



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS**

Modelo de Identificación y Desarrollo, una herramienta  
para generar planes de capacitación para mandos  
medios dentro del contact center.

**INFORME ACADÉMICO POR ACTIVIDAD PROFESIONAL**

Que para obtener el título de

**LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

**P R E S E N T A**

**ELIZABETH MONTAÑO MARTÍNEZ**

**Asesora**

**LIC. ROXANA VELASCO PÉREZ**

**Ciudad Universitaria, Cd. Mx.,2021**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **Agradecimientos**

En especial quiero dar un agradecimiento a mi Alma Mater, la Universidad Nacional Autónoma de México ya que me ofreció la oportunidad de poder realizar mis estudios, de poder dar orgullo a mis padres agradezco también porque sus bases enfocadas a la autonomía y libertad de pensamiento me han brindado la oportunidad de poder cuestionarme más allá de lo que dictan las normas y poder generar soluciones útiles y enfocadas en las situaciones reales que se viven dentro de mi campo de acción.

A mi mamá por ser ese impulso en mi vida y por ser mi apoyo a lo largo de estos años; sin ti no hubiera podido tener la dicha de iniciar la vida universitaria.

A mi papá que aunque hace años ya no se encuentra en este espacio, ha sido parte de esa inspiración y forma parte de las decisiones que también tomo.

A mi tía Gloria por mostrarme de manera inicial el gran valor que tiene la Universidad Nacional y a portar con orgullo sus colores y escudo.

A mi familia, los Montaño, los Martínez que con cada muestra de afecto y esfuerzo que realizan me hacen saber lo importante que es la entrega y dedicación total para poder tener éxito y que la suma de cada acción nos acerca más a la meta, a todos y cada uno de ustedes gracias infinitas por su tiempo, dedicación, cuidados y consejos.

Agradezco también a todos aquellos que se han convertido en mis maestros no solamente en el aula sino también de vida, a ti Joel que con tu paciencia me has sabido llevar al siguiente nivel de ejecución y sobre todo por guiarme a siempre actuar con determinación y profesionalismo. Por todo tu apoyo incondicional y consejos a lo largo de este trabajo que también forma parte de tu legado.

A mis amigos y compañeros que dentro de la formación académica formaron parte de las aulas y aún siguen honrándome con su amistad, tiempo y compartiendo su experiencia profesional y laboral, gracias también a los pedagogos que se fueron sumando a lo largo de mi vida profesional pues sus enseñanzas han sido un factor de éxito.

A la maestra Roxana Velasco por todo su apoyo y consejos durante la construcción de este trabajo y que en conjunto con las maestras Claudia Lugo y Laura Márquez dieron

vida a este gran proyecto para que pudiera culminar con mis estudios universitarios, a todas gracias por sus palabras motivantes y por su tiempo de lectura y observaciones que enriquecieron al este Informe de Actividad Profesional.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1 CONTEXTO HISTÓRICO DE LA INDUSTRIA DEL CALL CENTER.....	1
1.1 CONTEXTO DEL CONTACT CENTER EN MÉXICO .....	3
1.2 Semblanza de la compañía Comdata México .....	6
1.3 Estructura Operativa de Comdata .....	9
1.3.1 Agente Telefónico, Ejecutivo Telefónico o Representante de Atención al cliente .....	10
1.3.2 Analista de calidad .....	11
1.3.3 Capacitador.....	12
1.3.3 Supervisor .....	13
CAPÍTULO 2 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.....	15
2.1 ¿Qué es la capacitación y cuál es su importancia en el ámbito empresarial? .....	16
2.1.1 Proceso de enseñanza-aprendizaje en la capacitación de los adultos: Principios de Andragogía .....	20
2.1.2 Ciclo de la capacitación .....	22
2.2 Marco legal de la capacitación en México .....	26
2.3 Tendencias de la capacitación en el S. XXI .....	28
2.3.1 Desarrollo de competencias.....	29
2.3.2 Programación neurolingüística.....	29
2.3.3 Facultamiento (empowerment).....	30
2.4 Desarrollo del talento .....	31
2.4.1 ¿Qué es el talento?.....	33
2.4.2 Modelos de identificación del talento .....	37
2.4.3 Identificación del talento.....	38

2.4.4 Metodologías para desarrollar el talento del personal.....	48
CAPÍTULO 3 DESARROLLO DEL MODELO DE IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO (MID) EN COMDATA MÉXICO.....	51
3.1 Panorama inicial.....	52
3.2 Propuesta de intervención para capacitación de mandos medios en Comdata “Modelo de Identificación y Desarrollo (MID)” .....	54
3.2.1 Inventario de talento.....	55
3.2.2 4-Box.....	57
3.2.3 Capacitación o Formación .....	57
3.2.4 Sucesión .....	59
3.3 Desarrollo y ejecución de la propuesta del Modelo de Identificación y Desarrollo (MID) .....	59
4. Valoración crítica de la actividad profesional.....	62
4.1 Logros y alcances derivados de la ejecución del proyecto.....	63
4.2 Propuestas y recomendaciones considerando la relación de la actividad laboral y la formación profesional .....	64
CONCLUSIONES.....	66
FUENTES CONSULTADAS .....	68
ANEXOS.....	71

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene la finalidad de exponer la actividad profesional que se realizó dentro de una organización del Contact Center en la cual se implementó una propuesta de capacitación para el desarrollo de las competencias necesarias del personal para poder ocupar una posición de “mandos medios” como parte los crecimientos internos y que eran necesarios que se llevaran dentro de la organización como una forma para aprovechar el talento interno del personal.

La importancia del pedagogo dentro del campo de la capacitación es relevante ya que se aprovecha la experiencia no solamente desde el diseño curricular o instruccional dentro de algún tema, su formación integral puede apoyar también en la implementación del programa por medio de la impartición de los contenidos, elaboración de los materiales didácticos alineados con las áreas expertas en algún tema, aunque no necesariamente sea experto en la transmisión del conocimiento o plasmar la información; la riqueza del campo laboral de acción del pedagogo debe verse como un tanto global capaz de aprovechar la experiencia de otras áreas de estudio.

Parte de la fundamentación de la presente propuesta nace del aprovechamiento de la experiencia en diferentes ámbitos como la consultoría en capacitación y el diseño de propuestas para diferentes necesidades en las organizaciones y la implementación de programas de capacitación para elevar la productividad del personal.

En el capítulo 1 se presenta de forma breve la organización en la cual se implementó el proyecto de capacitación y desarrollo de habilidades del personal, la riqueza del contact center permite ver desde otra perspectiva este giro de la industria, que generalmente se desvaloriza o se asume que no es necesaria una capacitación especializada para los diferentes puestos.

En el capítulo 2 se realiza la fundamentación teórica de la propuesta realizando énfasis en la importancia de la capacitación y el desarrollo del personal considerando las últimas tendencias en cómo se imparte la capacitación y las metodologías que se utilizan para identificar el talento visto como un atributo completamente desarrollable en los seres

humanos, así como la definición del potencial del personal para poder establecer planes de crecimiento dentro de las compañías que puedan aprovechar mejor la experiencia que genera el personal al ejecutar sus actividades por cierto periodo de tiempo.

Por último, en el capítulo 3 se describe el proyecto del Modelo de Identificación y Desarrollo (MID) de la Compañía Comdata, cómo se realizó, cuáles fueron los hallazgos y mejoras realizadas, así como los beneficios que se derivaron de su implementación en la organización.



## **CAPÍTULO 1 CONTEXTO HISTÓRICO DE LA INDUSTRIA DEL CALL CENTER**

Para poder comprender el contexto donde se ha realizado la propuesta de mejora pedagógica será necesario comenzar a hablar del entorno, así como describir de manera breve el tipo de organización de la que se trata y establecer una reseña histórica de cómo ha evolucionado el negocio del call center el cual también es conocido como centros de contacto en países latinoamericanos.

De acuerdo con (Parada visual, 2019) el call center como tal surgió para poder cubrir la necesidad de prestar un servicio rápido y eficiente a través del teléfono; el siglo XIX fue el testigo de este modelo de negocio pues coincide con el desarrollo de la tecnología, así como de la innovación de industrias como la automovilística y de prestación de servicios en general.

Las actividades de telemarketing fueron las primeras actividades que se realizaron antes del establecimiento o surgimiento de los centros de contacto tal y como se conocen hoy en día. Diversas fuentes establecen que la primera actividad documentada dentro de este giro se dio con la finalidad de duplicar ventas ejemplo de esto fue la historia de un pastelero alemán que por medio de llamadas telefónicas se le ocurrió ofrecer sus dulces recién horneados, lo que provocó que prontamente aumentaran sus ganancias, así como el reconocimiento y posteriormente una fidelización de sus clientes. Sin embargo, este sería únicamente el inicio pues no fue sino hasta algunos años después por ahí de 1962 que la compañía Ford comenzó a realizar una iniciativa con la cual pretendía facilitar el trabajo de sus empleados utilizando el teléfono, ¿cómo fue que lo aplicaron? Dicho de una manera simple la famosa compañía contactó a más de 20,000 personas con la finalidad de conseguir entrevistas a sus agentes de ventas, como producto de esta hazaña la marca pudo reducir costos y aumentaron sus ventas al prospectar clientes de forma previa para sus vendedores. (Cosmos Call Center, s.f.)

Ahora bien, las ventas no fueron el único objetivo dentro de las primeras campañas de telemarketing, también estuvieron presentes actividades encargadas a satisfacer las necesidades del cliente por lo que se volvió vital dentro de la actividad contemplar competencias como la Atención al Cliente y Resolución de problemas.

Con estas bases se fueron consolidando poco a poco diversas soluciones para las empresas.

Un hecho histórico que desencadenó el uso del teléfono como un medio para potenciar ventas o buscar clientes fue la crisis mundial del petróleo en 1973, pues varios países del Golfo Pérsico deliberaron no exportar este recurso a países del Occidente lo que derivó en un aumento de precios e inflación. Este hecho obligó a las grandes empresas a generar una estrategia para vender más productos para poder hacer más rentable el negocio y disminuir costos fijos como la renta de oficinas, por lo que la tercerización de servicios por medio de los centros de contacto resultó ser una solución más económica y efectiva.

Ya entrando en la década de los 80 este tipo de prácticas eran cada vez más recurrentes y justamente fue el periodo en el que surgió el término call center. En este periodo las llamadas no se procesaban de forma rápida ni efectiva pues aún era una industria joven y limitada al uso de un solo medio de contacto: El teléfono y se carecía aun de métricas claras que permitieran tener un servicio que estableciera la calidad de la llamada, duración de la misma y los parámetros tecnológicos y de mejora continua dentro de esta industria.

Ya más adelante con el uso de otros medios y tecnologías como el internet se diversificó la manera de poder generar un contacto con el público objetivo de tal manera que esto obligó a cumplir con las exigencias, demandas y necesidades de un sector más conocedor en los servicios, tecnología e información en general; pues entrando a la era de la información los derechos como consumidores se hicieron más presentes lo que conllevó a profesionalizar y generar políticas de calidad más exigentes a este sector productivo del call center; podríamos concluir entonces que los avances tecnológicos de finales del siglo XX e inicios del siglo XXI han traído consigo otros canales de comunicación con el consumidor o los clientes de diferentes servicios o productos, por ejemplo; chats, redes sociales, automatización de cuestionarios o encuestas conocidos como bots, etc. Y estos en consecuencia han evolucionado el servicio de los call centers a un entorno más virtual lo cual ha hecho que se revolucione de manera constante dentro del negocio para poder satisfacer las necesidades actuales de los diferentes clientes

independientemente del objetivo que se busque como ventas, cobranza, fidelización, atención a clientes, auditoría, etc. De ahí que también se conozca a este tipo de negocio como contact center o Centros de Contacto.

Así mismo es importante mencionar que si bien este tipo de experiencias se dieron en países desarrollados como Francia, Estados Unidos, España e Inglaterra posteriormente estas empresas diversificaron sus servicios y se consolidaron en mercados laborales de Latinoamérica en donde México no fue la excepción ya que se ha venido trabajando y evolucionando la atención de diversos requerimientos, incluso se ha participado en proyectos inshore (atención a clientes del interior del país o locales), nearshore (atención a clientes de localidades cercanas o colindantes, tal es el caso de los servicios que se prestan en call centers de la frontera para atender llamadas de Estados Unidos o Canadá) y hasta offshore (atención a clientes de localidades lejanas y de hasta continentes distintos).

A continuación, se describirá de forma breve el contexto del call center centro del territorio nacional.

## **1.1 CONTEXTO DEL CONTACT CENTER EN MÉXICO**

El objetivo de apartado es poder establecer un panorama general sobre el cual se realizará el presente informe académico de actividad profesional. De tal forma se presentará a continuación la descripción del entorno laboral en el cual se realizó la propuesta del Modelo de identificación de Talento de la organización Comdata México llamado Modelo de Identificación y Desarrollo (MID)

Comencemos primero estableciendo históricamente la dinámica del call center como parte creciente de los servicios productivos.

De acuerdo con (Hualde & Micheli, 2018) Desde los años noventa en distintos países se produce un crecimiento de los servicios a las empresas y a los mercados utilizando la voz y el teléfono como medio de transmisión. Este tipo de servicios, que datan al menos de los años sesenta, crecieron, sustancialmente en el contexto de la globalización, aprovechando un conjunto de tecnologías de la distribución automática de llamadas y

posteriormente de la web y las tecnologías relacionadas con las redes sociales. La digitalización de las telecomunicaciones ha sido el motor de la expansión de estos servicios y su organización en centros de llamadas, conocidos popularmente como call centers.

Si bien el negocio del call center es comúnmente concebido como un trabajo rutinario en el cual la mayoría de las veces no es indispensable la experiencia previa se tiende a creer que la profesionalización de este sector de la industria no es tan necesaria o importante, sin embargo, la creciente demanda de la tercerización de servicios para atender a los clientes de diversas marcas ha propiciado que se fomente y se trabaje en una continua profesionalización de posiciones clave lo cual ha derivado en una mayor competitividad del negocio y una mayor exigencia a temas como la capacitación inicial y capacitación continua del personal.

Dada la importancia de poder atender negocios offshoring (atención a clientes de localidades lejanas), nearshoring, (atención a clientes de localidades cercanas) se han tomado diversas medidas regulatorias tanto internas como externas que coadyuven a garantizar la calidad, seguridad de la información de los clientes y preparación del personal para que pueda cumplir con los requerimientos pactados y por lo tanto se genere una experiencia grata para los usuarios finales con quienes el agente telefónico generará la interacción por cualquiera de los medios de contacto, ya sea vía telefónica, mensaje de texto (SMS), redes sociales, etc.

La globalización y la firma del Tratado de Libre comercio firmado en 1994 con países como Estados Unidos y Canadá, trajeron consigo la competencia internacional en diversos sectores económicos y sobre todo propició la inversión extranjera por lo cual diversas empresas, especialmente, aquellas enfocadas a proveer servicios vieron en los call centers una opción para masificar y poder generar una competencia más agresiva en sus respectivos productos tales como, bancos, seguros, telefonía y con el pasar de los años el ofrecimiento de servicios de internet; Por lo que estas circunstancias de expansión y rápido crecimiento del negocio se dieron sobre deficientes bases profesionales en la gestión operativa que se llevaba al interior de los call centers.

De acuerdo con el Instituto Mexicano de Teleservicios <sup>1</sup>(IMT, 2015) los call centers ocupaban hasta ese año 118 323 personas a continuación se muestra la distribución de los centros de contacto registrados en el Instituto en dicho año.

Estado	Ejecutivos	% del total de ejecutivos en México	No. De centros de contacto
Ciudad de México y zona conurbada	52,766	49	115
Nuevo León (Monterrey Área Metropolitana)	17,257	15	29
Baja California (Mexicali y Tijuana)	7,852	7	12
Jalisco (Guadalajara y Área Metropolitana)	7,537	6	15
Sonora (Hermosillo)	4,189	4	9
Puebla	4,674	4	7
Durango	3,100	3	3
Querétaro	2,459	2	8
Aguascalientes	2,600	2	4
Tlaxcala	1,000	1	1
Otro	9,853	7	26
<b>Total</b>	<b>118,323</b>	<b>100</b>	<b>210</b>

<sup>1</sup> En el tema de la cantidad de trabajadores de call centers que laboran en México, cabe señalar que la fuente comúnmente utilizada es del IMT. En el estudio IMT (2017) realizado a 310 centros de 111 empresas, reporta 168000 empleados

## **1.2 Semblanza de la compañía Comdata México**

La compañía Comdata es una organización internacional con más de 30 años de trayectoria en la experiencia del consumidor. Ofrece soluciones integrales para algunas de las marcas líderes de diversos sectores o giros productivos, así como de compañías “nuevas” o emergentes que buscan marcar diferencias con sus competidores, ofreciendo experiencias empáticas, personalizadas y únicas.

Actualmente es el Operador Top 5 del mercado europeo con una fuerte presencia en América Latina;<sup>2</sup> dentro del portafolio de servicios que ofrece la compañía a sus clientes está la atención a servicios omnicanal el cual cubre completamente el ciclo en la experiencia de consumidor con actividades que propician la Generación de leads (un lead se refiere a la captación de clientes de manera digital), ventas, atención al cliente, soporte técnico, gestión de deudas, servicios Back Office, gestión de redes sociales, moderación de contenidos y retenciones de clientes.

En México comenzó operaciones en el año 2007 y actualmente cuenta con una plantilla de 4442 personas distribuidas en 3 centros de trabajo, por lo que comenzar con un plan de profesionalización dirigido, sistemático y que aporte al negocio es vital para poder contribuir a la visión de la industria y aprovechar el talento interno y la experiencia que se genera dentro de la compañía. Sin embargo, hasta antes del 2017 no se contaba con un plan estructurado que permitiera generar planes de desarrollo del talento y de capacitación de la estructura media (posiciones como Analista de Calidad, Capacitador, Supervisor Operativo y las diferentes coordinaciones de área carecían de una capacitación continua para mejorar las habilidades técnicas y de gestión que promovieran tanto un buen resultado operativo como una sinergia en la mayoría de los equipos de trabajo.

La clave de éxito en las actividades que se realizan dentro de empresas con este giro de negocio no radica únicamente en el resultado final como el incremento de ventas, recuperación de cartera vencida o tener clientes satisfechos que recomienden un servicio

---

<sup>2</sup> Dato obtenido del documento de Inducción a Nuevos colaboradores a Comdata.

pues aunque se escuche simple la forma en la que se gestiona dentro del call center debe estar en sintonía con múltiples indicadores de desempeño y de que de no cumplirse o ejecutar una estrategia adecuada podrían impactar en el resultado de negocio.

A continuación, se enlistan los indicadores más comunes que tiene cada uno de los proyectos que se gestionan dentro de un centro de contacto como Comdata y que es necesario que se comprendan desde la capacitación que se le otorga tanto a los ejecutivos telefónicos como a la estructura para que puedan ejecutar planes que les permitan lograr los resultados solicitados.

**Tipo de servicio o proyecto Outbound:** Los servicios outbound se refieren a todos aquellos en los cuales se realiza un contacto con los clientes, es decir, la empresa es la que realiza el contacto directo, por ejemplo, para realizar ventas o cobranza.

Los indicadores de productividad más comunes son los siguientes:

- **Contacto:** Interacción que se tiene con el cliente
- **Contacto efectivo:** Interacción que se tiene con el cliente en el cual se logró el objetivo de la llamada.
- **Productividad:** % alcanzado de ventas respecto al número de contactos efectivos realizados
- **Calidad:** indicador el cual establece que la interacción se haya realizado con los parámetros establecidos por el cliente y el negocio

**Tipo de servicio o proyecto Inbound:** Son los servicios de llamadas entrantes en los cuales el cliente se comunica directamente para buscar una solución, o asesoría respecto a un servicio por ejemplo para brindarle atención a clientes, mesa de ayuda o soporte técnico.

Los indicadores de productividad más comunes son los siguientes:

- **Llamadas recibidas:** son todas aquellas que llegan a los sistemas de atención.

- **Llamadas atendidas:** son aquellas que tuvieron contacto efectivo con el agente telefónico
- **Abandono:** Son todas aquellas llamadas que no son contestadas en tiempo por algún ejecutivo y que son colgadas por los clientes.
- **Nivel de atención:** % de llamadas que son atendidas respecto a las que se reciben
- **Nivel de servicio:** % de llamadas que son atendidas antes de determinado tiempo por el ejecutivo, este parámetro conlleva ya una medida de calidad pues de no cumplirse puede llevar a una insatisfacción por parte del cliente.
- **TMO:** Se refiere al tiempo promedio en el cual se realiza la asesoría telefónica, de excederse incumple con los parámetros de calidad y puede ocasionar una insatisfacción en los clientes.
- **FCR First Call Resolution:** se refiere a las llamadas que desde su primera interacción con el ejecutivo sus dudas se aclararon y no se generó una segunda llamada.
- **Calidad:** son los parámetros aceptables que se consideran para poder calificar una llamada que es atendida por un ejecutivo, por ejemplo, amabilidad, tiempo de interacción, veracidad de la información.

**Tipo de servicio o Proyecto Back Office:** Son aquellos proyectos en los que se ofrece seguimiento a través de soluciones tecnológicas y resolución a las solicitudes de sus clientes por medio de la gestión administrativa de información.

Los indicadores de productividad más comunes son los siguientes:

- **Productividad:** Alcance que se tiene de forma diaria vs la asignación
- **TMO:** Tiempo medio de Operación, es el tiempo promedio en el que se realiza la actividad de revisión.
- **Asignación:** % de muestra que se le asigna a una persona para su revisión o interacción.
- **Calidad:** Cumplimiento de los parámetros respecto con los cuales se lleva a cabo la revisión o gestión documental de la actividad.



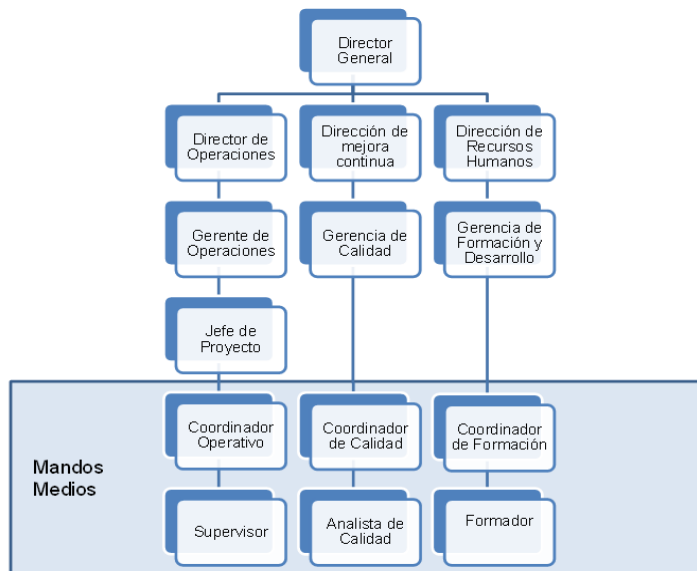
En resumen podemos establecer que la operación y funcionamiento de un centro de contacto requiere no solamente de recibir o realizar llamadas como en sus inicios, pues las exigencias por parte los clientes y consumidores han rebasado ya esos límites y los requerimientos de calidad y la normatividad respecto a la información que se brinda y se mantiene de los clientes dentro de las distintas bases de datos con las que se trabajan obligan a que se cumplan con las regulaciones nacionales e internacionales para poder brindar un servicio de calidad independientemente del servicio que las compañías contraten, asimismo es preponderante que el personal que gestiona a los agentes telefónicos domine no únicamente la definición de dichos indicadores, sino que tenga la capacidad de generar y ejecutar estrategias que lleven al logro de las metas y cumplimiento de la productividad pactada, es decir, deberá tenerse un amplio desarrollo de competencias tanto técnicas u operativas como de gestión del personal que motiven e incidan al buen desempeño del proyecto, pues como todo negocio o empresa sin personal no será posible el logro de resultados y sin personal competente y altamente calificado se volverá todavía más lento o difícil que se consigan las metas planteadas.

### **1.3 Estructura Operativa de Comdata**

Para poder establecer la propuesta de trabajo dentro de la compañía Comdata será necesario comprender un poco la organización jerárquica del área operativa así como de las áreas funcionales que forman parte fundamental del negocio y que es donde se centra la propuesta de trabajo implementada para poder capacitar, desarrollar, motivar y profesionalizar a posiciones clave conocidas como “mandos medios”<sup>3</sup> de manera adecuada y funcional y que puedan impactar de manera positiva en los resultados del negocio.

---

<sup>3</sup> Mandos medios es el término utilizado dentro de la compañía para hacer referencia a la estructura que gestiona los distintos procesos que ejecutan la estrategia y los planes de trabajo acordados con el cliente directo y las Direcciones correspondientes.



*1Estructura Organizacional de las áreas que colaboran en el proceso operativo del negocio, se especifican los mandos medios que más adelante se describirán pues fue el segmento sobre el cual se realizó la propuesta de trabajo.*

A continuación se describen los puestos que ocupan los distintos mandos medios, a excepción del puesto de Agente Telefónico, el cual dentro del negocio es el inicio de la estructura operativa y que es necesario para poder de la compañía con la finalidad de que se pueda apreciar la importancia de generar una capacitación completamente destinada a ellos y por lo tanto poder llevar a cabo una constante profesionalización del personal, preparación de nuevo talento generando el desarrollo del mismo así como poder contar con un crecimiento estructurado dentro de la compañía si existiera la necesidad de cubrir posibles requerimientos internos o expansión del negocio.

### **1.3.1 Agente Telefónico, Ejecutivo Telefónico o Representante de Atención al cliente**

Es el primer puesto con el cual inicia la cadena productiva dentro del negocio y que es necesario para poder lograr los resultados pactados con el cliente: ventas, fidelización cobranza, atención a clientes, encuestas, soporte técnico, etc.

Dentro de sus funciones y actividades está gestionar de manera adecuada las bases de datos de los clientes siguiendo las políticas de seguridad de la información de la

compañía y cumpliendo con los niveles de atención pactados con los socios de negocio por los diferentes canales de comunicación ya sea por medio del teléfono, mensajes de texto o las redes sociales.

Es importante que cuente con alto sentido de urgencia, combatividad, tolerancia a la frustración, atención a clientes, calidad en el servicio y comunicación efectiva, así como, potencial de aprendizaje para poder seguir desarrollándose dentro del negocio.

Esta última característica es fundamental para poder establecer un plan de desarrollo para agentes que en un futuro determinado y acorde a las necesidades del negocio puedan desempeñar algún cargo dentro de la primera línea como un mando medio en alguno de los siguientes perfiles: Analista de Calidad, Capacitador o Supervisor.

### ***1.3.2 Analista de calidad***

El Analista de Calidad o también denominado Agente de Calidad se encarga de garantizar que se cumplan los niveles de servicio y la satisfacción del servicio prestado hacia el cliente, lo realiza a través del monitoreo de llamadas y derivadas de estas genera retroalimentaciones con los agentes telefónicos que incumplan con los protocolos de calidad y/o de seguridad de la información u omitan procedimientos que no estén dando cumplimiento a los tiempos de interacción con el cliente.

Las alertas detectadas durante el proceso de monitoreo son vitales para poder generar informes y planes de acción que coadyuven a mejorar los indicadores de cada uno de los proyectos independientemente cual sea su naturaleza inbound u outbound o el objetivo de cada uno de ellos: atención a clientes, ventas, cobranza, etc.

Para esta posición será necesaria que se tenga una escucha activa, capacidad de análisis de la información, comunicación efectiva, tolerancia, orientación a resultados, empatía, proactividad y un alto grado de conocimiento del proyecto independientemente del objetivo que tenga dentro del negocio.

Esta posición operativa no tiene personal a cargo, sin embargo requiere de alto grado de precisión para poder trabajar en acciones de mejora continua y en equipo para mejorar o mantener los niveles de servicio pactados con el cliente.

### **1.3.3 Capacitador**

El Capacitador operativo tiene la responsabilidad de poder capacitar a los agentes telefónicos que se incorporan al proyecto. Tiene bajo su responsabilidad dos tipos de capacitación dentro de la compañía:

**a. Capacitaciones Iniciales** Aquellas que se brindan al personal que conformará parte de ese proyecto en específico, en Comdata hay dos tipos de capacitaciones iniciales, capacitación inicial previa contratación, aquella que se genera con el personal que se recluta y aun no es contratada sino hasta que se cumple el 5° día de capacitación y la capacitación inicial; aquella que tomará el personal que forma parte de la compañía y que por alguna razón de la naturaleza del negocio hubo un decremento o cierre total de las posiciones necesarias del proyecto donde se encontraba.

**b. Capacitaciones continuas**, este tipo de capacitaciones son aquellas que se dan de manera consecutiva como parte de la alineación de conocimientos o reforzamientos de información derivadas de los hallazgos que encuentra el equipo de analistas de calidad para poder corregir de manera oportuna aquellas actividades o procesos que no estén cumpliendo con los objetivos pactados, pueden ir desde alinear el nombre del producto que se ofrece, la oferta comercial, mostrarles el proceso correcto para verificar datos, uso de aplicativos, etc.

La capacitación proporcionada a los agentes telefónicos sea del tipo que sea es preponderante para que el personal pueda operar de manera adecuada y el tiempo de la curva de aprendizaje y de incorporación a la operación del negocio se de en un corto tiempo y se pueda garantizar el buen resultado operativo.

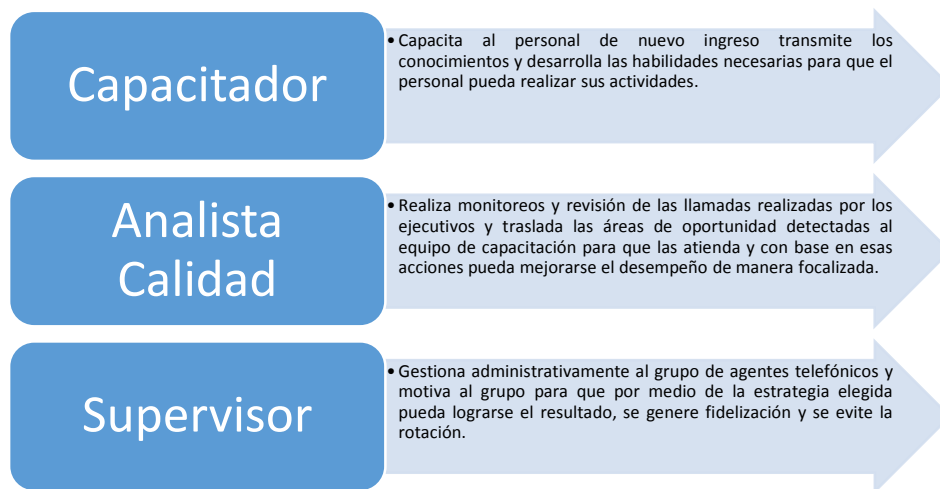
Para poder ejecutar estas actividades será necesario que el Capacitador cuente con habilidades de comunicación, control de grupos, empatía, trabajo en equipo y proactividad para poder aplicar soluciones creativas que motiven el aprendizaje continuo de los agentes telefónicos y se puedan ejecutar los planes de acción que se deriven de los hallazgos realizados, ya sea por el área de calidad u operaciones.

### 1.3.3 Supervisor

El Supervisor de Call Center se encarga de la supervisión y gestión de los agentes telefónicos, así como de la ejecución de la estrategia elegida por la Gerencia de Operaciones y la Coordinación Operativa; entre sus principales funciones y responsabilidades del puesto esta asegurarse de que las llamadas que reciben son atendidas en un tiempo determinado y que, a su vez, los clientes reciben la atención e información que solicitaban independientemente del proyecto del que se trate deberá garantizar que los indicadores se cumplan (ventas, niveles de atención a clientes, cobranza, recuperación de créditos, encuestas, resolución de casos, etc.)

Para lograr los resultados dentro de su equipo de trabajo se deberá asegurar de gestionar de manera adecuada al grupo de Agentes Telefónicos que tiene bajo su gestión, el cual oscila de 14 a 25 personas.

Entre las competencias necesarias están el Liderazgo, la Orientación a Resultados, Servicio al Cliente, es preponderante que se genere la comprensión de cómo funcionan estas posiciones dentro de la compañía, así como el reconocimiento de las actividades que tienen dentro del negocio pues es justo donde se origina la presente propuesta pedagógica que apoya tanto a la capacitación continua del personal operativo, profesionalización y perfilamiento de futuros mandos medios formados con el talento interno que inicia dentro de la compañía como Agente Telefónico



Por consiguiente será trascendental tener claridad respecto a la importancia de la estructura media dentro de la compañía, así como la relevancia de cómo se entrelazan cada una de sus actividades para poder lograr los objetivos operativos dentro de cada proyecto, el primer escalón es sin duda alguna el ejecutivo telefónico, sin embargo no se puede operar únicamente con los ejecutivos, por lo que contar con posiciones especializadas que monitoreen, capaciten y gestionen al personal es vital para que el negocio funcione y sobre todo se cumplan los compromisos pactados con los clientes y el objetivo principal del proyecto.

Y de tal forma generar una capacitación que se encuentre destinada a poder aprovechar el talento de la compañía y enfocado a desarrollar las competencias necesarias para desempeñar funciones clave puede propiciar algunos beneficios tanto para la organización como para el personal, por ejemplo, la motivación al logro, superación, desarrollo laboral y profesional, incremento salarial, reconocimiento al empleado y de cara a la compañía una disminución de la rotación; así como la fidelización del personal con los programas de capacitación y desarrollo interno de una manera estructurada que permita un crecimiento sistemático y con base en el cumplimiento de los parámetros establecidos por la misma compañía y de acuerdo a la naturaleza del negocio con lo cual se puede disminuir la curva de aprendizaje y de adaptación del personal que desempeñará alguna posición de la estructura media ya sea como Analista de calidad, Capacitador o Supervisor.

## **CAPÍTULO 2 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

Es fundamental poder establecer la relación pedagógica que existe entre el Modelo de Identificación y Desarrollo (MID) que se estableció dentro de la compañía Comdata, así como la importancia que tiene la educación no formal dentro del ámbito laboral para el adulto, ya que el proceso de enseñanza y aprendizaje no es un fenómeno que únicamente se lleve a cabo en el aula y es indispensable para el cumplimiento de las actividades laborales y sobre todo para la buena ejecución y aplicación de las competencias requeridas para llevar a cabo las funciones específicas de alguno de los puestos de mandos medios dentro de la compañía. La necesidad de crear puentes que permitan facilitar al personal el desarrollo intelectual y personal puede generar dentro de las compañías no únicamente que se cuente con la mano de obra especializada sino trae consigo otros beneficios a corto y largo plazo tal como la generación de un sentido de pertenencia con la organización, aumenta la motivación del personal favoreciendo la adquisición de nuevos aprendizajes y con ello una mejora en los resultados de la compañía.

Dentro de la Pedagogía, a diferencia de otras disciplinas, el pedagogo tiene la oportunidad de incidir en distintas actividades debido a la riqueza de su campo de acción, en el ámbito de la capacitación esta no es una excepción pues no sólo es la persona que puede fungir como facilitadora del aprendizaje, sino también está presente en el proceso de la detección o el diagnóstico de las necesidades formativas, el diseño de los planes y programas de capacitación, la implementación, así como la evaluación y en su caso la mejora y/o ajuste de las actividades con base en los resultados obtenidos.

Por lo tanto, dentro de este presente capítulo se establecerá la importancia de la capacitación, así como la descripción de las características del proceso andragógico del cual se parte para la realización de la presente propuesta.

## **2.1 ¿Qué es la capacitación y cuál es su importancia en el ámbito empresarial?**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo el cual se aplica de manera organizada y sistemática, a través de este proceso las personas adquieren conocimientos y desarrollan tanto habilidades como competencias de acuerdo a una función y un objetivo específico y definido. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, 2011)

La capacitación debe considerar dentro de sus funciones el conseguir que los empleados puedan realizar mejor sus actividades e incida directamente en los resultados de su desempeño. Sin embargo la capacitación no debe considerarse únicamente como el proceso mediante el cual se aprenden a usar meramente las herramientas, maquinaria o sistemas de apoyo, pues esto desvaloriza por completo la actividad, dejando de manera muy limitada al empleado pues tratamos de mecanizar su forma de actuar, así como, su pensamiento, de tal forma que se crea una especie de “máquinas humanas” incapaces de generar un pensamiento reflexivo y analítico que le permita mejorar sus condiciones de vida y alcanzar una satisfacción enfocada en la mejora continua y el desarrollo y perfeccionamiento de sus habilidades como parte de una motivación intrínseca, si bien la educación es el inicio mediante el cual se transmite una cultura y una forma de hacer las cosas también es un hecho que se necesita que las personas adopten una cultura de autodescubrimiento que les permita alcanzar un nivel más alto en sus capacidades y conlleve a poder generar un conocimiento más complejo dentro de las organizaciones y por consiguiente se rete de manera frecuente en su propio desarrollo intelectual.

Pero ¿por qué es importante llevar al ser humano a un nivel más alto a través de los procesos de capacitación? Simplemente porque dentro de las cadenas de producción ya no basta únicamente con reproducir un movimiento o hacerlo en un tiempo específico, la modernización de algunos sectores ha obligado a que dentro de los centros de trabajo se piense en la capacitación como el medio para poder llegar al fin de una manera más estructurada, sistematizada y sobre todo con la calidad esperada en los resultados que se buscan, además de que dentro de este proceso también se pretende que el ser humano se sienta motivado y con la capacidad de poder afrontar nuevos retos laborales y de autorrealización personal.



Un aspecto que vale la pena enfatizar es respecto al uso de los términos de capacitación, adiestramiento y entrenamiento pues estos delimitan la actividad de mejora de las habilidades en el ámbito empresarial, sin embargo, estableceremos las diferencias entre estos dos conceptos que son comúnmente utilizados en este ámbito (Siliceo, 2004)

De acuerdo con el autor el adiestramiento se refiere a la habilidad o destreza adquirida, generalmente a través de un esfuerzo físico y el cual se imparte generalmente a los empleados en la utilización y manejo de equipos y máquinas.

La capacitación sin embargo posee un alcance más amplio pues incluye el adiestramiento del personal, así como, el objetivo de proporcionar conocimientos técnicos que coadyuven a que el personal pueda realizar funciones de carácter más intelectual y con un nivel de análisis y razonamiento respecto a la forma de actuar de una manera más profunda.

Ahora bien, el desarrollo conlleva la posibilidad de poder fortalecer habilidades que le permitan al ser humano dentro de la organización realizar un trabajo que no únicamente signifique reproducir constantemente la ejecución de un proceso sino también poder formar de manera intencionada y gradual aquellas competencias con las que pueda gestionar adecuadamente los recursos tanto físicos como humanos para el adecuado funcionamiento de los equipos de trabajo y el personal, así como el logro de los resultados.

Dicho en términos más sencillos la diferencia entre la capacitación y el adiestramiento reside en el puesto que ocupa u ocupará el colaborador, es decir, se imparte capacitación a aquellas personas que realizarán actividades diferentes al puesto al que ocupan, y adiestramiento a aquellas personas que seguirán ocupando el mismo puesto de trabajo, mientras que el desarrollo es la modificación del comportamiento que se logra a través de la experiencia, pues permite que el personal realice mejor sus actividades actuales y las prepara para una mayor responsabilidad a futuro pues está enfocada en el desarrollo de las fortalezas y la superación de las debilidades del personal.

Actualmente en México en algunas empresas la capacitación constante del personal ha cobrado mayor interés por parte de los altos ejecutivos, pues si bien la educación formal se encarga de generar egresados año con año en los niveles medio superior y superior no se ha podido garantizar cubrir la demanda constante de personal que tienen las empresas sobre todo de aquellas especializadas en algunos sectores industriales que derive en un buen resultado a un corto plazo. Por consiguiente, la necesidad de poder contar con personal calificado es cada vez más frecuente y con esto se ha hecho indispensable que dentro de las empresas existan programas de capacitación constante que garanticen el cumplimiento de la productividad, se comentan menos errores, disminuyan los retrabajos y hasta los accidentes dentro del trabajo.

La capacitación es un proceso que no únicamente beneficia al colaborador, sino también a los resultados globales del negocio dentro de la organización por lo tanto no debe verse como un gasto sino como una inversión pues es un esfuerzo dirigido hacia el logro de los objetivos de la empresa de una manera más sencilla y en un plazo más corto.

Dentro del contexto que permita alcanzar la productividad es preponderante que las empresas garanticen que el personal cuente con las habilidades, conocimientos y orientación mínimas que le permitan realizar sus actividades de manera adecuada.

Ya hablando desde un punto de vista más humano y de acuerdo con la Teoría de la Motivación de Maslow, la capacitación será ese medio que permita alcanzar niveles altos de satisfacción, propiciando la conformación de las relaciones humanas o la socialización, así como la motivación al logro y por lo tanto al reconocimiento y en niveles jerárquicos más altos hasta la autorrealización personal.

Por lo tanto, la capacitación implica dentro del ámbito educativo la posibilidad de aprender a conocer, aprender a ser, aprender a vivir juntos, aprender a vivir con los demás y aprender a ser (Delors, 1994) con la diferencia de que el público objetivo serán los trabajadores adultos y dentro de la educación no formal, no obstante dentro de este proceso de aprendizaje será indispensable considerar las bases de cómo aprenden los adultos o la Andragogía pues es un punto clave que ayuda a establecer los objetivos que

deben lograrse, los agentes motivadores, así como la naturaleza de los contenidos y hasta la manera en la que se deberá evaluar el aprendizaje.

En un proceso de capacitación será importante lograr un cambio de conducta con los trabajadores que impacte en dentro de la organización:

De acuerdo con la clasificación del Contenido de la Capacitación (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, 2011) pueden incidir en lograr cuatro cambios de conducta:

**1) Transmisión de la información:** Se refiere meramente al aumento de conocimientos de las personas como la información en general de la empresa, el contenido de un proceso, la definición de un producto, políticas o reglamentos.

**2) Desarrollo de habilidades:** Conlleva el poder hacer que las personas queden listas para poder realizar y ejecutar algunas actividades, se refiere a poder desarrollar las destrezas y así ejecutar las actividades que están directamente relacionadas con el puesto que ocupa.

**3) Desarrollo o modificación de actitudes:** Implica un cambio de la conducta, como cambiar aquellas actitudes o aspectos negativos que afectan el desempeño del colaborador, así como adquirir nuevos hábitos de trato con los clientes con los que trata.

**4) Desarrollo de conceptos:** la capacitación de este tipo tiene la finalidad de desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos más estratégicos, se encarga de poder fomentar el pensamiento crítico y abstracto que le permita generar nuevas ideas y resolver problemas complejos dentro de la organización con una visión más amplia.

Un programa de capacitación puede considerar más de un cambio de conducta, los contenidos no son de uso exclusivo sino más bien se complementan unos con otros para lograr en términos globales los objetivos deseados como más ventas, más clientes, más ganancias, etc.

En efecto, es fundamental que dentro de un proceso de capacitación se considere cual será la finalidad de la misma, así como deliberar la naturaleza de los contenidos que se

tomarán en cuenta para el desarrollo de los colaboradores pues a partir de esta visión se puede impactar tanto positiva como negativamente en los resultados del negocio y hasta generar gastos más que beneficios que impacten económicamente en el desarrollo y crecimiento de las empresas.

Los principales objetivos de la capacitación son los siguientes:

- Preparar a las personas a que puedan realizar de manera adecuada y a corto plazo las actividades para las cuales fueron contratadas.
- Brindar oportunidades de desarrollo del personal por medio de procesos de aprendizaje continuo que no sólo implique que las personas continúen realizando las mismas actividades sino más bien tiene que ver con la preparación para poder ejecutar actividades más complejas y con un grado de responsabilidad mayor.
- Cambiar la actitud de las personas que incida en la mejora del clima laboral y generar la receptividad hacia los cambios que puedan surgir dentro de la organización.

Cualquiera que sea el objetivo, el contenido o la naturaleza de la organización en la cual se realiza, la capacitación debe garantizar un cambio positivo tanto para el personal como en los resultados de la producción, incremento de ventas, otorgar un servicio de calidad, etc.

### ***2.1.1 Proceso de enseñanza-aprendizaje en la capacitación de los adultos: Principios de Andragogía***

Al hablar de capacitación no se puede dejar de lado que esta será tomada por un público con ciertas características y que es necesario tomar en cuenta para poder diseñar un plan que garantice su efectividad.

La Andragogía por algunos autores es considerada como una teoría que se enfoca en la forma de educar y el cómo hacer que aprenda el adulto.

De acuerdo con (Knowles, 2001) la Andragogía es el arte de enseñar a los adultos a aprender, los principios en los cuales se basa este término consideran dos aspectos importantes: quién es el educando y quién es el educador; por lo tanto, a manera de resumen podremos establecer sus características principales:

- El aprendiz, es autónomo y tiene la capacidad para dirigir el fin último del aprendizaje.
- El profesor pasa a tener un rol de facilitador del aprendizaje y ya no se enfoca únicamente en la transmisión de conocimientos sino más bien se encarga de proporcionar las herramientas necesarias para que el aprendiz pueda deliberar de manera crítica la forma en la que se dará el aprendizaje desde una perspectiva más crítica y selectiva.

Se establecen los siguientes principios de la Andragogía: (Knowles, 2001)

- **Concepción personal del aprendizaje:** El adulto es un ser capaz de establecer qué necesita saber, generalmente la persona siente la necesidad de satisfacer cierto conocimiento que le permita resolver problemáticas que se le presentan de forma cotidiana.
- **Autoconcepto del adulto:** El adulto es un ser capaz de auto aprender y tiene la capacidad de tomar sus propias decisiones sobre su proceso formativo por eso es importante fungir como una guía de tal forma que la persona pueda tomar sus propias decisiones.
- **Rol de la experiencia:** La experiencia previa del adulto es la base para poder formar nuevos aprendizajes haciéndolo de manera más significativa pues genera un nexo entre la teoría y la práctica o la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades, la experiencia que tienen los adultos tiene aspectos tanto positivos como negativos, pues puede contener buenas prácticas y la aplicación de procedimientos que le permitan obtener un buen resultado como malos hábitos o costumbres arraigadas que le impiden cambiar su forma de pensar y de concebir un nuevo conocimiento.
- **Orientación a la aplicación del aprendizaje:** Los adultos aprenden mejor haciendo es por eso que la forma en la que se le enseña a este público debe considerar

la parte práctica que le permita desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para poder ejecutar sus actividades cotidianas.

- **Orientación para el aprendizaje o propósito:** El aprendizaje del adulto se centra más en la resolución de problemas concretos, es decir, ya no está enfocado únicamente en memorizar un tema sino más bien en que pueda aplicarse a las situaciones reales que vive en su entorno laboral o personal.
- **Motivación intrínseca:** El aprendizaje de los adultos se centra en agentes motivadores de carácter intrínsecos como la parte de alcanzar metas personales y el reconocimiento de su círculo cercano más que buscar una gratificación o incentivo externo como un premio.

Por consiguiente, el aprendiz en su etapa adulta para poder generar un aprendizaje con éxito deberá contemplar que exista una guía u orientación con fines de mediar cuáles serán las acciones que deberá realizar para lograr sus fines u objetivos ya sea dentro de un ámbito meramente escolarizado o bien dentro del ámbito laboral.

### ***2.1.2 Ciclo de la capacitación***

Hasta el momento se ha descrito la importancia de la capacitación vista desde el trabajador y también desde el punto de vista de los resultados que busca obtener una empresa, sin embargo, hace falta describir las fases por las que atraviesa un proceso de capacitación pues independientemente de la naturaleza de la empresa de la que se trate, el número de colaboradores o los contenidos que se necesiten impartir a los colaboradores la capacitación tendrá las siguientes etapas:

- **Detección de necesidades de capacitación:** Es la primera etapa del ciclo y se enfoca en establecer e investigar cuáles son las causas, impactos y consecuencias que está teniendo la organización o un área en específico por lo cual no se están logrando los objetivos marcados, puede realizarse desde tres niveles de análisis (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, 2011), el primero es el análisis organizacional, y este determina cuál es la importancia que se le

dará a la capacitación, así como la filosofía de la misma; el segundo es el análisis de los recursos humanos, en este nivel se deberá analizar si las personas que ocupan ciertos puestos son las suficientes para cubrir las necesidades actuales y futuras de la organización; y el tercer análisis es el de las operaciones y las tareas, el cual consiste en determinar los tipos de conductas que deben tener los colaboradores para poder realizar sus actividades con la calidad y el tiempo que se espera, es decir, si cuentan con los conocimientos, las habilidades, destrezas y actitudes necesarias para llevar a cabo sus funciones y actividades de su puesto.

Dicho de una manera más sencilla la detección de las necesidades de capacitación puede verse reflejada en una serie de indicadores como; baja productividad, mala calidad de los productos o servicios que se ofrecen, gastos excesivos en maquinaria por falta de conocimiento en cómo se opera, exceso de errores o desperdicios, numerosos accidentes y quejas por parte los clientes así como también mala comunicación entre el personal, poco interés por cooperar, elevada rotación y aumento de ausentismo, entre otros, de ahí la importancia de que como profesionales en este ámbito seamos capaces de analizar y comprender el impacto y la relación que tienen los indicadores que se presenten pues la capacitación estará fundamentada realmente en las necesidades que presenta una empresa determinada, por lo que será importante deliberar cuáles serán las fuentes que se utilizarán para una detección de necesidades efectiva y capaz de dar respuesta a las demandas establecidas por los directivos y gerentes de la organización de una manera clara y oportuna.

- **Diseño del programa de capacitación:** Se refiere a la sistematización de la información que deberá enseñarse al personal y debe contestar preguntas como, ¿qué se debe enseñar?, ¿A quién está dirigida la capacitación?, ¿Cuándo se debe enseñar? ¿Dónde se debe enseñar?, ¿Cómo se debe enseñar?, ¿Quién lo debe enseñar?

Esta fase debe considerar los resultados arrojados durante la Detección de Necesidades de Capacitación pues el objetivo del programa de capacitación será dar solución a las problemáticas encontradas durante la recolección de datos.

Para el pedagogo es de vital importancia poder diseñar las actividades de aprendizaje que permitan generar un cambio de conducta integral en los colaboradores primero

delimitando los objetivos del programa de capacitación así como los contenidos que se revisarán durante la capacitación, posteriormente considerando las estrategias de enseñanza-aprendizaje ideales que le permitan generar el ambiente de aprendizaje ideal para poder transmitir de manera adecuada el contenido y propiciar el desarrollo de habilidades necesarias para que las pueda poner en práctica en sus actividades diarias así como la delimitación de los recursos e infraestructura tecnológica que se utilizará considerado los diferentes estilos de aprendizaje que tienen las personas, y por último diseñando las actividades e instrumentos necesarios que le permitan evaluar el nivel de aprendizaje de las personas que participen.

- **Implementación del programa de capacitación:** La tercera fase se refiere a la instrumentación del programa de capacitación que previamente se diseñó de acuerdo a las necesidades de capacitación detectadas en un inicio. En esta fase se puede evidenciar la puesta en práctica de las actividades que se diseñaron de manera intencionada y sistemática para lograr en las personas un aprendizaje.
- **Evaluación de los resultados de la capacitación:** En esta última etapa se evalúa la eficiencia de los programas de capacitación diseñados e implementados y debe considerar las siguientes características; primero verificar si el programa de capacitación propició el cambio de conducta que se buscaba de manera inicial cuando se comenzó con el diseño del plan de capacitación y el segundo; validar si los resultados de la capacitación inciden en los resultados operativos y el logro de metas que tiene la empresa, por ejemplo disminuir el índice de accidentes, aumentar las ventas, disminuir las quejas, etc.

De acuerdo con Kirkpatrick (2004), la medición del impacto de la evaluación de la capacitación tiene cinco niveles:

- **Reacción:** Se refiere al nivel de satisfacción de los participantes que asisten al programa de capacitación



- **Aprendizaje de nuevas habilidades:** Evalúa los nuevos conocimientos y habilidades aprendidas por las personas que asistieron y generalmente se mide con los instrumentos que previamente se diseñaron durante la planeación de la capacitación y pueden ser pruebas de conocimientos.
- **Aplicación de habilidades:** Son los cambios conductuales que se espera que ocurran en el ámbito laboral impacta directamente en la manera en la que se realizan las actividades y el desempeño, en caso de que no verse reflejada la capacitación en un cambio de conducta o una mejora de habilidades significa que la capacitación no tuvo el impacto deseado.
- **Impacto en los resultados del negocio:** Se produce directamente en los indicadores del negocio e impacta de manera positiva o negativa en los resultados de la compañía, por ejemplo, el aumento de ganancias, disminución de costos, impacto en el clima laboral, etc.
- **Retorno de la inversión (ROI):** Se relaciona directamente con la evaluación de los costos y beneficios del programa de capacitación.

Vale la pena también considerar los cuestionamientos a los que se refiere Kirkpatrick cuando se refiere a la evaluación de los niveles de la capacitación *¿Cuánto mejoró la calidad como consecuencia de la acción formativa sobre la mejora de la calidad total que se ha impartido?, ¿Cuánto ha contribuido a los beneficios?, ¿En cuánto se incrementó la productividad como consecuencia de la acción formativa?, ¿Qué reducción se obtuvo en la rotación de la plantilla y en el material de desecho?, ¿En cuánto ha mejorado la calidad de vida del trabajo?, ¿En cuánto ha incrementado la producción y en cuánto se han disminuido los costos?, ¿Qué beneficios tangibles hemos recibido a cambio de todo el dinero que se ha invertido?, ¿En cuánto se han incrementado las ventas?, ¿Cuál es el rendimiento de la inversión?* (Kirkpatrick, 2004, pág. 93)

Por lo tanto la evaluación de la capacitación debe ser un proceso completo que no únicamente se aboque a la medición de los conocimientos adquiridos o la satisfacción del personal al finalizar las actividades planificadas, sino por el contrario también debe contemplar el cambio personal y cultural dentro de las organizaciones y que impacte en los resultados cuantitativos del negocio, por lo que el desarrollo de las habilidades del

personal debe contribuir a una adaptación más rápida y eficiente a las demandas del mercado laboral.

## **2.2 Marco legal de la capacitación en México**

Dentro de la justificación e importancia de dar cumplimiento a la legislación en materia de capacitación del personal será importante poder hacer hincapié en el establecimiento de las bases que delimitan la importancia de capacitar al personal, así como sus diferencias de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo en México (LFT)

De acuerdo con la LFT en el apartado referente De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores se establecen los derechos y obligaciones que tienen tanto las empresas como los trabajadores de dar, recibir y sobre todo asistir a los procesos de capacitación para garantizar la buena ejecución de sus actividades productivas.

**Artículo 153-A.** *Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores. [...]*

*Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.*

Dentro del país la capacitación es un proceso importante que incide en los resultados de la productividad de las empresas por tal motivo es importante no perder de vista que si bien es un derecho de la empresa proporcionarla a los colaboradores, este conlleva en sí mismo una responsabilidad para los trabajadores en recibirla pero no solamente para fines de asistencia sino también para incidir en diferentes actividades de las cuales ya se

ha hablado previamente, tales como, disminuir accidentes y mejorar la productividad de los colaboradores, etc.

Otro punto que se establece dentro de la LFT está contenido en el **Artículo 153-B** de la LFT el cual establece lo siguiente:

*La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación. [...]*

Este inciso es importante pues forma parte también de uno de los objetivos para el cual el MID en Comdata fue creado, ya que ante la necesidad del continuo crecimiento de los proyectos fue necesario generar opciones que permitieran que el personal estuviera más preparado para afrontar los nuevos retos que exigía el negocio y poder cubrir los requerimientos con el talento interno que se desarrollaba en cada uno de los proyectos de la compañía.

**Artículo 153-C.** *El adiestramiento tendrá por objeto:*

*I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas;*

*II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo;*

*III. Incrementar la productividad; y*

*IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.*

En suma la ley en México contempla tanto el proceso de capacitación como de adiestramiento en su marco regulatorio por lo cual dentro de las empresas será indispensable que formulen y establezcan planes que coadyuven a mejorar y desarrollar,

en su caso las competencias necesarias para que el personal pueda ejecutar sus actividades de acuerdo a los parámetros delimitados por la industria ya sea en calidad y eficiencia, considerando un modelo inductivo y formando siempre parte de la función educativa la cual generalmente es inacabable y que debe trabajarse de manera conjunta con otras áreas de la organización para poder dar el resultado que los empresarios buscan, es decir, el área de capacitación deberá estar alineada con los perfiles de puestos, la selección del personal y sobre todo de la capacitación continua incluyendo los procesos de retroalimentación y alineación constante para que el personal pueda realizar bien cada una de sus actividades impactando los resultados del negocio, sin embargo cabe mencionar que en pleno S. XXI algunos empresarios tienden a pensar que la capacitación es innecesaria y que puede sustituirse con tan solo buscar personal recién egresado de las distintas carreras que pueda “cubrir” los perfiles de puestos que se han diseñado para su organización sin considerar la necesidad real y específica que tiene ese puesto, así como la parte empírica que se logra a través de la constante práctica y perfeccionamiento de una habilidad que no necesariamente se enseña en un plan de estudios de una carrera universitaria.

### **2.3 Tendencias de la capacitación en el S. XXI**

Actualmente el tema de la capacitación continua y desarrollo de las competencias es una de las características que deben considerarse para el diseño de actividades dentro del ámbito laboral y personal, así mismo, no debe perderse de vista sobre todo que dentro del espacio laboral se debe preparar a las personas para que puedan trabajar con otros de manera muchas veces multidisciplinaria y que deben estar preparados para dar respuesta a las problemáticas y situaciones a las que se enfrentan cotidianamente, sin embargo también debe considerarse que la demanda actual de las organizaciones es poder contar con personal con amplia disposición para aprender prácticamente durante toda su vida.

La capacitación vista como sinónimo de desarrollo del personal y por lo tanto de la industria, independientemente del sector del cual se trate, ha sido uno de los impulsores

y motivadores para poder llevarse a cabo dentro de las empresas y aunque en México el Estado ha tomado el tema de capacitación como uno de sus ejes rectores en la protección de los Derechos de los trabajadores, también las empresas se han preocupado por hacer de esta actividad parte importante de sus objetivos para poder trascender y llegar a sus objetivos marcados.

Por tal motivo es importante describir algunas de las tendencias que se utilizan para poder capacitar al personal, ya que la aplicación de estas metodologías de enseñanza y desarrollo de habilidades pueden permitir un aprendizaje efectivo y que incida tanto en los resultados productivos y globales del negocio que se buscan regularmente, e incluso en las motivaciones de los colaboradores de manera positiva.

### ***2.3.1 Desarrollo de competencias***

La capacitación está enfocada en el perfeccionamiento y mejora de las habilidades, actitudes, y aptitudes de las personas las cuales deben ser evaluadas a través de un sistema de medición que permita verificar el nivel en el cual se encuentran las mismas pues este mecanismo podrá hacer más consiente al personal sobre sus áreas de oportunidad, así como su potencial y desempeño real.

Dentro de esta forma de capacitar resulta fundamental integrar elementos que permitan verificar la forma en la que se ejecutan las actividades, es decir, debe llevarse a cabo una comprobación de los hechos por medio de una serie de prácticas que permitan medir y evaluar el cómo se realiza un procedimiento, la eficiencia y el nivel de calidad.

Parte de los beneficios de capacitar con esta postura al personal es que incrementa el autoconcepto del adulto por lo que los niveles de confianza y seguridad aumentan al reafirmar aquello que hacen bien y también conociendo aquellos aspectos en los cuales deben comenzar a trabajar para mejorar su desempeño.

### ***2.3.2 Programación neurolingüística***

El término de Programación Neurolingüística fue utilizado por los psicólogos John Grinder y Richard Bandler en 1970 partiendo de la visión de que a partir de la “Reprogramación”

se pueden eliminar creencias e incorporar nuevas que permitan modelar nuevas habilidades.

Esta tendencia está enmarcada en el ámbito psicológico y forma parte de un modelo práctico que permite ver cómo las personas estructuran sus experiencias y vivencias. (Siliceo, 2004)

La programación neurolingüística (PNL) busca dentro de los procesos de capacitación poder modificar ciertas conductas dirigiéndolas hacia un punto delimitado y se enfoca en el uso de técnicas que van acorde al estilo de aprendizaje que tenga el personal (visual, auditivo, kinestésico, así como el modelo lingüístico).

### **2.3.3 Facultamiento (*empowerment*)**

El denominado empoderamiento también llamado así por otros autores se refiere a poder orientar al personal por medio de la asignación de tareas por parte de un superior para que pueda realizarlas, no se trata solamente de “transferirle poder” sino de poder generar durante el proceso un acompañamiento y orientación para que el personal pueda realizar las actividades que le fueron solicitadas, por lo que este proceso conlleva una corresponsabilidad en la cual quien transfiere o solicita que se lleve a cabo una actividad determinada por el colaborador deberá monitorear y mostrarle el cómo realizar las actividades propiciando un ambiente de confianza en la cual se genere posteriormente la autonomía para la toma de decisiones y poder resolver un problema, en ningún momento se trata de romper la jerarquía ni los niveles dentro de la empresa sino más bien de poder desarrollar habilidades del sentido crítico, análisis y toma de decisiones, así como la creatividad y flexibilidad del personal para la resolución de problemas de manera más ágil y en los cuales posteriormente pueda saber cómo actuar en caso de encontrarse con una situación similar en lugar de únicamente acatarse a recibir las indicaciones de su superior y ejecutarlas.

La tendencia del empowerment, convierte el poder en potencial pues brinda la oportunidad de dar al personal la libertad de pensamiento para tomar decisiones lo cual motiva al personal de forma constante pues no necesariamente todas las situaciones se resolverán de la misma manera, desarrolla en el personal la capacidad de negociación lo

cual ayuda a incrementar el compromiso del personal para el logro de los resultados además de que se busca de manera constante superar la calidad de los resultados obtenidos tanto de actividades, proyectos, servicios o productos con lo cual también se fortalecen otras habilidades como el trabajo en equipo y la creatividad. (Siliceo, 2004)

Dentro del marco actual de la capacitación será importante poder adaptar las tendencias acorde al objetivo de la empresa sin olvidar el tipo de personal al que estará dirigida, pues el uso de las tendencias revisadas anteriormente puede apoyar al resultado de los programas que se realizan en la empresa, así como impactar en la motivación de los participantes, no se trata solamente de reproducir un modelo para dar capacitación sino de asumir de manera responsable y creativa el cómo se pueden impactar de manera positiva ambos flancos: tanto el del logro de los objetivos de la rentabilidad y productividad y el del lado del personal y la motivación hacia el logro.

## **2.4 Desarrollo del talento**

El ser humano tiene una amplia capacidad para aprender y desarrollarse, los procesos de desarrollo del personal tienen una relación estrecha con el proceso educativo, dicho de otra manera, el desarrollo representa la necesidad de exteriorizar sus talentos ya sean estos innatos o aprendidos (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Dentro de una organización tanto los procesos de capacitación como los del desarrollo son actividades diarias con la diferencia de que el desarrollo del personal está más enfocado hacia la orientación y el aprendizaje de actividades futuras, por lo tanto este proceso de aprendizaje puede enfocarse a todas las personas sin importar sus diferencias; a comparación de posturas anteriores en las cuales se concebía el desarrollo del personal únicamente para las altas posiciones o puestos claves con niveles jerárquicos elevados; pues partimos de que las personas son seres completamente desarrollables y capaces de desaprender e interpretar el entorno en el cual se desenvuelve aunado a que la continua evolución de la organización de las empresas y la disminución de la reducción de los niveles jerárquicos, así como la conformación de equipos de trabajo han generado cambios en los cuales los empleados han comenzado

a tener mayor incidencia en la participación de los objetivos marcados en sus puestos así como en la relación con los clientes.

Actualmente el hecho exclusivo de capacitar ya no es suficiente para poder afrontar los nuevos retos y cambios a los que están sujetas las organizaciones, por lo que es necesario que puedan generar mecanismos que les permitan poder dar solución a las demandas del mercado y las actualizaciones tecnológicas que van surgiendo, asimismo será importante también contemplar las cualidades que se requieren del personal para poder generar respuestas ante un entorno dinámico en el cual la rápida adaptación y la flexibilidad son una característica común en diversas industrias.

Por tal motivo dentro de las organizaciones es una tarea preponderante despertar el interés y la motivación del personal por tener una capacitación y desarrollo continuo pues forman parte del cómo pueden lograrse los objetivos referentes a la productividad de una manera intencionada y sistemática como parte de un proceso de enseñanza-aprendizaje para los colaboradores además de mantener alineada la parte del desarrollo humano y la del logro de objetivos de la organización acompañados de una serie de motivantes dirigidos especialmente para ellos, en este sentido será importante que el diseño de dichos programas se enfoque en generar cambios intelectuales, así como en las conductas, destrezas y actitudes que realiza el personal pues solamente el hecho de que en una empresa se impartan actividades de capacitación no es sinónimo de que los resultados planteados por la dirección de la compañía se logren por sí solos.

Un tema que es importante no olvidar es que si bien dentro de las características que tienen los adultos es que pueden definir qué es lo que necesitan aprender desde su autoconcepción de adulto, un proceso de desarrollo no debe ser así pues no necesariamente los intereses personales de los colaboradores estarán alineados con los objetivos de la organización para la cual labora.

Pero ¿cómo se puede definir a qué tipo de personas se deben desarrollar o capacitar al punto de poder fortalecer sus habilidades y desarrollar sus competencias tanto humanas como técnicas a tal grado de poder ocupar una posición con mayores responsabilidades? La respuesta tal y como ocurre en el diseño de la capacitación donde se comienza desde la realización de una Detección de Necesidades de Capacitación, comienza de una



manera similar en el tema del desarrollo del personal y será importante definir de qué manera se puede identificar al personal con potencial para desarrollarse y aprender nuevas funciones y poder llevar a cabo otros roles.

#### **2.4.1 ¿Qué es el talento?**

Actualmente fenómenos como la globalización y la constante innovación tecnológica han incidido en la manera de realizar las actividades y dentro de la gestión del talento no es la excepción, hoy en día para las empresas resulta imperante establecer mecanismos que le permitan identificar su talento interno para poder asumir las crisis, demandas y satisfacer las necesidades del público en general, pero, ¿De qué manera se puede identificar claramente qué características debe cumplir el personal que podrá asumir los nuevos retos? Para poder dar respuesta a esta pregunta será necesario definir qué es el talento; el cual se define como la capacidad para el desempeño de un ejercicio o una ocupación (Real Academia de la Lengua Española, 2021)

Si partimos de esta definición se podría también mencionar que dentro de la capacidad intelectual que se tiene para desempeñar una actividad sin duda alguna están implícitas tanto las destrezas como la calidad con la que se ejecuta alguna tarea, independientemente del campo o de la naturaleza de la que se trate, por consiguiente es importante que dentro de las organizaciones se creen mecanismos que permitan identificar si el personal cuenta con el talento suficiente para poder desarrollarlo y potencializarlo. Pero, ¿Cuáles podrían ser las señales de qué dentro de la organización se cuenta con personal con talento? El personal con talento sobresale de los demás porque suele aprender a un ritmo más acelerado que el resto, tiene un sentido crítico que le permite cuestionarse posibles soluciones y analizar su entorno, puede resolver problemas que surgen en su entorno de una forma ágil y con buen juicio, además de que tiende a mostrar curiosidad o interés por comprender el entorno que lo rodea y se reta de manera constante para poder resolver situaciones cada vez más complejas.

Anteriormente se creía que el mejor colaborador podría ser el mejor jefe, sin embargo esa percepción dista mucho de la realidad pues no necesariamente una es condición de la otra, pues existen otras características que se deberán considerar desde la perspectiva

del área de Recursos Humanos y el área al que irá destinado el personal para el logro de los objetivos marcados; el talento que se encuentre dentro de las organizaciones deberá ser capaz de afrontar los retos y nuevos roles que surjan en la industria pues su capacidad de adaptación le permitirá a las empresas poder perdurar y evolucionar en un ambiente siempre cambiante y en constante evolución, es decir, el talento del personal puede colocar en ventaja a las empresas creando un valor agregado a los productos, servicios y clientes con los que interactúa.

Otra definición para el personal con talento es *“un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”* (Jericó, 2008) Dicho en términos sencillos una persona talentosa tendrá la materia prima que le permita por mucho poder lograr sus objetivos de una manera más sencilla, pero no podrá hacerlo solo, su talento deberá pasar por un proceso sistemático que lo lleve a afrontar nuevas responsabilidades y ponerse a prueba de manera constante para poder desarrollar sus habilidades y destrezas no únicamente técnicas sino también humanas.

Las organizaciones deben facilitar la liberación del talento de las personas, ya que si se trabaja de manera colaborativa se puede lograr de una forma más sencilla y en un menor tiempo que los resultados enfocados a la productividad se logren de acuerdo a los parámetros marcados. Un profesional con talento no logra únicamente sus metas personales sino es capaz de marcar una sinergia con quienes lo rodean para lograr objetivos colectivos.

Dependiendo del objetivo y naturaleza de la organización se deberá buscar y fortalecer un determinado tipo de talento, es decir, no todas las personas podrán desarrollarse de la misma manera en la misma organización por lo cual también será indispensable que en la identificación del talento se considere el rol que ejecutará el personal pues siempre será importante tener al personal más calificado para que pueda realizar actividades específicas, aquí es importante resaltar que el hecho de que una persona no logre sus objetivos dentro de un área o en un entorno específico no podrá hacerlo en otro espacio, organización u ostentando un puesto diferente.

El talento no se refiere solamente a dominar una gran cantidad de conocimientos, sino también en la capacidad de adaptarse a otro entorno, a poder aprender nuevas cosas pero sobre todo a desaprender, si bien no todos son talentosos para lo mismo, si es importante poder identificar la naturaleza del talento a la que se refiere para poder ponerla al servicio de la organización y poder lograr los puntos acordados, de acuerdo con Jericó (2008) existen seis tipos de talento que se pueden desarrollar: directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor, estos seis tipos de talento para poder existir en una persona será indispensable que exista:

- **Las capacidades:** las cuales se refieren al conjunto de los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias que tiene una persona para realizar una serie de actividades, se refieren al poder hacer con la calidad marcada.
- **El compromiso:** es el grado de involucramiento que tiene el personal para poder lograr los objetivos marcados por la empresa y el entorno, dependen totalmente del individuo y puede verse afectado por la motivación y el entorno laboral, por lo que este punto no puede dejarse de lado y deberá buscarse que dentro de la organización se promueva un compromiso al interior de la compañía y en el cual los colaboradores se sientan respaldados y se evite la fuga del talento interno.
- **La acción:** es la puesta en práctica, se refiere a la ejecución de las actividades y a la velocidad con la que se reacciona en la toma de decisiones.



Ilustración 2 Los componentes del Talento. Jericó, Pilar. La Nueva Gestión del Talento p.76

En las diferentes concepciones que se tienen sobre el talento, hay autores que establecen que se refieren a la inteligencia, tal es el caso de Howard Gardner, quien en su obra de las Inteligencias múltiples establece que la inteligencia es *“una capacidad o conjunto de capacidades que permiten que un individuo resuelva problemas o forme productos que son de particular importancia en un entorno cultural particular”*, y establece siete tipos de inteligencias (Significados.Com, 2021):

- **Inteligencia lingüística:** Desarrollo eficiente del lenguaje, así como de la capacidad para comunicarse de efectivamente de manera escrita y oral.
- **Inteligencia Lógico-Matemática:** Destreza para solucionar problemas abstractos.
- **Inteligencia Espacial:** Es la capacidad para crear imágenes mentales y poder reproducirlas en la realidad, abarca la ubicación y orientación espacial.
- **Inteligencia Musical:** Se manifiesta como la habilidad para poder tocar instrumentos, cantar, comprender y hacer o crear música.
- **Inteligencia Corporal-Kinestésica:** Es la habilidad para poder moverse de manera coordinada, manteniendo el equilibrio, el ritmo, la coordinación visual, espacial y así como agilidad y rapidez en los movimientos.
- **Inteligencia Interpersonal:** Es la habilidad que tiene el ser humano de conocerse así mismo y potencializar sus habilidades, implica también el conocimiento de sus emociones y limitaciones.
- **Inteligencia Intrapersonal:** Es la habilidad para relacionarse con los demás utilizando la empatía y el asertividad.

Así como Jericó habla de diferentes tipos de talento, Gardner clasifica los tipos de inteligencia, esto de manera relacionada hace ver que, si bien no todas las personas son buenas para hacer de todo, si es posible cultivar aquellas inteligencias y talentos que se tienen latentes hasta el punto de potencializarlos y llevarlos a su máximo esplendor, lo que se necesita es la decisión y la capacidad para poder accionar dentro de un entorno, sin importar si este es hostil o no.

#### **2.4.2 Modelos de identificación del talento**

*“Todos tenemos talento, pero no tenemos talento para todo”.* (Jericó, 2008) Bajo esta premisa es importante poder establecer la forma en la que podemos identificar el talento y sobre todo la manera en la cual podemos desarrollarlo y formar aquellas habilidades latentes que se encuentran en el recurso humano dentro de la organización.

La función de la identificación del talento dentro de las organizaciones forma parte de las actividades estratégicas abarca no solo la identificación, sino también el desarrollo y retención del talento que sea indispensable para el logro de los objetivos corporativos, generalmente esta actividad es responsabilidad del área de Recursos Humanos y debe contemplar no solamente la atracción del personal para ocupar los puestos requeridos sino también formar todo un sistema que le permita dar cobertura y mantenimiento a las necesidades propias de la organización y de acuerdo a la naturaleza del negocio, si el diseño de este sistema es capaz de proveer personal capaz de dar soluciones a los problemas que surjan diariamente dentro del mercado y la propia competencia la empresa será capaz de afrontar las crisis que puedan llegar a surgir.

*Es decir, “Cuando las personas que integran la organización poseen los conocimientos y las habilidades necesarias, la empresa puede alcanzar los objetivos que se propone. Cuando los integrantes de la empresa no poseen la formación profesional o técnica que se requiere, o cuando carecen de las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones, la empresa puede enfrentar graves dificultades”* (Werther & Davis, 2008)

Por tal motivo será necesario que las organizaciones contemplen dentro de sus programas de capacitación, programas integrales que puedan equilibrar tanto los conocimientos específicos del puesto o de las funciones claves que desempeña el colaborador, como los contenidos que propicien la adquisición y desarrollo de las aptitudes del colaborador.

	Capacitación	Desarrollo
<b>Responde a:</b>	Cómo hacer	Qué hacer, Dirigir
<b>Definición</b>	Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas.	Educación que busca el crecimiento profesional.
<b>Objetivo</b>	Integrar al personal al proceso productivo.	Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional
<b>Nivel</b>	Trabajadores en general	Ejecutivos
<b>Plazo</b>	Corto Plazo	Largo Plazo

*Ilustración 3 Diferencias entre capacitación y Desarrollo, Werther & Davis, 2008, Administración de Recursos Humanos p. 253*

### **2.4.3 Identificación del talento**

Es importante poder establecer las formas mediante las cuales se puede identificar si una persona cuenta con el talento suficiente como para poder desarrollarlo dentro de un puesto o para poder darle otro tipo de responsabilidades o atribuciones; actualmente dentro del ámbito del Desarrollo Organizacional se utilizan algunos términos como los empleados “High-Potencial (HiPo)” y los empleados “High-Performers” los cuales no son sinónimos y que es necesario diferenciar para evitar confusiones; los empleados (HiPo) son colaboradores con un alto potencial y que es necesario retener y sobre todo identificar pues de estos surgen los futuros líderes dentro de la organización, en cambio los empleados High Performers, son colaboradores de alto rendimiento, que pueden poseer o no un alto potencial, es decir, es un colaborador que puede ser excelente realizando su trabajo pero no cuenta con las habilidades necesarias para poder asumir nuevas responsabilidades dentro de la compañía.

*“Todos los empleados con alto potencial son de alto rendimiento, pero no todos los empleados de alto rendimiento tienen un alto potencial” (OpenMet, 2021)*

Dentro de los rasgos que caracterizan a un empleado o colaborador HiPo se encuentran las siguientes características:

- **Proactivo vs Reactivo:** este tipo de colaboradores tiende a generar planes de acción que previenen crisis, no esperan a que ocurra una crisis para poder actuar sino por el contrario se enfoca en resolver y prevenir problemas.
- **Líder vs seguidor:** los colaboradores con alto potencial se enfocan al logro de resultados de manera conjunta por lo cual no le resulta difícil poder trabajar en equipo y gestionar las actividades para el logro de los objetivos planificados.
- **Acepta la retroalimentación:** este tipo de colaborador recibe la crítica como una oportunidad de mejora y le es importante para poder mejorar su desempeño e impulsar los cambios necesarios para el logro de los objetivos encomendados.
- **Conoce el negocio:** No solo se enfoca en conocer cómo realizar el trabajo sino también en poder generar planes de mejora para el negocio en el cual se desenvuelve por lo cual las propuestas que realiza están enfocadas al éxito general y no únicamente al personal.

Ahora bien, es importante considerar cual será la metodología que se utilice dentro de la organización pues generalmente esta deberá estar alineada con la estrategia del Desarrollo Organizacional que se tenga, así como de la estrategia corporativa; aunque una de las más utilizadas a nivel general es la que considera la evaluación del potencial del personal y no únicamente la medición del rendimiento o desempeño actual. Para evaluar el potencial se utilizan generalmente las evaluaciones de desempeño, sin embargo, no siempre arrojan información del todo real respecto a su potencial real, sino estará únicamente midiendo la efectividad y el cumplimiento de sus indicadores respecto al puesto o rol que desempeña en ese momento. (Méndez Rodríguez, 2014, pág. 34)

El resultado del desempeño o rendimiento de cualquier trabajador estará ligado a dos aspectos: la capacidad y la motivación que se tiene para poder lograr o superar los resultados solicitados, es decir, si el trabajador se encuentra lo suficientemente motivado, podrá mostrar sus competencias y capacidades, sin embargo, esta motivación puede desaparecer sobre todo si el trabajador deja de sentirse retado o las actividades se convierten en rutina y no representa ninguna complejidad hacerlas, por lo tanto dentro de las organizaciones se deben considerar que los planes de desarrollo del personal

consideren actividades que de alguna manera puedan no solo perfeccionar competencias o habilidades sino que también involucren una mejora continua de las mismas para evitar que una persona con un alto potencial se convierta en una persona con alto performance únicamente.

El potencial generalmente se define como *“el talento o capacidades que un profesional posee de forma latente, y cuyo desarrollo le ayudará a desempeñar roles de mayor responsabilidad en la organización”* (Méndez Rodríguez, 2014, pág. 37), de tal forma este es uno de los insumos más importantes que tienen las organizaciones y si se desarrolla de manera estratégica se puede generar una empresa en continua expansión, y sobre todo permanecer a la vanguardia y poder satisfacer las demandas del mercado laboral siempre tan cambiante.

De acuerdo con Méndez Rodríguez (2014) La medición del potencial sirve para poder identificar el talento del personal con el que se cuenta dentro de una organización y generalmente toma en cuenta cuatro aspectos para su evaluación: las aptitudes técnicas que van relacionadas directamente con el resultado del negocio, las actitudes y conductas del personal que deben siempre estar alineadas con la cultura organizacional de la empresa, las expectativas del futuro profesional a corto, mediano o largo plazo y sobre todo los motivadores y valores personales. La metodología o el proceso para poder implementarlo en las organizaciones dependerá generalmente de los puestos o posiciones que se desean desarrollar, así como a la complejidad de las actividades que realizan por lo cual se puede hacer uso de diversas herramientas que auxilien a la detección y determinación del nivel de potencial que tenga el personal.

Ahora bien, la evaluación del potencial es una actividad complementaria a la evaluación del rendimiento o desempeño del personal, pues es importante considerar que la primera se enfoca en poder crear o generar medidas de fortalecimiento de habilidades y competencias encaminadas a poder desempeñar otro tipo de funciones con un grado de responsabilidad mayor a las actuales en un mediano o largo plazo, es decir, se enfoca de la medición de las capacidades futuras que puede llegar a desempeñar un colaborador mientras que la segunda se enfoca en medir únicamente el resultado y los alcances actuales respecto al cumplimiento de las metas delimitadas en un periodo determinado.



Las empresas generalmente consideran la aplicación de las evaluaciones de desempeño como un insumo importante para considerar si una persona cuenta o no con el talento suficiente para poder desempeñar actividades de mayor responsabilidad en un futuro ya sea a corto, mediano o largo plazo.

La aplicación de las evaluaciones deriva en poder crear estrategias que permitan a las empresas crear mecanismos para atraer, retener y promover el crecimiento interno dentro de la organización, la medición del rendimiento actual del personal puede servir para poder detectar necesidades de capacitación y con estos resultados diseñar actividades encaminadas a perfeccionar y mejorar los conocimientos y habilidades del personal para que incida en la mejora de los resultados del negocio, pero, si dentro de la organización se mide también el potencial del personal se pueden crear planes de vida y carrera que permitan que el personal pueda asumir nuevos roles y responsabilidades por medio de una estrategia de promoción interna lo cual puede permitir cubrir las necesidades de un reclutamiento futuro y sobre todo de retención del personal.

*“Es por eso que antes de llevar a cabo la evaluación hay que entender: ¿Qué quiere la organización, a dónde va la empresa, sus objetivos, estrategia y cultura? ¿Qué competencias constituyen a la organización? ¿Cuál es el trayecto o el camino que se seguirá desde las posiciones en donde se sitúan los colaboradores y hasta qué punto se va a proponer que deben llegar? ¿Qué planes se tendrán para los que poseen potencial y que son identificados como talento?”* (Méndez Rodríguez, 2014, págs. 41,42)

Actualmente para algunas las organizaciones el poder detectar el talento se ha convertido en una de sus prioridades debido a la demanda de contar con personal especializado no únicamente en un área de estudio, sino también se encuentre alineado a la filosofía y valores de la organización, así como al “Know-how” propio de cada empresa y que es difícil cada vez encontrar de manera aislada en un recién egresado o personal que proviene de otro sector industrial.

*“La gestión del talento se centra en el conjunto o pool de empleados que están situados a la cabeza en términos de rendimiento y de competencias, y que por tanto se considera que son líderes o profesionales clave ya sea en el momento presente o en algún momento*

*futuro.*” (Björkman & Smale, 2010, pág. 33) Un punto importante a considerar sobre el segmento de la organización en la que se centrará la medición del potencial para contar con un plan de sucesión o de crecimiento interno deberá responder claramente a las necesidades específicas que tiene la empresa y sobre todo contemplar cuáles serán las ventajas competitivas de determinados puestos o funciones que se quieren tener por encima de empresas del mismo sector industrial por ejemplo.

Por lo tanto, la selección del personal que se identificará y que desarrollará su talento por medio de la estrategia establecida por la empresa deberá ser delimitado de acuerdo a su objeto social, valor en el mercado, número de competidores, niveles de servicio y de calidad que se desean alcanzar y sobre todo a la especialización que conllevan las funciones y actividades que realizan. Las empresas deberán determinar las competencias que son requeridas para efectuar ciertas tareas en los diferentes niveles jerárquicos en donde implementará la medición y desarrollo del potencial o talento del personal.

Una vez que dentro de las empresas se identifiquen los colaboradores con High Potencial (HiPo) será necesario crear mecanismos que coadyuven al desarrollo profundo de sus competencias y que puedan poner en práctica aquellas tareas o actividades que benefician a los resultados de la empresa, es decir, no basta únicamente con identificar el talento, sino también se deben crear mecanismos adecuados de difusión y comunicación que permitan a los colaboradores conocer esta información y sobre todo puedan poner en práctica lo aprendido; una de las mayores limitantes que pueden presentar las actividades de identificación de talento dentro de las empresas no recae en los mecanismos que aplican para la detección, sino por el contrario es muy común que no se preste la atención adecuada a los resultados obtenidos por lo que las actividades encaminadas al desarrollo del personal, promociones internas y la generación de planes de capacitación especializada para este tipo de programas puede verse afectada y no hacerse en los tiempos establecidos lo cual puede generar desconfianza en el personal, malos resultados en la gestión del personal y sobre todo afectar los resultados del negocio cuando no se promueven actividades que se encaminen a contar con promociones del personal oportunas.

Es importante mencionar que las empresas deben considerar implementar acciones que vaya encaminadas al desarrollo del talento o potencial dentro de las organizaciones por medio de actividades de coaching, mentoring y a través de programas especializados de capacitación con el objetivo de generar un aprendizaje continuo y sobre todo disminuir la posibilidad de que se cometan errores por parte del personal que no domina aún la ejecución de procesos más complejos y que pueden poner en riesgo los resultados del negocio.

Una de las metodologías que actualmente se utiliza para identificar el talento es el **9Box** el cual se describirá a continuación:

La también llamada matriz de 9Box es una evaluación en la que se clasifica a las personas clasificadas en una tabla de nueve casillas dependiendo del rendimiento que haya mostrado en un periodo específico.

Esta matriz permite cruzar en sus ejes dos variables: el desempeño y el potencial, de las cuales ya se ha hablado de cuáles son las diferencias entre una y otra evaluación, dicha herramienta es útil para las organizaciones ya que permite identificar el personal con mayor potencial para que pueda formar parte de un plan de carrera o de menor desempeño para poder generar planes de acción correctivos a un corto plazo que incidan en los resultados individuales.

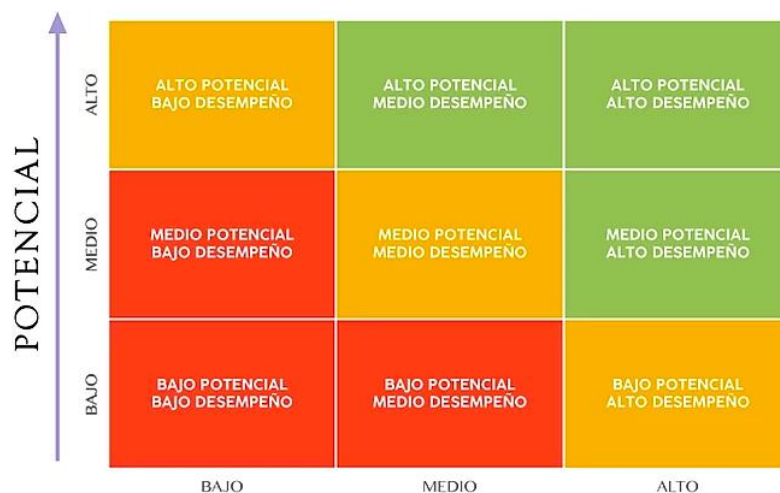


Ilustración 4 Matriz 9 Box extraído de <https://www.blgroup.com.mx/post/uso-del-9-box-grid-para-evaluar-el-talento> consultado el 12 de junio de 2021

De acuerdo con esta metodología será necesario generar evaluaciones que permitan medir tanto el rendimiento o desempeño actual como el potencial del personal, el desempeño se evalúa por medio del logro de las metas establecidas al colaborador y el potencial mide el nivel de las competencias que tiene. Dichas evaluaciones la realizan los jefes directos y los directivos y pueden hacerse de manera cualitativa o cuantitativa clasificando el rendimiento de acuerdo a la visión del jefe inmediato.

Una vez concluido el proceso de evaluación del personal se procede a generar un mapeo dentro de la matriz 9Box para conocer quienes tienen un alto desempeño y vale la pena promover o motivar por medio de la generación de actividades encaminadas no necesariamente al incremento salarial pero si al aumento de motivadores intrínsecos o extrínsecos por parte de la compañía, así mismo dentro de esta matriz se deberá mapear al personal que no cuenta con un rendimiento adecuado y no tiene el potencial para poder realizar nuevas actividades para definir cuáles serán las acciones a tomar con este segmento en caso de que no muestren una mejoría.

Este punto de mapeo y generación de toma de decisiones es una actividad planificada generalmente por el área de Recursos Humanos y podrán estar sujetos a cambios en los lineamientos y prioridades que tenga la organización. Con esta metodología es posible identificar qué personas pueden ser los futuros líderes de la organización y quiénes tienen dificultades para poder desempeñar adecuadamente sus actividades así mismo permite identificar si las competencias que tienen no son las adecuadas para cumplir con el rol que les corresponde por lo que también es una herramienta que permite la generación y el diseño de actividades correctivas y de mejora de habilidades en lo que a planes de capacitación se refiere.

Para poder hacer el cálculo del potencial de una persona se acuerdo a la metodología del 9Box se deben tomar en consideración los siguientes aspectos: Las capacidades actuales, los requisitos futuros, los factores de crecimiento y los desvíos de potencial; estos serán definidos por el departamento de RRHH, en una herramienta que ayudará a calcular esta variable.

Las **capacidades actuales** son aquellas variables producto de la medición del desempeño del colaborador, el nivel de los alcances en sus metas también puede considerar evaluaciones realizadas en su equipo de trabajo como las 360°, nivel de estudios, etc.

En lo que corresponde a los **requisitos futuros**, dependerán de cada posición en la que se tenga pensado colocar a la persona en el futuro y se evalúan principalmente en función de requisitos formales y ya establecidos a cada puesto. Entre los más frecuentes, podemos señalar el conocimiento técnico, liderazgo, identificación con los valores y filosofía organizacional, etc.

Los **Factores de Crecimiento** son aquellas características que el personal tiene presente y se reconocen desde un inicio, son características que generalmente el colaborador ya tiene desarrolladas y que lo hacen destacar por encima del resto, dentro de esos factores se encuentran: pensar más allá de los límites, curiosidad y entusiasmo por aprender, empatía e inteligencia emocional.

Los **desvíos de potencial** son aquellas características que están presentes en un colaborador y que representan un obstáculo para su desarrollo, pueden confundirse con los factores de crecimiento debido a que pueden en ocasiones impulsar el logro de resultados, sin embargo, pueden derivar en resultados contraproducentes sino se pone atención a los mismos, un ejemplo de desvíos de potencial es:

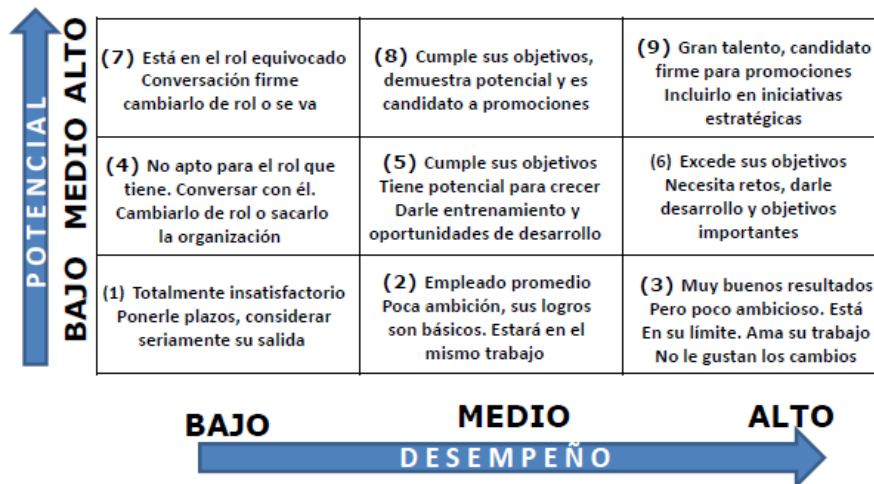
- Un énfasis estrecho y sin perspectiva de futuro en resultados inmediatos y/o en los conocimientos técnicos.
- El supuesto de que uno es más inteligente que los demás
- La imposibilidad de escuchar y ser sensible a lo que los demás nos dicen.
- Falta de autocontrol, depresión, resentimiento y egocentrismo.
- Ser demasiado colaborador puede llevar a una tendencia a evitar conflictos.
- Concentrarse demasiado en obtener resultados puede dar lugar a una perspectiva estrecha y a la falta de comprensión estratégica.

- Estar tan concentrado en logros personales que resulta imposible trabajar en equipo.
- Ser tan intelectual y cerebral que no se gana los corazones y las mentes de los demás.
- Tener estándares tan altos que “perfeccionar la perfección” entorpece la entrega a tiempo y la eficacia.
- Ser tan bueno en todo que los demás queden eclipsados sin facultades, o con poco margen para contribuir.



Ilustración 5 Visualización del mapeo de colaboradores dentro del 9 Box, extraído de <https://www.blgroup.com.mx/post/uso-del-9-box-grid-para-evaluar-el-talento> consultado el 12 de junio de 2021

Cuando se concluye con la revisión de cada uno de los elementos que permita evaluar el potencial y el desempeño de los colaboradores bajo la estructura delimitada por el área de RRRHH se podrá contar con un mapeo completo del personal y podrán tomarse las siguientes acciones:



*Ilustración 6 Recomendaciones del mapeo 9Box, extraído de presentación Nine Boxes, las nueve cajas. Una herramienta para el desarrollo del talento, realizado por el Panamerican Business School*

En síntesis, es importante que de utilizar esta metodología de identificación del talento se establezcan de manera clara cuáles serán los parámetros que se medirán en cada una de las evaluaciones, si bien las empresas tienen la necesidad de implementar estrategias que permitan tener una gestión más adecuada del talento humano con la finalidad de poder alcanzar sus metas en cuanto a productividad se refiere también es importante que se comunique con los colaboradores cual será el proceso de medición, así como la toma de decisiones y generación de planes de trabajo al terminar el mapeo correspondiente, pues los resultados no servirán únicamente para tomar resultados como despidos o desvinculaciones sino también para tomar decisiones que permitan motivar al personal a desarrollarse y mejorar la manera en la que realiza sus actividades para llevarlo al siguiente nivel.

El desarrollo del talento independientemente de cómo se detecte es una actividad que permite a las empresas poder generar especialistas en sus mismas empresas sin necesidad de recurrir todas las veces a las fuentes de reclutamiento externas, pues tiene claridad en las necesidades del mercado y sobre todo en la utilidad de propiciar mecanismos que ayuden a mantener al personal capacitado, desarrollado y motivado para afrontar los nuevos retos de la industria.

#### ***2.4.4 Metodologías para desarrollar el talento del personal***

Dentro de las opciones para poder desarrollar al personal o potencializar sus habilidades podemos distinguir de dos tipos de acuerdo con Chiavenato (2009) existen aquellas que ayudan a desenvolver al personal en su puesto actual e inciden en la mejora de sus habilidades técnicas y personales y los métodos de desarrollo del personal fuera de su puesto actual.

- **Rotación de puestos:** Esta actividad implica que una persona pueda pasar por varios puestos en la organización con la finalidad de poder desarrollar sus habilidades, expandir sus conocimientos y capacidades, la rotación de puestos puede ser de dos tipos, vertical u horizontal; la vertical contempla que el personal pueda ocupar un puesto con una jerarquía mayor por lo que las actividades que realizará tienen una naturaleza más compleja y conlleva retos que ayudan a desarrollar competencias como la toma de decisiones, liderazgo, pensamiento analítico, negociación, entre otras. En cambio la rotación horizontal funciona como una transferencia del personal lateral de corto plazo y tiene como objetivo principal que la persona pueda permearse de conocimientos y experiencias con un nivel similar de complejidad a las que realiza en su puesto actual, este tipo de prácticas son útiles para contar con equipos capaces de dar respuesta a las necesidades de la organización desarrollando niveles de tipo “generalista” por lo que se pueden afrontar problemas que pueden resolverse desde diferentes aristas sin necesidad de esperar a un único responsable pues se promueve una cultura global de resolución de problemas además de que aumenta la confianza y la motivación de los colaboradores.
- **Puestos de asesoría:** se le brinda al personal la oportunidad de poder trabajar de manera temporal en otra área de la empresa, pero lo realiza bajo la supervisión de un jefe o gerente exitoso, quien le estará asignando actividades para fungir como una especie de “asistente” y contará con la asesoría y observación directa de este.
- **Participación en cursos y seminarios:** Este tipo de desarrollo del personal es una forma tradicional para desarrollarse y se realiza mediante la asistencia y participación



en actividades de capacitación y actualización como cursos, talleres o seminarios y pueden ser presenciales o virtuales.

- **Ejercicios de simulación:** Ayuda a desarrollar las habilidades del personal al establecer diversos casos prácticos para la resolución oportuna del mismo, este tipo de método es útil ya que ayuda a generar ambientes muy similares o parecidos al entorno real donde se desenvolverá el personal por lo cual ayuda a mejorar las competencias de análisis, toma de decisiones, sin embargo una de las limitantes que tiene este método es que no siempre se pueden simular o recrear todos los escenarios a los cuales se puede enfrentar el personal.
- **Coaching:** puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un coach. El coaching se refiere al conjunto de todas esas facetas. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 417)

Existen también de acuerdo con el autor dos métodos capaces de desarrollar al personal, pero fuera del puesto los cuales son:

- **La tutoría o mentoring:** con el uso de este método se busca que el personal en desarrollo cuente con una persona que funja como su guía u orientador ante las situaciones que se le presenten, así mismo si surgen problemas relacionados con las actividades el tutor o mentor dará la asesoría necesaria para poder ayudarlo a resolverlo y se responsabilizará de las tomas de decisiones que tome. Este tipo de tutoría puede ocurrir en cualquier nivel de la organización y tiene como ventaja que se aprende haciendo y como desventaja que si el tutor no cuenta con buenas habilidades de rápida reacción y corrección pueden perpetuar las viejas prácticas y errores.
- **Asesoría de los trabajadores:** Se cuenta con una figura de asesor para orientar al personal en cuanto al desempeño de sus actividades, es muy similar al método de la tutoría con la diferencia de que en este, únicamente se tendrá una intervención con el personal en desarrollo cuando cometa un error o u omita algún paso dentro del proceso y que pongan en riesgo los resultados, es importante mencionar que para que se tenga la intervención o asesoría para un trabajador que se encuentra en desarrollo se debe

contar primeramente con una identificación clara del problema por la que está atravesando el personal y poder distinguir si es un problema de desempeño o capacidad para que el asesor funja como capacitador y pueda retroalimentar de manera adecuada para el cambio de conducta, así como la capacidad de escucha activa.

Como se ha hablado a lo largo de este capítulo es necesario poder fortalecer los programas de capacitación, así como promover actividades que propicien el desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades y competencias del personal que labora dentro de una organización, pues el éxito que tengan las empresas en sus resultados ya sean económicos o de rentabilidad deberán contemplar un factor importante que la mayoría de las organizaciones actualmente no puede descartar, el cual es el factor humano; la evolución en los distintos mercados e industrias también debe considerar la transformación y actualización permanente de los contenidos que se le enseñan a los trabajadores, así como el ir acompañados de una asesoría constante que permita acortar la curva de aprendizaje y propicien un ambiente productivo y que sea capaz también de motivar al personal al logro de sus metas personales y profesionales.

La calidad de los resultados que obtenga la organización deben contemplar una capacitación y un desarrollo sistemático, planificado y sobre todo acorde al tipo de organización, mismo que debe estar alineado con los objetivos productivos del negocio, es decir, la capacitación y los programas de desarrollo deben considerar tanto la demanda, los cambios en la industria y preparar al personal con una visión flexible ante los cambios que surjan y sobre todo capaces de adaptarse a las circunstancias de un entorno siempre cambiante, la capacitación debe ser ese catalizador capaz de impulsar el alcance de los objetivos propios de la organización pero también debe integrar una visión capaz de automotivar al colaborador hacia su desarrollo personal y el logro de sus objetivos laborales. Si se cuentan con planes y programas estructurados podemos contar con múltiples beneficios como contar con personal más preparado dentro de la organización y capaz de poder resolver y/u ocupar posiciones de mayor jerarquía, mejora en el clima laboral y en las relaciones laborales, mejor relación con los clientes externos o consumidores finales como la disminución de pérdidas, y costos, así como elevar la competitividad de los colaboradores.

### **CAPÍTULO 3 DESARROLLO DEL MODELO DE IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO (MID) EN COMDATA MÉXICO**

Dentro del presente capítulo se describirá brevemente la implementación del Modelo de Identificación y Desarrollo (MID) dentro de la compañía, así como cada una de las fases del proyecto que lo conforman, por lo que es importante retomar el contexto en el cual surgió la presente propuesta la cual fue contar con personal calificado que pudiera ser capaz de desempeñar funciones estratégicas en los diferentes proyectos en los que participa Comdata como proveedor de servicios con diversos clientes en campañas o proyectos como de atención a clientes, ventas, cobranza, soporte técnico y los que corresponden al área de back office desempeñándose en algunos de los puestos de la estructura media o también llamados mandos medios ya sea como analista de calidad, capacitador o supervisor.

Así mismo retomando la aportación y relevancia de la Pedagogía como la disciplina que se encarga del estudio de los fenómenos educativos y que no se limita únicamente al ámbito de la educación formal; para las empresas es fundamental poder realizar actividades de capacitación y profesionalización del personal que ahí labora pues de esta manera puede generarse un beneficio de manera inmediata al verse reflejado en el alcance de los objetivos y la productividad, y a mediano plazo con programas de desarrollo de habilidades para que el personal cuente con la capacidad de poder afrontar nuevos retos ostentando otro tipo de responsabilidades que no exclusivamente implican ser experto en la materia sino que también conlleva la adquisición de nuevas habilidades técnicas y de gestión de personal para poder lograr un objetivo.

El impacto de la capacitación debe generarse inicialmente en la adquisición de conocimientos y el aumento de perspectiva y capacidad de análisis que le permita al personal que la reciba poder aplicarlos para la resolución de problemas de su día a día y sobre todo que le permitan disminuir la cantidad de errores y realizarlo con la calidad que se espera a nivel interno y también con el usuario final; de esta manera al tener controlado este primer objetivo posteriormente se puede incidir en la capacitación para el desarrollo

de nuevas habilidades que sirvan al personal para poder afrontar nuevos retos y sobre todo tener un crecimiento a nivel laboral y de responsabilidades en la compañía.

### **3.1 Panorama inicial**

Como parte de las actividades para poder mejorar las habilidades del personal dentro de la compañía se planifica poder realizar una reestructura dentro del área de Formación y Desarrollo con la finalidad de poder dar solución a distintas necesidades a las que se enfrentaba la organización, uno de los cuales fue sin duda alguna ser más competitivos frente a otras empresas del mismo giro del contact center.

Uno de los principales antecedentes que tuvo la organización por la cual fue inminente que surgieran posiciones intermedias dentro de la escala jerárquica en la compañía fue la rápida expansión y crecimiento de su plantilla de empleados lo que también generó la necesidad de que se crearan áreas especializadas que pudieran dar seguimiento delimitando nuevas responsabilidades a los departamentos clave del negocio que coadyuvaran a poder generar el resultado esperado por la organización así como los comprometidos con el cliente. Dichas áreas son la Calidad Operativa, Capacitación y el área de Operaciones donde se regula que se puedan obtener los resultados pactados con los diferentes clientes del negocio que sin importar el tipo de proyecto del cual se traten siempre deberán cumplirse en los tiempos y con los parámetros establecidos por la industria.

Por lo tanto se puede concluir que la finalidad de poder dar respuesta oportuna a las necesidades y exigencias de los clientes que tenía la compañía y poder tener más presencia como parte de los competidores de la industria, fueron las causas determinantes por las cuales surgieron los “mandos medios” que como ya se abordó en el Capítulo 1 actualmente forma parte del personal que gestiona directamente de manera operativa al primer eslabón de este tipo de negocios el cual se denomina agente o ejecutivo telefónico

A pesar de tener varios años en el mercado mexicano, la compañía no había instituido un modelo de manera interna que le permitiera contar con un programa de capacitación especializada para el personal que ascendía como mando medio, esto suscitaba

diversos problemas que impactaban directamente con la productividad; la rotación temprana de los agentes telefónicos ya que al no contar con líderes preparados para poder orientarlos a realizar sus actividades o con mucho conocimiento sobre el negocio pero pocas o nulas habilidades de gestión generaban problemas de clima laboral, satisfacción del colaborador y alta número de quejas por desviación en su gestión.

Parte de las actividades iniciales que se implementaron para poder cubrir las posiciones de los mandos medios fueron mediante las contrataciones externas, es decir, se buscaba personal que pudiera cubrir las características que tenían los perfiles de mandos medios, por ejemplo se buscaba personal con experiencia en supervisión de personal, en capacitación y en el área de calidad de otras compañías con giros diferentes, sin embargo, la curva de aprendizaje y de adaptación del personal dentro de la compañía no se daba de manera satisfactoria, ya que a los nuevos colaboradores al venir de giros completamente distintos no comprendían las necesidades del propio contact center o no siempre se tenía el tiempo ni la disponibilidad de los jefes para poder llevar un ritmo de entrenamiento más dedicado por lo cual las personas que se incorporaban a la compañía lejos de ser una solución, se convertían en un problema que truncaba el desarrollo y la obtención de resultados positivos dentro del negocio. Fue entonces cuando dentro de la compañía se comenzaron a lanzar actividades que permitieran que los mismos agentes telefónicos que formaban parte de la compañía se hicieran cargo de estas nuevas posiciones, sin embargo, se suscitaron problemas de otra índole tal y como la insatisfacción del personal al no concebir un proceso justo dentro de la selección de los nuevos mandos medios, alta rotación y alto número de quejas relacionadas con el clima de la organización.

Por estas razones dentro del área de Recursos Humanos fue necesaria una reorganización de actividades que incluyeran un área de capacitación no solamente encargada de las funciones operativas que realizaba el personal en cuanto al conocimiento del producto y la atención telefónica, sino que también se pensara en el desarrollo de habilidades “blandas” o gerenciales que permitieran que el personal tuviera una capacitación integral con el objetivo de que estuvieran mejor preparados para cuando se tuviera una oportunidad de crecimiento dentro de la compañía, dentro del proceso se

contemplaba una evaluación adecuada de los candidatos y del perfil que se buscaba para cubrir las posiciones vacantes y sobre todo que incluyera un plan de capacitación de temas especializados en la compañía de tal forma que se complementara el conocimiento de cómo se opera y funciona el negocio y las diversas aplicaciones y sistemas que se utilizan, así como la solución de los principales problemas a los que podrían enfrentarse los “mandos medios” y de esta manera se pudiera acelerar la curva de aprendizaje y de adaptación del personal en sus nuevas funciones.

### 3.2 Propuesta de intervención para capacitación de mandos medios en Comdata “Modelo de Identificación y Desarrollo (MID)”

Dentro del área de capacitación de la compañía se iniciaron esfuerzos para poder contar con una propuesta integral que incluyera el desarrollo del personal y adiestramiento para futuros crecimientos en la estructura media de la compañía a continuación se mostrará el proceso que se implementó:

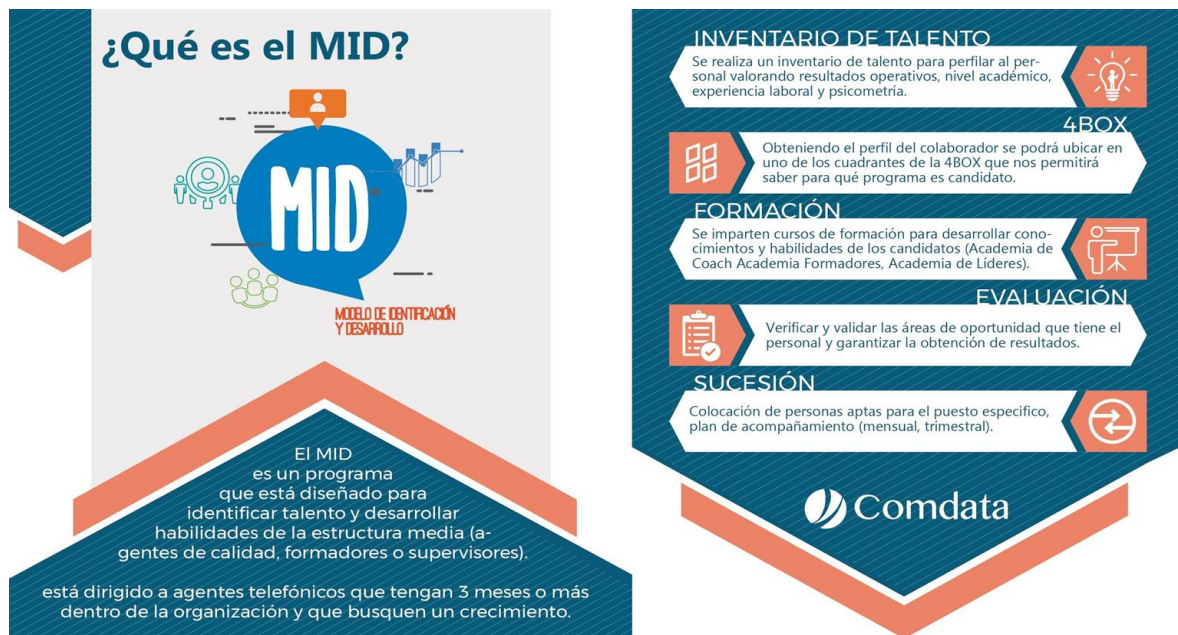


Ilustración 7 Infografía del Modelo de Identificación y Desarrollo de la Compañía

### 3.2.1 Inventario de talento

Durante esta fase se realiza una revisión de factores y características respecto al perfil de los agentes telefónicos para poder tener un listado de posibles candidatos con mayores posibilidades de éxito de concluir el programa y contar con un “semillero de talento” que estuviera listo en caso de que se apertura una vacante dentro de la compañía.

Es importante mencionar que las características que se evaluaban dentro de esta fase correspondían a una evaluación demográfica, de experiencia y también contemplaba los resultados de los indicadores de los agentes telefónicos.

A continuación se describen las características evaluadas, así como el sistema de puntaje que se utilizó para poder generar un ranking del personal.

Antigüedad		Inasistencias		Récord laboral		Promedio Nota de Calidad		Nivel académico		pruebas Psicométricas	
3.1 a 6 meses	1	0	3	>80%	0	>80%	0	Bachillerato trunco	1	>80%	0
6.1 a 12 meses	2	1	2	80 a 85%	1	80 a 85%	1	Bachillerato concluido	2	80 a 85%	1
12.1 a 18 meses	3	2	1	85 a 90%	2	85 a 90%	2	Licenciatura trunca	3	85 a 90%	2
<18.1 meses	4	<3	0	<90%	3	<90%	3	Licenciatura concluida	4	<90%	3

Tabla 1 Características tomadas en cuenta dentro de la realización del Inventario de Talento de la Compañía

- **Antigüedad:** esta características fue importante evaluarla dentro de la organización ya que la rotación del personal es bastante elevada por lo cual también se contempló que los agentes telefónicos vieran dentro de la empresa una oportunidad de tener una carrera profesional a corto plazo; en este caso el personal con tres meses cumplidos en la organización ya tenía la posibilidad de poder ser contemplado para participar en alguna de las academias del proyecto MID para poder tener la oportunidad de crecer posteriormente.
- **Número de inasistencias acumuladas durante los últimos tres meses:** se decidió contemplar también este indicador ya que el indicador de ausentismo era bastante elevado dentro de la compañía, razón por la cual, también se tomó en cuenta el

nivel de compromiso del personal para poder cumplir con sus responsabilidades al ir a trabajar y cumplir con su jornada en tiempo y forma.

- **Promedio de Récord laboral de los últimos tres meses:** este indicador corresponde al cumplimiento de los diferentes indicadores que miden la productividad del agente telefónico, los cuales independientemente del proyecto del que se trate por ejemplo ventas o atención a clientes; se tiene monitoreado en tiempo real dentro de la compañía y puede garantizar que el personal conoce mínimamente cómo funciona su proyecto y la forma en la que se deben ejecutar las actividades del agente telefónico. Es menester mencionar que este formó parte de los indicadores que se consideraron fundamentales para poder evaluar si dentro de la compañía se contaba con personal que cumpliera en el nivel mínimo sus indicadores de productividad y que pudieran adquirir nuevas responsabilidades, además de que se tomó como una característica de éxito dentro del perfil de los “mandos medios”.

- **Promedio de la nota de calidad de los últimos tres meses:** Dentro de la compañía la nota de calidad forma parte de un parámetro que solicitan los clientes dentro de las interacciones telefónicas de los agentes y es una actividad auditable, es decir, no basta sólo con realizar una llamada de venta o de atención a clientes, sino también se incluyen matrices de calidad que ayudan a evaluar la llamada y el cumplimiento de los objetivos por los cuales los clientes contratan un servicio de la industria del contact center, además de que a mayor nota de calidad obtenida por parte de un agente se garantiza que no sólo sabe realizar su trabajo sino que también cumple con los parámetros establecidos dentro de la naturaleza del proyecto al que pertenece.

- **Nivel académico:** se revisó también el nivel académico que tenían los agentes telefónicos ya que formó parte de una de las características que permitía medir la posibilidad de seguir ascendiendo hacia futuras posiciones dentro de la compañía, es decir, probablemente un ejecutivo podía ascender a medio únicamente con un bachillerato trunco, sin embargo, para jefaturas será necesario poder contar con una licenciatura en curso o concluida.

- **Pruebas Psicométricas:** el resultado permitía evaluar el porcentaje de apego al perfil de los mandos medios por parte del personal y poder tener un resultado de sus



competencias y revisar de qué manera se podían trabajar y desarrollarlas por medio de un programa de capacitación adecuado.

### **3.2.2 4-Box**

Cuando se concluía con la revisión de cada uno de los aspectos mencionados en la fase de inventario de talento, se realizó una adecuación de la metodología de las 9 Boxes revisada en el capítulo 2, lo cual permitió poder tener un mapa de los agentes telefónicos que formarían parte de cada una de las academias para desarrollo de Mandos Medios y quiénes en ese momento quedaban fuera por falta de puntos necesarios para calificar para el proceso de capacitación.



*Ilustración 8 4Box realizado en la aplicación del Modelo de Identificación y Desarrollo de la Compañía, considerando el puntaje de cada uno de los puntos evaluados del Inventario de Talento.*

### **3.2.3 Capacitación o Formación**

Se crearon programas de capacitación para cada una de las tres academias de mandos medios en la cual se contempló también la creación de un tronco común, así mismo, se incluyó también una fase práctica al finalizar el proceso de capacitación teórica dentro del

aula para poder desarrollar las habilidades mínimas de cada uno de los puestos de acuerdo con el perfil de puesto.

Las academias para el Desarrollo de Mandos Medios que se crearon para capacitar y desarrollar las habilidades del personal e incrementar las posibilidades de éxito dentro de los procesos de crecimiento fueron las siguientes:

- **Academia de Líderes:** Estaba dirigido al Desarrollo de los futuros Supervisores Operativos; se enfocaba en desarrollar las habilidades del Liderazgo y Gestión del personal enfocada la administración de un equipo de agentes telefónicos dentro de un proyecto específico dentro de la compañía como por ejemplo Ventas o Atención a Clientes; por lo cual también era indispensable la revisión de temas propios del negocio como indicadores, procesos administrativos y del área de Recursos Humanos, así como las estrategias necesarias para motivar al personal, retroalimentar y monitorear de manera constante el desempeño de cada uno de los integrantes de su equipo.
- **Academia de Formadores:** Este programa estaba dirigido a los futuros capacitadores Operativos, es decir, aquellos futuros entrenadores que tenían dentro de sus responsabilidades la capacitación inicial de los nuevos ingresos, así como el seguimiento y maduración de las habilidades de comunicación necesarias en cada uno de los proyectos que tenía la compañía en el tema de Ventas o Atención a Clientes con la finalidad de disminuir la curva de aprendizaje de los agentes y poder llegar a los resultados esperados y comprometidos con el cliente. Dentro de los contenidos revisados en esta Academia, además de los propios de la organización como indicadores y el proceso interno de capacitación de Comdata se encontraba la revisión de estrategias para determinar necesidades de capacitación tanto de manera individual como grupal de los agentes telefónicos, estrategias de enseñanza-aprendizaje, técnicas y metodologías de evaluación, elaboración y diseño de materiales didácticos así como el desarrollo de habilidades de comunicación frente a grupos que apoyaran la transmisión de conocimientos de manera efectiva.

- **Academia de Coach:** Esta academia estaba dirigida a la capacitación y el desarrollo de nuevos Agentes de Calidad Operativa, por lo cual se revisaban técnicas de monitoreo y auditoría de las interacciones telefónicas que tenían los agentes telefónicos, Matriz de calidad, Análisis de Causa-Raíz, estrategias de retroalimentación e indicadores operativos, así como el desarrollo de la capacidad de escucha activa y análisis de la información.

**Ver Anexo 1** para la revisión de cada uno de los temas que conformaron cada Academia.

### **3.2.4 Sucesión**

Se refiere a la fase de colocación de los nuevos colaboradores que han sido formados en alguna de las academias y concluyeron de manera satisfactoria con cada uno de los parámetros del proyecto (evaluación de conocimientos, evaluación práctica y entrevista de selección por parte del personal de Reclutamiento y del equipo de Operaciones donde el colaborador realizaría sus nuevas funciones).

Parte del proceso de sucesión incluía un proceso de acompañamiento y seguimiento por parte del personal de Formación y Desarrollo para garantizar un mejor desenvolvimiento dentro de sus funciones como mando medio, además de la aplicación de una evaluación de desempeño por parte del jefe inmediato al término de tres meses para ratificar su puesto y poder generar un cambio oficial de posición de “training” a “liberado”, el cual incluía una modificación salarial.

### **3.3 Desarrollo y ejecución de la propuesta del Modelo de Identificación y Desarrollo (MID)**

La aplicación de cada una de las fases anteriormente descritas dentro de la organización requirió de una planificación anual, la cual permitía garantizar que se realizara este proceso de manera semestral con la finalidad de poder contar con un semillero de talento disponible para la organización en caso de que algún proyecto solicitara tener más personal de “mandos medios” o alguno de los ya colocados generara rotación.

Enseguida se muestra en la tabla del resumen de actividades del proyecto, así como las áreas responsables de cada una de las fases que se implementaron.

<b>RESUMEN DE ACTIVIDADES MID</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Responsable (s)</b>
Inventario de Talento	Formación y Desarrollo
Entrega de Invitaciones MID	Formación y Desarrollo
Implementación Academias.	Formación y Desarrollo
Fase práctica MID	Formación y Desarrollo
Colocación en el puesto	Selección & Formación y Desarrollo
Seguimiento a desempeño en el puesto (30, 60 y 90 días)	Formación y Desarrollo & Operaciones
Generación de Planes de Acción a 30 días	Operaciones
Aplicación Evaluación de competencias	Operaciones
Remoción y ratificación de puestos	Formación y Desarrollo & Operaciones
Preparación de nuevo ciclo MID	Formación y Desarrollo

La ejecución del proyecto se realizó en los diferentes centros de operación de la organización de manera sincrónica por lo cual cada centro de trabajo contó con un semillero de talento disponible para poder ocupar alguna de las vacantes que fueran requisitadas o ya sea en su centro de origen o para alguna de las vacantes que se encontraban en algún otro centro de operaciones lo que generó una movilidad del personal y se enriqueció el proyecto con cada una de las experiencias que tenían los agentes.

Con el paso de las distintas generaciones que egresaban del proyecto MID surgieron nuevas necesidades sobre todo en la parte de capacitación lo que permitía que el proyecto fuera enriqueciéndose de la mano de la Gerencia de Operaciones, la Gerencia de Calidad y la de Capacitación Operativa ya fuera con nuevos contenidos, actualización de metodologías de evaluación dentro de la compañía, así como el cumplimiento de las diferentes normas propias de la industria como el COPC “(*Customer Operation Performance Center*), la cual se trata de una certificación de la gestión de varios parámetros para alcanzar la gestión ideal en métricas o mediciones claves, capacitación de personas que gestionan clientes, todo esto sustentado sobre:

- *Mejorar la satisfacción del cliente con buen servicio y alta calidad.*
- *Aumentar ingresos*
- *Reducir costes de operación” (Pdcahome, s.f.)*

Por lo tanto, el proyecto dentro de la organización se convirtió en parte importante de los procesos de capacitación y selección del nuevo personal que ocuparía alguno de los puestos vacantes sin necesidad de buscar afuera a no ser que se tratara de un perfil especializado que debido a la singularidad del requerimiento inicial no se encontrara disponible en alguno de los semilleros de los centros de trabajo.

La Gerencia de Operaciones fue una parte fundamental en la construcción y evolución de cada una de las fases, pues fue pensada en las necesidades específicas que se detectaban durante el proceso de crecimiento y sucesión del personal por lo que no fue algo extraño que cada generación se añadieran algunos otros temas o prácticas complementarias que ayudaran a tener un resultado positivo en menos tiempo, asimismo es importante mencionar que dentro de la compañía se convirtió en un proyecto característico y valorado tanto por los agentes telefónicos que ingresaban laborar y veían en él la oportunidad de poder tener un crecimiento a mediano plazo y de cara a las diferentes Gerencias de Proyectos y de Áreas como Capacitación y Calidad la oportunidad de impulsar al personal que contaba con el interés de hacer carrera en la organización y que veían en el proyecto la oportunidad de contar con personal disponible de una manera más rápida que les permitiera cubrir sus necesidades en caso de requerir más personal, lo que también acortó los tiempos de contratación y de adaptación al nuevo puesto de los mandos medios.

#### **4. Valoración crítica de la actividad profesional**

La capacitación vista como parte de la Educación Formal es fundamental dentro de cada una de las organizaciones en las cuales se desempeña el personal, el hecho de que exista un área que sea capaz de fortalecer y desarrollar aquellas habilidades técnicas, operativas y de gestión necesarias para coadyuvar al resultado que buscan las empresas en cada uno de sus giros o negocios se ha convertido en una necesidad auténtica y en la cual es importante que el profesional de la Pedagogía intervenga no solamente como el creador de contenidos a partir de una detección de necesidades “supuesta o solicitada” por el contrario, es menester que se generen estrategias y aplicación de metodologías que apoyen a un levantamiento integral de las necesidades específicas que tiene una organización pues este es un factor definitivo para poder hacer de la capacitación una inversión y no sólo un gasto o que genere resultados efímeros y de bajo impacto dentro de la cadena productiva, así mismo será importante que se den a conocer las limitaciones y alcances que se generarán con un proceso de capacitación, pues al igual que la educación, la capacitación no es la solución a todos los problemas que presente la organización, por este motivo será fundamental que la asesoría que se tenga dentro del área de Capacitación se den a conocer aquellas desviaciones que se encontraron dentro del levantamiento de necesidades de capacitación y que corresponden a procesos completamente ajenos a la implementación de un programa de capacitación y desarrollo y que están más enfocados a la falta de materiales o al seguimiento en la implementación de algún proyecto de capacitación para el personal, pues en la mayoría de las ocasiones el no compartirlas genera una expectativa que no se alinea con los alcances reales que tendrá la implementación del proyecto.

También será necesario que el área de Capacitación sea capaz de rediseñar planes de capacitación y genere cambios durante la implementación, en caso de ser indispensables, pues los objetivos comprometidos no cambian, sin embargo, la forma de llegar a ellos puede y debe modificarse de tal forma que se lleva a cabo un proceso efectivo y eficiente que dé solución a las necesidades reportadas dentro de la organización.

#### **4.1 Logros y alcances derivados de la ejecución del proyecto**

Dentro de los alcances que se tuvieron dentro de la implementación de la propuesta del Modelo de Identificación y Desarrollo en la compañía resaltan los siguientes:

- Contar con un plan de capacitación hecho a la medida y de acuerdo con las necesidades reales de la compañía.
- Generación de contenidos tanto técnicos como de desarrollo de habilidades del personal para contar con un plan integral de capacitación.
- Aprovechamiento del talento interno para impartir los diferentes temas y compartir experiencias propias del giro.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre áreas, así como la incidencia en mejorar el clima laboral.
- Instituir procesos considerando los resultados de las buenas prácticas obtenidas durante la implementación del proyecto, propiciando un ciclo de mejora continua.
- Disminución de los costos de reclutamiento de los mandos medios.
- Disminución del proceso de rotación temprana de los agentes telefónicos.
- Instauración de la propuesta a nivel nacional y posteriormente en los diferentes centros de operación de la Región de México y Centroamérica debido a los resultados obtenidos.

El camino no fue sencillo y no se construyó de manera individual, pues dentro de la propuesta se consideraron las necesidades específicas de cada área, se trabajó de manera exhaustiva con cada una de ellas para poder generar procesos que realmente impactaran al negocio y a los resultados buscados no solamente desde el área de Capacitación o de Recursos Humanos, sino se buscó que cada una de las áreas fundamentales dentro del giro pudieran tener voz y voto dentro de la revisión de los contenidos que se revisaron en cada una de las Academias, asimismo, se generaron materiales que ayudaron a hacer más fácil de transmitir los contenidos técnicos o especializados propios del negocio y que en un inicio eran de nula o poca comprensión para los agentes telefónicos. Desde el área de capacitación se brindó el apoyo y asesoría necesaria para que aquellos expertos fueran capaces de plasmar su conocimiento en el

tema, aunque no contaran con las habilidades necesarias para transmitirlos, pero si para poder mostrarle al especialista en capacitación qué es lo que se debía hacer y cómo para que pudiera realizarse una enseñanza efectiva con el personal.

#### **4.2 Propuestas y recomendaciones considerando la relación de la actividad laboral y la formación profesional**

Actualmente el campo de acción del pedagogo es bastante amplio, dentro de la formación del plan de estudios de la Licenciatura en Pedagogía del año 1966 algunas materias fueron pieza clave para poder contar con las bases y generar un proyecto como el que se mencionó a lo largo del presente trabajo, algunas fueron la Didáctica y cada una de sus materias derivadas ya que con esto se pudieron generar los planes curriculares de cada una de las academias fundamentadas de una manera sistemática y lógica dentro de la organización, otra parte importante fue conocer la población a la cual se iba a capacitar por lo cual materias como Conocimiento de la Adolescencia, Psicología de la Educación, representaron el punto teórico en el cual se basó el tipo de capacitación, actividades y estrategias de enseñanza-aprendizaje que se propusieron a lo largo de la interacción de cada grupo, así como la revisión algunas pruebas psicométricas en materias como Psicotécnica Pedagógica y procesos del área de Orientación Educativa Vocacional y Profesional fueron de gran apoyo para poder realizar actividades de tutoría y aprovechamiento de habilidades del personal para poder ingresar en una Academia determinada no únicamente por petición, sino porque realmente existiera una compatibilidad dentro del perfil de puesto y se contaran con las competencias mínimas para poder desarrollarse. Sin embargo, también es importante mencionar que dentro del plan de estudios considero preponderante poder incluir algunos temas que se focalicen en la Capacitación dentro de las Organizaciones, queda claro que el campo de acción de la Pedagogía es bastante amplio, sin embargo, es importante poder ofrecerle ese panorama al futuro egresado para que justamente pueda tener más éxito dentro de las actividades que realiza y no únicamente se focalice el campo exclusivo de la Educación Formal, sino por el contrario sea capaz de generar propuestas que coadyuven y fortalezcan el desarrollo integral del individuo y que no necesariamente se termina con



un grado escolar o dentro de una institución educativa, sino por el contrario que se convierte un proceso inacabable y que es muy importante para las organizaciones dar mantenimiento y fortalecer las habilidades y destrezas de su plantilla para poder contar con el personal altamente calificado para realizar las actividades para las que fue contratado sin representar un peligro para sí mismo y sus compañeros o propicie la desaparición o merma dentro de la organización en la cual labora.

También es importante generar un panorama más amplio dentro de las diversas pruebas psicométricas que se encargan de medir el desarrollo cognitivo y madurez de desarrollo de las personas, y con esto me refiero a no solamente verlas como un instrumento para medir deficiencias o diagnosticar trastornos del Aprendizaje, sino poder valorarlas como un instrumento que puede arrojar otros datos, tales como el nivel de desarrollo que tiene el individuo en cierta competencia y con base en este tener un insumo para detectar necesidades de capacitación y valorar el perfil de éxito que puede tener una persona si se dedica a una determinada función dentro de un puesto de trabajo.

Dentro de los temas de Evaluación del Aprendizaje también es importante enfatizar en el desarrollo de competencias pues dentro de las organizaciones no se retribuye al personal por obtener una calificación alta en la parte de conocimientos, sino que conlleva poder llegar al siguiente nivel de conocimiento, el cual tiene que ver con la aplicación del mismo y el desarrollo de ciertas habilidades lo que harán que pueda ejecutar las actividades para las cuales fue contratado, hoy en día sigue siendo una preocupación constante el generar planes de estudio y/o de capacitación que muchas veces se encuentran desalineados, es decir, se enseñan procesos, se desarrollan habilidades mínimas requeridas en el personal pero que se enfocan únicamente en la parte de la evaluación únicamente de conocimientos y no se considera en la mayoría de los casos el diseñar pruebas e instrumentos de aprendizaje que permitan valorar también la aplicación y nivel de ejecución de tareas, así como la calidad del cómo se realiza cada una de ellas por lo que dentro del campo laboral resulta una labor fundamental no solamente considerar el hecho de dotar al personal de contenidos sino también de poder generar esa capacidad de análisis y de desarrollar habilidades y posteriormente destrezas que le permitan llevar a cabo sus funciones clave para las cuales ese puesto fue creado y es retribuido.

## CONCLUSIONES

La implementación del proyecto de Modelo de Identificación y Desarrollo (MID) formó parte de uno de los proyectos de “marca” en la compañía pasó de ser visto únicamente como un requisito a verlo como un proceso necesario dentro de la compañía para poder cubrir con las expectativas de adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades necesarias para poder tener un crecimiento dentro de la compañía, también es importante mencionar que el presente proyecto posteriormente se homologó dentro de otras filiales de la compañía en otros países de la región.

Si bien un proceso de capacitación es indispensable para asegurar el cumplimiento de las actividades del individuo en cuanto a calidad, seguridad y tiempo, también es cierto que generar un proceso de capacitación interno pensado en satisfacer las necesidades específicas de la compañía generó una completa sinergia en el cual se vio reflejado un ciclo que permitió especializar al personal dentro del negocio y acorde a los Valores y Filosofía organizacional.

Dentro de la propuesta se pudo generar una alineación entre el perfil de puesto requerido y los conocimientos y habilidades que eran necesarios transmitir y desarrollar en el personal para poder asumir nuevas responsabilidades, entre los hallazgos más representativos que se tuvieron derivados de la implementación estaban relacionados con el perfil de éxito que tuvieron los egresados y las características que cumplían desde la fase del Inventario de Talento las cuales estaban relacionadas con el nivel de apego en el perfil psicométrico aplicado, la revisión de las competencias como organización de equipos de trabajo, liderazgo, comunicación y análisis de la información que se propuesto medir en un ejercicio de Assessment Center para perfilar mejor a los participantes en cada una de las Academias que se implementaron, así como tomar en cuenta el resultado de los indicadores de desempeño que tenía el personal lo cual garantizó que por lo menos el personal que ascendía de puesto tuviera noción de las buenas prácticas que impactaron de manera positiva en los resultados del negocio.

Como se mencionó dentro del desarrollo de la propuesta la implementación no salió bien a la primera sino que a lo largo de cada generación de egresados se realizaron cambios

que apoyaron a contar perfiles de mejor calidad y que pudieran ser viables en para ocupar alguna vacante que se abriera como Analista de Calidad, Capacitador operativo o Supervisor dentro de la Compañía, entre aquellos elementos que se sumaron para enriquecer y fortalecer los resultados del proyecto estuvo sin duda alguna la participación de la Dirección de Operaciones y las diferentes Gerencias de proyecto lo cual generó que los contenidos impartidos en temas propios del negocio contaran con toda una experiencia basada en los hechos y que con el apoyo del diseño curricular y de diseño de materiales aptos se logró una mejor comprensión y aprovechamiento de estos temas que mayormente no se revisaban en aula o a través de un proceso de capacitación estructurado.

Con el apoyo de diversas áreas el proyecto evolucionó al punto de formar parte de los procesos de Recursos Humanos, específicamente del área de Capacitación para garantizar procesos de capacitación integral y abiertos al personal en general que pudiera cubrir con los requisitos establecidos en el proceso de selección para participar por lo que se cambió la perspectiva que se tenía de los crecimientos como un proceso “alterado” o “excluyente” que premiara únicamente sin contar con las habilidades y conocimientos necesarios para asumir otros retos y responsabilidades en la Compañía. También se vieron cambios relacionados con la percepción que se tenía respecto a los procesos de crecimiento interno, lo cual repercutió de manera positiva en el clima laboral y en la estabilidad laboral del colaborador en cuanto a rotación. El MID dentro de la compañía sigue estando vigente y es una herramienta útil para contar con personal capaz de cubrir los requerimientos internos en cuanto a demanda de personal de mandos medios se refiere, además de que para muchos agentes telefónicos significó la posibilidad de poder tener un crecimiento a corto y mediano plazo en la organización.

## FUENTES CONSULTADAS

### Referencias Bibliográficas

- Alles, M. Desarrollo del talento humano basado en competencias (2005). México: Granica.
- Alles, M. *Diccionario de competencias. La trilogía. Volumen 1* (2009). México: Granica
- Alles, M. Las 50 Herramientas De Recursos Humanos Que Todo Profesional debe conocer. (2017). México Granica.
- Basile, E. (2012). *Especialistas en contacto. Manual para el gerenciamiento de centros de contacto*. España: Buschi.
- Björkman, I., & Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y soluciones. *Universia, Business Review*, 30-43.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (P. M. Sacristán, Trad.) México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill .
- Delors, J. (1994). *Los cuatro pilares de la educación*. México: El Correo de la UNESCO.
- Hualde, A., & Micheli, J. (2018). Call center en México: dinámicas del trabajo y el empleo. *Anuario IET. Presente y futuro del trabajo*, 257-269.
- Jericó, P. (2008). *La nueva Gestión del Talento. Construyendo compromiso*. España: Prentice Hall.
- Mendoza, A. (1995) *Manual para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo*. México: Trillas.

- Kirkpatrick, D. (2004). *Evaluación de acciones formativas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Knowles, M. (2001). *Andragogía: El aprendizaje de los adultos*. (M. d. Izquierdo, Trad.) México: Universidad Iberoamericana Castellano.
- Reza Trosino, J. (2007) *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*. México, Panorama Editorial
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. México: Limisa.
- Vallejo Chávez, L. *Gestión del talento humano*. (2015). Ecuador. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Instituto de Investigaciones
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. (J. M. Gómez, Trad.) México: McGraw Hill.

### Referencias electrónicas

- “Como identificar a los empleados con potencial” <https://www.randstad.es/tendencias360/como-identificar-a-los-empleados-con-mayor-potencial/> Consultado el 12 de junio de 2021
- “Guía para medir el rendimiento de sus empleados” [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/782/1542291497Guia\\_para\\_medir\\_el\\_rendimiento\\_de\\_sus\\_empleados\\_con\\_un\\_9-box.pdf?utm\\_campaign=resposta\\_automatizada\\_da\\_landing\\_page\\_landing\\_mini\\_guia-9-box&utm\\_medium=email&utm\\_source=RD+Station](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/782/1542291497Guia_para_medir_el_rendimiento_de_sus_empleados_con_un_9-box.pdf?utm_campaign=resposta_automatizada_da_landing_page_landing_mini_guia-9-box&utm_medium=email&utm_source=RD+Station) Consultado el 12 de junio de 2021.
- “Herramienta Matriz 9 Box Grid: Qué es y cómo aplicar” <https://blog.luz.vc/es/que-es/9-herramienta-box-matriz-grid-to-the-e-as-aplicado/> Consultado el 12 de junio de 2021

- "Historia del Call Center" Recuperado el 29 de Abril de 2021, de <https://cosmoscallcenter.com/customer-care/la-empresa-de-call-center-historia-y-evolucion>
- "Historia del Call Center" Recuperado el 29 de Abril de 2021, de <https://www.paradavisual.com/una-brevissima-historia-de-los-call-centers/>
- "Identificación del Talento Humano" <https://www.openmet.com/identificacion-de-talento-humano-los-empleados-high-potential.htm/> consultado el 11 de junio de 2021.
- "Inteligencias múltiples" Recuperado el 06 de junio de 2021, de <https://www.significados.com/inteligencias-multiples/>
- Méndez Rodríguez, D. R. (2014). *La importancia del potencial y el desempeño para la identificación del talento a nivel gerencial en una empresa dedicada al entretenimiento [tesis de Licenciatura, Universidad Latinoamericana]*. Tesis de Licenciatura , Tlalnepantla. Obtenido de <http://132.248.9.195/ptd2014/julio/0715427/Index.html>
- "Matriz 9Box" <https://appleseedmexico.org> Consultado el 12 de junio de 2021
- "Uso del 9Box-Grid para evaluar el talento" <https://www.blgroup.com.mx/post/uso-del-9-box-grid-para-evaluar-el-talento> Consultado el 12 de junio de 2021
- "Modelo COPC" Recuperado el 31 de Julio de 2021, de <https://www.pdcahome.com/9904/copc-certificacion-en-modelo-de-gestion/>
- "Norma COPC para la optimización de la Experiencia de clientes para VMO's" [https://www.kenwin.net/archivos/Norma%20COPC%20CX%20VMO%20R6.0\\_es\\_p\\_oct%2018.pdf](https://www.kenwin.net/archivos/Norma%20COPC%20CX%20VMO%20R6.0_es_p_oct%2018.pdf) Consultado el 05 de mayo de 2021.
- "Talento" Real Academia de la Lengua Española. <https://dle.rae.es/talento> Consultado el 05 de mayo de 2021.

## ANEXOS

### Anexo 1 Plan curricular de las diferentes Academias MID implementadas.

#### Academia de Supervisores

Módulo	Tema	Duración (minutos)	Semana
1: Inducción y gestión de problemas	Introducción	30	1
	Comunicación Asertiva	90	
	Motivación	60	
	Inteligencia Emocional	60	
	2	Metodología de aprendizaje a través de la tecnología	60
		Los Temperamentos	30
		Diferencia entre Generaciones	30
		Gestión de Personal	60
		Liderazgo	60
		Coaching	60
		Mentoring	60
	3	Empowerment	60
		Evaluación Teórica / Practica	60
		Análisis de Causa Raíz	60
		Mejora continua: Norma COPC	60
2: Desarrollo de habilidades	Gestión diaria	120	5
	Ofimática básica	120	
	SAC – Ventas	60	
	Evaluación Teórica / Practica	60	
3. Procesos administrativos	Procesos Legales	30	6
	Proceso de Selección	30	
	Métricas Operativas	60	
	Administración de Personal	60	
	Evaluación Teórica / Practica	60	
4. Performance management	Maximizando el potencial de tu equipo	60	7
	Equipos de alto rendimiento	60	
	Alcance de objetivos operativos	120	
	Administración de KPI	120	
5. Graduación	Graduación	120	8

## Academia de Formadores

Módulo	Tema	Duración (minutos)	Semana
1. El aprendizaje	Introducción	30	1
	El aprendizaje	90	
	Principios didácticos	60	
	Taxonomía de Bloom	60	
2. Capacitación	Objetivos	30	2
	Obstáculos y beneficios de capacitación	30	
	El papel del instructor	30	
	Características de un instructor	30	
3. DNC	Herramientas gestión causa-raíz	90	3
	Herramientas para DNC	30	
	DNC en Comdata	60	
	Plan de acción	60	
4. PGC02	Tipos de formación	90	3
	Documentación PGC02	30	
5. Planeación de capacitación	Objetivos	60	4
	Actividades y técnicas de aprendizaje	60	
6. Conducción de cursos	Estructura de capacitación	60	4
	Comunicación efectiva	60	
	Manejo grupal	60	
7. Evaluación de cursos	Elaboración de pruebas	60	5
8. Desarrollo de habilidades	Ofimática básica	120	6
	Creación de PPT efectiva	60	
	Evaluación Teórica / Practica	60	
9. Procesos administrativos	Procesos Legales	30	7
	Proceso de Selección	30	
	Métricas Operativas	60	
	Administración de Personal	60	
	Evaluación Teórica / Practica	60	
10. Proceso de formación Comdata	Introducción	30	7
	Entregables	90	
11. Graduación	Graduación	240	8



## Academia de Coach (Calidad Operativa)

Módulo	Tema	Duración (minutos)	Semana
1: Inducción y gestión de problemas	<b>Introducción</b>	30	1
	<b>Comunicación Asertiva</b>	90	
	<b>Motivación</b>	60	
	<b>Inteligencia Emocional</b>	60	
	2	<b>Metodología de aprendizaje a través de la tecnología</b>	60
		<b>Los Temperamentos</b>	30
		<b>Diferencia entre Generaciones</b>	30
		<b>Gestión de Personal</b>	60
	3	<b>Liderazgo</b>	60
		<b>Coaching</b>	60
		<b>Mentoring</b>	60
		<b>Empowerment</b>	60
		<b>Evaluación Teórica / Practica</b>	60
	4	<b>7 Herramientas para gestión Causa - Raíz</b>	60
		<b>Mejora continua: Norma COPC</b>	60
2: Desarrollo de habilidades	<b>Gestión diaria</b>	120	5
	<b>Ofimática básica</b>	120	
	<b>SAC – Ventas</b>	60	
	<b>Evaluación Teórica / Practica</b>	60	
3. Procesos administrativos	<b>Procesos Legales</b>	30	6
	<b>Proceso de Selección</b>	30	
	<b>Métricas Operativas</b>	60	
	<b>Administración de Personal</b>	60	
	<b>Evaluación Teórica / Practica</b>	60	
4. Performance management	<b>Pensamiento crítico</b>	120	7
	<b>Matriz de gestión QA</b>	120	
5. Graduación	<b>Graduación</b>	240	8

## Anexo 2

Infografía del Plan de carrera de la Compañía, el cual inicia con el proyecto MID

# Plan de carrera

