivas del control interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución. (Vivanco, 2017, parr.9).

Los manuales poseen información y ejemplos de los documentos necesarios para el correcto desarrollo del cumplimiento de las tareas del puesto, además en los manuales de procedimientos se encuentra la información elemental de las tareas que permiten que se facilite el control y la vigilancia para los supervisores de saber si la elaboración de las tareas se está haciendo de manera adecuada.

Aunado a esto, los manuales permiten conocer el puesto respecto a las tareas que se realizan, los requerimientos y los responsables de su ejecución. También permite que a la hora de un nuevo ingreso en el puesto la capacitación e inducción sea más rápida y sencilla ya que en cada tarea se describe de forma detallada la manera de ejecutar las tareas del puesto.

Uno de los mayores beneficios es el aumento de eficacia y eficiencia de los colaboradores, ya que el manual les indica lo que deben hacer, y cómo lo deben hacer, de esta manera el margen de error en la realización de tareas debería ser mínimo.

Para obtener la información necesaria se deben realizar entrevistas a los colaboradores, y luego el análisis de la información recabada para complementarla o mejorar, o bien por observación directa.

2.2.1.3.5.2 Evaluación del desempeño.

Por último, en el subsistema de organización se encuentra la evaluación de desempeño que se define como:

> Una herramienta que permite cuantificar y establecer parámetros a la gestión y trabajo de las personas. De esta forma, permite establecer planes y estrategias de mejora para conocer cuantitativamente si hubo avances, mejoras o progresos. Así, dejamos (sic) de pensar o sentir que las cosas han mejorado o empeorado, para pasar a saber y demostrar cómo y cuánto. (Navarro, 2016, pág. 11).

La evaluación de desempeño aparece en las organizaciones con el fin de poder medir el verdadero nivel de rendimiento que alcanza cada trabajador durante un periodo establecido y cómo aporta a los objetivos de la organización.

La tarea de llevar a cabo esta evaluación con éxito es de la jefatura ya que de ellos depende que el proceso sea exitoso. Deben asegurar la objetividad, calificar a cada trabajador a conciencia sin permitir que los juicios personales perjudiquen su labor. En

otras palabras, los altos mandos deben de ser imparciales, no permitir que las amistades o los conflictos que hayan tenido con sus subalternos afecten su criterio.

La Unidad de Recursos Humanos sirve como soporte y unidad de apoyo en la evaluación para las distintas jefaturas. Generalmente designa una persona o un grupo de ellas para organizar el proceso, le hacen llegar a los encargados las instrucciones detalladas de cómo se debe llevar a cabo la evaluación, les explican aquellos cambios que se hayan presentado en los lineamientos de un periodo a otro.

Debido a lo anterior es importante conocer y aplicar en el Departamento de Recursos Humanos los subsistemas mencionados anteriormente y de acuerdo con estos generar estrategias para que los colaboradores que se encuentran dentro de la organización tengan las competencias idóneas para ocupar el puesto de trabajo.

2.2.1.4 Puestos de trabajo.

Cada individuo cuenta con distintos niveles de competencias que los hacen idóneos o no aptos para ocupar el puesto al que se aspira o bien en el que ya se desempeña. Por esta razón las empresas manejan generalmente los siguientes niveles para clasificarlas: básico, intermedio y avanzado.

Además, se puede nivelar por porcentajes para saber qué tan desarrollada tiene la competencia la persona. Es necesario que los grados posean una descripción y secuencia lógica, en la cual las definiciones se acoplen a los requerimientos máximos y mínimos del puesto en estudio.

El puesto de trabajo es un punto clave de la investigación “Es la posición formal definida en la estructura organizacional. Es la agrupación de cargos idénticos conformado

por un grupo de tareas y responsabilidades significativas, que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas" (Torres, Jaramillo, 2014, pág.12).

En consecuencia, el puesto es el conjunto de tareas que ejerce el colaborador en una organización en el cual se tienen responsabilidades y se deben cumplir tareas afines. Para ocupar el puesto es necesario tener la experiencia, formación académica, requisitos para ejecutar las tareas de manera óptima. Ocupar un puesto implica una serie de responsabilidades que se debe estar anuentes a cumplir para alcanzar el éxito y que la marca personal de quien lo ocupa deje huellas positivas en cualquier empresa en la que realice las tareas de un puesto.

Para lograr la marca personal en el puesto de trabajo es necesario que las personas cuenten con las competencias que agreguen valor a su productividad y al desempeño de la compañía.

En conjunto con las competencias de los colaboradores se encuentran las habilidades blandas y las técnicas.

Las habilidades técnicas son aquellas que los colaboradores pueden adquirir o reforzar por medio de un proceso de capacitación o inducción. Mientras que las habilidades blandas vienen arraigadas de acuerdo con la personalidad de los individuos, esto significa que, si alguna persona desarrolló un carácter como método de protección o reacción a algunos estímulos en situaciones atrás, no va a dejar de actuar y pensar de esa manera a menos que ellos mismos tomen la decisión.

Por esta razón es muy importante que los ocupantes de los puestos del departamento de servicio al cliente tengan las competencias desarrolladas de manera adecuada, y así puedan realizar sus tareas con excelencia.

Por otra parte, se tiene la necesidad de crear una metodología que logre profundizar en la evaluación de los puestos de servicio al cliente para asegurar la mejora continua en los procesos de la organización.

2.2.2 Mejora Continua

Se puede decir que la mejora continua es un proceso o procedimiento que genera un óptimo desempeño continuo en la organización, a través de tácticas y procesos que logren el éxito en los procesos.

Es de suma importancia que la organización maneje una cultura de mejora continua, ya que esto construye un ambiente de éxito organizacional perpetuo en el cual la organización crece cada día más en el mercado gracias a la calidad en los procesos que ofrece.

La mejora continua se basa en invertir tiempo, recursos y esfuerzos para desarrollar de manera constante el proceso. Esto es una necesidad en las empresas debido a que crear este sistema ayuda a que la organización optimice sus procesos, y que se aumenten sus capacidades en todas las áreas.

Poseer en la organización un espíritu de mejora continua no es una tarea fácil, esto depende no solo de la empresa, sino de sus colaboradores y de las estrategias que se utilicen en los procedimientos.

Como se menciona anteriormente, los colaboradores son parte esencial de la mejora continua en la organización, ya que, si ellos no se adaptan a los procesos, procedimientos y los cambios necesarios para reducir costos, reducir tiempos de trabajo y

espera, la empresa no podrá aplicar las nuevas técnicas y herramientas que brinda con el fin de optimizar sus procesos.

Continuando con el tema, la mejora continua en las organizaciones optimiza las etapas y de esta manera se incrementa el rendimiento de los colaboradores, ya que esta es esencial para que los procesos de la organización avancen adecuadamente y se optimicen día a día.

La mejora continua en las organizaciones es de suma importancia debido a que "con la implantación de sistemas de mejora, la empresa avanzará en la buena dirección. Con el objetivo de gestionar y guiar todo el proceso, el ciclo planificar-ejecutar-verificar-actuar (PDCA), conocido como círculo de Deming, constituye un elemento de suma importancia". (Rajadell, 2019, pág.227).

Anudado a esto se puede decir que la mejora continua favorece a todos los procesos de la organización, nos facilita la manera de realizar las tareas diarias, así como ser más productivos, y de esta manera llevar al éxito a la organización.

A continuación, se detallan algunas herramientas que facilitan la mejora continua en la organización:

2.2.2.1 El ciclo de Deming.

Sin duda alguna es una de las herramientas más importantes en la mejora continua.

> El ciclo Deming es utilizado por las empresas que buscan incrementar sus estándares de calidad y funcionar de manera más eficaz. Si se usa correctamente puede ayudar a que las empresas mejoren sus niveles de

> rendimiento y productividad. Puesto que todo el trabajo y esfuerzo se orienta al logro de los objetivos propuestos.
>
> Así mismo, es un método altamente efectivo que se aplica en los sistemas de gestión de la calidad y la mejora continua. Ayuda en la búsqueda de soluciones a ciertos problemas específicos y para alcanzar la optimización de los procesos implementados en las organizaciones. (Quiroa, 2021, párr. 1-2)

El ciclo de Deming consta de cuatro pasos los cuales son planificar, hacer, verificar y actuar, que sirven para agilizar los procesos.

A continuación, se detallan las fases del ciclo de Deming:

> Planificar (Plan): en esta etapa se planifica los cambios y lo que se pretende alcanzar. Es el momento de establecer una estrategia en el papel, de valorar los pasos a seguir y de planificar lo que se debe utilizar para conseguir los fines que se estipulan en este punto. (Excellence Management, 2016, párr. 8).

En esta etapa se deben establecer las actividades que se deben realizar para mejorar el proceso, es necesario establecer y planificar un plan de acción para lograr la meta.

Hacer (Do): aquí se lleva a cabo lo planeado. Siguiendo lo estipulado en el punto anterior, se procede a seguir los pasos indicados en el mismo orden y proporción en el que se encuentran indicados en la fase de planificación. (Excellence Management, 2016, párr. 9).

En la segunda etapa del proceso se ejecutan los pasos o procedimientos que se establecieron en la etapa de planificación para realizar el cambio y que se mejore el proceso.

Verificar (Check): en este paso se debe verificar que se ha actuado de acuerdo con lo planeado, así como que los efectos del plan son los correctos y se corresponden a lo que inicialmente se diseñó. (Excelence Management, 2016, párr. 10).

Esta etapa del proceso es la etapa de control, se toman los indicadores para conocer si estos se han cumplido y si han dado un resultado positivo para la mejora que se desea en el proceso.

> Actuar (Act): a partir de los resultados conseguidos en la fase anterior se procede a recopilar lo aprendido y a ponerlo en marcha. También suelen aparecer recomendaciones y observaciones que suelen servir para volver al paso inicial de Planificar y así el círculo nunca dejará de fluir. (Excelence Management, 2016, párr. 11).

Por último, se deben verificar cuáles fueron los resultados que se lograron con la implementación del proceso, y de acuerdo con los resultados, si son positivos, se debe documentar, de lo contrario si estos fueren negativos se debe realizar un nuevo plan de trabajo para que el objetivo se cumpla de manera óptima, por lo tanto, se debe comenzar de nuevo, y por esta razón se le llama el círculo de Deming.

2.2.2.2 Método Kaizen.

> El método Kaizen es un procedimiento para la gestión de las organizaciones que busca conseguir la mayor producción posible al menor coste. Para ello, fundamentalmente, lo que trata es de optimizar todas las tareas implicadas en el proceso, de manera que todas ellas sean eficaces y

> también eficientes. Es decir, busca perfeccionar cada una de las partes del sistema productivo. (Martínez, 2021, parr.3).
>
> El término Kaizen es japonés, lugar de procedencia de este método. Significa cambio ("cai") y bondad ("zen"), por lo tanto, cambio a mejor sería la definición completa. No se trata de una metodología moderna, sino que fue creada en el Japón de posguerra, tras la Segunda Guerra Mundial, como una de las vías para lograr una rápida reconstrucción industrial en un país devastado tras el tremendo conflicto bélico. (Martínez, 2021, parr.4).

Según lo mencionado anteriormente el método Kaizen es un proceso muy eficaz para la mejora continua ya que realiza cambios pequeños, poco a poco que permiten mejorar los procesos, logrando de esta manera la eficacia y eficiencia en la productividad de los colaboradores y por ende la mejora empresarial. La marca Toyota fue la primera marca reconocida mundialmente en implementarlo. El método Kaizen consta de cinco letras "S" que significan cinco palabras japonesas en las cuales consiste este método.

A continuación, se explican las cinco "S":

- **Seiri (Clasificación):** Separar y eliminar lo innecesario. El objetivo es utilizar de una forma adecuada los espacios, recursos y herramientas de una empresa evitando desperdicios.
- **Seiton (Ordenar):** Debe haber un lugar para cada cosa y cada cosa debe ir en su lugar. Además, es recomendable etiquetar todo de manera clara. Con esto se consigue que los ambientes de trabajo sean áreas más productivas, con mejores disposiciones y accesos para cosas que sean más necesarias.

- **Seiso (Limpieza):** Es importante que el lugar de trabajo, el material y mobiliario de la oficina esté limpio, recogido y ordenado. De esta manera está todo más visible y se eliminan las fuentes que generan suciedad.
- **Seiketsu (Estandarizar):** Sentar las bases de la mejora continua en la medida que se construya una organización que aprenda de sus errores, así como un clima laboral sano en el que los trabajadores tengan los mejores recursos para ello.
- **Shitsuke (Disciplina):** El equipo debe tratar su espacio de trabajo como si fuera su propia casa. Una vez claros los cuatro puntos anteriores, adoptar las 5S en la empresa y promover la disciplina entre todos. (Equipo editorial de Indeed, 2021, párr. 15).

Sin duda alguna este método ayuda enormemente a las organizaciones a que la gestión de los recursos sea eficiente y que los problemas sean resueltos en pro de la satisfacción de los clientes y de la excelencia organizacional.

2.2.2.3 Calidad Total.

La Gestión de la Calidad Total, abreviada como TQM, del inglés Total Quality Management “es una estrategia de gestión, orientada a crear una conciencia de Calidad en todos los procesos que se realicen en cualquier tipo de organización”. (Navarro, 2016, párr. 1).

Se puede resumir la filosofía de la TQM, en los siguientes conceptos:

- **La Orientación al Cliente.** Los clientes (tanto externos como internos) son la razón de ser de la empresa y sin la presencia y fidelidad de estos la sostenibilidad de la organización a largo plazo es imposible.

- **La Participación Activa del Personal**. El personal de la organización debe tener la habilidad y la posibilidad, de proponer y realizar cambios en los procesos y de aportar soluciones a los problemas que surjan. Esto se consigue a través de la formación y de la mejora de sus conocimientos y competencias.
- **La Toma de Decisiones basada en hechos.** En muchas ocasiones, las decisiones empresariales basadas en intuiciones pueden llegar a ser problemáticas. Con la toma de decisiones basada en hechos y las herramientas adecuadas, es posible medir los resultados de los procesos y evaluar el grado de cumplimiento.
- **La Mejora de Procesos Permanente.** Los procesos son el motor de la organización y en un entorno de cambio constante, es necesario aplicar una metodología de mejora continua de los mismos, de manera que se puedan proporcionar respuestas eficientes, a los requerimientos de calidad de los clientes, en cada momento. (Navarro, 2016, párr. 7).

Se puede decir que la Calidad Total aplicada a las empresas es sinónimo de excelencia empresarial, este proceso se basa en que todos sus procesos sean como su nombre lo dice de la más alta calidad, logrando así una satisfacción al cliente interno (empleados) y externo (clientes).

2.2.2.4 Six Sigma.

Six sigma o seis sigmas, como es conocida en español, es una filosofía de trabajo que nació como una metodología de mejora y solución de problemas complejos. Su creador fue el doctor Mikel Harry, el cual la

> desarrolló como una herramienta de control y disminución de la variación en los procesos. A partir de ese entonces su concepto ha evolucionado a través de múltiples aportes hasta convertirse en una filosofía puesta en práctica en los procesos de más alto desempeño. (Salazar, 2019, párr. 1).

Anudado a lo anterior, el método six sigma es un método que se enfoca en la identificación de las causas que puede provocar errores o fallos en el proceso, y que el proceso sea de calidad, de esta manera se logra la satisfacción del cliente

A continuación, se explica desde el punto estadístico y estratégico que es esta estrategia:

> **Desde un punto de vista estadístico:** Six sigma es una métrica que permite medir y describir un proceso, producto o servicio con una capacidad de proceso extremadamente alta (precisión del 99,9997%). Six sigma significa «seis desviaciones estándar de la media», lo cual se traduce matemáticamente a menos de 3,4 defectos por millón. (Salazar, 2019, párr. 4).

Esto quiere decir que el método six sigma tiene como objetivo reducir los defectos de los productos y servicios a menos de 3,4 por millón, por lo tanto, se pretende que los procesos de la empresa estén bien el 99.9997% de las veces.

> **Desde un punto de vista estratégico:** Six sigma es una filosofía (estrategia y disciplina) que ajusta los procesos con la mínima tolerancia posible como una forma de reducir los desperdicios, los defectos y las irregularidades tanto en los productos como en los servicios. (Salazar, 2019, párr. 6).

2.2.2.5 Just in Time.

El método Just in time ha sido de gran éxito para la mejora continua en las organizaciones, el mismo fue utilizado en Japón por primera vez en la producción de los vehículos Toyota con el fin de evitar el desperdicio de tiempo y de productos en los inventarios eliminando o minimizando algunas partes del proceso innecesarias para esta.

El método Just in time funciona realizando o manteniendo en inventario la producción exacta necesaria de producto, en el momento y lugar exacto con el fin de minimizar desperdicios que no aporten a la organización.

A continuación, se mencionan las ventajas que las organizaciones tienen al implementar este método:

- Disminuyen las inversiones para mantener el inventario.
- Aumenta la rotación del inventario.
- Reducen las pérdidas de material.
- Mejora la productividad global.
- Bajan los costos financieros.
- Ahorro en los costos de producción.
- Menor espacio de almacenamiento. (Ortega, 2020, párr. 06).

Por lo tanto, el método Just in time es de suma importancia en la organización ya que permite la optimización de la producción y la entrega del producto en el momento correcto, sin desperdicios, ni retrasos.

2.2.2.6 Benchmarking.

Este proceso de mejora continua se basa en el análisis de los procesos, procedimientos, servicios, y productos que tienen otras compañías, con el fin de realizar una comparación estratégica que sirva como modelo para las estrategias que la empresa establezca en el futuro. Con este proceso la empresa logra ver cómo se mueve el negocio, cuáles son las mejores estrategias y mejoras que se pueden implementar en los procesos por medio de la comparación con otras empresas con un mismo giro de negocio.

A continuación, se mencionan algunos de los muchos beneficios que tiene el realizar benchmarking en la organización:

- El benchmarking se puede aplicar a cualquier tipo de proceso y es una excelente herramienta que permite la mejora continua de la empresa.
- Nos ayuda identificar las oportunidades para innovar en nuestro negocio a través del descubrimiento de nuevas tecnologías o metodologías que ya han aplicado otras empresas de nuestro propio sector otros diferentes.
- Podemos conocer aquellos procesos en los que difieren de manera significativa respecto a la empresa líder del sector, de esta manera podemos utilizar como guía a la hora de poner en práctica esa modificación de nuestro propio proceso con el fin de mejorar nuestra producción de bienes o servicios
- Sabremos la posición exacta de cada empresa del sector en el mercado, así como evitaremos el estancamiento de nuestra propia empresa.
- Detectaremos con antelación las nuevas tendencias y estrategias del sector y de otros ajenos al nuestro que nos ayudarán a tomar la decisión adecuada y gestionar debidamente el cambio o la adaptación.

- Identificaremos con mayor rapidez los cambios y tendencias del mercado.
- Nos permitirá un mejor seguimiento de las relaciones o desarrollo de planes de colaboración con otras compañías.
- Es una fuente de inspiración para incorporar nuevos procesos o prácticas laborales. Estos nos permitirán seguir avanzando en el desarrollo de nuestro negocio.

Nos permite conocer de una manera más exacta o recabar más información de nuestros propios procesos productivos lo que nos facilita identificar aquellos que necesitan ser mejorados para ser más competitivos. (Ruiz, 2018, párr. 10).

Por lo tanto, la mejora continua aumenta significativamente la mejora en procesos, la productividad, la minimización de errores y la calidad en los productos o servicios para el cliente final.

2.2.2.7 Servicio al cliente.

Es importante gestionar de manera adecuada los procesos de mejora continua en los diferentes departamentos de la organización y especialmente en el de servicio al cliente ya que es la primera línea de contacto con el usuario.

Continuando con el tema es necesario comprender mejor este concepto:

> El servicio al cliente, en la actualidad, es un tema de relevancia en las organizaciones, de él depende la atracción y la retención de los clientes, sean internos o externos. Adicionalmente, la estrategia más importante con la que se puede comprometer la alta gerencia es la creación de una cultura de servicio al cliente en los colaboradores de la empresa, como lineamiento en la ejecución de sus actividades. (Daza, Daza, Pérez, 2016, pág. 1).

Por consiguiente, se deduce que el servicio al cliente es una de las mayores prioridades de cualquier organización, ya que refleja la opinión directa de los usuarios, la cual, si se da de una forma eficiente y eficaz, se convierte en una herramienta publicitaria, que genera una alta rentabilidad para la organización.

Comúnmente los departamentos de servicio al cliente de las organizaciones están conformados por supervisores y agentes.

Los supervisores son las personas que velan por los agentes y sus necesidades, es el encargado de controlar que las tareas se desarrollen de manera establecida por la empresa siguiendo los lineamientos (instrucciones) requeridos.

Quienes observan a los subordinados son los supervisores con el fin de verificar que las acciones que realizan están debidamente establecidas en la organización y para ello es necesario que estos colaboradores tengan buenos líderes y posean habilidades comunicativas para que los colaboradores se desempeñen de manera correcta.

> La supervisión es clave en una organización para obtener resultados e indica que "La organización espera del supervisor una visión superior a la de los supervisados por él (y una acción consistente con ella), que asegure la mejora del desempeño de estos y la obtención de resultados consistentes con las metas trazada. (Estrada, 2016, parr.1).

En las organizaciones todos los puestos son importantes, y aún más aquellos en los cuales los resultados son medidos de acuerdo con el desempeño de las personas que tienen a cargo, eso va más allá de la responsabilidad, se enfoca al desarrollo de una destreza necesaria para trabajar con el personal y busca una balanza saludable entre el patrono y trabajador.

Muchas veces tomar decisiones o aplicar sanciones requiere de una inteligencia emocional más desarrollada en comparación a los que les reportan, debido a que en todo momento hay que representar a la empresa y hacer valer las normas y sanciones en caso de incumplimiento a pesar de cualquier afinidad existente entre jefe y empleado.

Constantemente las empresas viven experiencias únicas que hacen que los altos mandos tomen decisiones que puedan impactar al personal tanto positiva como negativamente, esa intervención cautelosa pero precisa muchas veces está a cargo de los supervisores, ya que son los que comunican por lo general los cambios que se aplicarán en el proceso e incluso cualquier posible oportunidad de mejora continua que pueda crear un impacto positivo en el alcance de las metas organizacionales.

El puesto de supervisión no implica solo supervisar al personal sino también el desarrollo de este, llevar a cabo planes de desarrollo que creen metas alcanzables donde los trabajadores tengan la oportunidad de crecer y desarrollar sus habilidades.

Por otra parte, los agentes de servicio son los encargados de brindar soporte y ayuda a los clientes, atienden sus necesidades, encuentran la solución al problema y ofrecen un servicio de excelencia. Este servicio diferenciado influye de manera determinante en la lealtad del cliente y en el contrato psicológico que se crea entre el cliente y la organización.

El puesto de agente de servicio al cliente incorpora una serie de responsabilidades y metas impuestas por el departamento al que pertenecen; por otra parte, estas metas por lo general son evaluadas de manera mensual, trimestral y anual para medir el progreso de su cumplimiento.

Cabe destacar que los supervisores tienen un papel fundamental en la guía del cumplimiento de las tareas de los agentes dando visibilidad al rendimiento, sesiones de retroalimentación, reuniones para reforzar áreas de mejora, motivarlos y velar por el alcance de los objetivos del departamento.

Los agentes no tienen una responsabilidad directa ya que al terminar su jornada finalizan las tareas del día. Es por esta razón que la responsabilidad recae en los supervisores y la única responsabilidad que tienen es alcanzar el rendimiento solicitado o requerido por la organización.

Con base en la información anterior se debe establecer una metodología que aplicada a los procesos de la organización logre maximizar y potenciar la mejora continua y de esta manera alcanzar el éxito profesional de los colaboradores y los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se realiza un detalle de los elementos metodológicos considerados para el desarrollo de la investigación en estudio.

3.1 Enfoque de la investigación

El presente estudio se desarrollará bajo el enfoque o método mixto ya que se tratará tanto datos cualitativos como cuantitativos.

En el caso de la investigación que se realiza se utiliza un enfoque mixto debido a que se maneja el enfoque cualitativo en cuanto al estudio de competencias, habilidades blandas de las personas y los requerimientos de los puestos en la organización, además se realizarán entrevistas como parte de la recolección de datos tomando en cuenta las opiniones, perspectivas, pensamientos, actitudes y motivaciones de los colaboradores.

Por otra parte, se utiliza el enfoque cuantitativo debido a que una vez recopilada la información por medio de los instrumentos utilizados se empleará el análisis de datos numéricos con el fin de establecer los niveles de las competencias que tienen los colaboradores y cómo lograr el nivel adecuado para el óptimo desempeño.

El enfoque cuantitativo ayuda a respaldar, medir, evaluar, describir y analizar los datos obtenidos para avalar la veracidad de la investigación.

> Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno

> bajo estudio. (Hernández, Sampieri, Mendoza, 2008, citado por Hernández, Fernández, Baptista, 2014, pág. 534).

El método mixto contiene el enfoque cualitativo y cuantitativo los cuales se detallarán a continuación:

Cuando se habla del enfoque cualitativo se refiere a la investigación que requiere de la recolección de datos descriptivos, así como la observación de las personas en estudio para llevar a cabo el procedimiento deseado.

El enfoque cualitativo es aquella que "Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación". (Hernández et. al., 2014, pág.7).

Por otra parte, "La investigación cuantitativa presenta características esenciales en su forma de abordar los estudios como es el establecimiento de las hipótesis, las cuales se generan antes de recolectar y analizar los datos. (Otero, 2018, pág. 5).

Anudado a lo anterior, es necesario conceptualizar en el método cuantitativo que se describe como aquel que requiere utilizar datos numéricos. En este caso particular se enfocará en el nivel de las competencias y de los factores que se requieren para llevar a cabo la investigación.

El enfoque cuantitativo es aquel que "utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teoría". (Hernández et .al., 2014, pág.7).

Además, el enfoque cuantitativo "se concentra en las mediciones numéricas. Utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación". (Otero, A, 2018. pág. 3).

3.2 Tipo de investigación

La presente investigación al tener un enfoque mixto el tipo de investigación se divide en dos:

Primeramente, en el enfoque cuantitativo se presenta una investigación descriptiva, debido a que el propósito de la investigación es medir y analizar las competencias de los colaboradores del departamento de servicio al cliente.

> La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas. (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, pág.92).

Por otra parte, en el enfoque cualitativo se presenta la entrevista como método de investigación, debido a que se emplea para recolectar los datos cualitativos.

La entrevista: “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, pág.403).

3.3 Conceptualización de variables

Objetivo General	Analizar las competencias de los colaboradores del Departamento del Servicio al Cliente del Bureau de Crédito por medio de la revisión de los puestos de supervisor y agentes para la valoración de las cualidades en los procesos de mejora continua			
	Definición			
Objetivos específicos	**Variable**	**Conceptualización**	**Operacional**	**Instrumental**
Examinar las competencias establecidas en el puesto de supervisor y agentes de servicio al cliente por medio de los requerimientos del puesto	Competencias	La palabra competencia es aquella que "Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo" (Alles, 2016, pág. 29).	Alto: El 80% de las competencias y requerimientos del puesto de supervisor y agentes de servicio al cliente conllevan a la mejora continua. Medio: El 60% de las competencias y requerimientos del	Se aplicará el cuestionario al 33% de la población (agentes) y la entrevista al 100% de la población (supervisores).

para la mejora continua.	Requerimientos	Un requerimiento es el acto y la consecuencia de requerir. Este verbo, que tiene su origen etimológico en el término latino requiere, refiere a solicitar, pedir, avisar o necesitar algo. (Pérez, Gardey, 2021, párr.1)	puesto de supervisor y agentes de servicio al cliente conllevan a la mejora continua. Bajo: El 20% de las competencias y requerimientos del puesto de supervisor y agentes de servicio al cliente conllevan a la mejora continua.	
Cuantificar los niveles de las competencias de los puestos de Supervisor y agentes de servicio al cliente a través del	Puestos	Según Torres y Jaramillo 2014 “Es la posición formal definida en la estructura organizacional	Alto: El 80% de los puestos de Supervisor y agentes de servicio al cliente se valoran objetivamente de acuerdo con sus cualidades.	Se aplicará el cuestionario al 33% de la población (agentes) y la entrevista al 100% de la población (supervisores).

cumplimiento de las tareas pertinentes al puesto para la valoración objetiva de las cualidades			Medio: El 60% de los puestos de Supervisor y agentes de servicio al cliente se valoran objetivamente de acuerdo con sus cualidades. Bajo: El 20% de los puestos de Supervisor y agentes de servicio al cliente se valoran objetivamente de acuerdo con sus cualidades.	
Proponer el diseño de una metodología que permita la	Propuesta	Una propuesta es la idea, acción, plan o proyecto que se somete al juicio de	-	-

evaluación de los puestos de trabajo del Departamento de Servicio al Cliente para la mejora continua		alguien, particularmente al de una autoridad. (Losilla,2020, párr.1)		
	Diseño	Un diseño es el resultado final de un proceso, cuyo objetivo es buscar una solución idónea a cierta problemática particular, pero tratando en lo posible de ser práctico y a la vez estético en lo que se hace. (Yirda, 2020, párr. 1)		
Elaboración propia				

3.4 Fuentes de información

A continuación, se conocerá que son las fuentes de información:

> Son los recursos necesarios para poder acceder a la información y al conocimiento en general. Desde la perspectiva académica, y más concretamente en el área de Biblioteconomía y Documentación, se refieren a todos aquellos instrumentos y herramientas que maneja o crea el profesional de la información para satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios. (López, 2017, pág.25).

En cuanto a las fuentes de información se utilizarán fuentes primarias de información, estas fuentes son todas aquellas de las cuales se obtienen datos de primera mano, directamente de donde se origina la información. Además, se utilizan fuentes secundarias como artículos que interpreten la obra de otro autor.

3.4.1 Fuente de información primaria

A continuación, se conocerá qué son las fuentes de información primaria:

> Las fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera. (Bernal, 2010, pág.191).

Las fuentes primarias que se toman en cuenta para el desarrollo de la investigación son los supervisores y agentes de servicio al cliente del bureau de crédito S.H.V y asociados.

Las fuentes que se utilizan ayudan a sustentar los datos mostrados en el problema de la investigación, los objetivos y la parte metodológica del proyecto, lo que ayuda a brindarle seguridad y validez a la investigación y permitirá extender la comprensión del tema de investigación.

3.4.2 Fuente de información secundaria

A continuación, se conocerá qué son las fuentes de información secundaria:

> Las fuentes secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información". (Bernal, 2010, pág.192).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente las fuentes secundarias son las que muestran información relevante del tema en investigación, sin embargo, no son fuentes originales, esto quiere decir que son casi siempre comentarios de las fuentes primarias.

3.5 Población

La población es el total de objetos de estudio, "Una población es el grupo de todos los elementos que se proponen para obtener una medida característica". (Rodríguez, 2015, pág.8).

Esta se refiere al total de colaboradores del departamento de servicio al cliente del bureau de crédito S.H.V y asociados con una población de 218 colaboradores, entre los cuales se encuentran 18 supervisores y 200 agentes de servicio al cliente.

3.6 Muestra

La muestra es una porción representativa de una población. Se menciona que "Ante la imposibilidad de estudiar toda la población se selecciona un subgrupo de elementos representativos de la población que constituye lo que se denomina muestra." (Rodríguez, 2015, pág.8).

En la presente investigación se utilizan un muestreo probabilístico estratificado y se selecciona al 33% de la población para la aplicación del cuestionario lo que corresponde a un total de 66 agentes de servicio al cliente. Para la presente investigación se seleccionaron a las personas que tienen más de 2 años laborando para la organización.

El muestreo probabilístico estratificado se refiere a aquel donde "la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento". (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, pág.181).

Con base en lo anterior, el muestreo se realiza tomando en cuenta los siguientes segmentos: años laborados en la organización y género. En el caso de los años laborados se segmenta en dos grupos: los colaboradores que acumulan de 6 meses a 1 año de antigüedad, y aquellos que han trabajado por más de 2 años en la organización.

Por otra parte, en el caso de la entrevista se toma la totalidad de la población para la investigación, por lo cual no existe una muestra de estudio.

3.7 Diseño y validación del instrumento

En el presente estudio se utilizaron dos instrumentos para poder validar y obtener la información necesaria: la entrevista y el cuestionario, los cuales se describen en detalle en la parte de diseño del instrumento.

Un instrumento de medición se refiere a un "Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, pág.199).

Como se describe anteriormente, un instrumento proporciona la información necesaria para medir, cuantificar, y analizar el problema de estudio.

3.7.1 Diseño del instrumento

Para efectos de la investigación se utiliza el diseño de dos tipos de instrumentos, los cuales son el cuestionario y la entrevista.

El cuestionario se define como "Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, pág.217).

Anudado a lo anterior, es un instrumento que permite al investigador plantear un conjunto de preguntas con el fin de recopilar la información necesaria aplicada en una muestra.

En el caso del proyecto en cuestión, con la aplicación del cuestionario se desea obtener un panorama amplio sobre el comportamiento de los empleados, y la percepción que tienen acerca de la compañía y sus jefaturas directas.

Existen dos tipos de preguntas para plantear el cuestionario, las preguntas abiertas y cerradas. En el caso particular de esta investigación se aplicarán preguntas cerradas

debido a que las preguntas se encuentran debidamente delimitadas de acuerdo con los objetivos de la investigación.

Las preguntas cerradas “Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar. (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, pág.217).

Tomando en cuenta lo anterior, se lleva a cabo el diseño de este instrumento, el cual consta de 18 preguntas cerradas, las cuales se basan en las variables de los objetivos de la investigación. Para dicho diseño se cuenta con el apoyo de la profesora tutora Arama Aurora Colón Peña, quien brinda observaciones para el mejoramiento del instrumento previo a su validación.

Por otra parte, la entrevista “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, pág.403).

> La entrevista se enmarca dentro del quehacer cualitativo como una herramienta eficaz para desentrañar significaciones, las cuales fueron elaboradas por los sujetos mediante sus discursos, relatos y experiencias. De esta manera se aborda al sujeto en su individualidad e intimidad. (Troncoso, Amaya, 2016, pág.329).

La entrevista es el medio ideal para profundizar y conocer la opinión del entrevistado acerca de un tema en específico.

Existen diferentes tipos de entrevistas para la recopilación de información: estructuradas, semiestructuradas, y no estructuradas o entrevista abierta.

Para el proyecto de investigación se utiliza la entrevista semiestructurada, debido a que “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información”. (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, pág.403).

Anudado a lo anterior, las entrevistas semiestructuradas son ideales para crear situaciones de conversación donde el entrevistado se siente en confianza para expresar de manera natural su percepción acerca del tema consultado.

Para efectos de esta investigación, la entrevista consta de 19 preguntas abiertas, las cuales se estructuraron con base en el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo de la investigación. De igual manera para el diseño de este, se cuenta con las observaciones dadas por la profesora tutora Arama Aurora Colón Peña.

3.7.2 Validación del instrumento

Este proceso se da mediante la presentación de los instrumentos a la experta y Profesora en Estadística MAG. Ana Rodríguez Smith, la cual nos brinda el apoyo y seguimiento para la corrección, la verificación y validación. Lo cual puede ser confirmado mediante la carta de validación de instrumentos establecida en el anexo número 11.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos en relación con los objetivos planteados en el presente proyecto, el planteamiento del problema y la teoría recopilada, mediante la aplicación de los instrumentos creados para este fin, en la empresa Bureau de Crédito S.H.V.

El primer paso realizado para la recopilación de datos fue el cuestionario aplicado a 66 agentes con el objetivo de realizar el análisis de competencias para procesos y procedimientos de mejora continua en el Departamento de Servicio al cliente.

En complemento a este cuestionario, se realiza una entrevista aplicada a un total de 15 supervisores con el fin de realizar un control cruzado con la información suministrada por los agentes y analizar los aspectos generales necesarios en su puesto. Para la creación del instrumento de entrevista se coordina con el Departamento de Recursos Humanos el cual, respetando los perfiles profesionales de la organización, suministran el listado de las competencias por analizar, las cuales son: liderazgo, persuasión, trabajo en equipo, orientación a resultados y manejo de conflictos.

Adicionalmente, al final del este capítulo se presenta el prototipo diseñado en conjunto con la debida explicación.

En los siguientes apartados se detallan e interpretan cada uno de los resultados por cada variable del estudio.

4.1 Información General de la muestra

Tabla Número 1. Caracterización de la muestra por Años laborados y Género

Categoría	Cantidad	Porcentaje

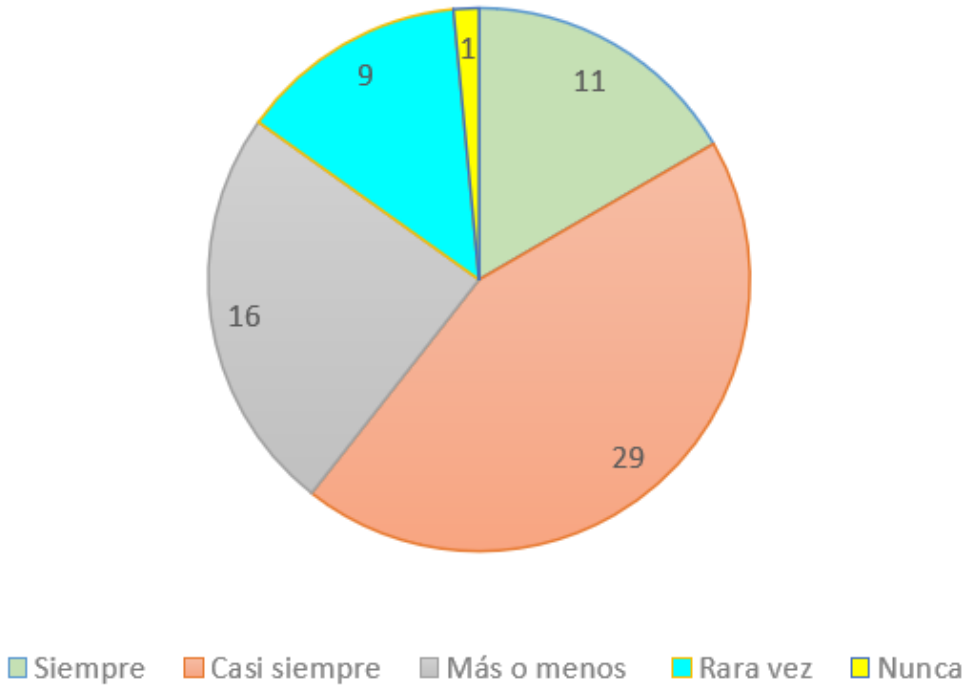
	Años laborados en la organización		
1 a	6 meses a 1 año de	33 agentes	50%
	Mayor a 2 años	33 agentes	50%
	Género		
	Femenino	29 agentes	44%
	Masculino	37 agentes	56%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Agentes de Servicio al Cliente. Elaboración Propia

En la tabla anterior se logra observar cómo el 50% de los agentes del Departamento de Servicio al Cliente cuentan con un tiempo laboral mayor a 2 años, así como el otro 48% de estos han trabajado para la organización de 6 meses a un año, lo que permite deducir que dicho departamento mantiene un alto grado de estabilidad laboral. Por otra parte, se evidencia cómo el género masculino prevaleció sobre el femenino con un 56% del total de la muestra.

4.2. Resultados de la aplicación de cuestionarios a agentes de servicio al cliente con base en las variables de los objetivos específicos

Gráfico 1: Conocimientos de los colaboradores de mejora continua que se han llevado a cabo en la empresa



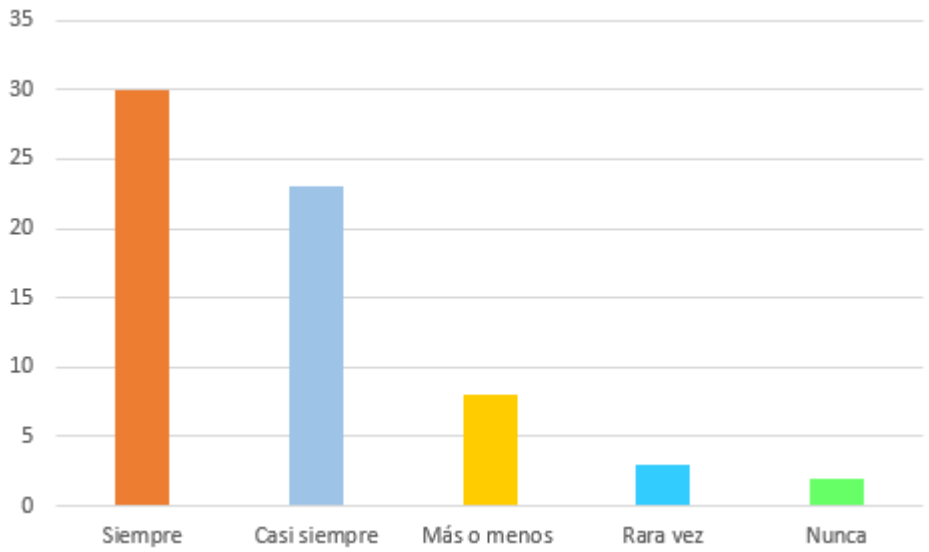
Nota: Datos expresados por unidad de colaboradores

Fuente: Cuestionario aplicado a los Agentes de Servicio al Cliente. Elaboración Propia

En el gráfico número 1 se muestra cómo un total de 40 agentes del Departamento de Servicio al Cliente declaran conocer casi siempre o siempre los procesos de mejora continua llevados a cabo por la organización, mientras que 16 colaboradores comunican contar cierta información. Sin embargo, 10 de ellos expresan que rara vez o nunca han

obtenido dicho conocimiento. Lo que refleja que la empresa ha desarrollado un correcto proceso de comunicación de las actividades que llevan a cabo para establecer la mejora continua.

Gráfico 2: Influencia de la motivación en el desempeño laboral

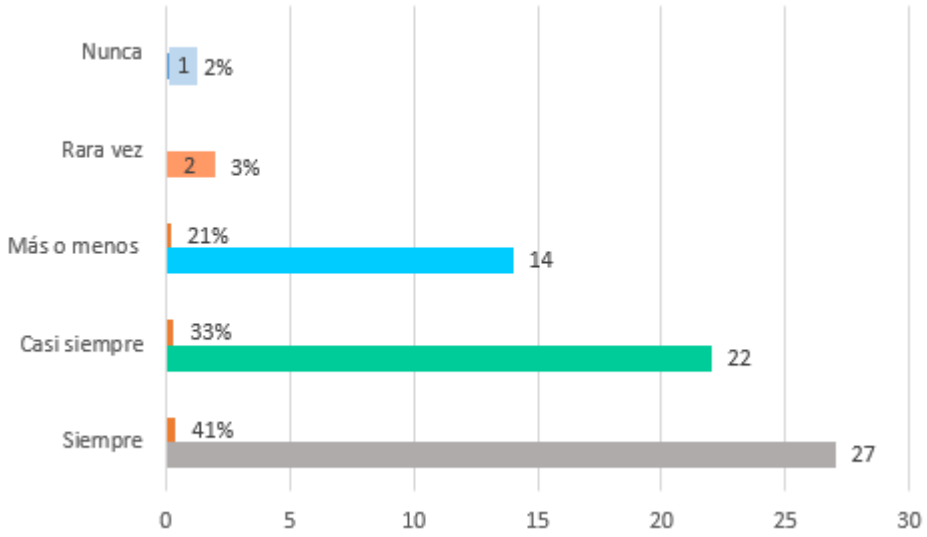


Nota: Datos expresados por unidad de colaboradores.

Fuente: Cuestionario aplicado a los Agentes de Servicio al Cliente. Elaboración Propia

En el gráfico no. 2, se muestra cómo un total de 53 agentes del Departamento de Servicio al Cliente considera que su motivación es un factor influyente casi siempre o siempre en su desempeño laboral, mientras que 8 colaboradores expresan que la motivación está más o menos relacionada con su trabajo. Se muestra que de las 66 personas consultadas solo 5 de ellas denotan que la motivación no interviene en su desempeño laboral.

Gráfico 3: Colaboradores informados sobre los cambios o directrices relacionados del puesto laboral

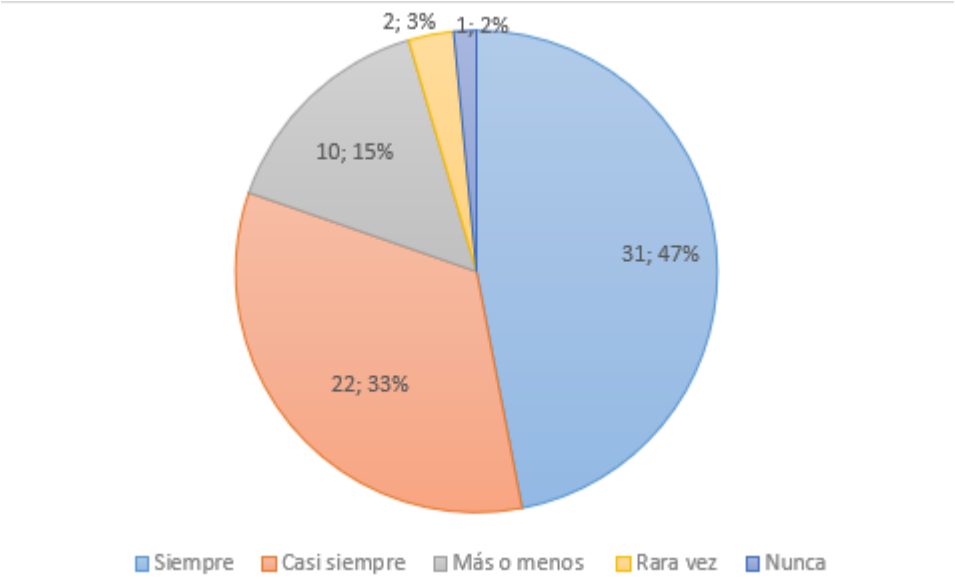


Nota: Datos expresados por unidad de colaboradores y su respectivo porcentaje.

Fuente: Cuestionario aplicado a los Agentes de Servicio al Cliente. Elaboración Propia

En el gráfico No.3, se muestra cómo un total de 27 agentes Servicio al Cliente, correspondientes al 41% de la muestra consultada, considera que la organización los mantiene informados sobre el cien por ciento de los cambios o directrices relacionados con los requerimientos de su puesto de trabajo. Se puede observar cómo 22 trabajadores consultados, que representan el 33% de la muestra, expresan que la empresa les informa casi siempre de estos cambios o directrices. Así mismo, se señala cómo 14 colaboradores, correspondientes al 21% de la muestra, opinan que son informados más o menos en este tema. El otro dato que se desprende de este gráfico es que apenas 3 personas, que reflejan al 5% de la muestra, sienten que la organización no traslada esta información.

Gráfico 4: Efectividad de la Comunicación por parte de la Jefatura

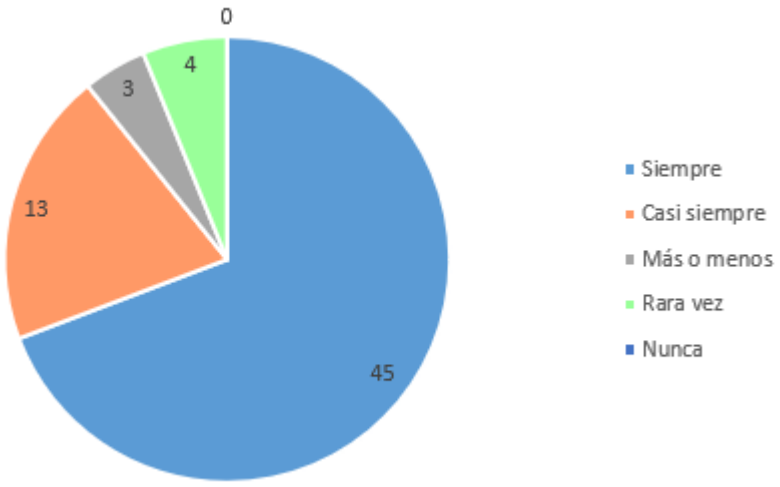


Nota: Datos expresados por unidad de colaboradores y su respectivo porcentaje.

Fuente: Cuestionario aplicado a los Agentes de Servicio al Cliente. Elaboración Propia

En el gráfico número 4 se muestra cómo un total de 31 agentes Servicio al Cliente, correspondientes al 47% de la muestra consultada, considera la comunicación con su jefatura directa es cien por ciento efectiva. Se puede observar cómo 22 trabajadores consultados, que representan el 33% de la muestra, sienten que su jefatura casi siempre tiene un nivel eficiente en la comunicación. Así mismo, se expresa cómo 10 colaboradores, correspondientes al 15% son del criterio que la eficiencia en la comunicación por parte de su jefe tiene un nivel intermedio. El otro dato que lanza este resultado es que solamente 3 personas, que reflejan al 5% de la muestra, opinan que la comunicación de su jefe es efectiva rara vez o nunca.

Gráfico 5: Nivel de Consideración del jefe como un líder a seguir

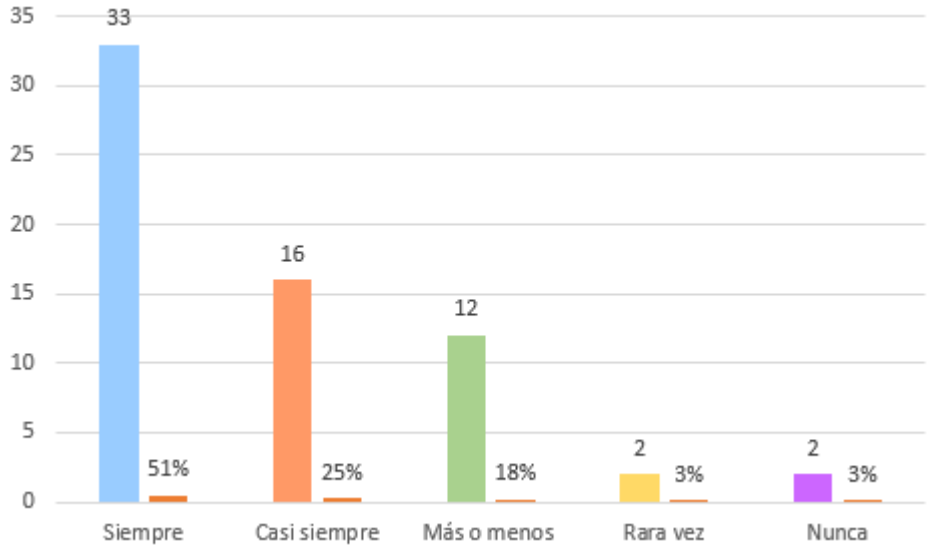


Nota: Datos expresados por unidad de colaboradores.

Fuente: Cuestionario aplicado a los Agentes de Servicio al Cliente. Elaboración Propia

En el gráfico no. 5, se muestra cómo un total de 58 agentes del Departamento de Servicio al Cliente consideran que su jefe es un líder a seguir casi siempre o siempre, mientras que 3 colaboradores expresan que su supervisor es más o menos un líder a seguir. Por otra parte, este gráfico muestra que solo 4 de ellos consideran que su jefe no es un líder a seguir.

Gráfico 6: Nivel de Influencia positiva de la Jefatura en el Rendimiento del Departamento

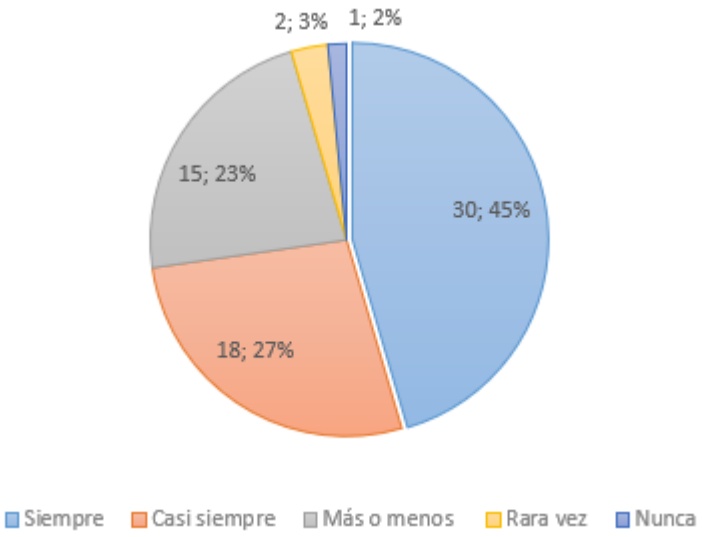


Nota: Datos expresados por unidad de colaboradores y su respectivo porcentaje.

Fuente: Cuestionario aplicado a los Agentes de Servicio al Cliente. Elaboración Propia

En el gráfico 6 se muestra cómo un total de 49 agentes, correspondientes al 76% de la muestra consideran que su jefe casi siempre o siempre tiene una influencia positiva en el rendimiento del Departamento de Servicio al Cliente. Se puede observar también cómo 12 de los trabajadores consultados, que representan el 18% de la muestra, sienten que su jefatura tiene un nivel intermedio de influencia positiva ante el rendimiento de dicho departamento. El otro dato que arroja este resultado es que solamente 4 personas, que reflejan al 6% de la muestra, opinan que la influencia positiva de su jefatura sobre el rendimiento del departamento se da rara vez o nunca.

Gráfico 7: Frecuencia en la que el supervisor cuenta la opinión de sus colaboradores para la toma de decisiones

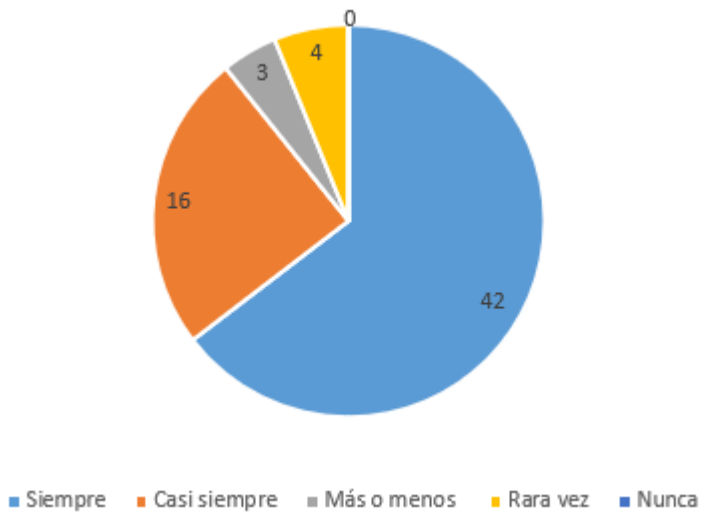


Nota: Datos expresados por unidad de colaboradores y su respectivo porcentaje

Fuente: Cuestionario aplicado a los Agentes de Servicio al Cliente. Elaboración Propia

El gráfico número 7 denota como el 72% de la muestra, correspondiente a un total de 48 agentes encuestados, considera que su supervisor casi siempre o siempre toma en cuenta la opinión de sus colaboradores para la toma de decisiones. Se puede observar cómo 15 de los trabajadores consultados, que representan el 23% de la muestra, piensan que su supervisor toma más o menos en cuenta su opinión en la toma de decisiones. Mientras que existen 3 colaboradores que representan al 5% de la muestra, creen que su supervisor toma en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones rara vez o nunca.

Gráfico 8: Visibilidad del Desempeño de los Colaboradores por parte de la Jefatura o Supervisor

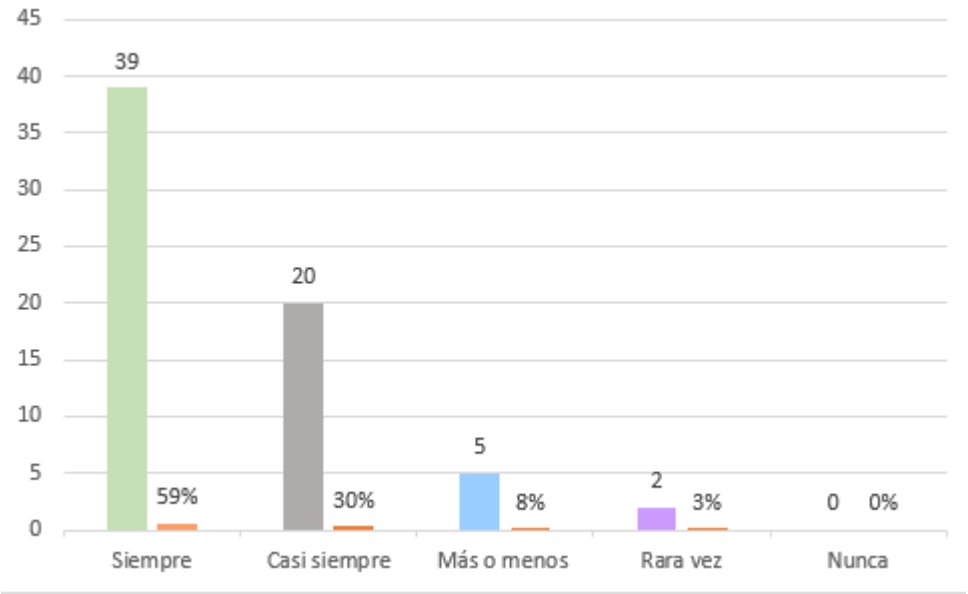


Nota: Datos expresados por unidad de colaboradores.

Fuente: Cuestionario aplicado a los Agentes de Servicio al Cliente. Elaboración Propia

En el gráfico 8 se muestra cómo un total de 58 agentes consultados consideran que su jefe casi siempre o siempre hace evidente su desempeño. De igual manera, se puede observar cómo 3 trabajadores opinan que su supervisor no hace evidente su desempeño de manera constante. El otro dato que refleja este resultado es que solamente 4 personas consideran que su jefe o supervisor rara vez evidencian su desempeño.

Gráfico 9: Participación de la Jefatura en el desarrollo de las tareas del departamento

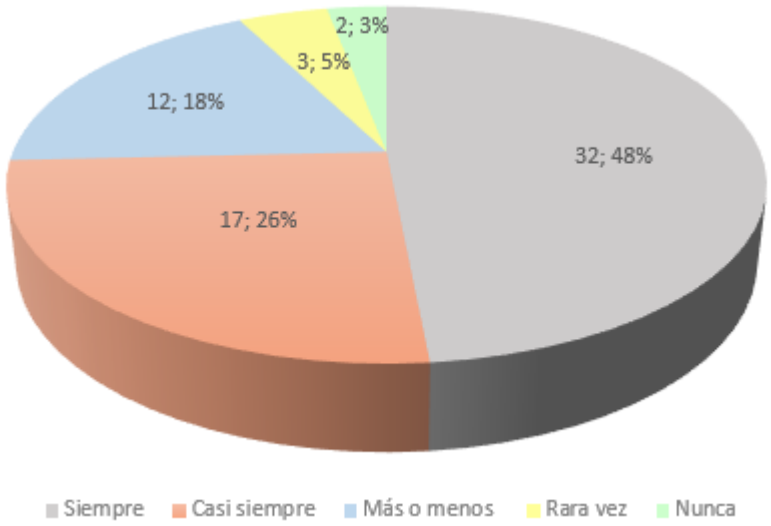


Nota: Datos expresados por unidad de colaboradores y su respectivo porcentaje

Fuente: Cuestionario aplicado a los Agentes de Servicio al Cliente. Elaboración Propia

En el gráfico no. 9 se muestra cómo un total de 39 agentes de Servicio al Cliente, correspondientes al 59% de la muestra consultada, considera que su supervisor se involucra al cien por ciento en las tareas del Departamento. Otra información que se puede observar es cómo 20 trabajadores consultados, que representan el 30% de la muestra, sienten que su jefatura casi siempre está involucrada en las tareas del departamento. Así mismo, se expresa cómo 5 colaboradores, correspondientes al 8% son del criterio que su supervisor se involucra más o menos en las tareas de este departamento. El otro punto que arroja este resultado es que 2 personas, que reflejan al 3% de la muestra, sienten esta intervención en el trabajo del departamento se da rara vez.

Gráfico 10: Retroalimentación por parte de la Jefatura para la Mejora Continua del Departamento

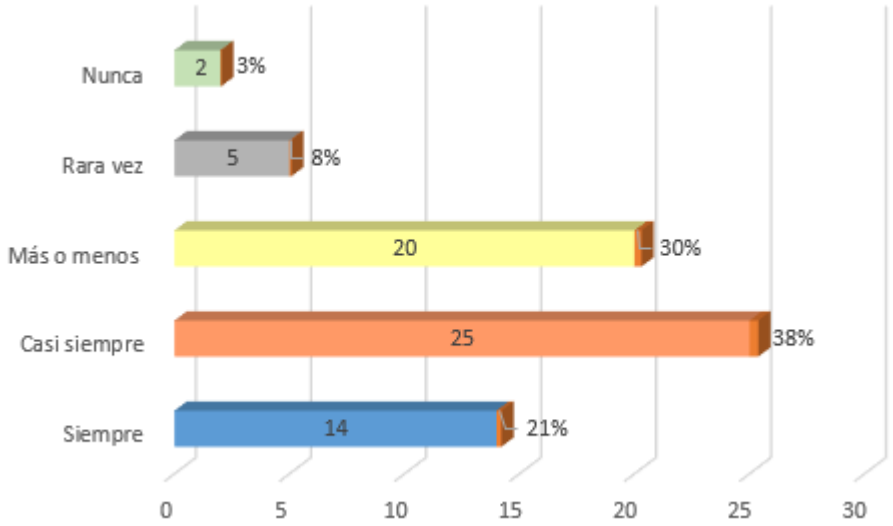


Nota: Datos expresados por unidad de colaboradores y su respectivo porcentaje

Fuente: Cuestionario aplicado a los Agentes de Servicio al Cliente. Elaboración Propia

En el gráfico no. 10 se denota cómo el 74% de la muestra, correspondiente a un total de 49 agentes encuestados, considera que su supervisor casi siempre o siempre lleva a cabo procesos de retroalimentación para la mejora continua del Departamento. Se puede observar en el gráfico cómo 12 de los trabajadores consultados, que representan el 18% de la muestra, opinan que el proceso retroalimentación no se realiza de forma continua. Existen 5 colaboradores que representan al 8% de la muestra, quienes opinan que su jefatura lleva a cabo esta retroalimentación rara vez o nunca.

Gráfico 11: Medición de los niveles de Competencia en la Evaluación de Desempeño de la empresa



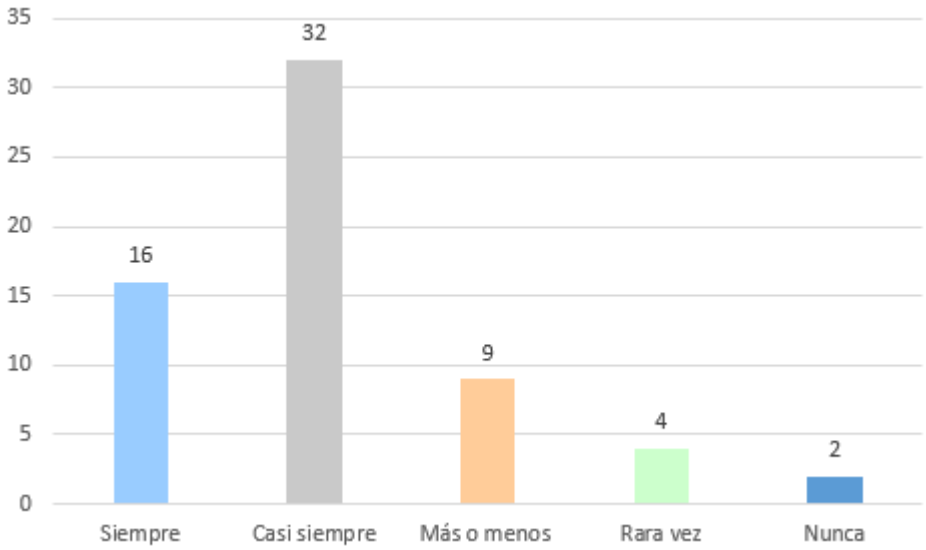
Nota: Datos expresados por unidad de colaboradores y su respectivo porcentaje

Fuente: Cuestionario aplicado a los Agentes de Servicio al Cliente. Elaboración Propia

En el gráfico no.11, se muestra cómo un total de 14 agentes de Servicio al Cliente, correspondientes al 21% de la muestra consultada, consideran que la evaluación de desempeño aplicada por la organización mide al cien por ciento los niveles de competencia necesarios para desempeñar su puesto. Este gráfico refleja cómo 25 de los colaboradores consultados, que representan el 38% de la muestra, opinan que casi siempre las evaluaciones de desempeño miden los niveles de competencia precisos para el desarrollo de sus tareas. Se expresa además cómo 20 colaboradores, correspondientes al 30% son del criterio que estas evaluaciones miden medianamente los niveles de competencias. La otra información, que arroja este resultado es que 7 personas, que

reflejan al 11% de la muestra, consideran que la Evaluación de desempeño mide rara vez o nunca las competencias.

Gráfico 12: Capacitación recibida por la Jefatura acorde a las necesidades del puesto

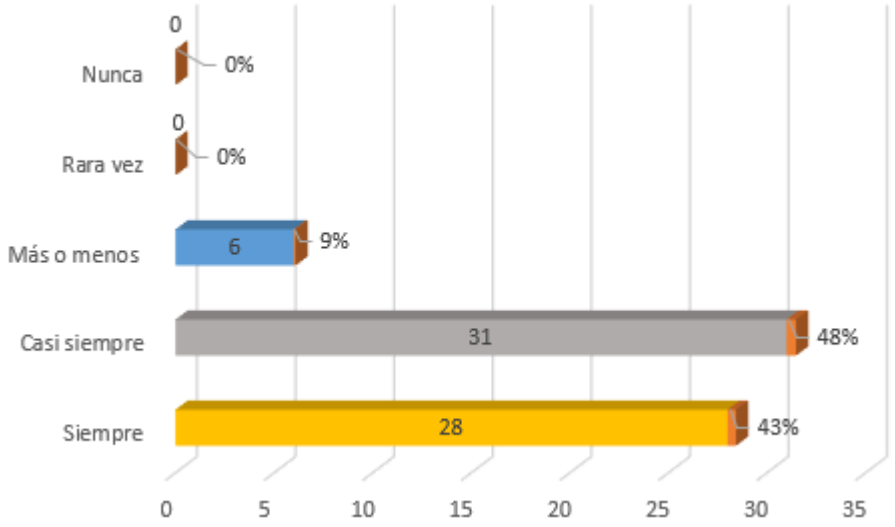


Nota: Datos expresados por unidad de colaboradores.

Fuente: Cuestionario aplicado a los Agentes de Servicio al Cliente. Elaboración Propia

En el gráfico no. 12 se muestra cómo un total de 48 agentes del Departamento de Servicio al Cliente, consideran que reciben la capacitación necesaria casi siempre o siempre, mientras que 9 colaboradores expresan que las capacitaciones recibidas son más o menos las necesarias para desempeñar su puesto. Por otra parte, este gráfico muestra que 6 de ellos señalan que la capacitación recibida es rara vez o nunca la necesaria para llevar a cabo las tareas de su puesto.

Gráfico 13: Conocimiento de los colaboradores para el manejo de las tareas del puesto

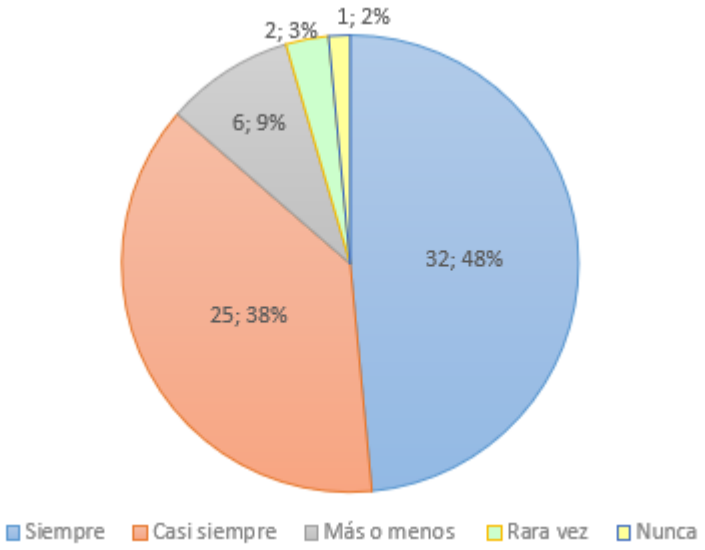


Nota: Datos expresados por unidad de colaboradores y su respectivo porcentaje

Fuente: Cuestionario aplicado a los Agentes de Servicio al Cliente. Elaboración Propia

En el gráfico no.13 se denota cómo el 91% de la muestra, correspondiente a un total de 59 agentes encuestados, considera que siempre o casi siempre cuentan con el nivel de conocimientos óptimos para el desarrollo de sus tareas. Mientras el 9% de los colaboradores, que representan a 6 de los consultados consideran tener más o menos los conocimientos para realizar a sus tareas.

Gráfico 14: Acompañamiento del supervisor en las Tareas que realiza los Agentes de Servicio al Cliente

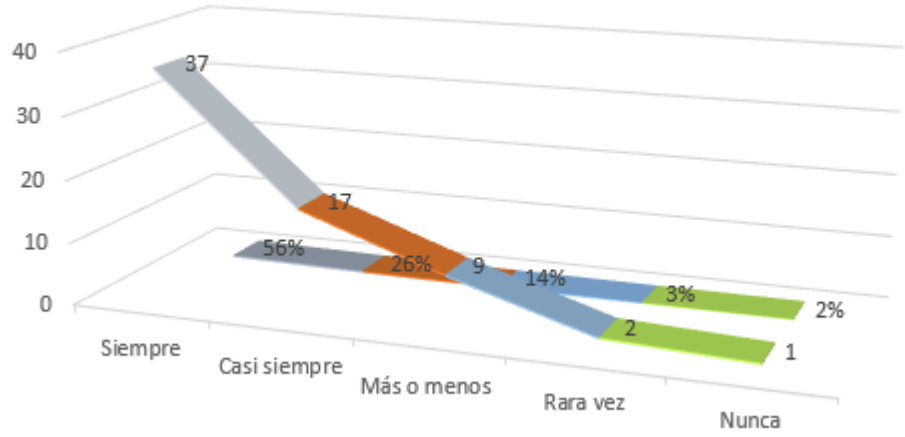


Nota: Datos expresados por unidad de colaboradores y su respectivo porcentaje

Fuente: Cuestionario aplicado a los Agentes de Servicio al Cliente. Elaboración Propia

En el gráfico no.14, se observa cómo 32 de los agentes de servicio al cliente consultados consideran que su supervisor los acompaña siempre en las tareas que realizan, lo que representa el 48% de la muestra. Existen 25 personas que declaran que este acompañamiento se da casi siempre lo que corresponde a un 38% de la muestra. Además, 6 de ellos opinan que el supervisor les brinda más o menos un acompañamiento en la realización de las tareas. Así mismo, 3 trabajadores consideran que esta situación se presenta rara vez o nunca.

Gráfico 15: Inducción adecuada al ingreso a la organización por parte de la Jefatura



Nota: Datos expresados por unidad de colaboradores y su respectivo porcentaje

Fuente: Cuestionario aplicado a los Agentes de Servicio al Cliente. Elaboración Propia

En el gráfico no.15, se muestra cómo un total de 54 agentes del Departamento de Servicio al Cliente consideran que en la empresa casi siempre o siempre se recibe un adecuado proceso de inducción, estos colaboradores representan el 81% de la muestra. Así mismo, 9 de los colaboradores expresan que la inducción impartida por la organización es más o menos adecuada, lo que se interpreta como el 14% de la muestra. En contraste 3 funcionarios, correspondientes al 5% de la muestra consideran que dicha inducción rara vez o nunca es la adecuada.

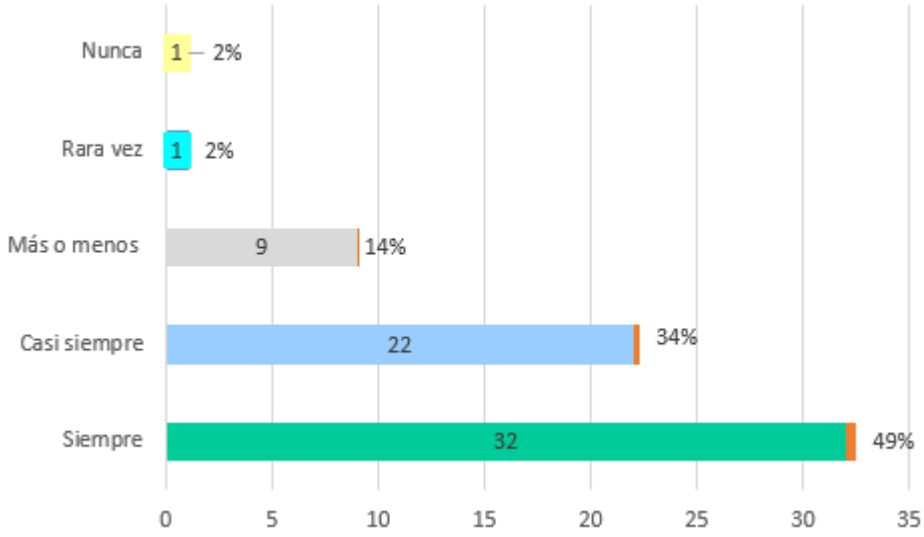
Gráfico 16: Espacio brindado por la Organización a los colaboradores para crear propuestas de innovación para la mejora Continua

Nota: Datos expresados por unidad de colaboradores.

Fuente: Cuestionario aplicado a los Agentes de Servicio al Cliente. Elaboración Propia

En el gráfico no.16 se observa cómo 24 de los agentes de servicio al cliente consultados consideran que la empresa les brinda la oportunidad para crear sus propuestas de innovación. Así mismo, otros 24 colaboradores expresan que dicho espacio se da casi siempre en la organización. Se muestra cómo 10 de ellos tienen el criterio que la empresa ofrece más o menos, el espacio para sus ideas innovadoras. En contraste, existen 8 trabajadores que consideran que esta compañía rara vez o nunca les da la oportunidad de expresar sus ideas de innovación.

Gráfico 17: Herramientas brindadas por la Empresa para Realizar las Tareas

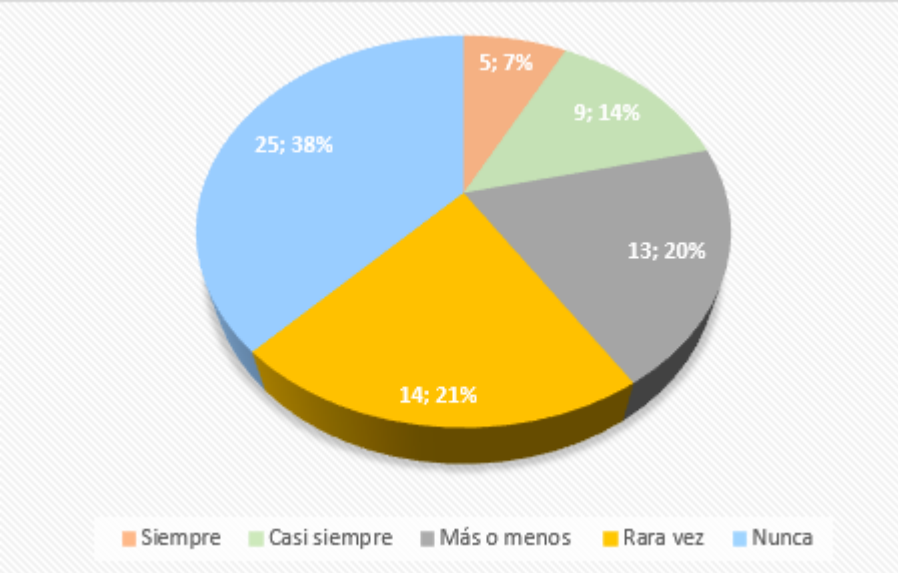


Nota: Datos expresados por unidad de colaboradores y su respectivo porcentaje

Fuente: Cuestionario aplicado a los Agentes de Servicio al Cliente. Elaboración Propia

En el gráfico no.17 se muestra cómo un total de 54 agentes del Departamento de Servicio al Cliente consideran que en la empresa casi siempre o siempre les brinda las herramientas necesarias para realizar sus tareas, estos colaboradores representan el 83% de la muestra. Así mismo, 9 de los colaboradores expresan que la organización les proporciona las herramientas indispensables para hacer su trabajo, lo que se interpreta como el 14% de la muestra. Por último, se observa cómo 2 funcionarios, correspondientes al 4% de la muestra consideran que rara vez o nunca se les brinda las herramientas adecuadas.

Gráfico 18: Participación de los colaboradores en proyectos innovadores relacionados con nuevos procesos



Nota: Datos expresados por unidad de colaboradores y su respectivo porcentaje

Fuente: Cuestionario aplicado a los Agentes de Servicio al Cliente. Elaboración Propia

En el gráfico no.18 se muestra cómo apenas el 21% de los agentes consultados, que corresponden a 14 colaboradores, indican que participan siempre en los procesos de innovación cuando se implementan nuevos procesos. Se puede observar adicionalmente que 9 trabajadores expresan que son parte de estos procesos de innovación casi siempre. Existen 13 trabajadores, que representan el 20% de los encuestados, que indicaron que participan más o menos en estos proyectos. Un dato interesante es que el 60% de los consultados rara vez o nunca participan en proyectos innovadores para implementar nuevos procesos en la empresa.

Ahora bien, en el proceso de la recolección de datos por medio de la entrevista se recopilan 19 preguntas, las cuales fueron aplicadas a la totalidad de supervisores de

servicio al cliente y se realizó un análisis global basado en las respuestas individuales de los supervisores. A continuación, se presenta un extracto categorial por objetivo, en el anexo no. 14 encuentran los resultados de las entrevistas.

4.3 Resultados de la aplicación de entrevistas a supervisores de servicio al cliente con base a las variables de los objetivos específicos

Gráfico 19: Extracto categorial de recopilación de entrevistas a supervisores de servicio al cliente

Competencias	Preguntas	Respuestas
Liderazgo	¿En sus funciones como supervisor delega en su equipo de trabajo tomar decisiones, cuáles?	Solo se pueden delegar decisiones basadas en procesos documentados , temas relacionados a procesos administrativos no se pueden delegar.
	En sus funciones como supervisor delega en su equipo de trabajo tareas, cuáles?	Si se delegan tareas que impactan a los miembros del equipo directamente como reportes , analisis y otros.
	¿Qué aspectos en su opinión debe considerar un buen líder?	Un buen lider es una persona que lidera con su ejemplo, toma iniciativas de realizar las mismas tareas que sus agentes para demostrar que hay apoyo en las funciones como equipo de trabajo, influencia y persuade positivamente a su equipo, es asertivo y tiene inteligencia emocional aparte de seguir entrenandose en procesos busca como motivar a su equipo y tener el mejor acercamiento con su equipo.
	¿Cuál ha sido su aporte en el desarrollo profesional de sus colaboradores?	Se les ha apoyado por medio de la transferencia de conocimiento, desarrollo de habilidades y mucho soporte para el desarrollo profesional y el acompañamiento adecuado durante el proceso de desarrollo profesional.
	¿Cuándo existe un cambio organizacional en su equipo, que estrategia lleva a cabo como líder?	La comunicación anticipada al equipo de trabajo que incluya las razones del porque , como ,cuando se van a ejecutar, lo que implica el cambio y de esta manera evitar la resistencia al mismo , es importante la visibilidad , soporte y comunicación ya que son clave para que el resultado sea positivo.
Persuasión	En caso de tareas rutinarias, ¿logra usted que su equipo llegue a las metas establecidas por la empresa? De qué manera?	Por lo general si se logra alcanzar las metas y para lograrlo se les brinda mucha visibilidad, acompañamiento y retroalimentación.
	Ha tenido la necesidad de sensibilizar a sus agentes acerca de una nueva directriz o meta? En caso que sea afirmativo explique cómo lo logro.	Si, se ha utilizado la tecnica de persuadir y gracias a ello se ha logrado sensibilizar al equipo acerca de la importancia del cambio, como lograrlo y demostrando que es alcanzable, la competencia sana dentro del equipo ayuda a que se enfuercen en mejorar cada día.
	En alguna ocasión u ocasiones usted y sus colaboradores han tenido un desacuerdo a la hora de tomar una decisión para el mejoramiento del servicio. ¿Cómo lo resolvió?	Si por lo general han habido, se resuelven por medio del diálogo, retroalimentación, persuasión y buscar consensos con las partes involucradas pero más importante aun escuchando las partes y basándonos en los procesos establecidos para obtener una mejor resolución.

Trabajo en Equipo	¿Cuándo ejecuta sus tareas prefiere trabajar en conjunto con su equipo o las delega? Explicar a fondo.	Si se delega dependiendo del grado de responsabilidad ellos pueden encargarse de algunas tareas que no tengan un impacto negativo en la organización, la gran mayoria prefiere trabajar en equipo ya que esto facilita el mutuo acuerdo.
	¿Cuáles son los aspectos que más valora cuando trabaja en equipo?	Comunicación, paciencia , sinceridad, responsabilidad, trabajo en equipo, escuchar las opiniones de los demás, motivación.
	¿Cómo describe la comunicación entre usted y los miembros de su equipo?	Es muy buena, constante y asertiva siempre manteniendo una línea de respeto.
Orientación a resultados	En alguna situación en particular ha tenido que cambiar la metodología de trabajo para lograr mejores resultados?	Si se ha tenido que cambiar la metodología para obtener resultados mas eficientes, por la naturaleza del negocio se requiere innovar técnicas para mantener un buen resultado y motivación en el equipo.
	En caso de establecer nuevos objetivos ha tenido que influenciar positivamente el comportamiento de sus colaboradores?	Si, todos los líderes han tenido que influenciar positivamente al haber nuevos objetivos , reforzando que se quiere obtener, dando la razón del porqué y los beneficios que trae el cambio.
	Para la mejora continua, ha tenido que utilizar alguna nueva técnica para incrementar el rendimiento de sus colaboradores?	Si, todos han tenido que utilizar técnicas como adker, LHF, con el teletrabajo se han implementado planes de acción para tener un ambiente mas controlado y eficiente.
Manejo de conflictos	¿En algún momento ha tenido que intervenir para solucionar un conflicto en su área? - ¿Qué procedimiento utilizó para resolverlo?	Si, han habido conflictos en los cuales se destaca la comunicación como el principal método de resolución de conflictos ademas de escuchar ambas o varias partes , siendo objetivo e imparcial actuando como mediador planteando los puntos claros y dando soluciones objetivas

Fuente: Elaboración propia

4.4. Descripción del diseño metodológico (Prototipo de herramienta de evaluación)

Objetivo del prototipo

Crear un prototipo de herramienta que por medio de un análisis de las tareas por realizar se determine si los empleados cumplen con las competencias necesarias para ser idóneo en el puesto, y de esta manera las jefaturas inmediatas se den cuenta cuál ha sido el desempeño durante el año fiscal y así tomar decisiones, como posibles aumentos salariales, el desarrollo profesional, áreas de mejora a nivel global, entre otros.

Alcance del prototipo

El prototipo de herramienta creado en esta investigación aplica para el Departamento de Servicio al Cliente tomando en cuenta los puestos de Supervisores y Agente de servicio al cliente. Cabe destacar que en el momento en que el prototipo sea

avalado por la empresa, la herramienta podrá ser empleada en cualquier departamento o área.

Unidades ejecutoras

La ejecución del prototipo de herramienta se va a realizar con la ayuda del departamento de Tecnologías de la información, quienes van a cooperar en su diseño, el Departamento de Recursos Humanos que estarán a cargo de la supervisión de resultados obtenidos, y por último los gerentes y supervisores que se encargarán de aplicar la herramienta a los colaboradores.

Descripción de la ejecución del prototipo de herramienta

El prototipo se va a aplicar para una primera revisión semestral, la cual se va a realizar con el análisis que se obtuvo de las competencias requeridas en el puesto necesarias para cumplir con los valores que la empresa establece en la unidad de negocios.

La información de las competencias y valores fue brindada por el Departamento de Recursos Humanos y avaladas por la Gerencia.

La persona que aplique el prototipo de herramienta encontrará la primera hoja llamada “instrucciones de uso”, en la cual se describen las acciones para llevar a cabo dicha evaluación.

En la segunda hoja del Excel se habla de la aplicación de los niveles. Con la aplicación de frecuencias y valores en las tareas se puede determinar si los agentes y

supervisores cumplen con lo requerido, si exceden las expectativas o de lo contrario no llegan al desempeño que la compañía necesita.

Para la aplicación del prototipo se utiliza una escala con tres niveles los cuales son:

- 1: no cumple las expectativas de la empresa
- 2: frecuentemente cumple las expectativas
- 3: excede las expectativas

De acuerdo con lo anterior, al asignar uno de estos tres valores en cada casilla de tareas cuidadosamente seleccionadas de acuerdo con las competencias de los puestos, estas brindan un resultado que posiciona los valores individualmente, y a su vez se obtiene un promedio global en el cual se van a ubicar los colaboradores del uno al tres.

La creación de la herramienta se basa en competencias para romper con el enigma de la subjetividad que a diario se da en la evaluación del desempeño, utilizando tareas específicas que evidencian el desempeño del rol, y de esta manera, al existir frecuencias en las tareas se convierten en valores objetivos ya que se miden de acuerdo con la calificación que se dé al cumplimiento de la tarea en específico, por lo cual existe manera de comprobar que se cumplió con las tareas en el tiempo indicado.

En la escala que se utiliza para el prototipo de herramienta de acuerdo con los criterios de la empresa se pueden observar los tres niveles existentes:

- De 1 a 1.99: la posición en la escala será como uno, ya que el colaborador no alcanzó la nota mínima requerida.

- De 2 a 2.49: en este caso el colaborador se coloca en la posición global dos, ya que se evidencia que frecuentemente cumple con las expectativas del puesto en la empresa.
- De 2.5 a 3: dentro de este rango el colaborador se ubica en la posición tres, debido a que excede las expectativas del puesto.

Es importante aclarar que no se aplica redondeo ya que por la naturaleza de la empresa existen estándares mínimos requeridos para la evaluación del desempeño.

En la tercera y cuarta hoja de Excel se encuentra la evaluación de será aplicada a los agentes de servicio al cliente y supervisores respectivamente, en las cuales el evaluador debe digitar en cada actividad la calificación que le corresponde al colaborador según los niveles dados. Además, existe una columna que brinda una pequeña explicación de cada actividad a evaluar por valor; esta es una herramienta amigable. La evaluación es el resultado de métricas del puesto cumplidas, las cuales deben de estar debidamente documentadas. El resultado obtenido al digitar la calificación corresponde a un promedio parcial de la nota total, y posterior se brinda un promedio final el cual se refleja con un sistema de colores que representa lo siguiente:

Evaluacion	Meta	Escala	Aplicación de incentivo
1-1,99	1	Esta por debajo de las expectativas minimas establecidas	No aplica para aumento
2-2,4	2	Frecuentemente cumple las expectativas	Aplica para aumento
2.5-3	3	Siempre cumple las expectativas	El % de aumento supera el promedio

Por último, en la hoja número cinco el evaluador puede visualizar un glosario el cual le ayuda a comprender terminología utilizada en la herramienta la cual se explica a continuación:

MCE: Departamento de llamadas conocido como My customer experience (la experiencia de clientes).

E-learning: Plataforma de cursos virtuales utilizada por la organización.

VPN: Una VPN, o red privada virtual, es una conexión de red segura y privada a través del Internet público.

Costos del prototipo:

El costo estimado de crear la herramienta de $3795. Si se realiza dentro de la organización utilizando mano de obra de planilla de un Colaborador de Tecnología de información. El colaborador gana $6000 mensuales brutos, más las cargas sociales patronales equivalentes al 26.5% de $1590 mensuales. Para un total de $7590. Se estima una duración de 96 horas (15 días laborales) equivalente a $3795(2.428.800 colones).

Costo de creación de la herramienta		
Salario Bruto mensual de 1 empleado de Tecnologías de información	$ 6,000.00	
Cargas patronales mensuales	$ 1,590.00	26.50%
Total de gasto mensual	$ 7,590.00	
Total de gasto quincenal costo de la herramienta(96 horas, 15 días laborales)	$ 3,795.00	

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Para el objetivo específico 1:

"Examinar las competencias establecidas en el puesto de supervisor y agentes de servicio al cliente por medio de los requerimientos del puesto para la mejora continua", se concluye que:

- A través de la investigación realizada de las competencias establecidas en los puestos de agentes y supervisores de servicio al cliente en relación con sus respectivos requerimientos se determina que es necesaria una medición más objetiva de estas para que se logre la mejora continua.
- Sí la organización no cumple con los requerimientos alineados con las competencias del puesto, los niveles de productividad o rendimiento se verán afectados, así como el incremento de errores en los procesos debido a que no existe congruencia con las tareas diarias y lo que el colaborador ofrece de acuerdo con sus competencias.
- La rotación del personal aumentará ya que el colaborador no se sentirá óptimo para el puesto porque no cuenta con las competencias necesarias, lo que podría ocasionar que pueda abandonar el puesto fácilmente.
- La motivación también podría verse comprometida debido a los reprocesos que deberá realizar el colaborador, lo que provocaría una repercusión en la salud física, mental y social del empleado aumentando sus horas laborales, haciendo que su calidad de vida familiar y de ocio se vean afectados.
- Al no existir una correlación entre las competencias y los requerimientos se produce un aumento en los costos de las actividades de capacitación, ya que se puede incurrir

en entrenamientos innecesarios que se debieron haber detectado al momento del proceso de reclutamiento y selección.

Para el objetivo específico 2:

"Cuantificar los niveles de las competencias de los puestos de Supervisor y agentes de servicio al cliente a través del cumplimiento de las tareas pertinentes al puesto para la valoración objetiva de las cualidades", se concluye que:

- Si no existe una valoración objetiva de las competencias de acuerdo con la correcta cuantificación de los niveles, el conocimiento real acerca del desempeño de los agentes en el puesto de trabajo es nulo al no establecerse un plan de medición estructurado. Por lo tanto, cualquier valoración que se realice no va a arrojar un dato certero de qué tan bien o mal realizan las tareas, ya que sería un criterio propio por parte del supervisor, por lo cual no se establecerían parámetros reales para la medición del desempeño.
- Al existir criterios completamente subjetivos, la empresa pierde credibilidad, causando un efecto en el cual los empleados no se sientan en una cultura inclusiva, de permanencia, de sentido de lealtad.
- Cuando los niveles de competencias están estrictamente relacionados con el cumplimiento de las tareas se genera una evaluación efectiva, explicándole al colaborador las labores por realizar, la frecuencia necesaria y los parámetros de evaluación provocarán una cultura de transparencia y apego organizacional ya que se sentirá apreciado y parte de esta.

Para el objetivo específico 3:

"Proponer el diseño de una metodología que permita la evaluación de los puestos de trabajo del Departamento de Servicio al Cliente para la mejora continua", se concluye que:

- Al no aplicarse el prototipo puede llegar a ser un proceso subjetivo y repetitivo en el cual no se logre medir realmente el desempeño de los colaboradores.
- El no tener una herramienta de medición objetiva puede conducir a una mala gestión por parte de las personas encargadas de evaluar el desempeño ya que pueden permear sus sentimientos e influencias, y de esta manera afectar a las personas candidatas.
- Con la aplicación de la herramienta se puede evaluar los puestos de trabajo usando una metodología definida, objetiva y con el fin de alinear y guiar a los empleados del Departamento de Servicio al Cliente durante el periodo a evaluar.
- El prototipo de herramienta desarrollado en este proyecto de graduación brinda una serie de tareas las cuales cuentan con frecuencias y que, al aplicarse, garantizan una evaluación objetiva.
- Una evaluación basada en un control objetivo por parte de los encargados de la medición del desempeño hará que la motivación de los colaboradores sea positiva.

5.2 Recomendaciones

Para el objetivo específico 1:

"Examinar las competencias establecidas en el puesto de supervisor y agentes de servicio al cliente por medio de los requerimientos del puesto para la mejora continua" se recomienda:

- Que se lleve a cabo una revisión del manual descriptivo de puestos para conocer si posee los datos relacionados con los requerimientos de cada uno de ellos y así iniciar un proceso de reclutamiento y selección más ágil que conlleve a la elección del candidato idóneo, mostrando un balance entre las competencias y los conocimientos técnicos.
- Diagnóstico del grado de competencias para los colaboradores que ya son empleados regulares de la empresa con el objetivo de conocer si las competencias con las que cuentan los colaboradores coinciden con los requerimientos de cada puesto para lograr el correcto desempeño.
- De no coincidir las competencias con los requerimientos se deberá establecer un plan de capacitación en el cual se tomen en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, y de esta manera cuando el rendimiento del colaborador esté por debajo de la media, deberá optar por realizar el plan de capacitación de acuerdo con las áreas que necesita reforzar o adquirir el conocimiento con el fin de minimizar o eliminar esta brecha.

Para el objetivo específico 2:

"Cuantificar los niveles de las competencias de los puestos de Supervisor y agentes de servicio al cliente a través del cumplimiento de las tareas pertinentes al puesto para la valoración objetiva de las cualidades" se recomienda que:

- Las jefaturas a cargo de la evaluación del desempeño se encarguen de establecer un plan en el cual se informe a las personas que van a ser evaluadas, indicando que se usará la herramienta en relación con las competencias, la frecuencia y el tiempo en el que se van a medir para de esta manera crear transparencia, seguimiento y reforzamiento en las áreas a evaluar, se dará visibilidad.
- Que la evaluación se realice de manera imparcial a través de una lista de tareas obtenidas del análisis basadas en las competencias de los puestos. Estas competencias se ven reflejadas en los diferentes valores que se utilizan en la evaluación del desempeño ya establecidos por la empresa. Además, se van a encontrar con frecuencias en tiempos determinados para la realización de las tareas que deben alcanzar. De esta manera, se logrará eliminar la subjetividad ya que existirán niveles y parámetros que midan, basando la evaluación en los criterios establecidos en la herramienta.
- Las jefaturas deberán estar empapados de cómo funciona la herramienta con ayuda de la supervisora del Departamento de Servicio al Cliente que formó parte de la creación del prototipo y del Departamento de Tecnologías de la Información con el fin de explicar a sus subalternos la nueva metodología y estos se sientan parte de la organización.

Para el objetivo específico 3:

"Proponer el diseño de una metodología que permita la evaluación de los puestos de trabajo del Departamento de Servicio al Cliente para la mejora continua" se recomienda que:

- Los gerentes y directores de la empresa deben estudiar y evaluar el prototipo que se realizó y que se verifique si es factible para aplicar el nuevo modelo de evaluación de desempeño.
- La organización debe crear, con base en el prototipo que se realizó, una herramienta digital con ayuda de los desarrolladores de software de la compañía que sea exacta y precisa con el fin de eliminar completamente la subjetividad en los procesos.
- Cada 6 meses (a mediados y a finales del año fiscal), se debe realizar una revisión de la nueva herramienta de evaluación del desempeño con el fin de conocer resultados de esta, y la revisión de los parámetros de medición cada cierto tiempo para evitar que se desactualice al haber cambiado o eliminado ciertas tareas del perfil de los colaboradores.
- Que se realice un estudio semestral para conocer la opinión de los agentes y supervisores en cuanto a la efectividad de dicho instrumento a través de encuestas o reuniones con agentes al azar, para conocer si se sienten cómodos con el modelo de evaluación, si consideran que se ven reflejadas sus tareas y, de paso, que puedan brindar la oportunidad de aportar ideas de cambio para su mejoramiento.
- Que se realice un estudio por parte de gerencias y directivos de acuerdo con los resultados que arroje la herramienta con el fin de que se verifique si la motivación del

colaborador y el clima organizacional dieron resultados positivos y de esta manera se logró enriquecer la mejora continua de la empresa.

Referencias

Abarca, R. Tantalean, C. (2019). Habilidades y Competencias del Enfermero para realizar una supervisión eficaz [Tesis de Especialización]. Universidad Privada Norbert Wiener, Perú.

Alles, M. [3era ed.]. (2017). Desempeño por competencias: estrategia, evaluación de personas, desarrollo 360. Argentina: Ediciones Granica

Alles, M. [3era ed.]. (2015). Gestión por competencias en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Argentina: Ediciones Granica.

Alles, M. [2da ed.]. (2016). Selección por competencias. Atracción, reclutamiento en las redes sociales, entrevista y medición de competencias. Argentina.: Ediciones Granica.

Álvarez, V. (2020, setiembre 28). Pruebas de Conocimiento. Pruebas de Selección. https://www.alvadiez.com/pruebas-de-conocimiento-pruebas-de-seleccion/

Arciniegas, J. (2018). Gestión del recurso humano en las organizaciones. https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/122447?page=56

Arciniegas, J. (2018). Gestión del recurso humano en las organizaciones. https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/122447?page=63

Bacigalupi, M. (2019). Pruebas psicométricas: definición, tipos y categorías. https://www.esalud.com/pruebas-psicometricas/#google_vignette

Barceló, J. (2017). Gestión de Recursos Humanos por Competencias: guía práctica. https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/

Bernal, C. [3ra ed.]. (2010). Metodología de Investigación. Colombia: Pearson Educación.

Bestratén, M. (2018). Competencias, talento y condiciones de trabajo. Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo Gobierno de España. https://www.insst.es/documents/94886/566858/ntp_1121w.pdf/7d3d680f-922c-4744-a753-f4c54983a7bb

Bonilla, P. (2021). Entrevista por competencias o tradicional: ¿Cuál necesitas? Acsendo. https://blog.acsendo.com/entrevista-por-competencias-o-tradicional-cual-necesitas/#Que_es_una_entrevista_por_competencias

Candel, V. (2018). Entrevistas por competencias: Demuéstrame que sabes hacer. [Diapositiva PowerPoint]. https://es.slideshare.net/VictorCandel/demustrame-qu-sabes-hacer-la-entrevista-por-competencias-123857819

Contraloría General de la República. Manual de Competencias. https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/cgr-transp/info-personal/manual-competencias-2019.pdf

Daza, M., Daza, M. & Pérez, A. (2016). Servicio al cliente: una estrategia gerencial para incrementar la competitividad organizacional en empresas de Valledupar. AiBi Revista de Investigación en Administración e Ingeniería, volumen (5), pp 1.

Dirección General del Servicio Civil. (2019). Diccionario Competencias para la Función Pública en el Régimen de Servicio Civil. San José, Costa Rica.

De la fuente, R. (20 de noviembre de 2019). Pruebas psicométricas en el proceso de selección del representante médico. [Imagen adjunta] [Publicar]. LinkedIn. https://es.linkedin.com/pulse/pruebas-psicom%C3%A9tricas-en-el-proceso-de-selecci%C3%B3n-del-ricardo

Del Pozo, J. (2016). Competencias Profesionales, Herramientas de evaluación: el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales. España. Narcea S.A Ediciones

De Molina, A. (2016). ¿Qué son las competencias? de https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/que-son-competencias/

Rojas, D. (2017, mayo 23). Comunicación personal. Factores para redactar puestos. Curso clasificación de puestos. Universidad Técnica Nacional.

Equipo Editorial de Indeed. (2021). Método Kaizen: qué es y cómo aplicarlo en el trabajo. https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/metodo-kaizen-trabajo

Estrada, V. (2016). Supervisión y supervisores: definiciones, enfoques, propuestas. Medium.com https://profesorestrada.pro/supervisión-y-supervisores-definiciones-enfoques-propuestas-cb69ba5d31df

Excelence Management. (2016). Ciclo de Deming o círculo PDCA. https://excelencemanagement.wordpress.com/2016/02/25/ciclo-de-deming-o-circulo-pdca/

Flores, J. Rodrigo, S. (2018). Desarrollo de un programa de capacitación para la mejora de las competencias laborales en la Empresa Michel &Cía. [Tesis de Grado]. Universidad de San Agustín, Perú.

Flores, R. (2014), Administración de recursos humanos, Estado de México, Editorial Digital UNID.

Fuster, L. (2016). La importancia de tener un buen perfil de LinkedIn. https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-tener-un-buen-perfil-linkedin-

lourdes-fuster-sola#:~:text=LinkedIn%20es%20una%20red%20social%20muy%20potente%20para,sector%20e%20incluso%2C%20buscar%20leads%20y%20clientes%20potenciales.

Gómez, P. (2019). La importancia de los Recursos Humanos en la empresa. https://blog.aitana.es/2019/09/03/importancia-recursos-humanos-empresa/

González, A. (2019). Las Pruebas Psicométricas en la contratación de personal. Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río (Publicación no. 12). https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/4419/6440

Granda, G. (2018). Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos. [Tesis Maestría]. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.

Guerrero, E. (2017). Manual de salud ocupacional. https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/128362?page=24

Gutiérrez, N. (2020). La metodología de Gestión del talento humano por competencias laborales, una alternativa para alcanzar los objetivos en la organización. [Tesis de Grado]. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia

Hernández, G. (2018). La metodología de desarrollo por competencias; factores de éxito y beneficios para el sector hidrocarburos. https://www.amedirh.com.mx/blogrh/sector-energetico-en-rh/la-metodologia-de-desarrollo-por-competencias-factores-de-exito-y-beneficios-para-el-sector-hidrocarburos/#:~:text=La%20Metodolog%C3%ADa%20de%20Desarrollo%20por%20Competencias%20integra%20un%20conjunto%20de,del%20personal%20en%20la%20organizaci%C3%B3n.

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. [6ta ed.]. (2014). Metodología de la Investigación. México: Mac Graw Hill Education.

Iglesias, I. (2020). ¿Qué son las competencias? | Programa Executive Entrevistas de Selección y Habilidades del Entrevistador, Universidad de Alicante. https://www.unniun.com/seleccion-competencias/

Irigaray, J. (2020). Todo sobre la entrevista por competencia. EAE Business School España. https://retos-directivos.eae.es/entrevista-por-competencias/#:~:text=La%20entrevista%20por%20competencias%20o,de%20sus%20habilidades%20o%20competencias

Jiménez, A. (2019). Las dinámicas de Role Playing como método de selección de personal. Revista Digital INESEM. https://revistadigital.inesem.es/orientacion-laboral/role-playing/

Juárez, O. [1era ed.]. (2014). Administración de Compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. México, DF: Grupo Editorial Patria S. A.

León, M. (14 de agosto de 2020). MÉTODO STAR EN RECLUTAMIENTO: Entrevista por competencias o incidentes críticos. [Imagen adjunta] [Publicar]. LinkedIn. https://www.linkedin.com/pulse/m%C3%A9todo-star-en-reclutamiento-entrevista-por-o-cr%C3%ADticos-maritza-le%C3%B3n-r?trk=public_profile_article_view

López, R. (2017), Fuentes de Información, guía básica y nueva clasificación, Barcelona, Editorial UOC.

Losilla, N. Definición de Propuesta. https://jergozo.com/significado/propuesta

Luna, A. [1era ed.]. (2015). Proceso Administrativo. México: Grupo Editorial Patria.

Martínez, L. (2021). Método Kaizen: qué es y cómo potencia la mejora continua en empresas. https://psicologiaymente.com/organizaciones/metodo-kaizen

Monroy, A. (2015). Coaching y desempeño laboral. [Tesis de Grado]. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Navarro, F. (2016). La Gestión de la Calidad Total (TQM). https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/la-gestion-de-la-calidad-total-tqm/

Navarro, S. (2016). Cómo realizar una evaluación del desempeño: método paso a paso para llevarlo a cabo y convertirte en consultor. https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/68537?page=11

Olalla, M. (2016). Proceso de creación de la Escuela de Formación para supervisores de punto de servicio al cliente, administración de personal, calidad, seguridad y salud ocupacional en la Compañía Caves S.A EMA. [Tesis de Grado]. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.

Olaz, A. [1ra ed.]. (2018). Guía para el análisis de problemas y toma de decisiones. España ESIC Editorial

Orellana, P. (2019). Clima organizacional. https://economipedia.com/definiciones/clima-organizacional.html

Ortega, O. (2020). JUST IN TIME: ¿Qué es? 5 ventajas y 4 desventajas. https://trabajoypersonal.com/just-in-time/

Orozco, A. (2017), El impacto de la capacitación, Estado de México, Editorial Digital UNID.

Otero, A. (2018). Enfoques de investigación. ResearchGate https://www.researchgate.net/profile/Alfredo_OteroOrtega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION_TABLA_DE_CONTENIDO_Contenido/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION-TABLA-DE-CONTENIDO-Contenido.pdf

Peçanha, V. (2020). Conoce el modelo de gestión por competencias y cómo colabora para aumentar la productividad en las empresas. https://rockcontent.com/es/blog/gestion-por-competencias/

Pereda, S & Berrocal, F. (2018). Dirección y gestión de recursos humanos por competencias. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces SA

Pérez, J & Gardey, A. (2021). Definición de requerimiento. https://definicion.de/requerimiento/

Pérez, M. (2014). Selección de personal por competencias en las empresas de servicios. Revista Aglala, volumen (5). Núm. 1

Pérez, O. (2015). ¿Qué es el reclutamiento interno y que beneficios tiene para la empresa?. People Next https://blog.peoplenext.com.mx/reclutamiento-interno-y-beneficios

Pérez, O. (2015). ¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa? People Next., https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano

Púm, K. (2018). Competencias Laborales y la Evaluación de desempeño. [Tesis de Grado]. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Quesada, A. (2014). Elaboración de perfiles de puesto por competencias de los vendedores de una Comercializadora de alimentos y bebidas. [Tesis de Grado]. Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

Quiroa, M. (2021). Ciclo de Deming. https://economipedia.com/definiciones/ciclo-de-deming.html

Rajadell, M. (2019). Creatividad: emprendimiento y mejora continua. https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/113106?page=227

Rico, S. (2014). Reclutamiento y selección de personal en los recursos humanos. Gestiopolis, https://www.gestiopolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-los-recursos-humanos/

Rivera, G. (2015). Importancia de las Auditorias de Recursos Humanos. LinkedIn, https://www.linkedin.com/pulse/importancia-de-las-auditor%C3%ADas-recursos-humanos-glenda-r-mba-

Rodríguez, A. (2019). Competencias específicas: tipos, para qué sirven y ejemplos. https://www.lifeder.com/competencias-especificas-tipos-para-que-sirven-y-ejemplos/

Rodríguez, A. (2019). Competencias genéricas: características y ejemplos. https://www.lifeder.com/competencias-genericas/

Rodríguez, J. (2015). Muestreo y preparación de la muestra, España, Editorial Cano Pina.

Rojas, D (comunicación personal, 23 de mayo de 2017).Factores para redactar puestos. Curso Clasificación de puestos. Universidad Técnica Nacional.

Rubió, T. (2015). ¿Qué es la gestión por competencias? https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html

Ruiz, V. (2018). Ventajas y desventajas del benchmarking. https://www.emprendepyme.net/ventajas-y-desventajas-del-benchmarking.html

Salazar, B. (2019). ¿Qué es Six sigma? https://www.ingenieriaindustrialonline.com/gestion-de-calidad/que-es-six-sigma/

Sánchez, D. Núñez, Y. (2016). Estudio de la perspectiva de las habilidades blandas y su importancia por parte de los profesores y los estudiantes del área de Informática Empresarial del Colegio Técnico Profesional de Cartagena [Tesis de Maestría]. Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica.

Sánchez, M. (2014). Administración 1. https://editorialpatria.com.mx/pdffiles/9786074389449.pdf

Torres, J. & Jaramillo, O. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano, Barranquilla, Colombia, Universidad del Norte.

Troncoso & Amaya. (2016). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.6023

Vanegas, S. (2014). Recursos Humanos, Compensación Laboral. La Prensa, https://www.laprensa.com.ni/2014/05/12/economia/194053-compensacion-laboral

Vargas, R. (2018), La entrevista por competencias: cuando el candidato cuenta sus experiencias. Conexión ESAN, Perú. https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/la-entrevista-por-competencias-cuando-el-candidato-cuenta-sus-experiencias/

Villalta, G. (2015). Competencias Demandadas por los Centros de Servicio Compartido de los Graduados de Colegios Técnicos Profesionales en la Especialidad de Contabilidad y Finanzas en contraste con las que se Contemplan en el plan de estudios del ministerio de educación Pública. [Tesis de la Maestría] Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica

Vivanco, M. (2017). Los Manuales de Procedimientos como herramientas de Control Interno de una Organización. Revista Universidad y Sociedad, volumen (9), pp.247-252.

Yirda, A. (2020). Definición de Diseño. https://conceptodefinicion.de/diseno/

Zepeda, H. Méndez, M. (2016). Aplicaciones multimedia para el fortalecimiento de competencias laborales. Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, volumen (5). pp. 107.

Anexos

Anexo 1. Plan de trabajo de la investigación

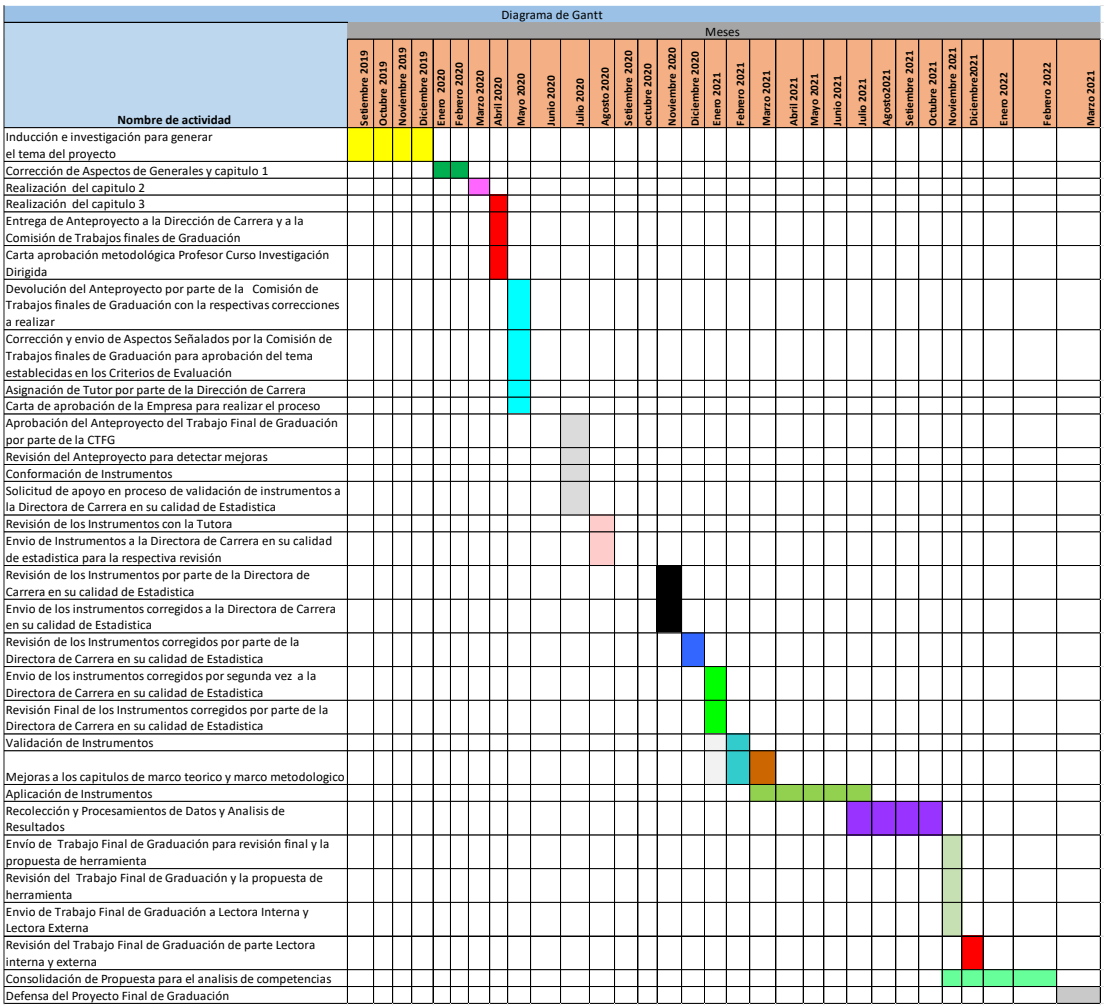
Tabla Número 2. Plan de trabajo de la investigación

Actividades	Periodos	Rol	Colaborador
Inducción e investigación para generar el tema del proyecto	De Setiembre a Noviembre 2019	Responsable	Vanessa Alvarado-Hetzabel Araya-Steify Cambronero
Corrección de Aspectos de Generales y capitulo 1	Enero a febrero 2020	Responsable	Vanessa Alvarado-Hetzabel Araya-Steify Cambronero
Realización del capitulo 2	Marzo 2020	Responsable	Vanessa Alvarado-Hetzabel Araya-Steify Cambronero
Realización del capitulo 3	Abril 2020	Responsable	Vanessa Alvarado-Hetzabel Araya-Steify Cambronero
Entrega de Anteproyecto a la Dirección de Carrera y a la Comisión de Trabajos finales de Graduación	Abril 2020	Responsable	Vanessa Alvarado-Hetzabel Araya-Steify Cambronero
Carta aprobación metodológica Profesor Curso Investigación Dirigida	Abril 2020	Responsable	Jonathan Quirós Maroto, Profesor Curso Investigación Dirigida
Devolución del Anteproyecto por parte de la Comisión de Trabajos finales de Graduación con la respectivas correcciones a realizar	Mayo 2020	Responsable	Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Corrección y envio de Aspectos Señalados por la Comisión de Trabajos finales de Graduación para aprobación del tema establecidas en los Criterios de Evaluación	Mayo 2020	Responsable	Vanessa Alvarado-Hetzabel Araya-Steify Cambronero
Asignación de Tutor por parte de la Dirección de Carrera	Mayo 2020	Responsable	Ana Isabel Rodriguez Smith, Directora de Carrera
Carta de aprobación de la Empresa para realizar el proceso	Mayo 2020	Responsable	Empresa donde se realizará el proyecto
Aprobación del Anteproyecto del Trabajo Final de Graduación por parte de la CTFG	Julio 2020	Responsable	Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Revisión del Anteproyecto para detectar mejoras	Julio 2020	Responsable	Arama Colón Peña, Tutora del TFG
Conformación de Instrumentos	Julio 2020	Responsable	Vanessa Alvarado-Hetzabel Araya-Steify Cambronero
Solicitud de apoyo en proceso de validación de instrumentos a la Directora de Carrera en su calidad de Estadistica	Julio 2020	Responsable	Vanessa Alvarado-Hetzabel Araya-Steify Cambronero
Revisión de los Instrumentos con la Tutora	Agosto2020	Responsable	Vanessa Alvarado-Hetzabel Araya-Steify Cambronero
Envio de Instrumentos a la Directora de Carrera en su calidad de estadistica para la respectiva revisión	Agosto2020	Responsable	Vanessa Alvarado-Hetzabel Araya-Steify Cambronero
Revisión de los Instrumentos por parte de la Directora de Carrera en su calidad de Estadistica	Noviembre 2020	Responsable	Ana Isabel Rodriguez Smith, Directora de Carrera, Estadistica
Envio de los instrumentos corregidos a la Directora de Carrera en su calidad de Estadistica	Noviembre 2020	Responsable	Vanessa Alvarado-Hetzabel Araya-Steify Cambronero
Revisión de los Instrumentos corregidos por parte de la Directora de Carrera en su calidad de Estadistica	Diciembre 2020	Responsable	Ana Isabel Rodriguez Smith, Directora de Carrera, Estadistica
Envio de los instrumentos corregidos por segunda vez a la Directora de Carrera en su calidad de Estadistica	Enero 2021	Responsable	Vanessa Alvarado-Hetzabel Araya-Steify Cambronero
Revisión Final de los Instrumentos corregidos por parte de la Directora de Carrera en su calidad de Estadistica	Enero 2021	Responsable	Ana Isabel Rodriguez Smith, Directora de Carrera, Estadistica
Validación de Instrumentos	Febrero 2021	Responsable	Ana Isble Rodriguez Smith, Calidad Estadistica
Mejoras a los capitulos de marco teorico y marco metodologico	De Febrero 2021 a Marzo 2021	Responsable	Vanessa Alvarado-Hetzabel Araya-Steify Cambronero
Aplicación de Instrumentos	De Marzo 2021 a Julio 2021	Responsable	Vanessa Alvarado-Hetzabel Araya-Steify Cambronero
Recolección y Procesamientos de Datos y Analisis de Resultados	De Julio a Octubre 2021	Responsable	Vanessa Alvarado-Hetzabel Araya-Steify Cambronero
Envío de Trabajo Final de Graduación para revisión final y la propuesta de herramienta	Noviembre 2021	Responsable	Vanessa Alvarado-Hetzabel Araya-Steify Cambronero
Revisión del Trabajo Final de Graduación y la propuesta de herramienta	Noviembre 2021	Responsable	Arama Colón Peña, Tutora del TFG
Envio de Trabajo Final de Graduación a Lectora Interna y Lectora Externa	Noviembre 2022	Responsable	Vanessa Alvarado-Hetzabel Araya-Steify Cambronero
Revisión del Trabajo Final de Graduación de parte Lectora interna y externa	Diciembre 2021	Responsable	Betzaida Montero Lectora Interna - MariaLaura del Castillo Lectora Interna
Consolidación de Propuesta para el analisis de competencias	De Noviembre 2021 a Febrero 2022	Responsable	Vanessa Alvarado-Hetzabel Araya-Steify Cambronero
Defensa del Proyecto Final de Graduación	Marzo 2022	Responsable	Vanessa Alvarado-Hetzabel Araya-Steify Cambronero

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Cronograma de las actividades del plan de trabajo de investigación

Tabla Número 3. Cronograma de las actividades del plan de trabajo de investigación



Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Carta autorización de la Empresa para realizar el proyecto

Experian Services Costa Rica S.A.
La Asunción, Heredia, Costa Rica
Telephone: (506) 2562-2401
www.experian.com

27 de mayo de 2020

Atención
Rodríguez Smith, Ana
Universidad Técnica Nacional
Presente.

Por este medio se certifica que la empresa **Experian Services Costa Rica S.A.** ha brindado autorización a Steify Cambronero Morales, Hetzabel Araya Soto y Vanessa Alvarado Arroyo, egresadas de su noble institución, para poder ejecutar su trabajo final de graduación en nuestro centro de trabajo.

Dicho trabajo, en modalidad de proyecto para optar por el grado de Licenciatura de Administración y Gestión de Recursos Humanos. Mismo que estará enfocado en una propuesta metodológica para el análisis de competencias del departamento de servicio al cliente del Bureau de Crédito S.H.V y asociados en el Barreal de Heredia, para los procesos de mejora continua de la organización a partir del 2021

Se extiende la presente a solicitud de las interesadas el 27 de mayo del 2020, en La Asunción de Belén, Heredia.

Sin otro particular,

Experian Services C.R. S.A.
experian.
RECURSOS HUMANOS

Dayana Araya Muñoz
Generalista Senior de Recursos Humanos
Experian Services Costa Rica, S.A.

Anexo 4. Carta de envío de anteproyecto a la directora de Carrera para envío a la CTF de Graduación

Miércoles de 22 de abril del 2020

Señora

Ana I. Rodríguez Smith

Directora de la Carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos

Sede Central Universidad Técnica Nacional

Presente

Estimada Directora:

Por medio de la presente solicitamos su colaboración con el envío del anteproyecto del trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos Modalidad Proyecto, en el cual se desarrollará una propuesta metodológica para el análisis de competencias del Departamento de Servicio al Cliente del Bureau de Crédito Experian Services para los procesos de mejora continua de la organización a partir del 2021, a la comisión de trabajos finales de graduación para su aprobación.

Cabe aclarar que para efectos de este proyecto la empresa tendrá un nombre ficticio denominado Bureau de Crédito S.H.V y asociados, debido a que la empresa en estudio maneja información sensitiva.

Adicionalmente solicitamos respetuosamente en caso de ser aprobado, la asignación de un tutor para la continuidad del proyecto en mención.

Sin más por el momento y agradeciendo su amable ayuda

Se despiden,

Vanessa Alvarado Arroyo	Hetzabel Araya Soto	Steify Cambronero Morales
Cédula 206070474	Cédula 207100129	Cédula 206730338

Anexo 5. Carta aprobación metodológica del profesor del Curso de Investigación dirigida acerca del anteproyecto

23 de abril de 2020

Señores
Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos

Referencia: Carta aprobación metodológica

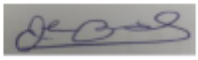
Estimados señores:

En relación con el asunto de referencia y para el análisis respectivo por parte de este cuerpo colegiado, en mi condición de docente del Curso AGRH-0314 Investigación Dirigida correspondiente al I Cuatrimestre 2020 y atendiendo lo establecido en los artículos 14 y 19 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la UTN, emito el documento formal de aprobación del anteproyecto denominado: **Propuesta metodológica para el análisis de competencias del departamento de servicio al cliente del Bureau de Crédito S.H.V y asociados en el Barreal de Heredia, para los procesos de mejora continua de la organización a partir del 2021**, elaborado por las estudiantes: Alvarado Arroyo Vanessa, 206070474; Araya Soto Hetzabel, 207100129 y Cambronero Morales Steify, 206730338.

Dentro de la mediación pedagógica se les informó a los estudiantes la estructura del trabajo y se revisaron cada uno de los avances que ellos presentaron sobre esta. También se impartieron las clases magistrales y de construcción del anteproyecto las cuales se realizaron hasta la semana 6 y a partir de ahí se atendió hasta la semana 9 a los estudiantes por grupos para atender las consultas relacionadas con la evolución del trabajo. Debido a la emergencia mundial sobre la pandemia del Coronavirus a partir del 12 de marzo se inició el contacto con los estudiantes vía correo electrónico, llamadas telefónicas, videoconferencias y los drives que donde ellos subían los avances y fueron revisados.

Se les suministró copia de la última versión existente en español de las normas APA según lo establece el artículo 20 del reglamento de supra; así como todos los aspectos formales establecidos en este artículo; también se les indicó cuáles eran las consecuencias sobre aspectos relacionados con el plagio y se hizo hincapié sobre la ética en el proceso desde el inicio hasta la presentación final.

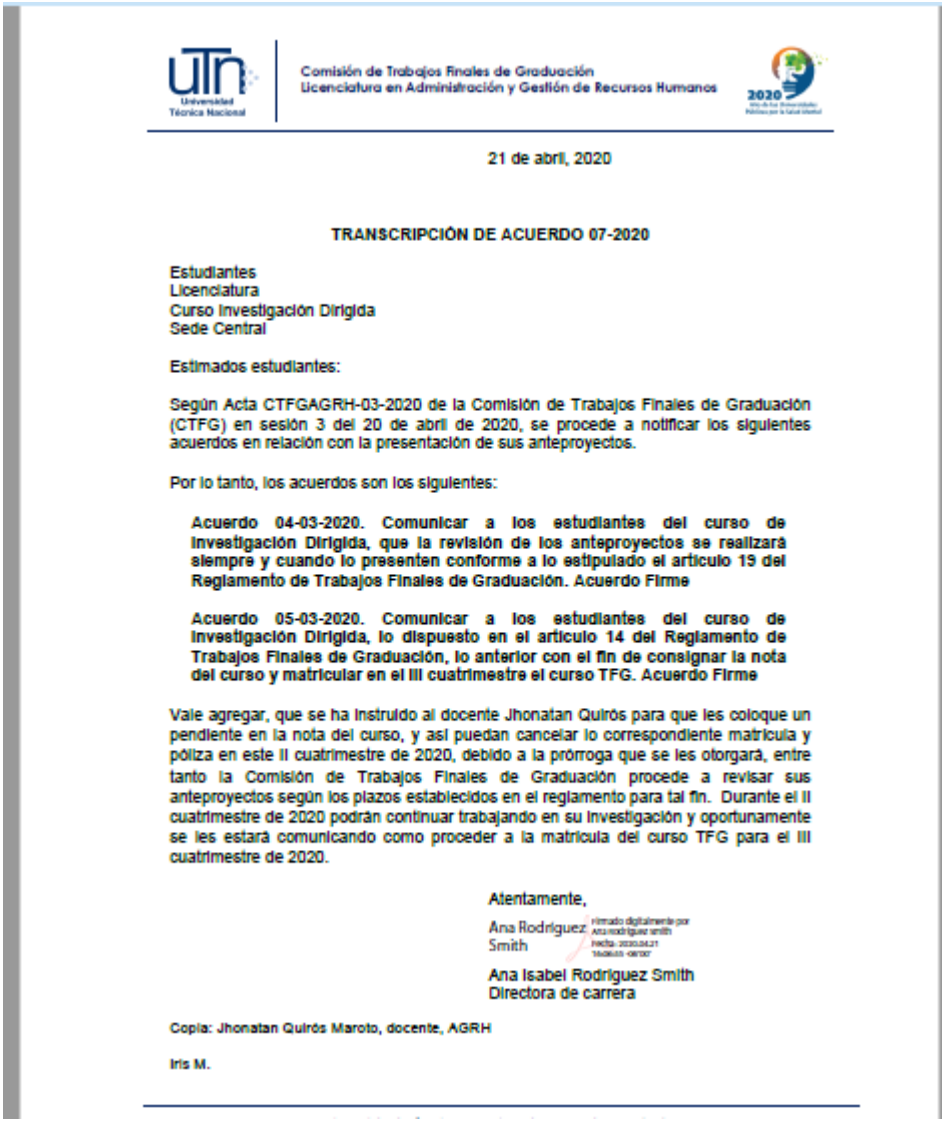
Saludos cordiales



Jhonatán Quirós Maroto
Docente AGRH-0314

C. Equipo investigador de estudiantes

Anexo 6. Carta de Curso Investigación Dirigida mientras la CTF de Graduación revisa el anteproyecto



Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos

21 de abril, 2020

TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO 07-2020

Estudiantes
Licenciatura
Curso Investigación Dirigida
Sede Central

Estimados estudiantes:

Según Acta CTFGAGRH-03-2020 de la Comisión de Trabajos Finales de Graduación (CTFG) en sesión 3 del 20 de abril de 2020, se procede a notificar los siguientes acuerdos en relación con la presentación de sus anteproyectos.

Por lo tanto, los acuerdos son los siguientes:

Acuerdo 04-03-2020. Comunicar a los estudiantes del curso de Investigación Dirigida, que la revisión de los anteproyectos se realizará siempre y cuando lo presenten conforme a lo estipulado el artículo 19 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación. Acuerdo Firme

Acuerdo 05-03-2020. Comunicar a los estudiantes del curso de Investigación Dirigida, lo dispuesto en el artículo 14 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, lo anterior con el fin de consignar la nota del curso y matricular en el III cuatrimestre el curso TFG. Acuerdo Firme

Vale agregar, que se ha instruido al docente Jhonatan Quirós para que les coloque un pendiente en la nota del curso, y así puedan cancelar lo correspondiente matrícula y póliza en este II cuatrimestre de 2020, debido a la prórroga que se les otorgará, entre tanto la Comisión de Trabajos Finales de Graduación procede a revisar sus anteproyectos según los plazos establecidos en el reglamento para tal fin. Durante el II cuatrimestre de 2020 podrán continuar trabajando en su investigación y oportunamente se les estará comunicando como proceder a la matrícula del curso TFG para el III cuatrimestre de 2020.

Atentamente,

Ana Rodriguez Smith

Ana Isabel Rodríguez Smith
Directora de carrera

Copia: Jhonatan Quirós Maroto, docente, AGRH

Iris M.

Anexo 7. Transcripción de acuerdo 11-2020. Anteproyecto aprobado con observaciones

Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos

20 de mayo, 2020

TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO 11-2020

Estudiantes
Vanessa Alvarado Arroyo
Hetzabel Araya Soto
Steify Cambronero Morales
Sede Central

Estimadas estudiantes:

En Acta CTFGAGRH-04-2020 de la Comisión de Trabajos Finales de Graduación (CTFG) en sesión 4 del 5 de mayo de 2020, se analiza la solicitud presentada por ustedes.

Esta dirección procede a notificar el siguiente acuerdo acerca de la solicitud de aprobación del anteproyecto: "Propuesta metodológica para el análisis de competencias del departamento de servicio al cliente del Bureau de Crédito S.H.V y asociados en el Barreral de Heredia, para los procesos de mejora continua de la organización a partir del 2021".

Por lo tanto el acuerdo es el siguiente:

Acuerdo 04-04-2020. Trasladar las observaciones descritas en el documento de Criterios de Evaluación de la CTFG a Vanessa Alvarado Arroyo, Hetzabel Araya Soto y Steify Cambronero Morales para que realicen las correcciones correspondientes, el anteproyecto queda aprobado con observaciones, las cuales deberán ser atendidas por los estudiantes y revisadas por su tutor. Acuerdo Firme

Atentamente,

Ana Rodriguez Smith

Ana Isabel Rodriguez Smith
Directora

Iris M.

Universidad Técnica Nacional • Sede Central
Central Telefónica 2435-5000 • Página web www.utn.ac.cr

Anexo 8. Transcripción de acuerdo 22-2020. Anteproyecto aprobado

Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos

28 de julio, 2020

TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO 22-2020

Estudiantes
Vanessa Alvarado Arroyo
Hetzabel Araya Soto
Stelfy Cambronero Morales
Sede Central

Estimadas estudiantes:

En Acta CTFGAGRH-10-2020 de la Comisión de Trabajos Finales de Graduación (CTFG) en sesión 10 del 28 de julio de 2020, se analiza la solicitud presentada.

Esta dirección procede a notificar el siguiente acuerdo acerca del trabajo final de graduación: "Propuesta metodológica para el análisis de competencias del departamento de servicio al cliente del Bureau de Crédito S.H.V y asociados en el Barreral de Heredia, para los procesos de mejora continua de la organización a partir del 2021".

Por lo tanto, el acuerdo es el siguiente:

> **Acuerdo 02-10-2020. Se acuerda aprobar el anteproyecto: "Propuesta metodológica para el análisis de competencias del departamento de servicio al cliente del Bureau de Crédito S.H.V y asociados en el Barreral de Heredia, para los procesos de mejora continua de la organización a partir del 2021." de las estudiantes: Vanessa Alvarado Arroyo, Hetzabel Araya Soto y Stelfy Cambronero Morales. Acuerdo unánime.**

Además, deben continuar trabajando de manera proactiva con el tutor asignado y verificar la congruencia de los objetivos dado que no hay un hilo conductor entre el título y el planteamiento del problema, indican que deben indagar las competencias por lo que queda la duda si en la empresa no tienen identificadas las competencias. Ver detalles en documento de criterios de evaluación de la CTFG.

Atentamente,

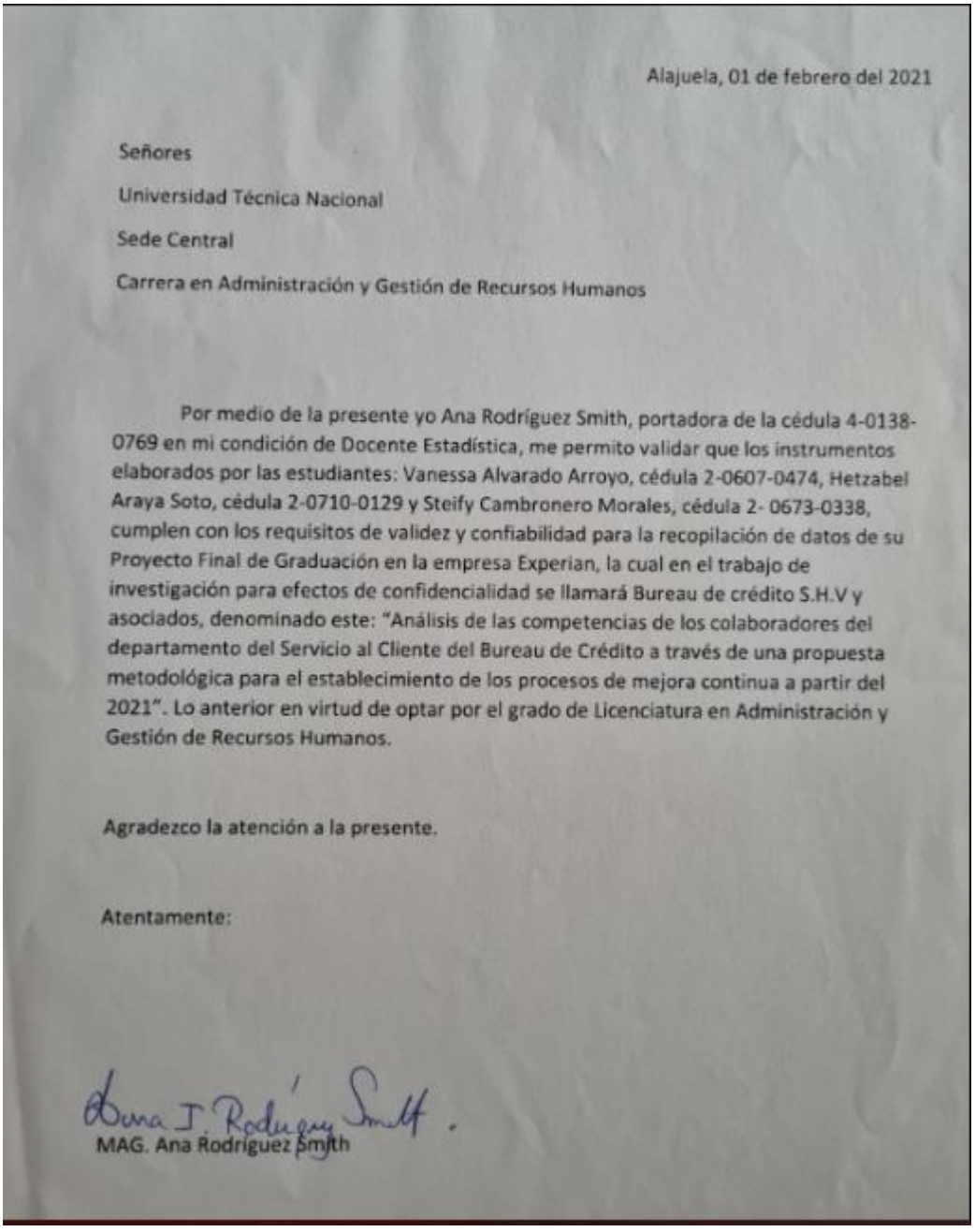
Ana Rodriguez Smith

Ana Isabel Rodriguez Smith
Directora de carrera

Copia: Sra. Arama Colón Peña, tutora de la investigación

Iris M.

Anexo 9. Carta de validación de instrumentos de parte de la Estadística



Alajuela, 01 de febrero del 2021

Señores

Universidad Técnica Nacional

Sede Central

Carrera en Administración y Gestión de Recursos Humanos

Por medio de la presente yo Ana Rodríguez Smith, portadora de la cédula 4-0138-0769 en mi condición de Docente Estadística, me permito validar que los instrumentos elaborados por las estudiantes: Vanessa Alvarado Arroyo, cédula 2-0607-0474, Hetzabel Araya Soto, cédula 2-0710-0129 y Steify Cambronero Morales, cédula 2- 0673-0338, cumplen con los requisitos de validez y confiabilidad para la recopilación de datos de su Proyecto Final de Graduación en la empresa Experian, la cual en el trabajo de investigación para efectos de confidencialidad se llamará Bureau de crédito S.H.V y asociados, denominado este: "Análisis de las competencias de los colaboradores del departamento del Servicio al Cliente del Bureau de Crédito a través de una propuesta metodológica para el establecimiento de los procesos de mejora continua a partir del 2021". Lo anterior en virtud de optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos.

Agradezco la atención a la presente.

Atentamente:

Ana I. Rodríguez Smith.

MAG. Ana Rodríguez Smith

Anexo 10. Formato de Cuestionario aplicado a los Agentes de Servicio al Cliente

Cuestionario de Servicio al cliente para el bureau de crédito

Esta encuesta se realiza como parte del Proyecto Final de Graduación de la Carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos, Sede Central de la Universidad Técnica Nacional, en la Empresa Bureau de Crédito S.H.V y asociados con el objetivo de realizar el análisis de competencias para procesos y procedimientos de mejora continua en el Departamento de Servicio al cliente. Su colaboración es muy importante ya que nos permitirá obtener información actualizada al respecto, su información obtenida será de total confidencialidad para fines académicos.

Instrucciones: Por favor marcar con una equis la opción que más se adecue a su opinión o conocimiento.

Nº	**Preguntas**	**Alternativas**				**Observaciones**
		Siempre	**Casi siempre**	**Rara vez**	**Nunca**	
1.	¿Conoce los procesos de mejora continua que se han llevado a cabo en la empresa?					
2.	¿Su grado de motivación influye en su actual desempeño laboral?					

3	¿Lo mantienen informado sobre cambios o directrices que estén relacionados con los requerimientos de su puesto?					
4	¿Considera usted que la manera de comunicarse de su jefatura es efectiva?					
5	¿Considera a su jefe como un líder a seguir?					
6	¿Considera que la Jefatura tiene autocontrol sobre sus colaboradores que influye positivamente en el rendimiento del departamento?					
7	¿Su jefe toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones?					
8	¿La jefatura o supervisor hace evidente su desempeño?					

9	¿Su jefe se involucra en el desarrollo de las tareas del departamento?					
10	Lleva a cabo su jefatura procesos de retroalimentación para la mejora continua de procesos de este departamento					
11	¿Considera usted que el proceso de evaluación de desempeño que se lleva a cabo por la empresa mide los niveles de competencia?					
12	¿Considera usted que la capacitación que recibe por parte de su jefatura se encuentra acorde a las necesidades de su puesto de trabajo?					
13	¿Considera usted que tiene el conocimiento para el manejo óptimo de las tareas en su					

	puesto trabajo?					
15	¿Considera usted que el supervisor le da el acompañamiento en las tareas que hace?					
16	¿Cuándo usted ingresó a la organización recibió una apropiada inducción por parte de su jefatura?					
17	¿Considera que la organización da espacio a sus colaboradores para que puedan crear propuestas de innovación para la mejora continua?					
18	De acuerdo con los requerimientos de su trabajo, ¿La empresa le proporciona las herramientas para llevar a cabo todas sus tareas?					

19	¿Usted ha participado en algún proyecto innovador con la aplicación de nuevos procesos?					

Anexo 11. Formato de Entrevista aplicada a los supervisores de Servicio al Cliente

Entrevista por Competencias

La presente entrevista se realiza como parte del Proyecto Final de Graduación de la Carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos, Sede Central de la Universidad Técnica Nacional, en la Empresa Bureau de Crédito S.H.V y asociados con el objetivo de realizar el Análisis de competencias para procesos de mejora continua. Su colaboración en el rol de supervisor es muy importante ya que nos permitirá obtener información actualizada

Fecha: _____

Entrevista:

Aspectos Generales

1. ¿Ha contribuido usted como supervisor a que sus colaboradores cumplan con las tareas asignadas, de qué forma?

2. ¿En su trabajo como supervisor sus colaboradores le deben consultar antes de tomar una decisión?

3. ¿Recuerda alguna situación donde el desempeño de sus colaboradores no fue el esperado?, si su respuesta es afirmativa ¿Qué acciones tomó para mejorar el mismo?

4. ¿La empresa le brinda las condiciones necesarias para ejecutar sus funciones?, Explique.

Sección por Competencias

Liderazgo: Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos

- ¿En sus funciones como supervisor delega en su equipo de trabajo tomar decisiones, cuáles?
- ¿En sus funciones como supervisor delega en su equipo de trabajo tareas, cuáles?
- ¿Qué aspectos en su opinión debe considerar un buen líder?
- ¿Cuál ha sido su aporte en el desarrollo profesional de sus colaboradores?
- ¿Cuándo existe un cambio organizacional en su equipo, que estrategia lleva a cabo como líder?

Persuasión: Habilidad de influencia social necesaria para la formación y sentido de pertenencia en grupos.

- En caso de tareas rutinarias, ¿logra usted que su equipo llegue a las metas establecidas por la empresa? ¿De qué manera?
- ¿Ha tenido la necesidad de sensibilizar a sus agentes acerca de una nueva directriz o meta? En caso de que sea afirmativo explique cómo lo logró.

- En alguna ocasión u ocasiones usted y sus colaboradores han tenido un desacuerdo a la hora de tomar una decisión para el mejoramiento del servicio. ¿Cómo lo resolvió?

Trabajo en equipo: número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales se hacen mutuamente responsable

- ¿Cuándo ejecuta sus tareas prefiere trabajar en conjunto con su equipo o las delega? Explicar a fondo.
- ¿Cuáles son los aspectos que más valora cuando trabaja en equipo?
- ¿Cómo describe la comunicación entre usted y los miembros de su equipo?

Orientación a resultados: capacidad para encaminar todos los actos hacia la meta esperada, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias.

- ¿En alguna situación en particular ha tenido que cambiar la metodología de trabajo para lograr mejores resultados?

- ¿En caso de establecer nuevos objetivos ha tenido que influenciar positivamente el comportamiento de sus colaboradores?
- ¿Para la mejora continua, ha tenido que utilizar alguna nueva técnica para incrementar el rendimiento de sus colaboradores?

Manejo de conflictos: consiste en dar solución a las diferencias que se presentan entre dos sectores sea en forma personal o grupal, sobre un tema o una decisión;

- ¿En algún momento ha tenido que intervenir para solucionar un conflicto en su área?
- - ¿Qué procedimiento utilizó para resolverlo?

Utilice el siguiente espacio en caso de que desee realizar un comentario final:

_____

_____

_____

Anexo 12. Consolidado de respuesta de las Entrevistas a supervisores

Aspectos generales
¿Ha contribuido usted como supervisor a que sus colaboradores cumplan con las tareas asignadas, de qué forma?
Si lo he hecho, es uno de los deberes de un supervisor o jefe inmediato hacia sus colaboradores: Si existe un proceso documentado para la tarea a realizar, se les transfiere ese conocimiento de manera verbal y escrita , Si no existe un proceso documentado, se le brinda a la persona las expectativas y libertad de acción para que la persona realice la tarea de la manera que el/ella crea mas apropiada. Cada vez que se hace seguimiento se les brinda asesoría para asegurar que la tarea está cumpliendo con lo requerido.
Mi responsabilidad es guiarlos a alcanzar sus métricas de la manera más rápida y eficaz. Constantemente mantengo comunicación con ellos para celebrar las pequeñas victorias o avances diarios en sus números y también para compartirles tips o consejos específicos para su situación. Soy muy consciente de que no siempre puedo atenderlos a todos inmediatamente cuando me necesitan por lo que me aseguro de guiarlos a construir su propio networking y de paso generar una cohesión de equipo y un ambiente de apoyo entre compañeros. Desde la primera reunión con ellos me aseguro de conocerlos lo mas posible para sacar mayor provecho a sus fortalezas y buscar el lado positivo o la manera de sacar provecho a sus “debilidades”.
Si, dándoles visibilidad, haciendo planes de acción con metas por semana, constante comunicación y seguimiento.
Enviar recordatorios de tareas, y asistencia para completar las tareas
Si he contribuido a que mis colaboradores cumplan con las tareas asignadas, la manera en la que lo hago usualmente es la siguiente: •Comunicación asertiva: Me aseguro de que la tarea este clara, les explico porque es importante y para cual fecha debe estar lista. •Reminders: Les envio recordatorios periódicos por medio de Outlook informándoles que deben completar esta tarea. •Accountability: Al llegar la fecha de entrega de la tarea tengo una breve conversación (la cual es documentada) en la que les informo sobre su desempeño en esa tarea específica.
Si, la forma en que lo hago es cuando ellos se ayudan a contestar las preguntas por medio del grupos y canales de comunicaciones
Dándole seguimiento, proveerlos con las herramientas adecuadas y la motivación necesaria.
Si, explicándoles que tienen que hacer, recordándoles y asegurándome que hagan lo hagan hecho
Si, he tenido una constante comunicación, monitoreo, revisión de las métricas, de que estén realizando su trabajo, y llamadas en vivo para darles una retooalimentacion en el momento, también uso los coachings para darles información necesaria y ayudarles a que entiendan el proceso.
Mi rol ha sido ayudar a coordinar los cierres distribuyendo las tareas en el cierre, dando el ejemplo y colaborando con otros compañeros, ayudando con escalaciones para ayudarles a los agentes a bajar el AHT de los agentes y así ayuda en general al departamento
Si, yo contribuyo de manera constante con el cumplimiento de las tareas de mis colaboradores, les doy visibilidad de su desempeño, de los indicadores de objetivos (meta vs su actual métrica), adicionalmente los apoyo con sus metas de desarrollo personal/profesional: creamos un plan de cual es su meta y durante las sesiones de coaching las vamos viendo poco a poco.
Si lo he hecho básicamente dándole guía, enseñándoles las diferentes herramientas a utilizar para llevar a cabo su trabajo, aclarar dudas y dándoles seguimientos.
Si , mediante development plan y dando expectativas claras
Si, darles recordatorios, seguimientos y guía durante el proceso con coaching y refrescando los procesos atraves de reforzamiento y dando las expectativas correctas.
Sí, una de las tareas como supervisor es enviar las métricas diariamente, al dar visibilidad a las tareas que se deben alcanzar y cuando los resultados no se alcanzan, yo hago planes de acción ya que es necesario para reforzar esas áreas. Al dar seguimiento hacemos que las personas tengan visibilidad y apoyo por parte del supervisor.

En su trabajo como supervisor sus colaboradores le deben consultar antes de tomar una decisión?
No siempre, solo en aquellas situaciones cuyo nivel de complejidad es mas alto de lo normal o si se trata de un proceso desconocido por el empleado o la empleada
No necesariamente, me gusta que puedan tener la autonomía de trabajar solos y tomar sus propias decisiones, esto no se puede hacer desde el principio, requiere que comprendamos las habilidades y por lo general les ofrezco mi punto de vista pero trato de que la decisión venga de ellos directamente, a veces requiere un poco de coaching, pero esto tiende a aumentar la motivación y el compromiso
En algunos casos, como, por ejemplo: en sus interacciones con clientes no es un deber consultar para tomar decisiones, pero en ciertas ocasiones como algún permiso para llegar tarde faltar al trabajo aplicar a otro puesto dentro de la empresa, si.
Depende de la decisión si o puede ser grupal
Eso depende del tipo de decisión. Hay ciertas cosas que están delimitadas para que ellos puedan tomar la decisión al cumplir ciertos parámetros. Como por ejemplo dar un rembolso de cortesía. Sin embargo para la mayoría de decisiones o acciones importantes se le solicita al colaborador que consulte con migo primero.
Cuando están iniciando si en caso de duda, ya los agentes con tiempo o seguridad pueden proceder sin autorización
1. Depende de la situación pero generalmente están entrenados para poder discernir y tomar la decisión que ayude a la operación o a los clientes.
Depende del escenario, me gusta darles independencia y en decisiones importantes que lo tomen en cuenta
No, es bueno que ellos tomen sus decisiones, solo cuando hacen procesos mas complicados les pido que me tomen complicados.
No, ellos son independientes y llevan el training para que lo ejecuten bien, si hay ciertas excepciones que requieren aprobar, pero no necesitan tener al supervisor siempre
No siempre, solo en procesos delicados donde ellos deseen apoyo para tomar la decisión, por ejemplo si alguna llamada debe ser transferida a un departamento delicado o alguna guía con algún archivo delicado que sea potencialmente una demanda.
Esto se da solo en casos muy específicos, ya que por el tipo del negocio las formas de hacer las tareas ya están establecidas, aunque si existen algunos casos que deben de pedir autorización
No, call control
Depende, uno como líder los empondera para tomar las decisiones
Sí, hay decisiones que deben consultar, por ejemplo, meramente administrativas como llegadas tardías deben contactar directamente al supervisor. Pero también existen decisiones que ellos pueden tomar de acuerdo a las políticas y procedimientos de la organización.

¿Recuerda alguna situación donde el desempeño de sus colaboradores no fue el esperado?, si su respuesta es afirmativa ¿Qué acciones tomó para mejorar el mismo?
Es algo bastante común en el ambiente laboral donde yo opero. Lo primero y mas importante es entender por qué el desempeño no es el esperado. Se debe involucrar a la persona en todo el proceso de mejora, desde formular los razonamientos para el bajo desempeño hasta el desarrollo de soluciones para el plan de mejora.
Constantemente tenemos expectativas de que todo salga perfecto, trato de no tener expectativas. Cuando el desempeño no es el ideal tengo conversaciones directas con ellos y revisamos cual es la situación, analizamos a fondo todo lo que puede estar afectando, les pido sus ideas de como solucionarlo y complemento con algunas ideas de mi parte si hace falta.
Claro, suele pasar algunos casos que los colaboradores tiene dificultad para un buen desempeño o solo comportamientos indebidos que les afectan para lograrlo, en ambos casos la comunicación es una clave, darles visibilidad de que estamos hablando con ejemplos, datos y además documentar bien las conversaciones para llegar a un plan de acción y mejorar los requerimientos, o en el peor de los casos tomar acciones correctivas, como: amonestaciones, suspensiones y etc.
Una compañera tenia q enviar el report pero no pudo enviarlo , el jefe la ayudo.
No hace mucho tiempo tuve un caso con uno de mis agentes el cual no estaba logrando una de nuestras métricas principales (AHT). En ese caso lo que hice fue desarrollar un action plan utilizando el brainstorming method de 5 why's y el método SMART para crear un plan que nos ayudara a llegar a la métrica en un periodo de 1 mes. Durante ese mes, el agente y yo trabajamos en conjunto siguiendo este plan previamente desarrollado y los resultados fueron muy favorables.
Me ha sucedido con calidad, estoy reuniendo los feedbacks de las evaluaciones para compartir la información grupal e individual
1. Empezamos un proceso de plan de acción que consistía en monitorear y proveer retroalimentación junto con herramientas que ayudaron al colaborador.
Si, lo que he hecho es tener conversaciones, ver que esta sucediendo, explicarles por que es importante lograr una meta y contribuirles para lo que alcancen y darles seguimiento
Si, tuve un caso donde le he dado retroalimentación repetidamente, se le ha explicado como hacer el proceso, el sigue con su comportamiento lleno de abusos donde le di un coaching para explicarle como debe ser el proceso y creando una alerta que debe detenerse y cambiar el procedimiento. Al no haber mejoría seguí con el proceso de DA.
Si, ser claro, explicar que se puede que no se puede hacer, con los empleados que manejan mas de un tipo de llamadas a veces se ven afectados los que no tiene esa responsabilidad directamente, pero poniendo objetivos como equipo si se mejora motivándolos
Si, recientemente cambios en la operación se dieron, esto modifico las funciones de los colaboradores, algunos de ellos estaban dedicados únicamente a procesar archivos por correo, luego se les movió a tomar llamadas. Como parte de su rechazo al cambio empezaron con abusos de tiempo de espera, o tiempo inactivo antes de tomar llamadas (abandono de trabajo), entonces con esas personas una vez identificada el área de oportunidad se implemento un plan de acción, se converso con ellos para tener su compromiso de mejora, se hizo las 5 preguntas (5 Why's) para analizar por que estaban teniendo ese comportamiento. A su vez el plan de acción era medible, especifico a que áreas se debían mejorar, y con un tiempo delimitado. Una vez que paso el tiempo, no hubo mejora se procedió con una amonestación escrita por el abuso de auxiliares de espera
Si lo recuerdo, en realidad como supervisores esto puede ser el diario vivir nuestro, ya que las expectativas o las diferentes métricas no se cumplen, por lo que en casos como esos lo que hago es primero entender por qué el colaborador no está llegando a su meta, identificar cuáles eran los obstáculos que se lo impiden, se realiza un plan de acción donde se incluyen acciones específicas tanto para el colaborador como para mi como supervisor para ir removiendo esos obstáculos y así ir mejorando el rendimiento o desempeño poco a poco, a la vez se crean metas alcanzables para esa persona a corto plazo, como bajar poco a poco el tiempo de las llamadas. Todo esto me ayuda con la motivación de ellos, el plan se hace dependiendo del caso puede ser a 4 a 6 o 8 semanas
Si, se hace un follow up tener conversación, investigar, si hay una situación de habilidades se hace action plan, si no resulta PIP y si no proceder con las amonestaciones
Si, dando claras expectativas , verificando que tengan el entrenamiento y la voluntad para superar los objetivos. También hay que escucharlos para darles apoyo humano. La comunicación
Sí, tuve conversaciones honestas y directas con los colaboradores que no habían llegado al desempeño esperado, y de esta manera se implementan planes de acción enfocados específicamente en la métrica que no se alcanzó. Uno le pone un tiempo establecido para lograr la métrica y se le da seguimiento al plan para ver cómo va, si la persona no cumple con el plan, ya se envía a recursos humanos y sino mejora se aplicarían sanciones y hasta despidos.

¿La empresa le brinda las condiciones necesarias para ejecutar sus funciones?, Explique.
Si. Tenemos los materiales, el equipo tecnológico y el talento humano necesario para realizar el trabajo. El principal desafío está en las contingencias que surgen a diario en la forma de interrupciones, fallas de sistema u otras situaciones que suceden con mucha regularidad en nuestro ambiente.
Si pero no de una manera constante. Hay ocasiones donde por las necesidades del negocio se le da prioridad al trabajo acumulado y no se pueden tener reuniones con los agentes o el equipo en general, esto impide la buena comunicación, aumenta la frustración y baja la calidad.
Si, tenemos todos los utensilios necesarios para cumplir nuestras funciones, principalmente los necesario son las computadoras y los audífonos, además de damos la posibilidad de dar cosas extra de ser necesarios para la comodidad de nuestros empleados, como baterías extra, sillas, teclados, mouse y ayuda monetaria para internet. Además de esto contamos con suficiente suporte de supervisores para las necesidades de nuestros agentes, departamentos de calidad, suporte técnico, etc.
Yes, nos dan las herramientas, los equipos de trabajo son proporcionales y apoyo.
Mi empresa proporciona las mejores condiciones posibles para ejecutar mis funciones, ellos están constantemente buscando formas de mejora y solicitan mucha retroalimentación para asegurarse que van en la dirección correcta.
Si, pero no de manera óptima, aun hay que tener herramientas que tengas más fácil acceso.
1. Si. Tengo lo necesario para poder ejecutar mis funciones.
Si, sin embargo, sería bueno tener una mejor herramienta de comunicación.
Si, aún hay áreas de mejora, por ejemplo, el reglamento interno habla de que puede ser despido inmediato por faltas específicas y nosotros estamos dando una oportunidad de mejora
Si, todo lo que hemos ocupado nos lo han enviado en el momento que lo requerimos
Si me brindan las herramientas para poder sacar reportes para medir la eficiencia en las tareas, me dan espacios de manera bisemanal para reunirme con mi equipo de trabajo y reportes directos. De igual forma me desarrollan preparándome con entrenamientos y capacitaciones como lo son las metodologías de Six Sigma y GTD (Getting Things Done)
Si creo que nos da lo necesario. Por ejemplo en capacitaciones el departamento de Recursos Humanos nos da en temas de liderazgo, en temas legales, como manejar algunos temas con los agentes, otros . Además el apoyo por parte de la gerencia es muy alto, si uno ocupa alguna guía ahí están disponibles con políticas de puertas abiertas ,nos dan las herramientas
Si, equipo físico, entrenamiento. La manera en que se midio el desempeño no fue tan claro para los agentes.
Si, yo busco las herramientas oportunidades y también indicar cuando se necesita una herramienta y proceso
Sí, incluso ahorita en teletrabajo se tiene el equipo idóneo. Lo que a veces pasa es que existen errores en el sistema.

Liderazgo
¿En sus funciones como supervisor delega en su equipo de trabajo tomar decisiones, cuáles?
Se delega en ellos aquellas decisiones que ya han sido facultados para tomar
Si pero solo las que son pertinentes a sus funciones y luego de haber aclarado los lineamientos apropiados, todo lo que está fuera de sus responsabilidades lo lidero yo.
Si, cada uno de ellos fue entrenado para manejar sus clientes, deben tener confianza en sus conocimientos y utilizar las herramientas para tomar sus decisiones, se ofrece apoyo en caso de preguntas pero en caso de que el suporte no este disponible ellos deben de tomar sus decisiones, este conocimiento y confianza se va adquiriendo con el tiempo, la práctica, realimentación y motivación que tengamos con cada uno de ellos. Un ejemplo podría ser cuando ellos deben hacer algún cambio interno y tomar la decisión por ellos mismos, esto va a tener un gran impacto para el cliente y la compañía.
No
La empresa en la que trabajo es una entidad gubernamental por lo tanto la mayoría de los procesos deben seguir una línea muy especifica para evitar problemas legales. Debido a esto la toma de decisiones en el ámbito laboral están muy sujetas a lineamientos que no se pueden cambiar y no se prestan para delegar toma de decisiones
Delego a las personas mas expertas como POC con los agentes mas nuevos, compartir hallazgos o procesos inusuales con el resto del grupo
Solo los casos que están documentados se pueden delegar por lo contrario no se podría.
Si pero decisiones alineadas a los procesos q deben seguir.
Si, a las personas interesadas en crecer les doy oportunidad de manejar procesos al alcance de ellos como compartir las métricas, correcciones de QA, compartir tips y ayudar otros compañeros
Solo los casos que están documentados se pueden delegar por lo contrario no se podría
Si, yo le doy la capacidad de manejar ciertas tareas a los miembros de equipo quienes esten en algún plan de desarrollo, pero también aquellos temas estrictamente laborales, ya se procesos documentados, ellos tiene la capacidad de manejarlos ,solo los casos que están documentados se pueden delegar por lo contrario no se podría.
Tomas de decisiones como tal no. por el tipo de información que se maneja en fraudes podría ser una irresponsabilidad de mi parte ya que si la decisión que se toma no es la correcta podría terminar en una demanda para la empresa, traer sanciones fuertes.
Si , las correcciones de QA, actividades dentro del equipo.
Si, delego algunas tareas para que ellos tengan experiencia, conocimiento , se den a conocer aun asi lo verifico para darles feedback en caso de errores. El delegar ayuda a las personas a tener un sentido de las tareas que hacemos y la cantidad de trabajo que tenemos. Al delegar tengo una visión mas amplia.
Muy poco, ellos pueden tomar decisiones durante llamada, pero decisiones administrativas como tal no se pueden delegar, la toma de decisiones está sujeta a las políticas y procedimiento de la organización. Por ejemplo se puede delegar el hacer excepciones de algunos pagos de productos al cliente.

En sus funciones como supervisor delega en su equipo de trabajo tareas, cuáles?
Es algo que he hecho en el pasado, sin embargo en este momento no tengo a nadie con asignaciones específicas. Esto por la alta volatilidad del volumen de trabajo y la alta rotación del talento humano en el último año.
Si, considero fielmente que agregar algunas responsabilidades extras basadas en las habilidades aumentan la motivación de las personas y ayuda a trabajar su masterización. Por lo general delego solo funciones que ya sepan realizar sin supervisión y ofrezco que me contacten en caso de dudas.
fuera de sus funciones regulares, para que ellos puedan adquirir mas conocimiento y abrirse oportunidades en un futuro. En mi equipo tengo agentes que me ayudan a mandar los números al resto de sus compañeros para ver el proceso. Mis agentes más fuertes en números y con mayor conocimiento ayudan o los más nuevos o a los que se les dificulta un poco más. Cuando he tenido que tomar alguna vacación, me han ayuda a cubrirme con el equipo con métricas, entrenamiento etc.
Si , revison y corrección de errores, reportes
una agente que quiere ser WFM entonces le delego el análisis y publicación de las métricas del equipo. Tengo otra agente que quiere ser supervisora o trainer entonces le delego 1 action plan al mes para que practique y desarrolle esas habilidades.
Tengo agentes que hace tareas , uno ayuda a compartir el performance y otro a ingresar los exceptions
varias tareas delegadas por ejemplo tengo un colaborador que envia el plan de trabajo en la mañana/ Tengo otra persona que se encarga de revisar la calidad del equipo. /Otra persona me ayuda a recolectar información necesaria del equipo.
Si, me gusta asignarles cuando tienen buen desempeño les delego que ayuden los que mas saben a personas que ocupan mejorar haciéndolos responsables de los resultados.
Compartir las métricas, correcciones de QA, compartir tips y ayudar otros compañeros
Solo algunas tareas se pueden delegar más relacionadas a comunicaciones o algo que no infrinja la política de la empresa
Si, a los miembros de equipo quienes esten en algún plan de desarrollo: enviar reportes de productividad, analizar por qué el desempeño quedo bajo, enviar comunicaciones al equipo, ser un punto de contacto en caso de mi ausencia con la Gerencia.
Delego tareas como el análisis de los errores que se pueden evaluar por parte de calidad a la hora de evaluarnos las llamadas, con el fin de desarrollar habilidades blandas y de comunicación, por eso tengo una persona que me ayuda a identificar cuáles son los errores más comunes, por qué se dan , entonces los comparto para retroalimentación y tratar de evitarlos. Hay otra persona que le encanta enviar frases o mensajes motivacionales está a cargo de las métricas del equipo, los motiva a superarse.
Si , revison y corrección de errores, reportes
Si, delego algunas tareas para que ellos tengan experiencia, conocimiento , se den a conocer aun asi lo verifico para darles feedback en caso de errores. El delegar ayuda a las personas a tener un sentido de las tareas que hacemos y la cantidad de trabajo que tenemos. Al delegar tengo una visión mas amplia.
Sí, por ejemplo algunos de ellos se están destacando como mi mano derecha y ellos se encargan de hacer algunas tareas importantes.

¿Qué aspectos en su opinión debe considerar un buen líder?
Lo primero es recordar siempre que trabajamos con seres humanos. Entender que no todos(as) son iguales y que todas las personas mostrarán diferentes situaciones, necesidades, niveles de compromiso y ética laboral. En segundo lugar, un buen líder debe fomentar la confianza entre su equipo de trabajo. Si hay confianza, la comunicación es efectiva y transparente, logrando mayores niveles de compromiso y de cumplimiento de objetivos. Siguiente, los líderes deben ser humildes, admitir cuando se equivocan y pedir disculpas de manera sincera. Los buenos líderes fomentan una cultura de gran independencia y responsabilidad entre sus colaboradores(as). El micro-management se deja para casos específicos, y jamás es lo habitual.
Transparencia, buena comunicación, tolerancia, comprensión, estar libre de juicios o etiquetas.
Un buen líder no es esa persona que está ahí solo para corregirnos y reganarnos, si no un compañeros mas que es nuestro punto de apoyo para crecer, mejorar, motivarnos, escucharnos y ayudarnos a mejorar cada día, no solo en el ámbito profesional pero muchas veces hasta en lo personal, ya que se crea una confianza tan grande en la cual nuestros empleados pueden contar con nosotros para lo necesiten (que este dentro de nuestras posibilidades), y con esto tener un impacto en nuestros empleados, darles confianza, seguridad y ojala ser un ejemplo para ellos o tener in impacto positivo.
Comunicación, trato humano, apoyo, ser un ejemplo
En mi opinión un buen líder es aquella persona que esta constantemente aprendiendo e informándose de las distinas teorías administrativas y material de liderazgo disponible. Además de eso un buen líder debe tener paciencia y una comunicación asertiva. Un buen líder entiende que los logros de sus colaboradores son también los suyos y debe tener la capacidad de trabajar en equipo
Se debe considerar la personalidad, el estado de ánimo, conocer de dónde vienen para saber como comunicarse de manera efectiva
Lo mas importante es poner a sus colaboradores en primer lugar, poder entenderlos, defenderlos y hacer un balance entre ellos y los requerimientos. Y también aprender a persuadir a las personas para lograr un objetivo.
Ponerse en los zapatos de ellos, no exigir, escucharlos, antes de juzgarle preguntar porque paso algo para entender a la persona, tener una buena forma de comunicación con ellos, respeto
Se necesita tener muchas habilidades blandas, no solo en comunicar sino en establecer estrategias, convencer a la gente a hacer tareas por convicción dando el ejemplo, informar a la gente y transmitir la necesidad usando inteligencia emocional
Un buen líder debe tener buenos canales de comunicación, ser asertivo, saber escuchar, tener un buen manejo de emociones o bien inteligencia emocional. Saber como gestionar el talento humano que tiene a cargo, saber manejar temas de desmotivación dentro del equipo de trabajo.
la solución y eso le da credibilidad en lo que hace, en otros palabras no es aquel que se sienta en una silla a exigir si no es el primero que va tirando de la cuerda y que no solo lo demuestra con palabras si no con acciones, con cosas tangibles
Una persona con capacidad de motivar, que sea congruente para setear expectativas y lograr los goals, con muchos people skills.
Tener una buena comunicación, sentido de lo que dice, como y cuando, ser humano y entender q ellos son humanos, hacer lo mismo que hace un colaborador para q ellos sepan q uno los entienda, escuchar , ser claro, estudiar, recibir y preguntar feedback, capacitarse dentro y fuera de la empresa y tocar los corazones de ellos para crear una conexión y ayudarlos a crecer.
Una persona que se apasiona por su trabajo, que piensa como equipo, no individuamente, que piensa en el beneficio de todos. Una persona que se logra influir y persuadir, y motivar a sus colaboradores.

¿Cuál ha sido su aporte en el desarrollo profesional de sus colaboradores?
Mi principal aporte es la transferencia de conocimiento y experiencia. Por medio de ambas, los miembros del equipo logran trabajar con mayor independencia y eficiencia al no necesitar la aprobación de mi parte para tomar decisiones y lidiar con situaciones complejas. En el pasado se han realizado otras actividades como asignaciones específicas, shadowing, mentoría y demás.
Guiarlos a alcanzar sus métricas de la manera más rápida y eficaz. Compartiendo tips o consejos específicos para su situación. Me aseguro de guiarlos a construir su propio networking. Me aseguro de conocerlos lo más posible para sacar mayor provecho a sus fortalezas y buscar el lado positivo o la manera de sacar provecho a sus "debilidades".
He tenido la oportunidad de ayudar a muchos de mis empleados a obtener más conocimiento, entrenamiento, cambios de actitud y esto les ha dado la oportunidad de ganar otros puesto o ser tomados en consideración para diferente funciones.
Consejos , apoyo de como manejar situaciones delicadas
Luego de que mis agentes me muestran que pueden lograr sus actividades principales y mantienen un buen desempe;o, comenzamos a trabajar en un plan de desarrollo personalizado en el cual les enseño diferentes cosas y herramientas que les ayudaran en el camino que quieren tomar.
Trato de decirles q busquen una razón del porque trabajan, influenciándolos para que piensen y busquen que estudiar para que tengan mas claridad sobre su desarrollo profesional
Transmitirles todo el conocimiento que he adquirido. Delego funciones que incentivan el desarrollo de la persona como leer reportes y analizar la información. Asigno material en línea para que el colaborador pueda leer y aplicar.
He ayudado personas a obtener ascensos en puestos de liderazgo, ver más allá del proceso, enseñarles que hacemos los liderazgos y ayudarlos a crecer en todo momento, tengo muchos casos de éxito
Les he ayuda a llevar una estructura con una herramienta creada para ir en el paso a paso de conocerlas, hacerles un personality test, practicar entrevistas, prepararlos con ejemplos
Ayudarles a ellos por medio de practica asistida, que ellos puedan aprender por medio de la observación, feedback y obteniendo mas seguridad por ejemplo en un proceso de entrevista que he ayudado a varios agentes a crecer
He participado de manera directa en el desarrollo profesional: desde acompañándoles a entender cual es su personalidad, realizar test para identificar fortalezas, como a su vez dándoles visibilidad de sus áreas de oportunidad, trabajándolas con ellos, creando planes de desarrollo para habilidades blandas, como gestionar el tiempo (estudiando matrices de tiempo y dándoles tareas para que ellos se estructuren) y escuchando cuales son temas que desean ver durante nuestras sesiones bisemanales.
Tengo varios casos, Le menciono por ejemplo el de una muchacha que estuvo trabajando conmigo durante tres años en los cuales siempre tuvo un norte que era llegar a crecer como supervisora y llegue a ser su mentor, hace más o menos un año la ascendieron y es ella que mencionado ese papel mío de mentor y a la fecha seguimos trabajando de la mano ayudándola a desarrollar esas habilidades blandas que debe de tener un supervisor y dándole acompañamiento. Hay otro caso de un colaborador que fue promovido a Recursos Humanos. Está el caso de otros dos muchachos que se pasaron de departamento se les apoyo en el proceso de entrevista, el cual fue exitoso, En fin han sido varios casos en que he tratado de brindarles mi apoyo, mi experiencia y lo que han necesitado para llegar a cumplir sus metas. Como supervisor uno de mis objetivos es dejar huella.
Ha sido con los development plans, la herramienta nueva que se dio. Dando apoyo emocional y profesional.
Me gusta mucho ayudarlos, poniendo expectativas de que queremos hablar la próxima vez , trato de informarme con temas que discutimos para tener conocimiento, les doy confianza y emponderamiento. Tambien ayudarlos a que los currículos crezcan, los motivo y ayudo a influenciar para que crezcan, sembrarles la semilla de la paciencia y dándole visibilidad de mis tareas
Aparte de asegurar que tengan las herramientas necesarias para su trabajo, también me encargo de que ellos tengan visibilidad de las métricas que ellos tienen para su desempeño, estoy tratando de crear un plan en el cual los colaboradores puedan identificar cual es esa área en la cual les gustaría crecer, que les apasiona, hay planes que la empresa ofrece de cambiar de puestos dentro de la empresa o bien llegar a ser supervisores.

¿Cuándo existe un cambio organizacional en su equipo, que estrategia lleva a cabo como líder?
Se comunican los cambios de manera simple y transparente, explicando las razones y evacuando las dudas al respecto. No se disfraza la verdad ni se les oculta información. Si vienen nuevos miembros al equipo, se establece la comunicación lo antes posible para definir las primeras pautas sobre la
Buena comunicación para conversar sobre el cambio y establecemos un plan de transición
Lo primero y principal es tomar el tiempo de conocer a los empleados, entender que todos somos diferentes, aprender de que manera les gusta llevar las cosas para hacer el plan mas apropiado y personalizado para cada uno de ellos en desarrollo o mejoras.
Explicar la razón para que no se resistan
Siempre que hay un cambio organizacional mi prioridad número uno es observar y adquirir información para así comprender la situación actual del equipo y poder ajustar las metas y dirección a tomar con respecto a las áreas de oportunidad mas prevalentes. Me aseguro siempre de tener una reunión inicial con cada uno de los colaboradores en la que les informo de los requisitos y herramientas de medición que usamos para determinar el desempeño.
La comunicación es muy importante, en el cambio a trabajar desde la casa les indique buscar la comodidad y ofrecer ayuda todo el tiempo.
Lo primero es tener una conversación uno a uno para poder conocernos mejor/ Realizar una reunión con una actividad que permita que los colaboradores se conozcan y me conozcan
Explico que es el cambio y porque, me aseguro que todos hayan entendido y pedir la opinión
Dar la información clara, simple y sencilla, brindar todos los detalles posibles para que se entienda , si es una promoción dar una buena visibilidad si es algún colaborador que se va dirijo las preguntas hacia mi para evitar chismes
Hay tres factores fundamentales: -La comunicación. Aviso a tiempo de los cambios que afectan a l personal evita sorpresas y problemas. -Explicación de por qué. Explicar la razón del cambio y cuál va a ser el impacto es importante. Este sencillo paso puede marcar la diferencia. -Adicionalmente el líder debe mostrar que esta dispuesto a ser parte del cambio, to embrace change. Si un líder muestra resistencia al cambio no puede esperar que los cambios se implementen con éxito, sin resistencia de su equipo.
Comunicación clara y transparente de los cambios, darles expectativas de que esperar como parte de los cambios, escuchar las opiniones y preguntas que puedan tener mis colaboradores como parte de los cambios de organización. Tratar de obtener información de manera frecuente de los cambios paulatinos que se van a ir dando y a su vez siento estratégica a la hora de comunicarlo con el equipo, sensibilizar a los colaboradores sobre cambios en procesos.
En estos casos la comunicación y la transparencia es la clave para que se dé una buena aceptación, se debe de explicar el porqué de las cosas, con datos reales.
Dar las expectativas, anunciar con anticipación del como, porque y los impactos que va a tener en la organización. Tener una reunión y dar una instrucción clara
Comunicación, honestidad , claridad , dando las razones del porque , ser conciso y dando los motivos para que ellos entiendan , también escucharlos y guiarlos durante el cambio. Hay que estar muy informado sobre los cambios.
Cuando hay un cambio se les escribe por correo y por WhatsApp para darles el comunicado del cambio y cuando el cambio sea efectivo ellos ya sepan y no les sorprenda y ya estén preparados.

Persuasion
En caso de tareas rutinarias, ¿logra usted que su equipo llegue a las metas establecidas por la empresa? De qué manera?
Siempre hay espacio para mejorar porque no todas las personas logran realizar sus tareas con el mismo nivel de eficacia. El coaching y la retroalimentación constante son clave para la mejora continua.
Si, estableciendo una red de apoyo, material de apoyo, comunicación constante, etc.
Si, dando mucho seguimiento continuo y teniendo mucha comunicación, tomar el tiempo para encontrar la causa principales de una meta no lograda y de ahí empezar con planes de acción, fijar metas es super importante, cuando hacemos esto las personas se motivan y se enfocan en lograrlo.
si , se logra dando seguimiento, visibilidad y soporte
Si se logra que el equipo llegue a las metas establecidas mediante sesiones de coaching constantes, retroalimentación y asegurándome que las metas establecidas semana a semana sean logrables. Asegurarme que los agentes estén motivados y que sientan que pueden comunicarse libremente es clave durante estos procesos.
A veces no se logra al 100% pero aun así logro que sigan mejorando, y no se conformen con solo llegar sino ser siempre los mejores
En un principio no. Sin embargo el constate seguimiento y conversaciones honestas ayuda a incrementar la motivación y el compromiso del colaborador. Esto automáticamente hace que sus números suban. //El monitoreo del trabajo también ayuda a incrementar el compromiso de los colaboradores
Si lo logro, explicando cual es la meta, porque tenemos que hacerlo y dándole apoyo para que lo logren.
Algunas veces se alcanza, otras veces es más difícil, trato de trabajar con los que tienen performance bajo y si no llegan que traten de tener una mejora de manera escalonada.
Si el equipo muestra un buen resultado, y lo logra motivando la competitividad y demostrando que el éxito se logra a través de la aplicación de técnicas correctas. No ando detrás de la gente presionando para que logren las metas por su cuenta, si no que revisamos que les afecta y que road blocks se pueden quitar. Por ejemplo resistencia al cambio? Hábitos que impactan rendimiento, falta de practica en el uso de herramienta o no usarlas del todo. Así mismo se comparten las estrategias que resultaron con otros compañeros, eso permite demostrar a los agentes que si se puede lograr, y se les da la oportunidad de probar que la técnica o estrategia funciona. Si hay resistencia les pido que lo prueben, y por lo general cuando tienen buen resultado, deciden implementar el cambio voluntariamente. Mi equipo no siente presión para llegar, sienten que deben llegar para estar al nivel de los demás. Esa competencia les facilita dar lo mejor de si.
Si, si logro que lleguen a las metas. Pues constantemente les doy visibilidad de su desempeño a nivel de equipo, para fomentar la sana competencia y así tener una tabla de posiciones. Es normal que algunos días no sean buenos, pero al conversarlo y escuchar atentamente por sus situaciones personales, frustraciones o bien desmotivación, crea un sentido de vinculo y fidelización que logran salir de esa etapa y recuperar el desempeño
Con las tareas rutinarias he llevado a cabo diferentes técnicas que les recuerde porque hacen lo que hacen o porque están aquí. Por ejemplo una vez cuando estábamos de manera presencial formamos una pared con aquello que los motivara a seguir, les pedí que me dijeran que era lo que lograba eso en ellos y los resultado fueron muy positivos ya que eso se convirtió en el motor para salir adelante y llevar a cabo la tarea de la mejor manera
Si, mediante seguimientos, asegurándome que puedan trabajar aunque yo no este y como proceder con sus tareas dejando en claro las tareas. Y reforzar con los que no han llegado a las métricas.
Si, lo logro usando frases de motivación, les meto en la cabeza que somos los mejores , dándole visibilidad de lo que hacen cosas bien y mal , dándole el ejemplo para que ellos pueden hacer su trabajo mas las herramientas adecuadas.
Sí, el desarrollo del equipo como tal las metas se alcanzan, individualmente se realizan planes de acción y técnicas para lograr que todos se encuentren en el desempeño óptimo para la empresa.

Ha tenido la necesidad de sensibilizar a sus agentes acerca de una nueva directriz o meta? En caso que sea afirmativo explique cómo lo logro.
Se comunican los cambios o directrices de manera simple y transparente, explicando las razones y evacuando las dudas al respecto. No se adorna o disfraza la verdad ni se les oculta información.
Si, explicando el propósito o meta detrás de esto para lograr un mayor compromiso, explicar los beneficios que nos puede causar a nivel de equipo e individual o los aprendizajes llevados. Muy importante también abrir un espacio seguro para preguntas o inquietudes que puedan tener.
No
Si dando la información
Recientemente le informe a los agentes sobre un cambio en la métrica de CHM (Calls per hour) la manera en la que lo hice fue primeramente envie un correo con la información y luego fui uno a uno reiteranto este cambio durante la sesión de coaching, durante la misma también me asegure de darles un espacio para externalizar cualquier duda o preocupación y me asegure de que quedara claro que íbamos a trabajar de manera conjunta en el logro de esta nueva métrica.
Hay que hacerles ver lo que realmente está haciendo una persona, he aplicado el brindarles muchos ejemplos.
Si. Intento siempre analizar la situacion antes, pensar bien como entregar el mensage con las palabras correctas y sacar siempre algo positivo de la situacion
Si, cuando cambian las metas de métrica me ha tocado persuadirlos haciéndolos entender porque hay necesidad y cual es el beneficio de hacerlos.
Si, aunque no todos toman la información de la misma manera, yo trato de asociarlo con algún quote para que ellos relacionen el msj con lo que tenemos que hacer, Ejemplo : compartí un msj que habla del motivo del porque venimos a trabajar
Ante cada cambio les explico las razones que llevaron al cambio, y como les afecta. Se les plantea un reto y por lo general lo superan. Si ocupan ayuda para superarlo obtienen el acompañamiento para lograrlo.
Si, mi equipo de trabajo no tomaba llamadas hace más de 3 años, pero debido al aumento en el volumen de llamadas de la operación de teléfono nos vimos retados a regresar al teléfono y actualizarnos en los procesos de teléfono de un día para otro. No hubo tiempo de comunicar el mensaje, de reforzar nuevos procesos de teléfono que no conocían, o aun incluso darles tiempo de adaptación a la nueva plataforma que iban a estar usando. Pasado el día, me reuní con el equipo, para escucharlos, algunos estaban molestos, asustados y pues bueno primeramente los escuché, les expliqué el porqué de los cambios, les di una visibilidad amplia de como en la organización necesitábamos esa ayuda. De manera simultánea les ofrecí mi apoyo durante esta nueva tarea y que los iba a estar acompañando en el camino. Durante los meses siguientes fui implementando los entrenamientos (cuando lo permitió el departamento) de procesos, dedicando mayor tiempo a escuchar las propuestas de los colaboradores para mejorar los tiempos de llamadas y así los fui involucrando a que fueran parte del cambio.
Creo que esto va de la mano con lo que hemos conversado en las preguntas anteriores, de la comunicación y la transparencia, explicar el porqué de los cambios, darle datos de porque este cambio es un beneficio no solo para la organización sino para todos ya que nos hace incrementar la eficiencia de los procesos. Esto ayuda a reducir a aceptar el cambio de mejor manera
Si, lo logre explicándole los hechos, hablando del rendimiento general y demostrándoles que era alcanzable
Si, trato de darles expectativas claras y de paso decirles que vayan mas alla nos ha ayudado bastante pero ya han demostrado que pueden hacerlo, y ayuda en la transición con positivismo y emponderandolos, también dándoles visibilidad de cual es el trabajo y como es el trabajo.
Sí, por ejemplo ahorita se está sensibilizando a los colaboradores acerca de la nueva duración de la llamada la cual es de 40 segundos menos, esa nueva métrica me ha hecho persuadirlos indicándoles que hay algunos compañeros que han llegado a la meta, que es algo alcanzable, y que solo queda poner un poquito de esfuerzo para que lleguen a la nueva métrica.

En alguna ocasión u ocasiones usted y sus colaboradores han tenido un desacuerdo a la hora de tomar una decisión para el mejoramiento del servicio. ¿Cómo lo resolvió?
Lo que ha habido es falta de alineamiento en cuanto a la manera de resolver ciertos tipos de casos. Cuando eso sucede, cada una de las partes tiene la oportunidad de explicar y defender su posición para luego llegar a un consenso sobre la forma de proceder en adelante.
Si, la conversación se tuvo con datos y estadísticas específicas que representaban mejor el impacto de estas acciones. Siempre me refiero a la situación o comportamiento y no a la persona, separar estos ayuda a evitar que no se tome la retroalimentación como un ataque personal.
No, pero en caso de un desacuerdo consideraria que lo mas importante es entender el porque , escuchar a la otra persona es lo mas importante y en caso de no tener la razon explicar con fundamentos el por que.
No siempre llegamos en consenso
Nunca he tenido un desacuerdo de este tipo sin embargo en caso de que hubiese uno en un futuro me aseguraría de agregar a una persona imparcial a la situación que tomara ambos puntos y nos ayudara a tomar una decisión sobre que es lo mejor para la compa;ia.
Si hemos tenido desacuerdos aun así han estado abiertos a recibir retroalimentación, tips y enseñarle técnicas de cómo mejorar el manejo de la llamada.
No he tenido ninguno que recuerde.
No que yo recuerde
A través de persuasión. Por ejemplo cuando se redujo el tiempo promedio de llamada de 8 a 7:15, y luego de 7:15 a 6:35. Primero les mostramos la estadística, la mayoría del team es capaz de lograr la nueva métrica. Luego les explicamos el impacto para el negocio. Luego la importancia de cumplir con objetivos. Generalmente les digo, hagamos el intento, si estoy equivocado probémoslo. Creo que es fundamentar escuchar cada una de las opciones que dan y así se responden las preguntas que tienen una por una, si están de acuerdo ellos logran las metas por convicción. A veces se requiere conversar con el grupo, si hay rumores o inconformidad se puede revisar con 1 individuo o con el grupo. Si la mayoría esta afectado, discutirlo con ellos puede ser una forma de resolverlo en menos tiempo.
Si, recientemente tuvo una situación con un colaborador que estaba en desacuerdo con una evaluación de calidad. En mi opinión la evaluación estaba bien hecha, pero el debatía que en la documentación de los procesos no estaba descrito lo que y el evaluador decíamos que estaba bien. La auditoria se le debatió al evaluador y al final la evaluación se actualizo de 0 a 250.
Un desacuerdo como tal no recuerdo, pero sí le puedo dar un ejemplo de una ocasión en que mis agentes han sentido un sinsabor en las cargas de trabajo que debe de asumir en apoyo a las otros dos líneas de negocios, esto debido a que ellos ayudan a los compañeros de las otras área en ocasiones a apagar incendios o sea a atender llamadas o descongestionar consultas, pero los agentes de las otras líneas no pueden apoyarnos igual porque muchas veces no conocen como manejar el área de fraudes. Aquí lo que hacemos es explicar que somos la solución más pronta que tenemos, pero que se están llevando a cabo otras acciones para solucionarlo.
Si, atraves de persuadirlos, influenciarlos.
Si, cuando algo cambia , siento que tener aliados ayuda a influenciar y al seguirme ayuda a llegar y motivar el equipo
Algunas veces, y lo resolví con retroalimentación, los colaboradores ponen muchas excusas cuando no mantienen sus métricas, pero al hablarles y dar evidencia de que se está arrastrando un problema y que se debe mejorar los colaboradores ponen de su parte.

Trabajo en Equipo
¿Cuándo ejecuta sus tareas prefiere trabajar en conjunto con su equipo o las delega? Explicar a fondo.
Hay tareas que son individuales y otras son para realizar como equipo. No hay un gran margen de decisión entre como realizar uno o el otro. Si existe la posibilidad de elegir, yo prefiero trabajar de manera individual todo lo posible. Si existe la posibilidad de automatizar o delegar una tarea, se hace.
Prefiero el trabajo en equipo para la toma de decisiones, entre más diverso el equipo, mejor, pues así se pueden contar con varios puntos de vista. Tareas rutinarias se pueden delegar mientras no afecte con las responsabilidades laborales de nadie.
Trabajar en equipo, considero que cada persona trabaja diferente, después de tener tanto tiempo trabajando con diferentes colaboradores, uno se da cuenta que todos tenemos diferentes maneras de trabajar y de todos podemos aprender algo. El trabajo en equipo nos da la oportunidad de escuchar diferentes opciones, conocer fortalezas y aprender de los demás.
Trabajamos en equipo
Yo prefiero trabajarlas en conjunto con el equipo para reforzar la relación laborar y homogenizar el producto final
Prefiero trabajar en conjunto con mi equipo , tengo muchos nuevos y al haber tantos cambios es más fácil guiarlos al objetivo
Me gusta hacerlo en conjunto. De esta manera el equipo tiene sentido de que su líder ayuda y ensena a los demás aprender cosas nuevas
Prefiere trabajar en equipo, para que todos nos sincronicemos en el objetivo e identificar las personas mas fuertes para poder llegar a delegar tareas.
50 y 50 algunas cosas las delego y otras las dejo para que trabajemos en equipo
Hay tareas que son de supervisor y tareas de agente, no puedo generalizar diciendo que no puedo delegar, pero no puedo delegar todas las responsabilidades en alguien que no este preparado. Según la habilidad, preparación y bien su deseo de hacer una carrera se pueden delegar tareas al personal. Actualmente las funciones de supervisión las ejerzo solo. Solo algunas tareas las puedo delegar en ciertos casos. Por ejemplo: que envíen las métricas en mi ausencia. Alguien que se encargue de ciertas comunicaciones, o alguien que se encargue de coordinación de actividades
Ambas, me gusta delegar tareas que sé que son fáciles y van a contribuir con el desarrollo de mis colaboradores. El trabajo en equipo es clave y es algo que practico a diario con mis colegas supervisores en el área de Mail. Cuando debemos realizar auditorias de procesos lo realizamos en conjunto para asegurar un éxito del 99.9% y a su vez rapidez, porque entre varias personas se termina mas rápido.
Esto va a depender del tipo de tareas. Existen algunas tareas que si se pueden delegar o algunos planes de mejora, pero hay otras que no es posible por la responsabilidad que conllevan. Pero si me gusta involucrar al equipo para que ellos desarrollen ese sentido de pertenencia, que no solo soy una persona más tomando llamadas sino soy parte de un equipo y como tal mi opinión importa, lo que yo hago significa algo para la empresa y el equipo.
Ambas, todos mis proyectos tienen a gente involucrada para darles visibilidad y que sientan valorados.
Prefiero trabajar en conjunto con mi equipo

¿Cuáles son los aspectos que más valora cuando trabaja en equipo?
El conocimiento, la experiencia y los aportes de cada individuo en pro de lograr el objetivo.
La comprensión, tolerancia, mentes abiertas, innovación, responsabilidad, análisis profundo, inclusividad, discreción, asertividad, inteligencia emocional, proactividad, etc.
Comunicación, Paciencia, ganas de aprender y ser positivos
La buena actitud lo demás uno lo puede enseñar
Responsabilidad, puntualidad y orden
Una comunicación abierta y respetuosa, no hay q estar al 100% de acuerdo pero si estar abiertos a dar y recibir retroalimentación
Sinceridad. Es decir, si alguien no puede con lo asignado que podamos tener sinceridad para decirlo en vez de quedar atrasados. Responsabilidad
La comunicación, que sea abierta, que los demás estén dispuestos a escuchar y que todos se esfuercen con la misma medida.
Apoyo los aportes de los compañeros y que no haya burla por hacer preguntas
En un trabajo en equipo el valor que ofrece la diversidad, la opinión de los demás compañeros, puntos de vista variados enriquecen el trabajo creativo y facilitan la resolución de problemas.
Al trabajar en equipo hay mayor intercambio de ideas, eso me parece importantísimo dentro de la organización y departamento para el cual laboro. Cada líder representa diferentes puntos de vista, áreas de trabajo y al cambiar todas esas ideas se pueden obtener mejores resultados que al pensar todo solo. La motivación de ver un grupo de personas aportar y estar involucradas por ejemplo en dar ideas de como disminuir la rotación de personal o fomentar la participación de los colaboradores en encuestas, lleva al equipo y al proyecto a tener otra nivel de impacto en donde se este ejecutando
La responsabilidad, el compromiso, el respecto por las fechas establecidas. Valoro la proactividad y la participación, porque nada hago yo en trabajar en un equipo donde solo yo propongo ideas o hablo si no que las ideas de los demás también son importantes y puede que haya algo que yo no esté tomando en consideración y que los demás si y que sea algo que le vaya a agregar valor a los procesos.
Actitud, disponibilidad y proactividad
El compromiso y aprender de las otras personas indiferentemente del puesto para ver las cosas de otra perspectiva y la conexión
Valoro que participen, que den aportes, que respeten las opiniones y que si se va a debatir se debata por hechos y no por pensamientos, que sea más objetivo.

¿Cómo describe la comunicación entre usted y los miembros de su equipo?
Es fluida, los miembros del equipo tienen total libertad de acceder a mi persona cualquier día y hora de la semana.
Constante, transparente, inclusiva e informal el 85% del tiempo
Muy buena, esta es una de las cosas en las que considero nos debemos de enfocar desde el día uno con nuestros miembros del equipo, con confianza y buena comunicación todo es más lograble
Muy buena pero aveces no tenemos tiempo para sacarlos de sus funciones
Yo la describo como una comunicación abierta, constante y asertiva.
Ha sido difícil de manera grupal por los nuevos chicos, sin embargo individualmente es muy eficiente y de confianza.
Muy buena comunicación
Muy sincera, abierta y clara.
La comunicación es clara y honesta , manteniendo la línea de respeto y dando la confianza para hablar como compañeros y no como jefa.
Cordial, jovial, no necesariamente tiene que ser solo formal. Creo que ellos me pueden contar sus cosas y yo les puedo contar las mias en un ambiente relajado. Existe un nivel de confianza adecuado.
Mi equipo y yo mantenemos un muy bien canal de comunicación, ellos se sienten en la libertad de poder comunicad de manera respetuosa sus inconformidades sin temor a tener represalias, de brindad sugerencias por que saben que van a ser escuchadas y puestas en práctica
Es una comunicación bastante buena, positiva, abierta. Como jefe me gusta que ellos tengan la confianza de hablar conmigo cualquier tema, así no sea algo laboral, me doy ese espacio cuando tengo una reunión individual con cada uno, llámese One on one o un coaching, les doy ese espacio para que hablen del tema que gusten, así crear ese vínculo y esa confianza lo que ayuda a una buena comunicación.
Excelente, hay confianza para comunicarnos y se expresan libremente de como se sienten
Muy buena, solo 1 persona he tenido la comunicación más restringida , tener team buildings y ser constante con ellos manteniendo un buen humor.
Bastante buena, con mucho respeto, pero también hay cosas que pasan de profesional a personal, de una manera más humanitaria para entender realmente que es lo que a las personas les pasa.

Orientacion a resultados
En alguna situación en particular ha tenido que cambiar la metodología de trabajo para lograr mejores resultados?
Si, como líder invierto tanto tiempo como sea posible en depurar los procesos existentes para adaptarlos a la realidad actual. Existen ciertas personas y situaciones que requieren un manejo específico y muy personalizado. No es algo que haya tenido que hacer en demasiadas ocasiones, pero si lo he hecho.
Si, la adaptabilidad e innovación son de los valores más importantes para la industria.
Si, por lo general me gusta ser muy tranquilo y un poco relajado con mis agentes para tratar de crear un ambiente tranquilo y menos tenso, pero lamentablemente hay personal a las cuales se debe de estar mas pendientes y con un poco más de presión para mejores resultados,
Si , ejemplo: trabajando desde la casa se han hecho cambios
Si, hace unos meses cambie la metodología de las sesiones de coaching para asegurarme que tuvieran una dirección y propósito claro, ya que me entere que el proceso como lo manejaba anteriormente carecía de una meta clara, solo tenia los coaching sessions por tenerlos. Al cambiar de método me asegure que había un plan para cada una de las sesiones, el cual beneficiaria al agente.
Si, me gusta mucho conversar y dar retroalimentación, cuando veo que no hay progreso si tiendo a cambiar el tono y las acciones para darle más sentido de urgencia.
Si. Muchas ocasiones he tenido que implementar estrategias para obtener mejores resultados
Si al inicio cuando empecé como supervisor usaba ser muy perfeccionista y fui ajustándome poco a poco a la personalidad de ellos y motivándolos de manera diferente
Si, hemos tendí que cambiar para innovar y dar un mejor resultado. Brindando los beneficios para q se motiven
Claro, un líder debe adaptarse a las nuevas condiciones, a un nuevo equipo, a nuevas metas, a nuevos jefes, etc. Así pues las estrategias se deben ajustar según las situaciones. Hay momentos en que se puede ser mas condescendiente, en otros se puede ser más directivo. No puede uno esperar que las personas también respondan siempre de la misma manera. De forma que a veces hay que ajustarse a nuevas situaciones. Lo que si se debe ser es congruente con los principios y actitud. Una vez que estableces un vinculo de confianza no puedes pretender que una persona no te interesa. Así bien un empleado sea tu amigo o te caiga bien, debes dirigirlo de la manera que rinda buenos resultados.
Si, yo la he cambiado y he tratado de ir evolucionándola. Hace unos meses atrás estaba con un líder que deseaba tener a su equipo de trabajo bajo la micro gestión, esto me llevo a mi a tener que modificar y ajustarme a este tipo de gestión, pero poco a poco fui tomando lo bueno y desechado lo malo que no era para nada beneficioso para la moral de mi equipo.
No he cambiado la metodología, pero si le doy el tiempo de adaptaciones aquellas que lo necesite. Considero que cambiar la metodología podría ser perjudicial ya que en lugar de preocuparse por su trabajo va a estar estresado lo que provocaría auto sabotaje.
Si, cuando se desarrollan planes de acciones se ha tenido que cambiar la frecuencia para de seguimientos
Siempre, debemos estar en evolución para cambiar las técnicas y evitar que se aburran, me enfoco en la salud mental.
No, solo se hacen sugerencias acerca de procesos de mejora. Con la metodología que la empresa brinda sirve para lograr los resultados nunca se ha cambiado, pero si hay metodologías que están un poco obsoletas, se da feedback y se mejora.

En caso de establecer nuevos objetivos ha tenido que influenciar positivamente el comportamiento de sus colaboradores?
Si, cuando por fortuna se tiene el tiempo suficiente para que los cambios o implementaciones sucedan, se les brinda la información tan pronto sea permitido para que así las personas vayan asumiendo la nueva normalidad.
Si, en ocasiones hay que explicar el motivo detrás de todo para lograr un mayor compromiso, explicar los beneficios e igual abrir un espacio seguro para preguntas o inquietudes que puedan tener
Si, en el área en la que trabajamos hay cambios muy constantes los cuales algunas veces suelen impactar a nuestros agentes negativamente, en estos casos debemos de planear una buena estrategia para tener comunicación asertiva, y poder justicar los cambios de la mejor manera, con una buena comunicación las cosas suelen entenderse mejor.
Si , lo ha realizado por medio de motivación y usar como ejemplo a los que están alcanzando la meta en los otros compañeros.
Siempre que hay un cambio es importante influenciar a los colaboradores para que lo vean como algo positivo, sabemos que el ser humano tiene una resistencia natural al cambio. Los métodos que me han funcionado mas en estos casos es explicar la razón del cambio y porque es importante. Además de darle la oportunidad al colaborador para que exprese sus sentimientos y preocupaciones sobre el cambio.
Si, actualmente tengo agentes que dudan de procesos, como recomendación de ver las cosas y cambiar estrategia pero no tender a estresarse si están haciendo las cosas bien
Correcto. Siempre sacando un beneficio y algo positivo de la situación. Entregando el mensaje o estrategia de la mejor manera y que tenga sentido para poder cautivar al colaborador
Si, un buen líder logra inspirar a los colaboradores para que hagan las cosas bien empezando tener claro cual es el objetivo, como lograrlo aparte del xq y reconocer a los que se lo merecen
Si, en el ambiente que tenemos es necesario influenciar positivamente para motivar y lograr los objetivos
Es parte de mi estrategia, demostrar al personal cuales son mis intenciones, siendo el más claro de ellos lograr que ellos sean exitosos. Cuando el personal es exitoso mi equipo será exitoso. Yo trato de involucrarme como parte del grupo, ellos saben que el resultado me afecta, pues trato de demostrarles que nos afecta a todos, y ellos quieren ser parte de una solución, de un resultado positivo para el bien del grupo. Ellos saben que de ser necesario me arrollo las mangas y les ayudo desde escalaciones a tomar llamadas, estamos juntos en esto. Así que ellos ven un ejemplo, un compromiso en el líder, eso influencia el grupo.
Si, si he influenciado en el comportamiento, es más, les he motivado a hacerlo y las cosas positivas que tienen al hacer o cumplir con ese objetivo.
A la hora de influenciar de manera positiva es reforzando lo que se quiere lograr con este nuevo objetivo o ante un cambio, explicando cómo se va a abordar, porque, y reconociendo del desempeño cuando lo merecen y así lo siento
Si, todo el tiempo persuadiendo y influenciando
Si siempre, se establecen reglas, para influenciar se debe dar el ejemplo para que ellos me sigan todos lo días con una sonrisa Colgate.
Sí, teniendo conversaciones con ellos y explicado la razón del cambio y los beneficios que este traerá.

Para la mejora continua, ha tenido que utilizar alguna nueva técnica para incrementar el rendimiento de sus colaboradores?
Si, escucharlos, luego escucharlos, luego escucharlos mas y por ultimo utilizar el conocimiento y experiencia adquiridos para formular soluciones realistas.
Si, siempre hay espacio para la mejora. La idea es buscar siempre técnicas o pasos a seguir distintos para obtener mejores resultados / eficiencias / ahorros en costos, etc. Acá es donde tener un equipo diverso da sus frutos pues estos distintos enfoques nos ayudas a ver la mejora desde distintas perspectivas.
Si, hace un tiempo no solía documentarlo todo, después de un tiempo aprendí que las cosas por escrito suelen tener un mayor impacto, esto ha sido uno de los mas recientes cambios en mi equipo que ha obtenido resultados positivos.
1.Implementar : influenciar de manera positiva
Constantemente estoy buscando maneras de mejora el desempe;o de mis colaboradores, mas recientemente para la mejora del uso de auxiliares lo que he encontrado que funciona mejor es darles una visibilidad constante sobre el uso de esta métrica, acompa;andolo con retroalimentación de llamadas escuchadas.
Si, con uno de mis chicos que estaba obteniendo resultados regulares lo puse a hacer una guía de los procesos existentes en la cuenta, el objetivo era reforzar conocimiento y compartir la información con el equipo.
Plan de acción me da resultados, / Constantes reuniones que contengan material claro y conciso, de manera que puedan memorizar las cosas con mayor facilidad para tener mejor rendimiento
Si, he estado usando una técnica de proyección, ejemplo cuando no pegan el tiempo de llamada, les hago un plan de acción y darles el seguimiento correcto con metas escalonadas
Si, les ayudo con mi experiencia a darles mas asistencia, haciendo review, evacuar dudas.
Algo que me agrada es escuchar sugerencias y ver si se pueden implementar con otros agentes. Para convencerlos les pido que prueben la estrategia y si les da bien resultado ellos la continúan usando.
El trabajar desde la casa ha tenido ventajas y desventajas. Dentro de las desventajas el numero sin fin de distracciones, así que como parte de la mejora continua en los procesos de calidad y para velar por que las tareas se realicen de una manera éxito, diseñe un plan para disminuir el número de distracciones durante el día como lo son mensajes de chat, el uso de redes sociales (Facebook, Instagram, etc.) y así que ellos esten atentos a los cambios constantes de tareas. Como lo hago? Pues sacando reportes de tiempo trabajado, dándoles visibilidad a todo el equipo y esto crear una cultura de que siguen en un ambiente laboral “controlado”.
La mejora continua es el pan de cada día de la empresa, lo que yo he realizado es llevar a cabo lluvia de ideas, involucrar a los agentes en el proceso para que den el aporte más real, por su funciones, realizamos sesiones de grupo, los involucro en aquello que se quiere innovar, para que también la aceptación sea mayor ya que no es algo impuesto por la jefatura, si no es un aporte de mi compañero que conoce de fondo el proceso de las tareas que un agente realiza.
Adker, ha sido eficiente
low-hanging fruit, fishbone diagrama teniendo nube de ideas e incorporándolos, los pongo a trabajar en equipo a los que están entrenados en six sigma para mejorar cosas
Siempre y cuando siga el protocolo y se cuide la información de ellos si es válido, en la parte humana se da más acompañamiento y de esta manera se motiva al colaborador.
Manejo de conflictos: consiste en dar solución a las diferencias que se presentan entre dos sectores sea en forma personal o grupal, sobre un tema o una decisión;

Manejo de conflictos
¿En algún momento ha tenido que intervenir para solucionar un conflicto en su área? **- ¿Qué procedimiento utilizo para resolverlo?**
Si, en ocasiones tuve problemas de antagonismo entre miembros del equipo. La mejor solución en esos casos ha sido el conversar con las partes y establecer pactos de total respeto y cero hostilidad.
Si, mucha comunicación fue la clave. Se conversó con ambas partes por aparte para abrirles el espacio de expresarse y entender sus acciones y decisiones, luego ambas partes aceptaron tener una conversación todos juntos, se aclararon mal entendidos y se llegó a un acuerdo
Si, una vez tuve un mal entendido con un empleado en el cual este me pidió ayuda y entendió mal lo que le había dicho y esto afecto al empleado emocionalmente, después de darme cuenta, la acción que tome fue conversar con esta persona y entender que fue lo que había pasado, pedí un disculpa y le explique a lo que me refería. Considero que la comunicación en una de las claves para resolver un conflicto o mal entendido.
Si, mesa redonda de dialogo donde se escucharon las partes y se llego a un acuerdo.
Hace mucho tiempo hubo un conflicto entre dos colaboradores debido a un malentendido por comunicación no verbal (gestos y accione) En esa situación lo que hice fue sacar a ambos agentes a una reunión en la cual yo serví de mediadora. Les explique lo que el otro sentía y el porqué la comunicación asertiva era importante. Luego de una conversación se determinó que todo había sido un malentendido y malinterpretación de la situación. El encuentro fue exitoso ya que ahora estos agentes son amigos cercanos.
Si, tuve un conflicto con 2 personas que se sintieron incomodos y no querían trabajar juntos, yo escuché el punto de vista de cada uno y ellos mismos llegaron a la decisión de separarse y tomar distancia. Ser coach individual y arbitro cuando hubo confrontación y todo se resolvió exitosamente
Mi equipo en algún momento fue de correos y durante el ano pasamos al teléfono. Fue todo un conflicto ya que habían personas que nunca habían tomado llamadas. Lo que fui haciendo fue crear credibilidad con mi equipo. Esforzandome para darles el mejor servicio posible como respuestas prontas, material que respaldaban mis respuesta y que a su vez incrementaba el conocimiento. No podía quitarlos del teléfono, pero podía hacer que su experiencia en el teléfono fuera mejor y mas llevadera
Si, a través de conversaciones donde se explica y se habla de que ocupamos tener tolerancia, con respeto y buena comunicación
Si he estado en un conflicto, la comunicación es muy importante, el respeto ha sido primordial, conversaciones por aparte con cada uno y después grupal para solucionarlo.
En Experian no ha sido el caso, anteriormente si. Y lo mejor que se puede hacer es mediar para que exista dialogo. No se puede ocultar un elefante en la habitación, a veces hay que enfrentar las cosas y tomar decisiones. Lo ideal es que los compañeros se lleven bien, pero a veces se pueden dar discusiones, un líder podría intervenir para que no exista un conflicto con el trabajo y para que se respete a los compañeros, al área de trabajo y el reglamento de la empresa.
la poca comunicación que tenía con su líder directo. En ese momento yo escucha el colaborador e intervine dando esa retroalimentacion a mi colega y su jefe. De manera inmediata negocie con el colaborador que su desempeño debía mejorar, y que yo me iba a encargar de que esas áreas que me habia descrito mejoraran con su líder directo. A las semanas ese colega renuncio y la persona paso a mi cargo pero su desempeño habia subido, se encontraba mas motivado y luego fui poco a poco
Conflicto como tal no , pero si pequeñas diferencias en donde me da miedo comunicarme con mi líder , falta de miedo con mi líder , siempre lo que hago es escuchar ambas partes de la historia , buscar un punto medio donde podamos trabajar las personas involucradas en el tema para buscar una posible solución , siempre con buena comunicación y trasparencia. Por ejemplo en una ocasión uno de ellos por comentarios que le habían dicho sobre su líder no quería mostrarle que era capaz de hacer, se le convenció por medio de una comunicación a darle la oportunidad, al final se dio un resultado exitoso. En estos procesos se debe de ser imparcial.
Influenciar, explicar y dar expectativas.
Comunicación y escuchar también eso crea la confianza entre leader y agente abre la puerta al dialogo y demuestro soporte para que exista la confianza.
Sí. El dialogo y exponer los puntos buscando la conciliación de ambas partes, utilice Dialogo, conversaciones directas, y persuasión para finalizar el conflicto

Anexo 13. Solicitud de aplicación del transitorio del Artículo 26 Reglamento de Trabajos Finales de Graduación

Alajuela, 22 de julio del 2021

Señora

Roxana Venegas Quirós

Directora de la Carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos

Sede Central Universidad Técnica Nacional

Estimada Directora:

Reciba un cordial Saludo. Por este medio queremos hacer efectiva la solicitud de acogernos al transitorio del artículo 26 del Reglamento de Trabajos finales de Graduación de la Universidad Técnica Nacional, que dicta lo siguiente:

"Léase Transitoriamente:

Artículo 26- Plazo. - El plazo máximo para la realización y defensa oral y pública del trabajo final de graduación es de un año a partir de la aprobación del anteproyecto, con excepción de aquellos casos en que se haya gozado de las prórrogas que establece este Reglamento, en cuyo caso al plazo del año se le sumará el tiempo de la prórroga. No se contabilizarán los tres cuatrimestres del año 2020 como parte del plazo necesario para culminar el TFG, una vez que fue aprobado por la comisión de TFG correspondiente."

Lo anterior se debe a que nuestro anteproyecto denominado ""Propuesta metodológica para el análisis de competencias del departamento de servicio al cliente del Burean de Crédito S.H.V y asociados en el Barreal de Heredia, para los procesos de mejora continua de la organización a partir del 2021", fue aprobado el 28 de julio del 2020, por medio de la TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO 22-2020, en el segundo cuatrimestre del 2020, y según lo que indica el transitorio citado anteriormente los cuatrimestres del 2020, no debertan de ser contabilizados en el plazo de entrega de Trabajo Final de Graduación, de ser así nuestro plazo iniciaría a partir del primer cuatrimestre 2021.

Agradecemos de antemano la ayuda que nos puedan brindar,

Cordialmente,

MARIA VANESSA ALVARADO ARROYO (FIRMA)

Vanessa Alvarado Arroyo	Hetzabel Araya Soto	Steify Cambronero Morales
Cédula 206070474	Cédula 207100129	Cédula 206730338

Anexo 14. Respuesta a la Solicitud de aplicación del transitorio del Artículo 26 Reglamento de Trabajos Finales de Graduación

Administración y Gestión de Recursos Humanos
Sede Central

25 de agosto de 2021

TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO 33-2021

Estudiantes
Vanessa Alvarado Arroyo
Hetzabel Araya Soto
Steify Cambronero Morales
Administración y Gestión de Recursos Humanos

Estimadas estudiantes:

En Acta CTFGAGRH-13-2021 de la Comisión de Trabajos Finales de Graduación en sesión 13, del 19 de agosto de 2021, se analiza la solicitud presentada por ustedes.

Esta dirección procede a notificar el siguiente acuerdo en relación con solicitud de aplicación de transitorio para trabajo final de graduación denominado "Propuesta metodológica para el análisis de competencias del departamento de servicio al cliente del Bureau de Crédito S.H.V y asociados en el Barreal de Heredia, para los procesos de mejora continua de la organización a partir del 2021

Por lo tanto, el acuerdo es el siguiente:

ACUERDO 03-13-2021. SE ACUERDA APROBAR LA APLICACIÓN DE TRANSITORIO ARTÍCULO 26 DEL REGLAMENTO DE TFG PARA TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN "PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE COMPETENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DEL BUREAU DE CRÉDITO S.H.V Y ASOCIADOS EN EL BARREAL DE HEREDIA, PARA LOS PROCESOS DE MEJORA CONTINUA DE LA ORGANIZACIÓN A PARTIR DEL 2021", DE LAS ESTUDIANTES VANESSA ALVARADO ARROYO, HETZABEL ARAYA SOTO Y STEIFY CAMBRONERO MORALES. ACUERDO UNÁNIME

Atentamente,

ROXANA VENEGAS QUIROS (FIRMA)

Roxana Venegas Quirós
Directora de carrera

Iris M.

Copia: Sra. Arama Colón Peña, tutora

Anexo 15. Carta de solicitud de aprobación de Lectores

Alajuela, 05 de noviembre de 2021

MAG

Roxana Venegas Quirós

Directora de la Carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos

Sede Central Universidad Técnica Nacional

Estimada Directora:

Reciba un cordial. Por este medio le hacemos la solicitud formal para la debida aprobación tanto de la lectora externa como Interna de nuestro proyecto titulado "Propuesta metodológica para el Análisis de competencias del Departamento de Servicio al Cliente del Bureau de Crédito S.H.V y Asociados en el Barreal de Heredia, para los procesos de mejora continua de la organización a partir del 2021".

En el caso de la lectora externa hemos contactado a la Master Martalaura Del Castillo Hernández, de la cual adjuntamos el currículo para su debida revisión.

En cuanto a la lectora interna, contamos con la Licda. Betzaida Montero Ulate.

Para cumplir con lo solicitado en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la Universidad, le adjuntamos en este correo electrónico las cartas de aceptación de ambas.

Agradecemos de antemano la ayuda que nos puedan brindar,

MARIA VANESSA ALVARADO ARROYO (FIRMA)
Firmado digitalmente por MARIA VANESSA ALVARADO ARROYO (FIRMA)
Fecha: 2021.11.05 21:57:08 -06'00'

Vanessa Alvarado Arroyo	Hetzabel Araya Soto	Steify Cambronero Morales
Cédula 206070474	Cédula 207100129	Cédula 206730338

Anexo 16. Carta de aceptación de Lectora Externa

Alajuela, 05 de Noviembre del 2021

MAG. Roxana Venegas Quirós
Directora Carrera Administración y Gestión del Recurso Humano
Universidad Técnica Nacional

Estimada Directora:

La suscrita, Marialaura Del Castillo Hernández, manifiesto mi conformidad de ser el lector de tesis a ser realizada por las estudiantes: Vanessa Alvarado Arroyo, cédula: 206070474, Hetzabel Araya Soto, cédula: 207100129 y Steify Cambronero Morales, cédula 20673033, denominada, " **Propuesta metodológica para el Análisis de competencias del departamento de servicio al cliente del Buró de crédito S.H.V y asociados en el Barreal de Heredia, para los procesos de mejora continua de la organización a partir del 2021**" y que está siendo dirigida por la Dra. Arama Aurora Colón Peña. Considero que la misma reúne los requisitos de un Anteproyecto de Tesis

Por lo tanto, se autoriza a la autora para que lo presente como trabajo de graduación.

Atentamente,

Master Marialaura Del Castillo Hernández
Tutora de fondo

Marialaura del Castillo
Firmado digitalmente por Marialaura del Castillo
Fecha: 2021.11.05 08:05:57 -06'00'

Anexo 17. Carta de Lectora Interna

Heredia, 5 de noviembre del 2021

Mag. Roxana Venegas Quirós
Directora Carrera AGRH
Sede Central
Alajuela

Estimada Magister Roxana Venegas:

Reciba un cordial saludo y los mejores deseos en sus actividades.

Por este medio hago de su conocimiento que la suscrita Betzaida Montero Ulate en mi condición de profesor 2, acepto el rol de lectora interna para el trabajo final de graduación denominado "**Propuesta metodológica para el Análisis de competencias del departamento de servicio al cliente del Bureau de crédito S.H.V y asociados en el Barreal de Heredia, para los procesos de mejora continua de la organización a partir del 2021**", de las estudiantes Vanessa Alvarado Arroyo, cédula 206070474; Hetzabel Araya Soto, cédula 207100129 y Steify Cambronero Morales, cédula 206730338.

Según la información suministrada por las estudiantes la Doctora Arama Aurora Colón Peña les colabora como Tutora.

Cualquier situación especial quedo a sus órdenes.

BETZAIDA MONTERO ULATE (FIRMA)
Firmado digitalmente por BETZAIDA MONTERO ULATE (FIRMA)
Fecha: 2021.11.05 09:46:23 -06'00'

Licda. Betzaida Montero Ulate
Cédula: 10846085
bmontero@utn.ac.cr

c.c. Archivo personal

Anexo 18. Carta de respuesta a Solicitud de aprobación de Lectores

23 de noviembre de 2021

TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO 41-2021

Estudiantes
Vanessa Alvarado Arroyo
Hetzabel Araya Soto
Steify Cambronero Morales
Administración y Gestión de Recursos Humanos

Estimadas estudiantes:

En Acta CTFGAGRH-18-2021 de la Comisión de Trabajos Finales de Graduación en sesión 18, del 18 de noviembre de 2021, se analizó la solicitud presentada por ustedes.

Esta dirección procede a notificar el siguiente acuerdo en relación con solicitud aprobación de lectoras del proyecto denominado: "Propuesta metodológica para el análisis de competencias del departamento de servicio al cliente del Bureau de Crédito S.H.V y Asociados en Barreal de Heredia, para los procesos de mejora continua de la organización a partir del 2021"

Por lo tanto, el acuerdo es el siguiente:

ACUERDO 03-18-2021. SE ACUERDA APROBAR COMO LECTORA EXTERNA A LA SEÑORA MARÍALAURA DEL CASTILLO HERNÁNDEZ PRESENTADA POR LAS ESTUDIANTES VANESSA ALVARADO ARROYO, HETZABEL ARAYA SOTO Y STEIFY CAMBRONERO MORALES PARA EL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN DENOMINADO: "PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE COMPETENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DEL BUREAU DE CRÉDITO S.H.V Y ASOCIADOS EN BARREAL DE HEREDIA, PARA LOS PROCESOS DE MEJORA CONTINUA DE LA ORGANIZACIÓN A PARTIR DEL 2021". ACUERDO UNÁNIME

Atentamente,

ROXANA VENEGAS QUIROS (FIRMA)
Fecha: 2021.11.23 16:40:12 -0600
Razón: Directora AGRH
Ubicación: Sede Central
Contacto: rvenegas@utn.ac.cr

Roxana Venegas Quirós
Directora de carrera

Iris M.

Copia: Sra. Arama Colón Peña, tutora

23 de noviembre de 2021

TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO 42-2021

Estudiantes
Vanessa Alvarado Arroyo
Hetzabel Araya Soto
Steify Cambronero Morales
Administración y Gestión de Recursos Humanos

Estimadas estudiantes:

En Acta CTFGAGRH-18-2021 de la Comisión de Trabajos Finales de Graduación en sesión 18, del 18 de noviembre de 2021, se analizó la solicitud presentada por ustedes.

Esta dirección procede a notificar el siguiente acuerdo en relación con solicitud aprobación de lectoras del proyecto denominado: "Propuesta metodológica para el análisis de competencias del departamento de servicio al cliente del Bureau de Crédito S.H.V y Asociados en Barreal de Heredia, para los procesos de mejora continua de la organización a partir del 2021"

Por lo tanto, el acuerdo es el siguiente:

ACUERDO 04-18-2021. SE ACUERDA APROBAR COMO LECTORA INTERNA A LA SEÑORA BETZAIDA MONTERO ULATE PRESENTADA POR LAS ESTUDIANTES VANESSA ALVARADO ARROYO, HETZABEL ARAYA SOTO Y STEIFY CAMBRONERO MORALES PARA EL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN DENOMINADO: "PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE COMPETENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DEL BUREAU DE CRÉDITO S.H.V Y ASOCIADOS EN BARREAL DE HEREDIA, PARA LOS PROCESOS DE MEJORA CONTINUA DE LA ORGANIZACIÓN A PARTIR DEL 2021". ACUERDO UNÁNIME

Atentamente,

ROXANA VENEGAS QUIROS (FIRMA)
Fecha: 2021.11.23 16:41:27 -0600
Razón: Directora AGRH
Ubicación: Sede Central
Contacto: rvenegas@utn.ac.cr

Roxana Venegas Quirós
Directora de carrera

Iris M.

Copia: Sra. Arama Colón Peña, tutora

Anexo 19. Carta de Solicitud de Prórroga

Alajuela, 05 de noviembre de 2021

MAG

Roxana Venegas Quirós

Directora de la Carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos

Sede Central Universidad Técnica Nacional

Estimada Directora:

Reciba un cordial Saludo. Por este medio queremos hacer efectiva la solicitud de acogernos a la prórroga establecida por Universidad Técnica Nacional para los trabajos finales de graduación según lo establecido en el art. 15 de su respectivo reglamento.

Es importante aclarar que el pasado 25 de agosto del 2021, por medio de la Transcripción de Acuerdo 33-2021, se nos aprobó la aplicación del transitorio del Artículo 26 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación.

Cabe mencionar que nuestro TFG denominado "Propuesta metodológica para el análisis de competencias del departamento de servicio al cliente del Bureau de Crédito S.H.V y asociados en el Barreal de Heredia, para los procesos de mejora continua de la organización a partir del 2021", fue aprobado como anteproyecto el 28 de julio del 2020, por medio de la TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO 22-2020, en el segundo cuatrimestre del 2020, y con la aplicación del Transitorio del Artículo 26, nuestro plazo inició a partir del primer cuatrimestre 2021. Por lo tanto estamos solicitando por primera vez la prórroga respectiva.

La razón para solicitar dicha prórroga es que a pesar que nuestro trabajo esta semana ha quedado prácticamente listo, nos hace falta aún la aprobación de los lectores por parte de la CTF de Graduación, la respectiva revisión por su parte de estos lectores y el envío al Filólogo. Por lo que adelantándonos a cualquier eventualidad o atraso queremos contar con la prórroga para evitarnos algún problema posteriormente.

Agradecemos de antemano la ayuda que nos puedan brindar,

Cordialmente,

MARIA VANESSA ALVARADO ARROYO (FIRMA)
Firmado digitalmente por MARIA VANESSA ALVARADO ARROYO (FIRMA)
Fecha: 2021.11.09 21:26:37 -06'00'

Vanessa Alvarado Arroyo	Hetzabel Araya Soto	Steify Cambronero Morales
Cédula 206070474	Cédula 207100129	Cédula 206730338

Anexo 20. Carta de respuesta a Solicitud de Prórroga

23 de noviembre de 2021

TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO 43-2021

Estudiantes
Vanessa Alvarado Arroyo
Hetzabel Araya Soto
Steify Cambronero Morales
Administración y Gestión de Recursos Humanos

Estimadas estudiantes:

En Acta CTFGAGRH-18-2021 de la Comisión de Trabajos Finales de Graduación en sesión 18, del 18 de noviembre de 2021, se analizó la solicitud presentada por ustedes.

Esta dirección procede a notificar el siguiente acuerdo en relación con solicitud de prórroga para el proyecto denominado: "Propuesta metodológica para el análisis de competencias del departamento de servicio al cliente del Bureau de Crédito S.H.V y Asociados en Barreal de Heredia, para los procesos de mejora continua de la organización a partir del 2021"

Por lo tanto, el acuerdo es el siguiente:

ACUERDO 05-18-2021. SE ACUERDA APROBAR LA SOLICITUD DE PRÓRROGA POR UN CUATRIMESTRE PARA EL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN DENOMINADO: "PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE COMPETENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DEL BUREAU DE CRÉDITO S.H.V Y ASOCIADOS EN BARREAL DE HEREDIA, PARA LOS PROCESOS DE MEJORA CONTINUA DE LA ORGANIZACIÓN A PARTIR DEL 2021" DE LAS ESTUDIANTES VANESSA ALVARADO ARROYO, HETZABEL ARAYA SOTO Y STEIFY CAMBRONERO MORALES. RIGE A PARTIR DEL 1 ENERO 2022 Y HASTA EL 14 DE MAYO, 2022. ACUERDO UNÁNIME

Atentamente,

ROXANA VENEGAS QUIRÓS (FIRMA)
Fecha: 2021.11.23 14:42:21 -0600
Razón: Directora AGRH
Ubicación: Sede Central
Contacto: rvenegas@utn.ac.cr

Roxana Venegas Quirós
Directora de carrera

Iris M.

Copia: Sra. Arama Colón Peña, tutora

Anexo 21. Propuesta Metodológica – Herramienta para supervisores de Servicio al Cliente

BUREAU DE CRÉDITO S.H.V

Prototipo de Herramienta para la evalucion de desempeño por competencias basado en los valores organizacionales

Período:	2022
Nombre del colaborador:	Tiffany Centeno
Cédula	208100520
Nombre del Jefe directo:	Arama Colon
Area de trabajo :	Administración

Deleitar a los Clientes	Actividades	Explicacion	Agentes que completaron la etapa 3	Total de agentes	% obtenido	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Total
Orientacion a resultados Communicacion efectiva y asertiva Resolucion de conflictos Liderazgo Persuacion	Desarrollo de los agentes	Etapa 1: Primera conversacion con el agente Etapa 2 : Revision de consistencia en el desempeño Etapa 3: Resultado del test de personalidad y establecimiento del plan	15	16	93.75%	El 81% o mayor de los agentes del equipo que están en la etapa 3 deben completar el plan de desarrollo	Al menos el 80% deben completar el plan de desarrollo de carrera	Menos del 80% de los agentes completaron el plan de desarrollo profesional	3
		Explicacion	Resultado de la encuesta			Nivel			
	Encuesta de los supervisores	Basado en la encuesta que se envia a todos los agentes acerca de temas de liderazgo, soporte que reciben del supervisor directo, si cuentan con las herramientas y ayuda requierida se obtiene un porcentaje final que nos va a indicar el nivel en el que se encuenta el supervisor en esta actividad	17	20	85%	Alcanzar 90% o mas en la encuesta durante el año fiscal	80%-89,9% en la encuesta durante el año fiscal	Menos de 80% en la encuesta durante el año fiscal	2
Innovar para Crecer	**Actividades**	**Explicacion**				3	2	1	Total
Orientacion a resultado Trabajo en equipo Communicacion efectiva y asertiva Liderazgo	Participación en un nuevo proyecto y la meta principal asignada por Experian	La empresa tiene proyectos que se originan con el fin de mejorar los procesos existentes o nuevas ideas, el fin de esta tarea es que el supervisor escoja un proyecto a realizar y desarrolle otro asignado por la cuenta de negocios ; la tarea es que participen en al menos 1 proyecto al año y envien avances mensuales sobre el proyecto asignado por la cuenta de negocios o ambos	2			Progreso mensual de la meta establecida por MCE entregados a tiempo y participación en un proyecto nuevo que beneficie MCE	Progreso mensual de la meta establecida por MCE entregados a tiempo	Inconsistencia con las entregas de progresos mensuales de la meta establecida por MCE	2
	Consistencia con las sesiones de retroalimentación de los empleados dando debido seguimiento a las áreas de mejora y documentación	La empresa cuenta con los controles respectivos donde se documentan las sesiones de retroalimentacion incluyendo el tema a desarrollar como area de mejora o seguimiento e informacion relevante que se discute con los agentes asignandoles una fecha en el calendario con el que cuenta cada empleado semanalmente. Ejemplo el sistema con el que cuenta la empresa indica cuantas personas tienen sesiones de retroalimentación y los detalles que incluye cada retroalimentación realizada	1			El supervisor documenta todas las sesiones de retroalimentación correctamente, evidenciando el progreso de los agentes, las áreas de mejora , técnicas utilizadas y entrega de acciones disciplinarias	El supervisor documenta con falta de informacion las sesiones semanales de retroalimentación.También se da la aplicación de acciones disciplinarias de acuerdo con el reglamento interno	El supervisor no documenta las sesiones de retroalimentación	1
	Cursos de desarrollo propio en la plataforma de e-learning	Existe una plataforma llamada e-learning que se utiliza para asignar los cursos obligatorios a todos los empleados y ofrece mas de 1000 cursos adicionales a escoger, esta plataforma tambien brinda un reporte con el avance por empleado , dando acceso a la informacion a jefatura para poder llevar a cabo esta evaluación	3			Invierte tiempo fuera de la oficina en al menos 3 cursos o más para el desarrollo profesional aparte de los cursos obligatorios	Completa todos los cursos obligatorios asignados	Falla 1 o mas de los cursos obligatorios	3
Colabora para Ganar	**Actividades**	**Explicacion**				3	2	1	Total
Manejo del tiempo Orientacion a resultados Trabajo en equipo Communicacion efectiva y asertiva Leadership Persuacion	Gestión oportuna del desempeño	Los reportes que solicita la gerencia tienen una fecha y hora de entrega , esa información la obtienen por medio de la herramienta llamada outlook	3			Envia todos los reportes en el tiempo establecido	Envia las metricas y los reportes requeridos frecuentemente en el tiempo	Inconsistencia con el cumplimiento de tareas	3
	Precisión en las sesiones de retroalimentacion	Debido a la flexibilidad del negocio los supervisores tienen un tiempo establecido de 30 minutos para completar las sessiones asignadas por semana, por lo tanto si exceden el tiempo establecido o omiten sesiones de retroalimentacion el porcentaje que	2			Alcanza 96% o mayor en la precisión de las sesiones	95-95,9% de precisión en las sesiones de retroalimentacion	Menor al 95% de precisión en las sesiones de retroalimentación	2
Salvaguarda nuestro futuro	**Actividades**	**Explicacion**				3	2	1	Total
Orientacion a resultado Trabajo en equipo Communicacion efectiva y asertiva Leadership	Cursos vencidos	La empresa asigna cursos obligatorios a los colaboradores durante el año fiscal los cuales cuentan con fechas de vencimiento especificas , los colaboradores estan en la obligación de completarlos antes del periodo asignado	2			El supervisor no tiene cursos vencidos ni asignados	El supervisor tiene cursos asignados pero no están vencidos	1 curso o más vencidos durante el año fiscal	2
	Pruebas de seguridad	Algunos empleados reciben correos de pruebas que contienen páginas no autorizadas, estos emails son enviados por el departamento de la tecnología de información con el fin de probar si existe o no un acceso no autorizado que pueda poner en riesgo la base de datos del negocio	3			Pasa todos las pruebas , cursos de seguridad	No recibió pruebas de seguridad	Falló las pruebas de seguridad	3
	Errores en la corrección de la evaluación de las llamadas de los agentes brindadas por el departamento de calidad	Algunas evaluaciones que realiza el Departamento de Calidad requiere modificaciones que el supervisor debe realizar para cada agente de su equipo	3			No tiene errores de correciones durante el año fiscal	Tiene máximo 3 errores de correciones durante el año fiscal	Tiene más de 3 errores de correciones durante el año fiscal	3
	Nivel de servicio de Quejas	Debido a regulaciones de agencias gubernamentales de Estados Unidos , la empresa cuenta con 3 días habiles para resolver las quejas, de lo contrario se podria incurrir en penalidades y sanciones	2			Todas las quejas son cerradas dentro de los 3 dias laborales	Falla en el cierre de máximo 3 quejas dentro del tiempo hábil establecido	Falla en el cierre de más de 3 quejas dentro del tiempo hábil establecido	2

	Mantiene el equipo en un lugar seguro y sin daños fisicos	El Departamento de Facilidades genera un reporte mensual con los detalles de los cambios de equipo y los empleados que lo solicitaron	3			No tiene incidentes de daños del equipo por descuidos	1 incidente reportado que este debidamente justificado	Tiene 1 o más incidentes de equipo por descuido	3
Valorarse unos a los otros	**Actividades**	**Explicacion**				3	2	1	Total
Trabajo en equipo Liderazgo	Participación en las llamadas de agradecimiento con los empleados	Semanalmente los supervisores deben invitar a un agente de su team para darle reconocimiento por el buen desempeño	3			Participa en el 100% de las llamadas y si hay ausencias son debidamente justificadas	Falla máximo 3 veces en la participación de las llamadas de agradecimiento	Falla más de 3 sesiones de las llamadas de agradecimiento	3
								Desempeño Final	2.50

Evaluacion / Niveles	Meta	Escala	Aplicación de incentivo
1-1,99	1	Esta por debajo de las expectativas minimas establecidas	No aplica para aumento
2-2,4	2	Frecuentemente cumple las expectativas	Aplica para aumento
2.5-3	3	Siempre cumple las expectativas	El % de aumento supera el promedio

Anexo 22. Propuesta Metodológica – Herramienta para agentes de Servicio al Cliente

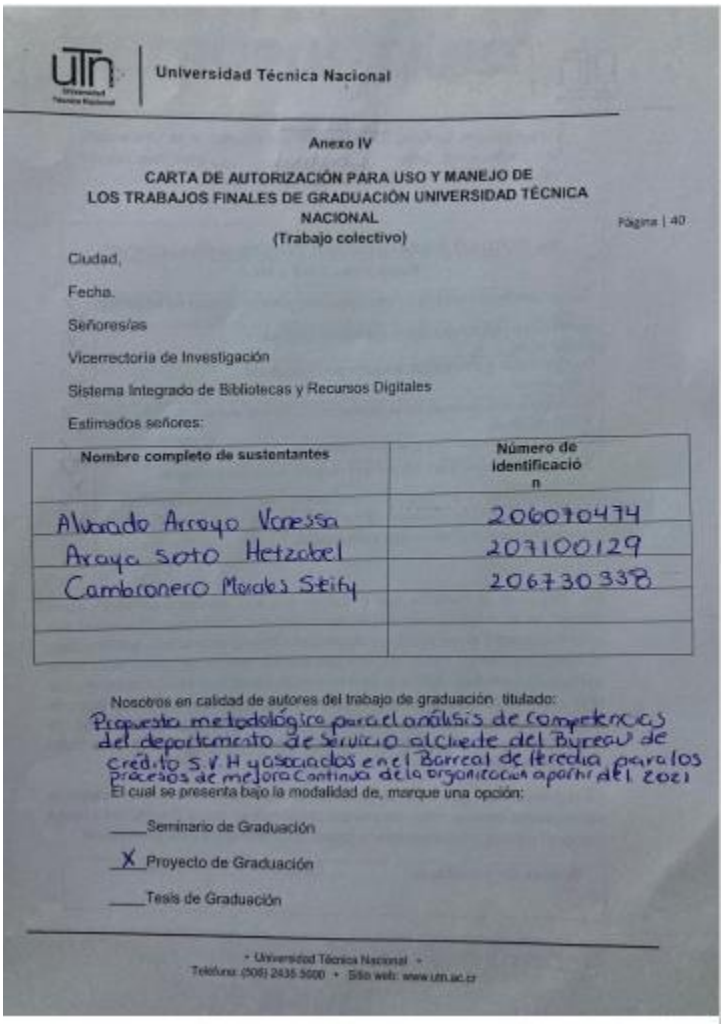
BUREAU DE CRÉDITO S.H.V		Prototipo de Herramienta para la evalucion de desempeño por competencias basado en los valores organizacionales				
		Periodo:	2022			
		Nombre del colaborador:	Fredy Parajeles			
		Cédula	208100520			
		Nombre del Jefe directo:	Steify Cambronero			
		Area de trabajo :	Producción			
Deleitar a los Clientes	**Actividades**	**Explicacion**	**Nivel 3**	**Nivel 2**	**Nivel 1**	**Total**
Trabajar bajo presion Persuacion	Errores en evaluaciones de Calidad de servicio al cliente	Los agentes reciben llamadas, las cuales son evaluadas mensualmente , se evaluan que sigan los procesos y el servicio al cliente que ofrecen , si los agentes faltan el respeto a los clientes, tratan mal al cliente pueden tener errores de servicio al cliente	No tiene errores en las evaluaciones de servicio al cliente	1 error de Calidad de servicio al cliente durante el año fiscal	Más de 1 error en evaluaciones de calidad de servicio al cliente durante el año fiscal	3
Innovar para Crecer	**Actividades**	**Explicacion**	3	2	1	Total
Servicio al cliente habilidad de comunicación Trabajo en equipo	Tareas proactivas y recurrentes con el equipo fuera de sus tareas establecidas en el manual de puesto y brinda nuevas ideas	Los supervisores llevan el record de las actividades y envian un reporte mensual , ahí es donde se determina si hay participación de los agentes	menos 3 actividades durante el año fiscal, como tips de calidad semanales, el apoyo en actividades por medio de redes sociales, ayudar con preguntas y apoyo a los compañeros, ayudar con las actividades durante las reuniones del equipo, enviar frases de motivación, reforzar las comunicaciones enviadas, aportar la operacion con nuevas ideas, recopilar datos , particpar en sesiones de lluvia de ideas	Demostrar un rendimiento consistente en el día a día	No aplica	2

Colaborar para ganar	Actividades	Explicacion	3	2	1	Total
Habilidad de comunicación Trabajo en equipo Puntualidad	Ausentismo/ Tardia	Los supervisores llevan el record de las ausencias que se revisan de manera mensual. Es importante justificar que segun el reglamento interno de la organización al tener más de 5 tardias equivalen a 1 ausencia injustificada.	Ninguna ausencia injustificada o tardia durante el año fiscal	1 ausencia injustificada durante el año fiscal	Más de 1 ausencia injustificada	2
	Participación en reuniones con el equipo de trabajo	Cada 15 días los equipos de trabajo tienen reuniones donde se hablan de procesos , ideas de mejora o nuevas ideas y al final de estas reuniones se envia un reporte	Ser un facilitador que toma notas y ayuda en reuniones, Propone ideas y actividades para incrementar el compromiso y union de	Demostrar un rendimiento consistente en el día a día	No aplica	1
Salvaguarda nuestro futuro	**Actividades**	**Explicacion**	3	2	1	Total
Capacidad de análisis Habilidad para resolver problemas	Cursos Vencidos	En la herramienta de e-learning los supervisores revisan los cursos asignados, completados , y vencidos de manera mensual y se genera un reporte donde se da visibilidad	Ningun curso vencido durante el año fiscal	1 curso vencido durante el año fiscal	Mas de 1 curso vencido durante el año fiscal	3
	Pruebas de seguridad	Algunos agentes reciben correos de pruebas que contienen páginas no autorizadas, estos emails son enviados por el departamento de la tecnología de información con el fin de probar si existe o no un acceso no autorizado que pueda poner en riesgo la base de datos del negocio	Pasar todas las pruebas de seguridad (ningun reporte del mal uso de VPN, uso inadecuado de páginas de internet, no fallar en pruebas de emails que vienen de IP desconocidos o correos que no son de la	No recibió pruebas de seguridad	Falló prueba (as) de seguridad	3
	Mantener la computadora en un lugar seguro y proteger la información sensible de la empresa	El Departamento de Facilidades genera un reporte mensual con los detalles de los cambios de equipo y los empleados que lo solicitaron	Ningún incidente sobre el mal uso del equipo y ningún reporte de uso inapropiado de la información de la compañia	1 incidente reportado que este debidamente justificado	1 o más incidentes relacionado al mal uso de los datos o daños en el equipo	3

Valorarse unos a los otros	Actividades	Explicacion	3	2	1	Total
Orientacion a resultados	Invertir tiempo fuera de la oficina para completar cursos de crecimiento, trabajo en equipo, aprendizaje relacionado a la operación	Existe una plataforma llamada e-learning que se utiliza para asignar los cursos obligatorios a todos los empleados y ofrece mas de 1000 cursos adicionales a escoger, esta plataforma tambien brinda un reporte con el avance por empleado , dando acceso a la informacion a jefatura para poder llevar a cabo esta evaluación	Invierte tiempo para completar 3 o más cursos que agreguen valor a las tareas que realiza aparte de los cursos anuales obligatorios de la empresa	Completar todos los cursos anuales obligatorios de la empresa	Fallar 1 o más cursos obligatorios	3
					Desempeño Final	2.50

Evaluacion	Meta	Escala	Aplicación de incentivo
1-1,99	1	Esta por debajo de las expectativas minimas establecidas	No aplica para aumento
2-2,4	2	Frecuentemente cumple las expectativas	Aplica para aumento
2.5-3	3	Siempre cumple las expectativas	El % de aumento supera el promedio

Anexo 23. Carta de autorización para el uso y manejo de los trabajos finales de graduación- Universidad Técnica Nacional (Trabajo colectivo)



Universidad Técnica Nacional

Anexo IV

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL
(Trabajo colectivo)

Página | 40

Ciudad,

Fecha.

Señores/as

Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

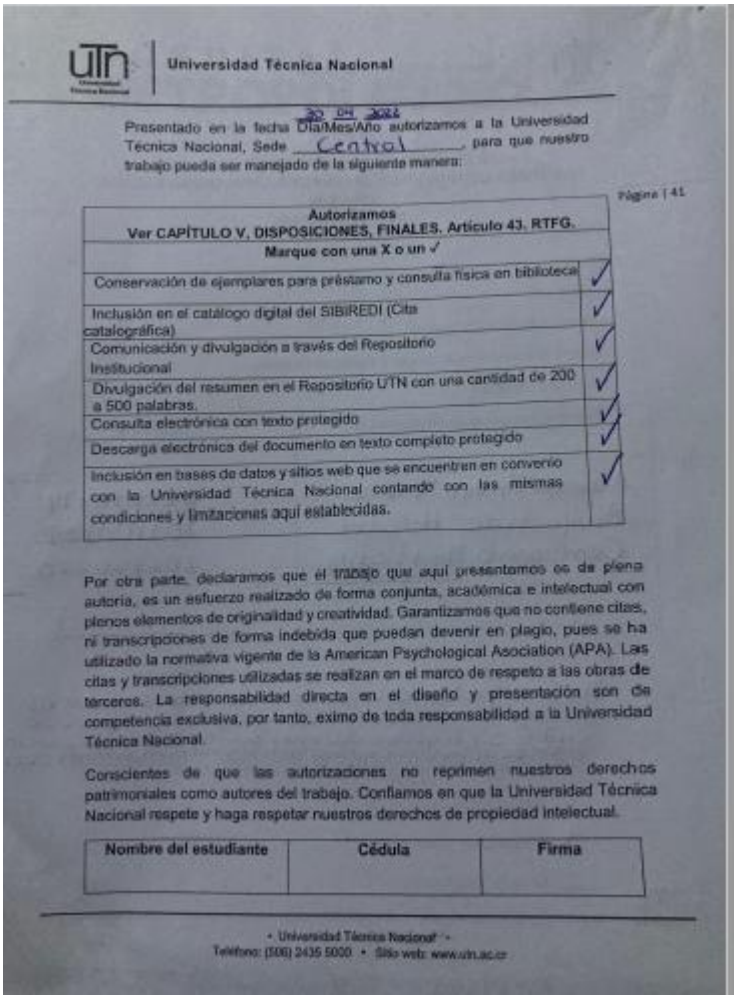
Nombre completo de sustentantes	Número de identificación
Alvarado Arroyo Vanessa	206070474
Araya Soto Hetzabel	207100129
Cambronero Morales Stify	206730338

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:
Propuesta metodológica para el análisis de competencias del departamento de Servicio al Cliente del Buró de crédito S.V.H y asociados en el Barreal de Heredia para los procesos de mejora continua de la organización a partir del 2021
El cual se presenta bajo la modalidad de, marque una opción:

___Seminario de Graduación

_X_Proyecto de Graduación

___Tesis de Graduación



UTN | Universidad Técnica Nacional

Presentado en la fecha 30 04 2022 Día/Mes/Año autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, Sede Central, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

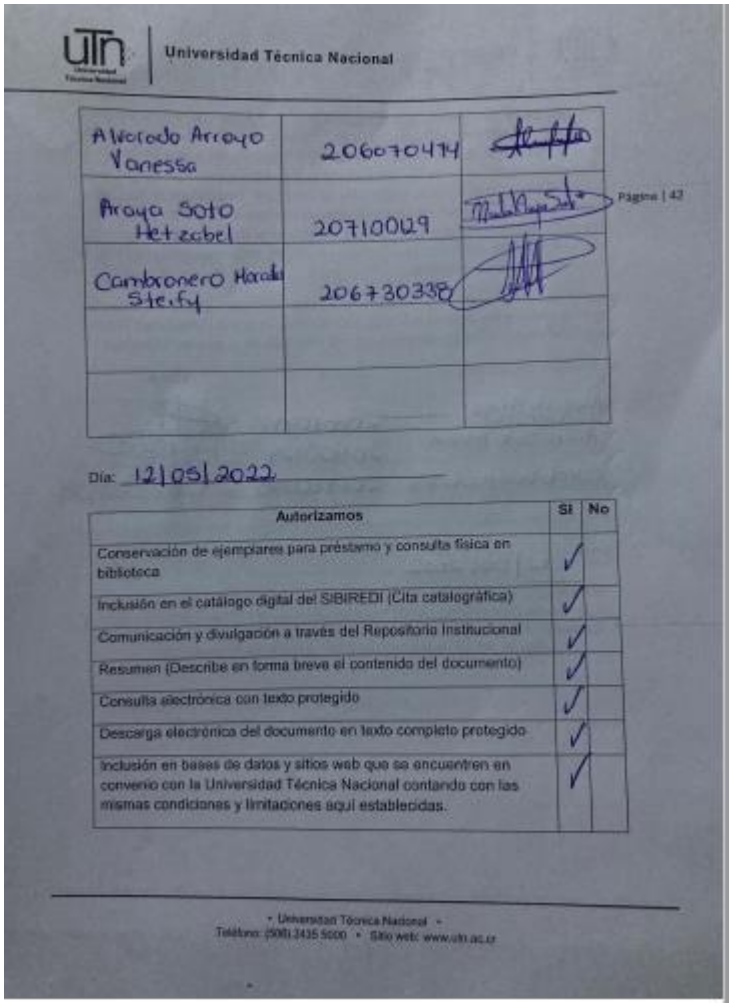
Página | 41

Autorizamos Ver CAPÍTULO V, DISPOSICIONES, FINALES. Artículo 43. RTFG. Marque con una X o un ✓	
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	✓
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	✓
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	✓
Divulgación del resumen en el Repositorio UTN con una cantidad de 200 a 500 palabras.	✓
Consulta electrónica con texto protegido	✓
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	✓
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	✓

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma



Universidad Técnica Nacional

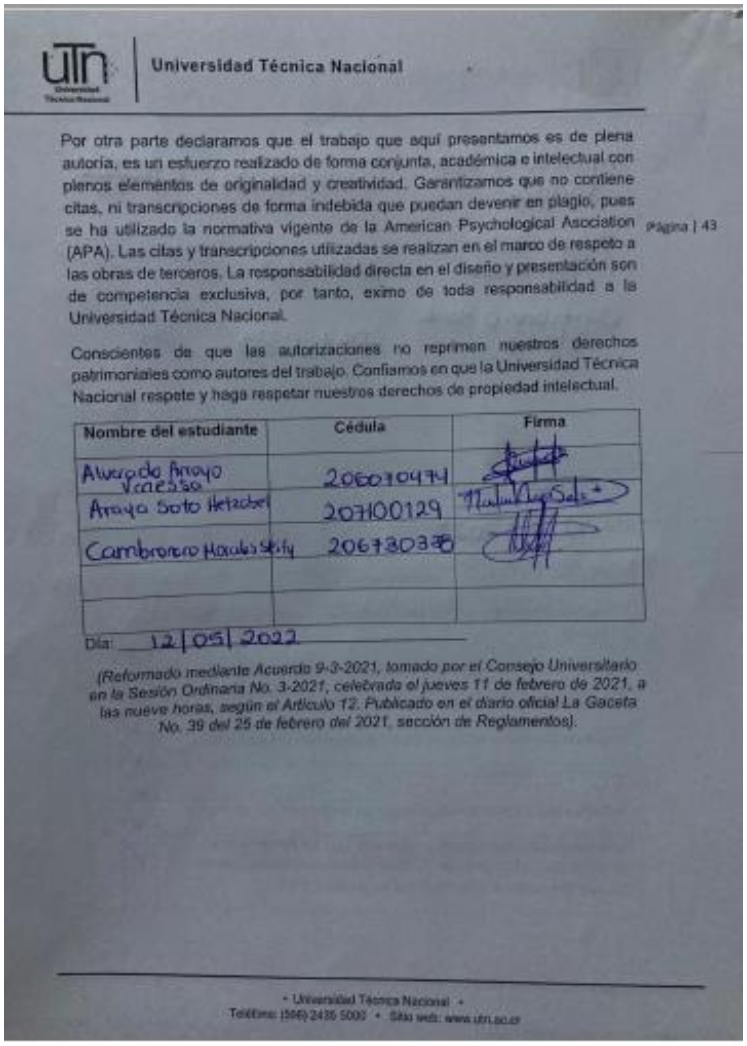
Alvarado Arroyo Vanessa	206070474	
Araya Soto Hetzabel	20710029	
Cambronero Morales Steify	206730338	

Página | 42

Día: 12/05/2022

Autorizamos	Si	No
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	✓	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	✓	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	✓	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	✓	
Consulta electrónica con texto protegido	✓	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	✓	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	✓	

• Universidad Técnica Nacional •
Teléfono: (506) 3435 5000 • Sitio web: www.utn.ac.cr



Universidad Técnica Nacional

Por otra parte declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Página | 43

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Alvarado Arroyo Vanessa	206010474	
Arroyo Soto Hetzabel	207100129	
Cambronero Morales Stefy	206130338	

Día: 12 | 05 | 2022

(Reformado mediante Acuerdo 9-3-2021, tomado por el Consejo Universitario en la Sesión Ordinaria No. 3-2021, celebrada el jueves 11 de febrero de 2021, a las nueve horas, según el Artículo 12. Publicado en el diario oficial La Gaceta No. 39 del 25 de febrero del 2021, sección de Reglamentos).