

**Diseño de estrategias de capacitación para Atlantic BPO de la información entregada por
ETB**

**Sandra Milena Hernández Tarquino, José Andrés Medina Villaneda, Edwin Sneyder
Sánchez Pérez y Yurany Marcela Avila Cordero**

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Programa de Administración de Empresas

2021

**Diseño de estrategias de capacitación para Atlantic BPO de la información entregada por
ETB**

**Sandra Milena Hernández Tarquino, José Andrés Medina Villaneda, Edwin Sneyder
Sánchez Pérez y Yurany Marcela Avila Cordero**

Trabajo para optar al título de Administrador de Empresas

Director:

Gloria Nancy Duitama

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Programa de Administración de Empresas

2021

Página de Aceptación

Gloria Nancy Duitama
Director Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Noviembre-2021

Dedicatoria

El presente trabajo de grado está dedicado a:

Dios, al concedernos salud, sabiduría y persistencia.

A nuestras familias y seres queridos por el apoyo que nos han brindado durante cada peldaño de nuestra formación.

Finalmente, a la UNAD y a cada tutor que tuvimos durante la carrera por brindarnos educación de calidad, incentivando siempre a crear empresa y generar empleo.

Agradecimientos

El agradecimiento de este proyecto está dirigido primero a Dios, que nos permite culminar nuestra carrera de manera satisfactoria. A nuestras familias, pilar fundamental en todo este proceso educativo y formativo y por el apoyo incondicional en todo momento. A la empresa Atlantic BPO por permitirnos desarrollar este proyecto en su área de entrenamiento y finalmente, a la UNAD y sus tutores por las enseñanzas que hoy en día implementamos en nuestra vida laboral y personal.

Resumen

El presente proyecto de grado titulado Diseño de estrategias de capacitación para Atlantic BPO de la información entregada por ETB, fue realizado con el propósito de analizar las metodologías implementadas en el área de capacitación de la empresas Atlantic BPO, quien en la actualidad es un aliado de ETB y tiene a su cargo la operación de atención escrita de PQR 's. Lo anterior, con el objetivo de entregar estrategias de enseñanza que mejoren y faciliten la transmisión de la información comercial y jurídica que entrega ETB a todos sus aliados para la correcta atención de los clientes, evitando que se imputen multas y sanciones por los organismos de control y vigilancia.

En consecuencia, la propuesta está encaminada a implementar estrategias de enseñanza basada en la andragogía, tales como: metodologías de enseñanza por proyectos, la autocapacitación, e-learning, método de casos, juegos de roles, debates dirigidos, talleres educativos, método de los 4 pasos, técnicas de educación virtual, entre otras.

Por lo anterior, a la pregunta ¿Qué estrategias de enseñanza se debe implementar en el área de capacitación de Atlantic BPO para transmitir la información entregada semanalmente por ETB, con el fin de mejorar la gestión y respuesta a las PQR 's, evitando sanciones por parte de los entes de control?, la misma fue resuelta a través de una investigación que tuvo enfoque cualitativo de tipo descriptivo no experimental, utilizando como fuentes primarias la entrevista y la encuesta y como fuentes secundarias, las multas interpuestas a ETB, obteniendo como resultado un informe final en archivo digital, el cual puede complementar otras investigaciones y ser de gran beneficio para la comunidad en general.

Palabras Claves: enseñanza, andragogía, e-learning, PQR, autocapacitación.

Abstract

The present degree project entitled “Design of training strategies for Atlantic BPO of the information delivered by ETB”, has been formulated with the purpose of analyzing the implemented methodologies by the training area of Atlantic BPO company, which currently is an ETB ally, and is in charge of the management and written attention of PQR 's. The previously mentioned analysis aims to design teaching strategies that improve and facilitate the transmission of commercial and legal information that ETB delivers to all its partners to provide a proper care of customers, avoid the imposition of fines and penalties by the control and vigilance agencies.

Consequently, the proposal is aimed to implement teaching strategies based on andragogy, such as: teaching methodologies by projects, self-training, e-learning, case method, role-playing, directed debates, educational workshops, 4-step method, virtual education techniques, among others.

Therefore, the question "What teaching strategies should be implemented by the training area of Atlantic BPO to transmit the information delivered weekly by ETB, to improve the management and response to the PQR's, avoiding sanctions by the control entities? has been resolved through a research that had a non-experimental descriptive qualitative approach, making use of primary sources such as interviews and survey, and as a secondary source, the fines imposed on ETB. Getting as a result a final report in a digital file, which could be used as a complement to other research and be of great benefit to the community in general.

Key Words: Teaching, andragogy, e-learning, PQR, self-training.

Contenido

Dedicatoria	4
Agradecimientos	5
Resumen.....	6
Abstract	7
Contenido.....	8
Lista de tablas	11
Lista de figuras.....	12
Lista de anexos.....	14
Introducción	15
Objetivos	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos	18
Planteamiento del Problema	19
Descripción del Problema.....	19
Pregunta de investigación	21
Antecedentes del Problema.....	23
Justificación	28
Marco Referencial.....	31
Marco Conceptual.....	31
Marco teórico	33
Estrategias de Enseñanza	34

Características y Elementos de las Estrategias	36
Andragogía.....	36
e-learning	39
Las TICS en la educación	41
Estrategias educativas	41
Estrategias de aprendizaje para el e-learning	41
Estrategias Pedagógicas virtuales	41
Estrategias didácticas virtuales	42
Estrategias Neuroeducativas	43
Metodología de enseñanza por proyectos	46
Autocapacitación.....	48
Método de problemas.....	51
Método de juego de roles	53
Método de situaciones o de casos	54
Método de los 4 pasos.....	55
Técnica Lectura Comentada	56
Debate Dirigido.....	57
Taller Educativo.....	58
Marco Legal	59
Metodología	64
Enfoque de Investigación.....	64
Tipo de investigación	64
Diseño	65

	10
Fuentes de Información.....	65
Técnicas y Recolección de Datos	65
Procedimientos.....	66
Población y muestra.....	67
Población.....	67
Muestra	67
Lugar	68
Resultados	69
Resultados de la Entrevista.	69
Resultados de la Encuesta.....	76
Conclusiones	97
Recomendaciones	99
Referencias.....	105
Anexos	110

Lista de tablas

Tabla 1. Metodologías/estrategias de enseñanza se aplican en las sesiones de capacitación	80
---	----

Lista de figuras

Figura 1. Ejemplo del material entregado por ETB para capacitar.....	20
Figura 2. Ejemplo de un correo de ETB con los temas a capacitar	21
Figura 3. Los seis niveles de evaluación de la eficacia de la capacitación.....	35
Figura 4. Orientación hacia el aprendizaje	38
Figura 5. Técnicas de enseñanza y aprendizaje	39
Figura 6. Pasos para realizar una capacitación autodirigida.....	50
Figura 7. Ventajas del autoaprendizaje en una empresa.....	50
Figura 8. Desventajas del autoaprendizaje en una empresa.....	51
Figura 9. Esquema para el método de problemas	52
Figura 10. Fases del método de problemas	52
Figura 11. Procedimiento para la aplicación del método de juego de roles	54
Figura 12. Procedimiento para el método de casos.....	55
Figura 13. Método de los cuatro pasos	56
Figura 14. Pasos técnica del Debate Dirigido.....	57
Figura 15. Proceso de capacitación actual	70
Figura 16. Cargo que desempeñan los encuestados.....	76
Figura 17. Área en la que se encuentran laborando los encuestados	77
Figura 18. Sexo y edad de los encuestados.....	78
Figura 19. La calificación que le dan al área de capacitación los encuestados	79
Figura 20. Calificación para las metodologías/estrategias de enseñanza	81
Figura 21. ¿Se siente capacitado para desempeñar su labor?	82
Figura 22. Reacción a un agendamiento de capacitación	83

Figura 23. Disposición de los empleados en las sesiones de capacitación por el cargo que desempeñan.....	85
Figura 24. Calificación a las sesiones de capacitación.	85
Figura 25. Resultados pregunta 13 de la encuesta.	86
Figura 26. Pertinencia de la información en las sesiones de capacitación aplicable a la labor desempeñada.	87
Figura 27. Manera preferida de asistir a las sesiones de capacitación.....	88
Figura 28. ¿Le gustaría autocapacitarse?	89
Figura 29. La carga laboral permite asistir a las sesiones de capacitación.....	90
Figura 30. Horario pertinente para las sesiones de capacitación	91
Figura 31. Los encuestados han escuchado sobre las multas a ETB	92
Figura 32. Causas de las sanciones impuestas a ETB.....	93
Figura 33. Calificación del tiempo que se tardan en entregar la información de ETB.....	94
Figura 34. ¿Qué hace falta en las sesiones de capacitación?	95
Figura 35. Perfil del capacitador.....	102
Figura 36. Montesquieu, herramienta de consulta dispuesta por ETB	103

Lista de anexos

Anexo A. Formato de encuesta.....	110
Anexo B. Formato de entrevista	118

Introducción

Este documento contiene el desarrollo del trabajo de grado que tiene como propósito diseñar estrategias de capacitación del proveedor Atlantic BPO de la información que entrega semanalmente ETB con el fin de mejorar la gestión y respuesta a las PQR 's de los clientes de ETB, evitando multas por parte de entidades gubernamentales como la Comisión Reguladora de Comunicaciones (CRC) y la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). Lo anterior, teniendo en cuenta las estadísticas obtenidas sobre el pago de multas y sanciones impuestas anualmente por entes de control a ETB SA ESP, a causa de respuestas incompletas o sin solución de fondo que emite el proveedor de atención de escrita a las PQR 's de los clientes de ETB.

Esta investigación de la situación problema se efectúa con el interés académico de presentar a la empresa Atlantic BPO, hoy proveedor de la operación escrita de ETB, estrategias de enseñanza para lograr aprendizaje significativo, con el objetivo de cumplir los indicadores contractuales, mejorar la experiencia del cliente ETB y evitar el pago de multas impuestas por los entes de control por errores en gestión y respuestas a las PQR 's.

Es de resaltar que, en el ámbito profesional, este proyecto nos permite aplicar todos los conocimientos aprendidos durante nuestra carrera y entender la importancia del talento humano en las organizaciones, de igual manera, enfocarnos en un área muy relevante dentro de las compañías, capacitación y desarrollo de personal, la cual tiene gran relevancia en el cumplimiento de tareas, indicadores, proyectos y metas de las compañías, esto es debido a que los empleados obtiene nuevos conocimientos, habilidades, herramientas y actitudes para desarrollar sus labores diarias.

Este proyecto de grado presenta una propuesta metodológica con enfoque cualitativo de tipo descriptivo, por tanto, como técnica de recolección de datos utilizaremos:

- La entrevista a la supervisora del área de formación de Atlantic BPO para la campaña ETB con la que se documentará el proceso y las estrategias que se utilizan en la actualidad al momento de transmitir información.
- La encuesta, la cual se realizará por medio de un formulario WEB y se enviará a toda la operación de atención escrita de PQR, esperando tener una muestra superior a 138 encuestados correspondiente al 95% del nivel de confianza, con la que se busca conocer las percepciones de los analistas y supervisores de la operación frente a las sesiones de capacitación que reciben.

Por lo anterior, esta investigación busca dar respuesta a la pregunta ¿Qué estrategias de enseñanza se debe implementar en el área de capacitación de Atlantic BPO para transmitir la información entregada semanalmente por ETB, con el fin de mejorar la gestión y respuesta a las PQR 's, evitando sanciones por parte de los entes de control?

Para cumplir con los propósitos de este proyecto, la investigación se desarrolló en las siguientes cuatro fases:

En la primera fase se realiza una conceptualización, en la que se investiga y documenta sobre estrategias de enseñanza y aprendizaje. Así como, la regulación y normatividad vigente y más relevante en la atención de las PQR 's.

En la fase 2, se documenta el proceso y métodos actuales implementados por el área capacitación y desarrollo de personal de Atlantic BPO en la campaña de ETB, basado en la entrevista que se realizó a la jefatura de capacitación.

En la fase 3, se analiza los resultados de la encuesta en la que se busca determinar la percepción de los empleados respecto a las estrategias implementadas en las capacitaciones y sus propuestas de mejora.

Finalmente, en la fase 4, se realiza las conclusiones y recomendaciones para el área de entrenamiento de Atlantic BPO que se considera que se adapta a las necesidades y brinda solución a la problemática inicialmente planteada, con el fin de que sea estudiada y en lo posible, implementada por la compañía.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar estrategias de capacitación para Atlantic BPO de la información entregada por ETB.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el proceso actual de capacitación de la información entregada por ETB a la operación de atención escrita a PQR 's de la empresa Atlantic BPO.
- Establecer estrategias y métodos de enseñanza para lograr aprendizajes significativos en la operación de atención escrita de PQR 's de la empresa Atlantic BPO.

Planteamiento del Problema

Algunas empresas han tercerizado sus procesos con el fin de facilitar la ejecución de sus objetivos, sin embargo; la falta de integración en los procesos entre las empresas y sus filiales que realizan procedimientos tercerizados genera inconvenientes al interior de las organizaciones porque en ocasiones no se establecen políticas claras ni estrategias de enseñanza para resolver situaciones que se presentan en las diferentes áreas de servicio al cliente y demás actividades que generalmente tienen que ver con el consumidor final.

Descripción del Problema

La empresa de Telecomunicaciones de Bogotá, en adelante ETB, tiene tercerizado el servicio al cliente, uno de los canales/medios de atención y en el cual se desarrolla el presente proyecto de grado, es el de respuesta escritas a PQR 's (reclamos). Atlantic International BPO desde el 1 de mayo de 2021 por invitación pública No.10443074 logra ser el proveedor de atención de PQR de primera, segunda instancia y solicitudes de entes de control de los clientes de ETB, antes de esta fecha se encontraba asignado este contrato a la empresa DIGITEX Internacional SAS, para el periodo mayo 2017 a abril de 2021, en el cual dicho proveedor tuvo que asumir un porcentaje representativo de las millonarias multas impuestas por los entes de control debido a respuestas incompletas o que incumplían la regulación vigente, esto de acuerdo con el reporte integrado de ETB del 2020 *“A 31 de diciembre 2020 quedaron en firme 58 sanciones en vía administrativa por multas impuestas por la SIC por hechos ocurridos en vigencias anteriores, por un valor total de \$4.538 millones”* (ETB, 2020).

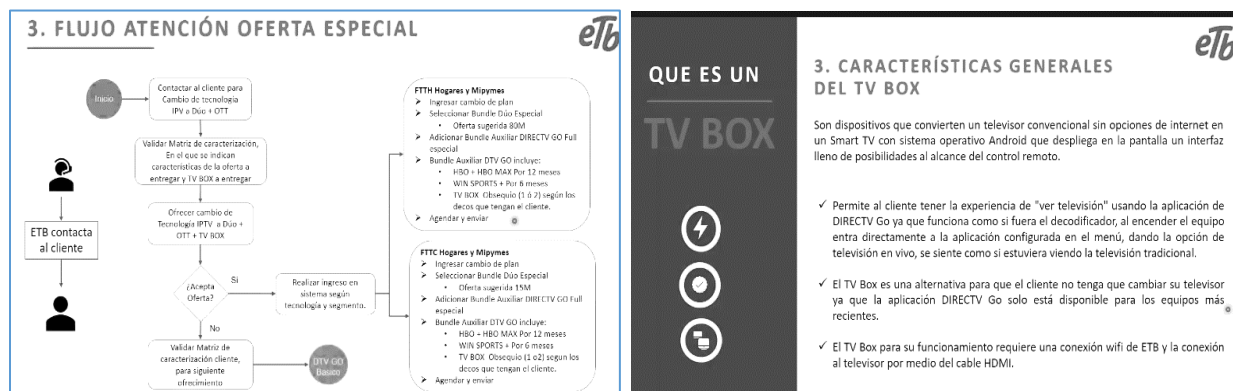
Debido a esto, el nuevo proveedor de servicio, Atlantic PBO, en busca de mejorar la atención de los clientes de ETB y evitar esas millonarias sanciones, efectúa un análisis más

exhaustivo del motivo de las sanciones impuestas, encontrando que la principal causal son las respuestas incompletas y/o erróneas.

Por lo anterior, mediante observación y asistencia a una sesión de capacitación de Atlantic BPO, se identifica que el personal involucrado en la elaboración y envío de las respuesta a las PQR 's tienen falencias con el manejo y búsqueda de la información necesaria para dar una solución de fondo o realizar un procedimiento en los aplicativos, esto debido a que no hay estrategias de enseñanza y el material utilizado por el área de capacitación de Atlantic BPO es el mismo que entrega ETB semanalmente, el cual no es llamativo, ni dinámico y está cargado de mucha información como se puede ver en la Figura 1

Figura 1.

Ejemplo del material entregado por ETB para capacitar



Nota: Huertas, M. (2021, 1 noviembre). Imágenes de las presentaciones de las capacitaciones de ETB [Imagen].

Capacitación ETB: CAMBIO DE TECNOLOGÍA IPTV A DÚO + OTT.

De igual manera, se identificó un alto flujo de información, ya que el temario de capacitación de ETB contiene en su mayoría entre 8 y 10 temas nuevos como se puede ver en la figura 2, esta situación se debe a la estrategia de transformación que ETB está llevando a cabo y a las implementaciones que de manera constante realiza el Estado y entidades gubernamentales, las cuales se traducen en regulaciones y nuevas leyes, estos temas son necesarios que todas las

operaciones las conozcan a tiempo, porque son la base para dar gestión y respuesta a las PQR ‘s de los clientes.

Figura 2.

Ejemplo de un correo de ETB con los temas a capacitar

ESCUELA DE SERVICIO ETB

Organizador	○ ESCUELA DE SERVICIO			
Hora	viernes, 19 de noviembre de 2021 8:00 a. m.-1:30 p. m.			
Ubicación	TEAMS			
Responder	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptar <input type="checkbox"/> ? Provisional <input type="checkbox"/> ✕ No aceptar <input type="checkbox"/> ⌚ Proponer nueva hora			
TIPO	PORTAFOLIO	SEGMENTO	TEMAS	FECHA DE SALIDA
Refuerzo	MiPymes - Ventas - Experiencia	Transversal	Escenarios de Riesgo y Fraude	Refuerzo
Nuevo	Ventas y Experiencia	Fijo y Móvil	Portal Llanos	22/11/2021
Nuevo	Ventas y Experiencia	Fijo	Office 365 y One Drive	16/11/2021
Nuevo	Ventas y Experiencia	Fijo y Móvil	Maps en Salesforce	Por definir
Nuevo	Ventas y Experiencia	Fijo	Oferta SVA más Velocidad	Por definir
Refuerzo	Ventas y Experiencia	Fijo	SVA WIFI 360	Refuerzo
BREAK				
Nuevo	Ventas y Experiencia	Móvil	Desmonte Recursos COVID Móvil	Por definir
Nuevo	Experiencia	Fijo y Móvil	Áreas de Gestión de PQR	21/11/2021
Nuevo	Experiencia	Fijo y Móvil	Retoma de Equipos	Sin Definir
Nuevo	Experiencia	Fijo y Móvil	Planilla Gestor	Sin Definir
Refuerzo	Experiencia	Fijo y Móvil	Retenciones	Refuerzo
Nuevo	Experiencia	Fijo y Móvil	Ley de Borrón y cuenta nueva	No aplica
Refuerzo	Experiencia	Fijo y Móvil	Res. 5826	Refuerzo
-	-	-	VARIOS	-
EVALUACIÓN				

Nota. Muestra un ejemplo de correo de agendamiento a una capacitación de ETB con los temas a trabajar.

Pregunta de investigación

De acuerdo con lo expuesto, el proyecto de grado busca dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Qué estrategias de enseñanza se debe implementar en el área de capacitación de Atlantic BPO para transmitir la información entregada semanalmente por ETB, con el fin de mejorar la gestión y respuesta a las PQR ‘s, evitando sanciones por parte de los entes de control?

Considerando que el principal motivo identificado en las multas interpuestas en el último año a ETB, se presenta porque la operación escrita no maneja información clara de las políticas y procesos en la atención de las PQR 's generando respuestas incompletas o sin solución de fondo. Lo anterior, debido a que se debe manejar una gran cantidad de información y la manera como se está transmitiendo impide que los colaboradores se interesen en asistir a capacitaciones y apropiar conocimientos para brindar respuestas de fondo y completas, este proyecto de grado busca solucionar los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo es el proceso de capacitación de la información entregada por ETB a la operación de atención escrita a PQR 's de la empresa Atlantic BPO?
- ¿Cómo perciben los analistas y los supervisores las capacitaciones que reciben?
- ¿Qué normatividad rige la atención escrita de PQR 's?
- ¿Qué estrategias de enseñanza se debe implementar para lograr un aprendizaje significativo y que la información se reciba de manera clara y fácil de recordar?

Antecedentes del Problema

Un primer trabajo corresponde a Arboleda Restrepo et al. (2020) titulado *“Mejora al Plan de Capacitación y desarrollo laboral de Américas Business Services (ABS)”* en el proyecto de grado investigaron y analizaron qué acciones de mejora puede implementar en el proceso de formación y desarrollo de personal de la empresa Américas Business Services, ya que su planteamiento del problema se centró en *“la rapidez del cambio en el proceso que hacen las instrucciones se hagan obsoletas rápidamente”*. Mediante la metodología cualitativa, propusieron herramientas que permitieran comprender y mejorar el plan de capacitación. Como resultados, encontraron que es necesario intervenir en los tiempos de entrenamiento formando grupos de trabajos en específico y en horarios alternos dirigidos por un líder que brinde información veraz y con la capacidad de dirigirse a los empleados para la obtención de resultados que aporten al mejoramiento constante del desempeño personal y empresarial. Finalmente, hacen recomendaciones sobre reuniones periódicas de seguimiento, nuevas temáticas, manejo del tiempo para las capacitaciones, entre otras.

Este estudio se relaciona con este trabajo de investigación, debido a que Américas Business Services también es un prestador de servicios tercerizados con enfoque a servicio al cliente, tal y como lo es la empresa para la cual estamos enfocando este proyecto de grado, Atlantic BPO. Así mismo, el documento trata de temas como análisis del área de capacitación que pueden servir de base para dar cumplimiento a los objetivos trazados en este documento.

Un segundo trabajo corresponde a Escobar, M., et al. (2020) el cual se denomina *“Diseñar un plan de capacitación y desarrollo laboral, buscando el crecimiento y fortalecimiento profesional y personal del talento humano en tiendas ARA”*. El objetivo de este proyecto fue *“generar planes de capacitación y desarrollo laboral en Tiendas ARA, que busquen*

el fortalecimiento y crecimiento profesional del Talento humano” (Escobar, M., et al.,2020). La investigación realizada fue de tipo descriptivo con enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo), utilizando como instrumento de medición la encuesta, la cual constaba de 15 preguntas (abiertas y cerradas), la muestra fue un grupo de 25 empleados, con el fin de medir su nivel de satisfacción respecto a las metodologías, calidad y nivel de las sesiones de capacitación impartidas en las Tiendas ARA. Los resultados arrojaron que se requería diseñar un plan de capacitación y desarrollo que tenga como propósito que el recurso humano tenga un constante crecimiento en la compañía, de igual manera identificaron no había metodología definida ni estrategias claras y eficaces que logre permanencia y crecimiento de los empleados en la empresa. Ese mismo estudio, estableció que el plan de capacitación debe apuntar a la eficiencia y bienestar de los empleados y directivos que genere el mejoramiento y crecimiento de la compañía. Dentro de las recomendaciones realizadas se encuentra implementar las responsabilidades en las tiendas, una reingeniería en los procesos de manipulación de dinero y la atención en las cajas, alistamiento y organización de mercancías, la recepción y manejo de inventario, alistamiento y envío de pedidos y el aseguramiento y control, definir dos tipos de capacitación, la laboral y la profesional, reformar todo el plan de capacitación existente.

Esta investigación ayuda en la comprensión de la metodología a aplicar en la operación escrita de atención de reclamos de Atlantic BPO con la finalidad de escuchar a los analistas y supervisores su percepción respecto a la información recibida y metodología que utiliza el área de capacitación, igualmente, dentro de su marco teórico contiene información de estrategias que se pueden implementar para cumplir con los objetivos de este proyecto de grado.

En esta misma labor de investigación, se realizaron análisis de dos multas interpuestas por la SIC a ETB durante el último año, la Resolución 38049 del 14 de julio de 2020 mediante la

cual impuso la multa de \$1.366.914.832 por “infringir el literal m del numeral 10.1 del artículo 10 y los artículos 63 y 66 de la Resolución CRC 3066 de 2011, al: (i) omitir tramitar las solicitudes de terminación del contrato que presentaron los usuarios; (ii) imponer condicionamientos frente a las solicitudes de terminación contractual recibidas; (iii) solicitar a los usuarios que justificaran su decisión de retiro; (iv) suministrar información inadecuada a los usuarios frente al término oportuno para radicar la solicitud de terminación del contrato de prestación de servicios y; (v) generar cobros improcedentes con posterioridad a la interrupción de los servicios” (Resolución 38049, 2020).

Y, la Resolución No. 40258 de 2021 por la suma de \$109.023.120 equivalentes a 120 SMLMV, “por desconocer el derecho de los usuarios a recibir una respuesta integral y oportuna a sus Peticiones, Quejas y/o Reclamos (PQR)” (SIC, 2021).

Analizar en detalle estas resoluciones permite conocer y establecer las falencias en la entrega de la información y los procesos que debe tener un analista para emitir respuestas con solución de fondo, evitando este tipo de sanciones millonarias que afectan la reputación de ETB y el ingreso del proveedor de atención de reclamos escritos.

Un tercer estudio realizado por Granada Sánchez (2015) de la Corporación Universitaria Lasallista, llamado “*La capacitación como estrategia de comunicación en el publico interno de Stop Jean S.A.S zona I*” se enfoca en la importancia de la capacitación al personal interno dentro de las organizaciones, las cuales son consideradas herramientas valiosas para la retroalimentación y los buenos procesos administrativos, de tal forma que cubra las necesidades y debilidades del sistema de capacitación dentro de la empresa se dinamizan las labores de esta.

En este trabajo, la propuesta está enfocada a la diseñar y realizar un nuevo sistema de capacitación para la empresa STOP S.A.S en el cual, se realiza capacitación con personal externo

a la empresa y se emplean diversas estrategias como charlas, conferencias, talleres y discursos, se emplea la entrevista y la encuesta como medio de recolección de información, la cual arroja como resultado que mejorar el proceso de formación y entrenamiento en las empresas, contribuye a optimizar la seguridad, el sentido de pertenencia y el servicio prestado por la organización.

Continuando, se consultó el trabajo de grado que en agosto de 2004 fue presentado por Carlos Mario Morales Castaño titulado *“La enseñanza por proyectos, agente dinamizador del proceso de enseñanza-aprendizaje”*, en el cual realiza la propuesta de realizar una capacitación con la metodología de Enseñanza por proyectos, la cual estuvo dirigida para un grupo de profesores y profesionales que laboran en la Universidad Luis Amigó, dicho proyecto tuvo dos propósitos: generar situaciones de análisis pedagógico para los profesores y promover la metodología de la enseñanza por proyectos con el fin de fortalecer la enseñanza-aprendizaje que promueve el aprendizaje autónomo. Para lograr esto, la propuesta une la fundamentación teórica y la práctica, a través de capacitaciones y creando momentos para “aprender haciendo, aprender a ser y aprender a aprender con estrategias que promueven el aprendizaje en grupos y el individual” (Morales, C.M.,2004).

El estudio conduce y orienta este proyecto porque desarrolla el Modelo Pedagógico Sistémico muy relevante para alcanzar los indicadores y metas planteadas para el área de capacitación de la campaña de atención escrita de reclamos de ETB, ya que este modelo influye en la formación de Seres Sociales Integrales, en el que el proceso de enseñanza y aprendizaje se realiza a través de cinco momentos que debe estar bajo la guía del formador en donde los participantes “Observan, Comparan, Clasifican, Interpretan, Comprenden y aplican para dar respuesta a hechos, datos o contenidos” (Morales, C.M.,2004).

Para finalizar, se encuentra el trabajo de Garza Leal (2017) llamado “*Características tecnológicas y funcionales de una plataforma en línea que coadyuve con la aut Capacitación del personal de las áreas de servicios al usuario en una biblioteca académica*”, en este documento el autor desarrolla de manera amplia el concepto de la aut Capacitación también llamado el aprendizaje autodirigido, el estudio inicia con la siguiente problemática: falta de actualización de conocimiento a través de la aut Capacitación como el factor principal para el personal que opera y atiende áreas de servicio al cliente, debido a que no cuentan con una capacitación adecuada y constante con el personal que pueda brindar un servicio de calidad y mejora continua, perdiendo aspectos indispensables y que puedan generar errores en el servicio. El estudio, el cual fue de tipo cualitativo y aplicando el método Delphi, muestra características tecnológicas y funcionales que, apoyado en el modelo de aut Capacitación, permite el diseño de planes de aut Capacitación a través de plataformas en línea, permitiendo mejorar la gestión de las bibliotecas de México.

Este trabajo aporta al desarrollo del presente proyecto de grado, toda vez que una de las estrategias a plantear para el área de capacitación de Atlantic BPO es el autoaprendizaje, que el empleado al resolver una PQR, tengan el conocimiento, la experiencia y las herramientas de consulta disponibles para poder resolver sus inquietudes al tiempo de aprender sobre los conceptos que está consultado y los procedimientos que debe aplicar en cada caso.

Justificación

El rendimiento laboral, un pilar de la competitividad, es decisivo en el crecimiento y el éxito de una organización, la manera de fomentarlo es capacitando de manera adecuada al personal, puesto que, a través del conocimiento y aprendizaje de estrategias, los trabajadores pueden crecer, aumentar la productividad y mejorar su experiencia. Para las áreas de servicio al cliente, desarrollar el talento humano es un tema cada vez más relevante para las compañías porque son ellos los están involucrados directamente en la experiencia del cliente, esto debido a al contacto directo o indirecto que tienen con ello, así que su formación, proceder y rendimiento influirán directamente en la calidad de la atención, servicios o información que suministren.

El área de atención escrita a PQR 's (reclamos) interpuestos por los clientes de ETB, en la actualidad se encuentra a cargo de la empresa Atlantic BPO, multinacional con más de 15 años de experiencia en la industria de Contact Center y BPO en Colombia, que tiene como meta dar la mejor experiencia al cliente a través de comunicaciones escritas, al mismo tiempo de evitar la generación de multas por parte de entidades gubernamentales como la CRC y la SIC por emitir respuestas incompletas o que incumplan con la regulación vigente.

Por lo anterior, teniendo en cuenta que ETB semanalmente entrega entre 8 a 10 temas para ser capacitados en los diferentes canales de atención al cliente, entre esos la operación escrita, y que el diseño de planes de capacitación dependen de cada organización, en este caso Atlantic BPO, tal y como lo menciona Urzúa y Puentes (2010) respecto a que en toda capacitación que se diseña, para lograr mayor impacto y mejorar los resultados, debe tener identificado el grupo objetivo, el tema a trabajar y los objetivos de esta, por tal razón, este trabajo de grado tiene como finalidad diseñar estrategias de capacitación para Atlantic BPO de la información entregada por ETB que debe ser transmitida en la operación de atención escrita con

el fin de mejorar la gestión y respuesta a las PQR 's, evitando multas por parte de las entidades de vigilancia y control.

En consecuencia, la pertinencia de este proyecto es analizar las metodologías actuales de capacitación en la operación escrita de la campaña de ETB en Atlantic BPO, con el propósito de proponer estrategias enseñanza para generar aprendizajes significativos en adultos, que conduzca a los trabajadores hacia un desempeño sobresaliente, a través de una capacitación que les permita recibir los contenidos de manera oportuna y al que al mismo tiempo sea fácil de entender y aplicar en sus labores diarias. De igual manera, que el colaborador use de manera eficiente los canales y herramientas comunicativas, optimizando los procedimientos, la calidad y la efectividad en la atención escrita de reclamos.

Visiblemente, los resultados que arroje esta investigación serán de gran utilidad para la empresa Atlantic BPO y específicamente, para el área de entrenamiento y desarrollo, porque: 1. Se propondrán estrategias, métodos y herramientas, que podrán ser utilizadas no sólo en la campaña de ETB sino en las campañas que consideren pertinente mejorando o renovando la forma tradicional de entrenar o capacitar; 2. Permitirá cumplir sus metas y compromisos contractuales adquiridos con ETB respecto a mejorar la experiencia del cliente y evitar la imposición de las multas. 3. Aumentará la productividad, calidad y los indicadores de clima organizacional, ya que como lo menciona Montoya Agudelo & Boyero Saavedra (2016) el nivel de satisfacción de los empleados en el trabajo es directamente proporcional a su productividad y eficiencia.

Así mismo a través de este proceso de investigación se hace necesario consolidar y dar aplicación en un contexto empresarial real, los conocimientos y conceptos adquiridos en la

carrera y particularmente a los contenidos abordados en el diplomado, tales como las temáticas de entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal.

Finalmente, en este documento se logra articular los puntos de vista de los diferentes compañeros del seminario, donde se ponen a consideración diversas posturas frente a una misma problemática empresarial analizada y donde se logran integrar múltiples estrategias de solución a la problemática expuesta.

Marco Referencial

Marco Conceptual

Atlantic BPO: empresa de la industria de Contact Center y BPO (Business Process Outsourcing) en Colombia, con más de 15 años de experiencia. en la actualidad tiene a cargo la operación de atención de **PQR** 's escrita de la empresa de Telecomunicaciones de Bogotá.

ETB: es la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá, ofrece servicios de internet, telefonía, televisión digital, servicios móviles con cobertura nacional, soluciones de comunicaciones y tecnológicas, para los segmentos de Hogares, MiPymes y Grandes Clientes.

Capacitación: Chiavenato (2017) lo define como “un proceso educativo continuo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada con el objetivo que las personas adquieran conocimientos para realizar asertiva y eficazmente sus actividades adicionalmente adquieren habilidades y competencias en función de los objetivos propuestos”.

Capacitador: Garza Leal (2017) lo define como el profesional de formación en la que su principal prioridad es guiar las actividades de enseñanza, transmisor de habilidades, conocimiento y actitudes, por tanto, es quien diseña, dirige las sesiones de capacitación y busca lograr los objetivos del plan de capacitación. Así mismo, menciona que un capacitador debe tener como cualidades: la autenticidad, capacidad de análisis y síntesis, expresión verbal, clara, precisa y sencilla, la capacidad de captar y mantener la atención de los asistentes, manejar buenas relaciones interpersonales, integrar y guiar a los grupos hacia el cumplimiento de los objetivos, manejar situaciones difíciles de manera fácil, mostrar y generar entusiasmo, creatividad, poder adelantarse a los acontecimiento y problemas, tener orden, comprensión y la capacidad de verificar los hechos reales con los objetivos planteados (Garza Leal, 2017, p.62)

Estrategia: Vásquez Rodríguez (2020) la define como:

“toda aquella actividad conscientemente planeada para lograr un fin, o como una meta o un plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente, cuya implementación va a depender, entre otros factores, de la habilidad y actitud del maestro, el tipo de contenidos que se desea desarrollar, las características del grupo, el número de estudiantes en el aula, el diseño de la sala de clases, la filosofía educativa, el tiempo del cual se dispone para cubrir una temática, la intencionalidad prevista de aprendizaje, el clima organizacional y comunicacional generado en el aula” (p.24).

Operación: Hace referencia a un grupo de personas que tienen asignada una labor en específico compuesta por analistas, formadores, supervisores, jefes de proyecto, para el caso en específico de este trabajo de grado, corresponde al grupo de personas que brinda respuestas escritas a las PQR ‘s que interponen los clientes que tienen servicios de ETB.

PQR ‘s: Wikipedia (2021) lo define como

“Una sigla que significa, literalmente, peticiones, quejas y reclamos. Se trata de una actividad mediante la cual, ya sea un cliente o un usuario, de un bien o servicio, se dirige al proveedor de este o a la autoridad competente, para expresarle una solicitud, una inconformidad, o que adelante una acción, o deje de hacer algo que pueda ser perjudicial para el consumidor o ciudadano”.

WAH: Work At Home, es una sigla que se utiliza de manera frecuente desde el inicio de la pandemia del Covid-19 y significa personal que se encuentra laborando desde casa.

Marco teórico

La capacitación laboral tuvo sus orígenes en empresas de naturaleza familiar en las que se utilizaba la metodología de capacitación “aprender haciendo”, la cual fue modificada cuando se presentó la Revolución Industrial, que requería de una formación enfocada a la situación que se estaba viviendo durante las dos guerras mundiales. En el estudio de Mitnik y CINTERFOR (Organization) (2006, Capítulo 6) menciona que la capacitación laboral surge como la consecuencia de demandas en el mundo del trabajo, tiene sus orígenes en la filosofía clásica y la pedagogía moderna, hacia el siglo XX inicia el movimiento llamado “educación de adultos”, “educación no formal”, “andragogía”, “aprendizaje continuo” o “educación continua”.

En la actualidad, toda organización reconoce la importancia del capital humano ya que realizan un gran aporte a la compañía con talentos, aptitudes, dedicación y compromiso en contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por lo anterior, tener un programa de capacitación y entrenamiento permite optimizar las habilidades de los empleado y por tanto el desempeño organizacional; en el libro “*Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*” de García Solarte, M. Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010) establece que la capacitación es el proceso a través del cual una empresa provee a los trabajadores herramientas y métodos requeridos para fortalecer las habilidades, destrezas y conocimientos en un momento determinado. Igualmente, menciona que tiene cuatro fases:

- **Detectar las necesidades de capacitación:** En esta fase se observa el entorno y se define el enfoque de la capacitación, las personas que requieren la capacitación y los temas a tratar. Como herramientas para detectar estas necesidades, se encuentra la entrevista, los resultados de los indicadores de la compañía, las reuniones periódicas de análisis de

resultados de objetivos, los cuestionarios y evaluaciones aplicadas de manera periódica, etc.

- **Diseño del programa de capacitación:** En esta fase, una vez se detectan las necesidades, se debe establecer cómo se realizará la capacitación, es decir, el espacio físico o virtual, las herramientas a utilizar, la metodología a implementar, los objetivos a cubrir, el público al cual está dirigido, la fecha y la hora, el tiempo de la duración.
- **Implementar el programa de capacitación:** Corresponde a la etapa en la que se desarrolla la capacitación, su éxito depende del material utilizado, la cooperación de administrativos que permitan la asistencia de los empleados, la preparación de los formadores/capacitadores y por supuesto, la disposición de los aprendices
- **Evaluar el programa de capacitación:** De acuerdo a la figura 1, Chiavenato (2017) señala que hay seis niveles para evaluar la eficacia de la capacitación, básicamente se analiza la percepción del asistente, del tema, cómo ayuda para el crecimiento laboral y personal, el impacto en el resultado de las labores, el beneficio que le trae a la empresa y finalmente, la afectación al clima laboral.

Estrategias de Enseñanza

Por lo siguiente, una vez superada la fase 1 en la operación escrita de PQR en la empresa Atlantic BPO para la campaña ETB, en la que se establece la necesidades de capacitación, la cual recordemos es la de transferir hacia los analistas y supervisores las temáticas que semanalmente entrega el área de formación de ETB hacia las diferentes operaciones de servicio al cliente, así mismo, teniendo en cuenta que el enfoque de este trabajo de grado está en mejorar las estrategias a utilizar en la fase 3 (Implementar el programa de capacitación), ya que se busca que en las capacitaciones se utilicen métodos, técnicas y estrategias de enseñanza que permitan tener un

aprendizaje significativo por partes de analistas y supervisores y que tengan un resultado favorable en los seis niveles de la eficacia que se evalúa en la fase 4 (Evaluar el programa de capacitación) y que se puntualizan en la siguiente figura 3:

Figura 3

Los seis niveles de evaluación de la eficacia de la capacitación

Medidas de eficacia	Métodos de evaluación
Nivel 1: Reacción	El aprendiz responde satisfactoriamente a la encuesta (satisfacción con la experiencia de capacitación).
Nivel 2: Conocimiento	El aprendiz responde a la encuesta con aprendizaje completo (nuevos conocimientos y habilidades adquiridos).
Nivel 3: Comportamiento	La evaluación posterior del gerente indica que el aprendiz retiene el aprendizaje después del acto (memoria observable en las habilidades).
Nivel 4: Impacto	La evaluación posterior del gerente indica que el aprendiz todavía retiene lo aprendido en el acto (aumento de la productividad en el mediano plazo).
Nivel 5: ROI	El análisis de costos/beneficios refleja un aumento de la productividad en el mediano plazo.
Nivel 6: Transferencia para el clima organizacional	Implica factores en el ambiente laboral del aprendiz (clima) que ayudan o impulsan la transferencia de aprendizaje.

Nota: Chiavenato, I. (2017). *Los seis niveles de evaluación de la eficacia de la capacitación* [Ilustración].

<http://www.ebooks7-24.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

En tal sentido, las estrategias de enseñanza, que corresponde a procedimientos y modos de actuar del formador (capacitador), implica actividades conscientes y orientadas a un fin, son elementos dispensables para lograr aprendizajes significativos, como lo menciona Vásquez Rodríguez (2010, p. 12) “las estrategias de enseñanza deben orientarse y diseñarse de manera que estimulen a los estudiantes a observar, analizar, opinar, formular hipótesis, buscar soluciones, descubrir conocimientos, actuar, experimentar, crear e imaginar”

El uso adecuado y consiente de las estrategias, permite que la capacitación sea interactiva y de calidad, por tanto, es imperativo que el formador use estrategias y metodologías que favorezcan el desarrollo de las temáticas, de igual manera debe actuar como mediador y como un ejemplo para el empleado, influyendo en los procesos de aprendizaje.

Características y Elementos de las Estrategias. En el manual de enseñanza y aprendizaje, escrito por Parra Pineda (2003 p.9) menciona las características y elementos de las estrategias:

- Se basan en objetivos específicos
- Es requisito tener conocimientos previos
- La preparación de los materiales requeridos
- Se debe concretar los aspectos importantes de la información que se va a transmitir
- Promover el manejo de los aspectos teóricos con la práctica
- Fomentar la autonomía del asistente y el autoaprendizaje
- Fomentar el aprendizaje basado en proyectos, por descubrimiento y/o aprendizaje para dar solución a problemas

Una vez, teniendo claro el fin de una estrategia y las características que deben cumplir, el paso siguiente es entender la mejor manera que aprenden los adultos, esto debido a que el personal que laboran en la empresa de Atlantic PBO es población joven entre los 20 y 40 años, por tanto, a continuación, desarrollamos el concepto de la andragogía como una de las estrategias de enseñanza:

Andragogía. Bautista (2015) la define como la disciplina que se ocupa en la educación y el aprendizaje del adultos, establece que el proceso educativo está presente en el ser humano durante toda su vida, los adultos crean y acumulan capital intelectual y tienen la posibilidad de

transferir el conocimiento a otros, por tanto la información que se transmite debe ser clara, objetiva y aplicable en los procesos de la vida laboral y cotidiana, esto debido a que al contar con formación efectiva y eficiente, el conocimiento y la información va a perdurar en el recurso humano, así mismo facilita los procesos de reclutamiento y selección, cumpliendo objetivos como la productividad, calidad y el aprovechamiento óptimo de los recursos, lo que genera una nueva cultura laboral y consigue ser más competitivos e innovadores de talentos en el factor humano.

De acuerdo con el artículo “La andragogía y su importancia en la capacitación del recurso humano en las empresas” el autor Bautista (2015) menciona que: “Los adultos se disponen a aprender lo que necesitan saber o poder hacer para cumplir su papel en la sociedad, específicamente en su contexto laboral, y en su entorno, ellos deben mirar la capacitación como un proceso para mejorar su capacidad de resolver problemas y modificar positivamente el mundo que les rodea” (p.15).

Esto quiere decir, que el adulto sabe que debe aprender y formarse para que su permanencia en la compañía sea duradera, que la formación que recibe es la base de su rendimiento laboral, que permite que las metas, objetivos e indicadores de la compañía se consigan.

Ahora bien, Knowles (2001), como citó Díaz, F (2016), distingue tres tipos de orientación hacia el aprendizaje del adulto, los cuales se detallan en la siguiente figura 4 y con la que se puede deducir diferentes alicientes para aprender, sea para alcanzar un objetivo, relacionarse con los demás o simplemente adquirir conocimientos. Igualmente, en las premisas de la andragogía y según lo mencionado por Díaz, F. (2016): “El adulto tiene la necesidad de aplicar en su vida lo que aprende y la necesidad de que lo aprendido, lo enriquezca en un nivel

personal, familiar y social, por esta razón, escoge su plan de capacitación, dependiendo de sus intereses, gustos, objetivos y necesidad de pertenencia a un grupo, a su experiencia de aprendizaje, le añade su propia experiencia de vida”.

Figura 4

Orientación hacia el aprendizaje

Aprendices orientados a una meta	Aprendices orientados a una actividad	Aprendices orientados al aprendizaje
Recurren a la educación, para cumplir unos objetivos. No se restringen a alguna institución o método.	La selección de la actividad formativa, está basada en el contacto social y las relaciones humanas.	Estudian por amor al conocimiento y siempre se han dedicado al aprendizaje. Por lo general, son grandes lectores.

Nota: Díaz Marín, F. (2016, diciembre). *Orientación hacia el aprendizaje* [Tabla]. Modelo de capacitación, con enfoque en el aprendizaje del adulto y en la cultura de servicio, para la empresa People Contact S.A.S. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/12280/80082326.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Las anteriores premisas, según Knowles (2001), como citó Díaz, F. (2016) influyen de manera directa en la selección del proceso de enseñanza y aprendizaje:

“El énfasis en la educación para adultos se encuentra en las técnicas experimentales: técnicas que recurren a la experiencia de los alumnos, como grupos de discusión, ejercicios de simulación, actividades de solución de problemas, estudios de casos y laboratorio, en lugar de técnicas de transmisión. También, hay un mayor énfasis en las actividades en parejas”.(p. 71).

En concordancia con lo mencionado por Knowles (2001) respecto a las técnicas para aplicar en el proceso de enseñanza y aprendizaje en los adultos, Moreno (2014), como citó Díaz, F. (2016) realizó el siguiente resumen en la figura 5:

Figura 5

Técnicas de enseñanza y aprendizaje

Técnica de discusión	El grupo de alumnos y el docente, intercambian ideas con respecto a un tema y cada participante contribuye con sus conocimientos a la obtención de conclusiones.
Técnica de estudio de casos	El docente expone una situación real, que ha sido investigada y tratada para que posibilite el análisis e intercambio de ideas, permitiendo que cada uno de los alumnos, aporte una solución diferente, por lo tanto, no hay una única solución.
Técnica de problemas	El docente coloca al educando en una situación problemática, para que sugiera soluciones, basándose en estudios realizados con anterioridad.

Nota: Diaz Marín, F. (2016, diciembre). *Técnicas de enseñanza y aprendizaje* [Tabla]. Modelo de capacitación, con enfoque en el aprendizaje del adulto y en la cultura de servicio, para la empresa People Contact S.A.S. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/12280/80082326.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

e-learning. Stephens (2004), como se citó en Yunda Álvarez (2012) lo define como un tipo de capacitación el cual integra y usan elementos didácticos para el aprendizaje y la enseñanza organizacional, por medio de herramientas como internet y multimedia según los requerimientos que específicos o las necesidades que se estén desarrollando para cada individuo o por cada área, de esta manera permite que las empresas desarrollen nuevas capacidades y habilidades en los trabajadores para esta forma obtener mejores resultados, alcanzar objetivos y las metas propuestas (p.4).

De acuerdo con el artículo de LOGYCA (2020) los beneficios para las empresas que capacitan de manera virtual son los siguientes:

- **Flexibilidad:** Porque tiene la facilidad de que se adapta a cualquier horario lugar y ritmo de aprendizaje.
- **Mayor retención de conocimiento:** hay un estudio realizado por el Research Institute of America en el 2017 que concluyó que la capacitación online aumenta la retención del

conocimiento entre un 25% y un 60%, a diferencia de la retención que se tiene con una capacitación tradicional que está entre el 8% y el 10%, esto gracias a los contenidos visuales que se presentan durante las capacitaciones cursos virtuales tales como: vídeos, imágenes, infografías y otros recursos; esto aporta a diferentes tipos de enseñanza y permite que el empleado pueda consultar de nuevo el contenido en el momento que lo requiera (LOGYCA, 2020).

- **Optimización de recursos:** La capacitación virtual ha permitido una reducción de costos respecto a gastos de transporte tanto de formadores como de participantes, alquiler de espacios, equipos materiales, entre otros
- **Mayor eficiencia:** Diferentes estudios demuestran que una capacitación en línea requiere entre un 40% a 60% menos tiempo que la presencial.
- **Aumento en la productividad de los trabajadores:** A lograr los objetivos de la capacitación de una mejor manera, los colaboradores pueden aplicar de manera exitosa el conocimiento que adquieren en los distintos procesos de la compañía de esta manera aumentar el rendimiento en su labor. Asimismo, puede hacer sus consultas de manera online buscando la información que requiere sin tener que ausentarse de su puesto y perder tiempo buscando apoyo presencial.
- **Beneficios financieros:** relacionado directamente con el aumento de la productividad del empleado
- **Actualización constante de la información:** una de las grandes ventajas del e-learning es que se puede realizar modificaciones o agregar contenido a los cursos o páginas de consulta, de manera fácil y de inmediata, así que cuando los procesos o la información cambia, el trabajador tendrá acceso a la información de manera actualizada

- **Seguimiento Continuo:** Con la modalidad virtual la empresa puede hacer seguimiento y evaluación sobre el progreso de cada uno de sus trabajadores en tiempo real y tiempo el tiempo de conexión, rendimiento en actividades sus habilidades y oportunidades de retroalimentación

Respecto a las estrategias a implementar en durante la capacitación en línea son:

Las TICS en la educación: Permite el acceso inmediato a fuentes de información y recursos, por tanto, crear recursos digitales, usar aplicaciones interactivas para el aprendizaje y beneficia el trabajo colaborativo.

Estrategias educativas: Estas pueden ser de enseñanza o de aprendizaje, tiene dos grupos:

- **Organizativas:** estas estrategias se enfocan en crear un ambiente propicio para la comunicación, cooperación, socialización e intercambio de experiencias (Yeira, 2020).
- **Cognitivas:** Están dirigidas a apoyar los procesos de pensamiento como la activación de conocimientos previos, la creatividad, la organización de contenidos y resolución de problemas (Yeira, 2020).

Estrategias de aprendizaje para el e-learning: es cambiar los libros por documentos electrónicos, discusiones u horas de atención, por foros y chats, estas estrategias y recursos permiten que los empleados se mantengan activos, se construya conocimiento y se logren los objetivos.

Estrategias Pedagógicas virtuales. Es la pedagogía conceptual y es la mejor que se adapta a la capacitación virtual, porque se enfoca en la enseñanza para adquirir nuevas competencias para que los empleados logren empoderarse de forma positiva sus procesos de aprendizaje (Yeira, 2020).

Estrategias didácticas virtuales: Yeira, (2020) recomienda que para elaborar un material didáctico se debe: definir qué se pretende que el empleado aprenda, crear explicaciones concretas y sencillas, fomentar la cercanía utilizando lenguaje y contenido conocido, y que sea de fácil acceso para el empleado, que la apariencia tenga un aspecto agradable de acuerdo a la audiencia o público objetivo y la claridad, es decir que el empleado conozca el recurso y cómo una utilizarlo. Así mismo, menciona que las estrategias deben tener los siguientes 7 elementos

- **Interactividad:** Es un principio que permite que los empleados o asistentes a la capacitación estén más activos y constructores de su propio aprendizaje. tiene como objetivo que los empleados estén activos en las actividades, por lo que el diseño de favorecer el intercambio de información. de experiencias y conocimientos.
- **Multimedia:** El material a utilizar en las capacitaciones de permitir incorporar múltiples recursos tales como textos, imágenes, animaciones, vídeos, sonidos, sitios web, entre otros.
- **Durable y actualizable:** Es otro principio que establece actualizar permanentemente los contenidos y las actividades que siempre deben estar acordes a la información vigente.
- **Sincrónicos y asincrónicos:** Este componente hace referencia a que los empleados realizan tareas y actividades en el mismo momento y en cualquier lugar (sincrónico) o en el tiempo que él elija (asincrónico) adaptándose a sus necesidades y posibilidades,
- **Fácil acceso, uso de los materiales y actividades:** Siempre estar disponible en la red los materiales y recursos que el empleado necesite para así poderlos consultar en el momento que lo desee o lo requiera.

- **Seguimiento:** Establecer tiempos de entrega para que el empleado organice las tareas y así pueda lograr mejor proceso de acompañamiento permitiendo de esta manera cumplir de manera exitosa las actividades planteadas.
- **Comunicación horizontal:** establecer una relación de igualdad entre el formador y el empleado de modo que el aprendizaje y el cumplimiento de los objetivos sea un logro conjunto.

Estrategias Neuroeducativas: Definida por Yeira, (2020) como: “una nueva visión de la enseñanza que se basa en aportar estrategias y tecnologías educativas centradas en el funcionamiento del cerebro.” Por tanto, Boscán (2011) como lo citó Tacca Huamán et al. (2019) propuso tres principios de la neurodidáctica:

“interacción, equilibrio y visión holística. Cuando el estudiante compromete todos sus recursos sensoriales, está alerta y en estado activo de procesamiento de información se cumple el principio de interacción. El principio de equilibrio aparece cuando se estimulan diversas áreas cerebrales, se emplean recursos (analíticos y metafóricos) que involucran ambos hemisferios y los contenidos seleccionados son inter y transdisciplinarios. El principio holístico se cumple cuando se logra la interacción entre los procesos cognitivos y afectivos, se valora la autoestima, las inteligencias múltiples y se promueve el aprendizaje para la vida.”

Así que, dentro de estas estrategias, podemos mencionar cuatro las cuales fueron relacionadas en el artículo de Profes al Aula, (2020):

- Se refiere a aprovechar todos los intereses del empleado incluirlo en el proceso de aprendizaje logrando que se identifique y se emocione con ello. es importante que el

empleado sea consciente de la aplicabilidad de lo aprendido y, por tanto, podemos incluir toques de realidad actividades planteadas conectándolos a la situación actual

- Siempre se debe tener una visión lúdica de la enseñanza, la metodología de aprendizaje mediante el juegos tiene efectos positivos, ya que el juego despierta curiosidad, permite descubrir y practicar nuevas habilidades útiles, además aumenta la autoestima y la motivación para aprender y crear relaciones interpersonales. Para las capacitaciones virtuales hay varias formas de incluir el juegos en la enseñanza, por ejemplo, con concursos en línea a través de plataformas como Kahoot! o a través de trivias, en los que se trabajen las competencias de cada tema visto.
- Otra estrategia es convencer al empleado que el error es parte del proceso de aprendizaje, entonces por lo que se debe trabajar en aspectos que se pueden mejorar y no en calificar o resaltar aquello que está mal, dentro de esta estrategia se pueden utilizar herramientas como rúbricas de auto y coevaluación y al final de la sesión se puede utilizar cuestionarios con preguntas como: ¿que he aprendido?, ¿en qué aspecto necesito ayuda?, ¿qué tema no me ha quedado claro? , ¿qué me ha gustado’.
- La creatividad es una de las estrategias más útiles para el desarrollo profesional y personal a lo largo de la vida, cualquier actividad se puede desarrollar en un modo creativo, es útil presentar las tareas a modo de retos para el empleado; por ejemplo, proponer un problema y preguntar ¿cómo lo podemos resolver? Es muy útil utilizar recursos como sopa de letras, acertijos o cualquiera de estos recursos pedagógicos para relacionados con el pensamiento divergente o propios conocimientos de cada tema.

Boscán (2011) como lo citó Tacca Huamán et al. (2019) propuso una tipología para identificar las estrategias neurodidácticas, con las que se puede trabajar al momento de diseñar el material e impartir una capacitación, las organizó de la siguiente manera:

“Las estrategias operativas representan el conjunto de estímulos creativos que planifica el docente para presentar el contenido, responden al interés del estudiante y a las características particulares del contexto educativo. Las estrategias socio-emocionales involucran componentes emocionales que establecen los vínculos docente-estudiante y estudiante-estudiante. Estas estrategias permiten el fortalecimiento del compromiso por el aprendizaje y la experiencia activa. Las estrategias metodológicas están compuestas por procedimientos que promueven la indagación, análisis y construcción del conocimiento mediante procesos lógicos y con apoyo de las estrategias operativas y socio-emocionales.”

Finalmente, para cerrar este capítulo de e-learning se debe tener presente el diseño de los materiales y las actividades que facilitarán el proceso de aprendizaje, por tanto, para las capacitaciones se debe crear materiales que promuevan la autorregulación de los aprendizajes, igualmente hay que seleccionar los contenidos en los que se desean trabajar y determinar las herramientas para presentación de las temáticas. Asimismo, escoger los materiales con los que se iba a trabajar como textos, enlaces, imágenes, vídeos y otros, también es importante, crear una estructura del material de manera que tenga coherencia y, cualquier material que se presente de tener una portada, introducción, los ejercicios de autoevaluación y la práctica, las conclusiones y las referencias (Yeira, 2020).

En consecuencia, en la web hay varios programas gratuitos y licenciados que permite hacer más dinámica y llamativa las presentaciones, a continuación, y de acuerdo con de García (2020), se mencionan los más utilizados y comunes:

- “Mentimeter”. Herramienta en línea para crear encuestas y su finalidad es la interacción directa con el con el empleado para mantener la participación activa durante la sesión.
- “Kahoot!”: Con esta herramienta se puede interactuar con varias personas a través de un cuestionario que es interactivo, se enfoca en actividades de ludificación o gamificación y permite al formador mantener una mayor atención por parte de los empleados.
- “Quizlet” Esta herramienta permite producir tarjetas con contenidos educativos incluyendo texto e imágenes apoya al estudio de los empleados de manera individual o en equipos presenta una serie de fichas que muestra los temas de la capacitación.
- “Ganially”: Es otra herramienta gratuita para la creación de contenidos interactivos como mapas, poster, infografías, guías, vídeos, comentarios, etc.
- “Canva”, “Powtoons” y “Prezi”: son plataformas para hacer presentaciones dinámicas y llamativas.
- “Padlet”: Contribuye a construir un espacio colaborativo ya que se presenta como un tablero o una pizarra en donde los participantes pueden incluir información de manera colaborativa .

Metodología de enseñanza por proyectos. Las técnicas de la figura 3 promueven el aprendizaje individual y en grupos, proponen momentos para “*aprender haciendo, aprender a ser y aprender a aprender*”, muy acorde al Modelo Pedagógico Sistémico que se menciona en el trabajo de grado “*La enseñanza por proyectos, agente dinamizador del proceso de enseñanza – aprendizaje*” de Morales, C. M. (2004), en dicho trabajo la Metodología de Enseñanza por

Proyectos, propone 5 fases en donde los empleados bajo la orientación de un formador:

“Observan, comparan, Clasifican, Interpretan, Comprenden y Aplican” para dar respuesta a situaciones o contenidos de desacuerdos cognitivos individuales, de grupos o sociales. Esta metodología permite que los empleados aparte de aprender las temáticas construyan un método que les brinde el acceso a nuevos conocimientos, es decir, que el empleado aparte de aprender desarrolle su capacidad de aprender a aprender.

En consecuencia y con base en lo citado por Morales, C. M. (2004) respecto a que la experiencia indica que el formador actual, en la mayoría de los casos, solo se ocupa de transmitir conocimientos acabados, no estimula al empleado a tener actitud de aprendizaje, a adquirir, integrar, profundizar, aplicar nuevos y preexistentes conocimientos, por tanto, la necesidad es que los formadores se provean de estrategias de instrucción que procuren en el empleado el aprendizaje significativo. Es claro, que enseñar no es un proceso fácil ni tampoco aprender, ya que requiere de técnicas, estrategias y metodologías. El aprendizaje del empleado y cualquier estudiante va desde el memorístico hasta el significativo, al respecto Morales, C. M. (2004), establece que:

El aprendizaje memorístico o repetitivo se caracteriza porque el conocimiento es seleccionado por un tercero e impuesto externamente y es asimilado por el aprendiente en forma pasiva, mecánica, arbitraria y verbalista, éste no tiene una motivación para integrar los nuevos conocimientos a su estructura cognitiva. Por el contrario, el aprendizaje significativo se caracteriza por la comprensión del conocimiento y la incorporación en la estructura cognitiva del estudiante, en forma sustantiva. Hay un esfuerzo consciente del aprendiente por relacionar los nuevos conocimientos con los preexistentes y desde el aspecto afectivo está motivado, a relacionar éstos nuevos conocimientos con aprendizajes

anteriores. No se trata del estudiante cuyo aprendizaje está orientado a presentar un examen, después del cual olvida todo como si nunca lo hubiera aprendido, sino de aquel que utiliza su conocimiento para resolver sus problemas o le sirve de base para modificar comportamientos, principios, creencias, etcétera. (p. 16)

Por esta razón, la enseñanza por proyectos presenta como ventajas que: no divide el aprendizaje y da la capacitación un nuevo sentido, proyectando los saberes de una situación problemática por resolver, esta estrategia facilita el aprendizaje experiencial del individuo, cooperativo y social. Por lo anterior, los proyectos son buenas opciones didácticas para que los empleados a partir del planteamiento de un problema y con la guía del formador, actúe enfrentando realidades concretas.

En resumen, los formadores deben estar en la capacidad de mediar entre el conocimiento y el aprendizaje, una de las estrategias que se propone es el de la metodología de la Enseñanza por Proyectos, ya que se considera que a través de esta el formador en su capacitación puede ofrecer aprendizajes significativos y procurar la autonomía entre los asistentes.

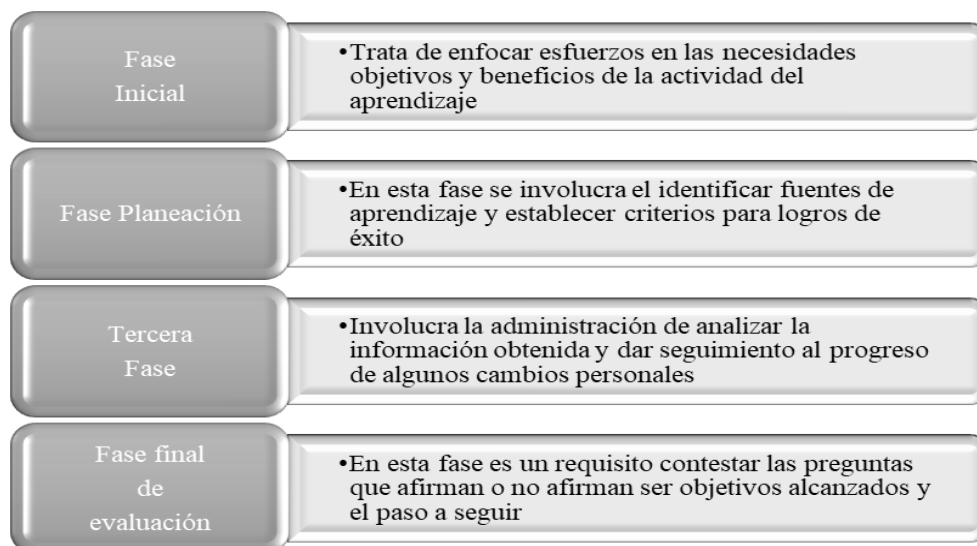
Autocapacitación. También llamado el aprendizaje autodirigido, Garza Leal (2017) menciona en su trabajo que es un proceso en el que el capacitando toman su propia iniciativa con o sin la ayuda de otras personas para diagnosticar sus necesidades, formular sus procesos de aprendizaje, identificar fuentes materiales y recursos para aprender, implementando propias estrategias y evaluando sus resultados de aprendizaje. Así mismo, Garza Leal (2017) establece que la capacitación autodirigida no significa que el capacitando tenga que aprender solo, aunque el aprendizaje corre por cuenta propia, pueden usar otras personas como facilitadores en su proceso de capacitación.

En la misma línea, Garza Leal (2017) hace referencia a algunas competencias que se debe desarrollar para el autoaprendizaje, las cuales son:

- Hacer uso a la estructura del conocimiento que los capacitandos tienen; es decir que los formadores identifiquen lo que capacitandos ya conocen.
- Estimular a niveles de aprendizajes profundos, esto se realiza aumentando las preguntas hacia el capacitando de modo que el capacitando toma una iniciativa por los casos e investiga con mayor profundidad para su aprendizaje.
- Desarrollo del pensamiento crítico y habilidades para el estudio diario
- Habilidades y comprensión de lectura
- Un buen ambiente de aprendizaje.

Por lo anterior, estas competencias se basan en creer que los adultos tienen la capacidad de autocapacitarse y que la mejor manera de aprender de manera autónoma es comportarse autónomo y que la habilidad de autocapacitarse es una situación se puede generalizar en cualquier otra actividad (Garza Leal, 2017, p.71).

Dentro de los pasos para efectuar una capacitación autodirigida, Garza Leal (2017) señala el modelo de Brockett y Hiemstra (1991) el cual consiste en 4 fases que se sintetizan en la siguiente figura 6:

Figura 6*Pasos para realizar una capacitación autodirigida*

Nota. Elaboración propia

Continuando, Garza Leal (2017) en su trabajo presenta a través de tablas (ver figura 7 y 8) las ventajas y desventajas de la autocapacitación, las cuales deben ser evaluadas al detalle antes de ser implementadas:

Figura 7*Ventajas del autoaprendizaje en una empresa*

Capacitando	Capacitador	Organización
Disponible al instante.	No da cursos repetitivos	Capacitación en sitios múltiples
Trabaja a su propio ritmo	Menos tiempo dedicado a la actividad	Reducción de costos por espacio
Elección individual de material	Más tiempo para desarrollar	Captura conocimientos por materias
No hay sorpresas.		Requiere pocos capacitadores
Retroalimentación inmediata		Bajo costo de viaje de capacitador
Proporciona revisión y referencia		Capacitación en el momento
		Capacitación a tiempos bajos
		Facilidad para turnos de capacitación
		Consistencia en la capacitación

Nota: Garza Leal, A. (2017b, abril 26). *Ventajas al utilizar el aprendizaje autodirigido en las organizaciones* [Tabla]. Características tecnológicas y funcionales de una plataforma en línea que coadyuve con la autocapacitación del personal de las áreas de servicios al usuario en una biblioteca académica. <http://hdl.handle.net/11285/622408>

Figura 8

Desventajas del autoaprendizaje en una empresa

Capacitando	Capacitador	Organización
Falta de costumbre a ser autodirigido	Dificultad para desarrollar el material	Altos costos de producción
Falta de un instructor	Elección limitada de medios	Altos costos de reproducción
No conformidades al caer en los objetivos	Necesita seguimiento seguido	Altos costos de distribución
Necesita sinergia de grupos	Más tiempo de desarrollo	Altos costos de revisión
	Venta del concepto más dura	Problemas de logística posibles
	Mayor necesidad de control	

Nota: Garza Leal, A. (2017b, abril 26). *Desventajas al utilizar el aprendizaje autodirigido en las organizaciones* [Tabla]. Características tecnológicas y funcionales de una plataforma en línea que coadyuve con la autocapacitación del personal de las áreas de servicios al usuario en una biblioteca académica. <http://hdl.handle.net/11285/622408>

Para resumir, en la autoformación/autocapacitación, los aprendices interactúan de forma independiente y a su propio ritmo, con los materiales o los medios que les faciliten, así mismo la disposición del aprendiz es esencial para lograr los objetivos, ya que estos dependen netamente del capacitando. El formador tiene como función proporcionar las instrucciones, los materiales, las experiencias y otros recursos para que sean utilizados y estudiados por el aprendiz y luego realizará un examen de conocimiento, para determinar la apropiación de los temas y el cumplimiento de los objetivos de la formación.

Método de problemas. Radica en plantear situaciones por solucionar a los empleados, quienes para dar solución efectúan lecturas e investigaciones y de esta manera resuman y analicen. Es un proceso didáctico que pone al empleado en situaciones a las que debe buscarle una o varias alternativas de solución (Parra Pineda, 2003, p. 14). Maneja el siguiente esquema que se muestra en la figura 9:

Figura 9

Esquema para el método de problemas



Nota: Elaboración propia

Respecto a los objetivos de este método, encontramos que desarrolla el raciocinio, las aptitudes de planeamiento, la iniciativa, el control emocional, el espíritu de iniciativa, motivación intrínseca, mejor aprendizaje y finalmente, favorece a la aplicación de lo aprendido en situaciones diferentes (Parra Pineda, 2003, p. 15). Finalmente, este método tiene seis fases, las cuales se mencionan en la siguiente figura 10:

Figura 10

Fases del método de problemas



Nota: Elaboración propia

En el planteo de problemas, básicamente lo que hace el formador es explicar el problema, posteriormente, en la hipótesis, los asistentes elaboran un o más hipótesis que traten de explicar la situación de la problemática que se planteó; en la fase de definición, la actividad consiste en definir con la mayor precisión los términos de la hipótesis con el fin de conocer de qué se trata y encontrar con mayor certeza la solución. En la base de exploración lógica, se procura proveer de todas las consecuencias posibles de las hipótesis planteadas, respecto a la fase de presentación de pruebas, encontramos que está contenida en la anterior, ya que a medida que se hacen los razonamientos, se buscan hechos, pruebas o comprobaciones que corroboren o no las hipótesis. Para finalizar, en la fase de generalización, corresponde a la solución de problema propuesto o la comprobación de las hipótesis formuladas basadas en las pruebas disponibles.

Método de juego de roles. Es también conocido como representación de papeles, escenificación, Parra Pineda (2003) afirma que:

“es un método de enseñanza en el que los participantes asumen identidades distintas a la suya para enfrentarse con problemas reales o hipotéticos, de una manera informal pero realista. No existe guion ni diálogo establecido; solo a partir de una descripción más o menos detallada de la situación y los papeles a representar los participantes deciden de forma espontánea su comportamiento durante la representación. Una vez concluida esta, el grupo de observadores discute las implicaciones de las conductas para el problema que se esté analizando” (p.19)

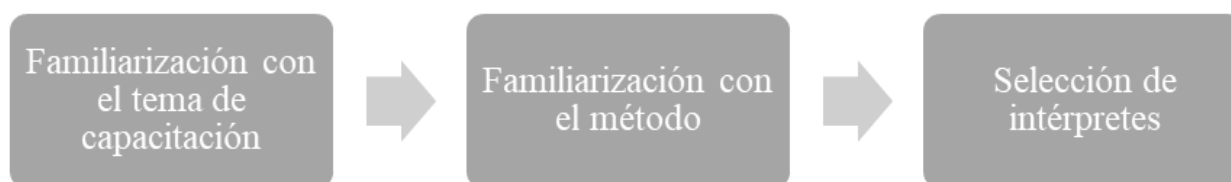
Este método tiene como ventajas que explora dificultades delicadas en las interacciones humanas, se incrementa la comprensión de otras personas a través de la adopción de papeles que involucran aceptar actitudes diferentes a las que se desempeñan en la vida real, desarrolla destrezas de comunicación, puede brindar soluciones posibles a una dificultad sin necesidad de

correr los riesgos y cometer errores en la vida laboral y personal, se puede usar para complementar el aprendizaje de teorías, se aprende haciendo.

El procedimiento para aplicar este método es el detallado en la siguiente figura 11, se inicia informando el tema a trabajar, se explica en qué consiste el juego de roles y finalmente, se elige de los asistentes los voluntarios que desean aplicar el método.

Figura 11

Procedimiento para la aplicación del método de juego de roles



Nota: Elaboración propia con datos tomados de (Parra Pineda, 2003)

El capacitador entrega a los “actores” el papel a personificar, la situación y los criterios para analizar, la duración no puede superar los 20 minutos y lo pueden hacer varios grupos de manera simultánea, para terminar, los actores, los espectadores evalúan la representación realizada, basada en los criterios entregados inicialmente se realizan comentarios de la situación representada y las conclusiones de la actividad (Parra Pineda, 2003, p. 22).

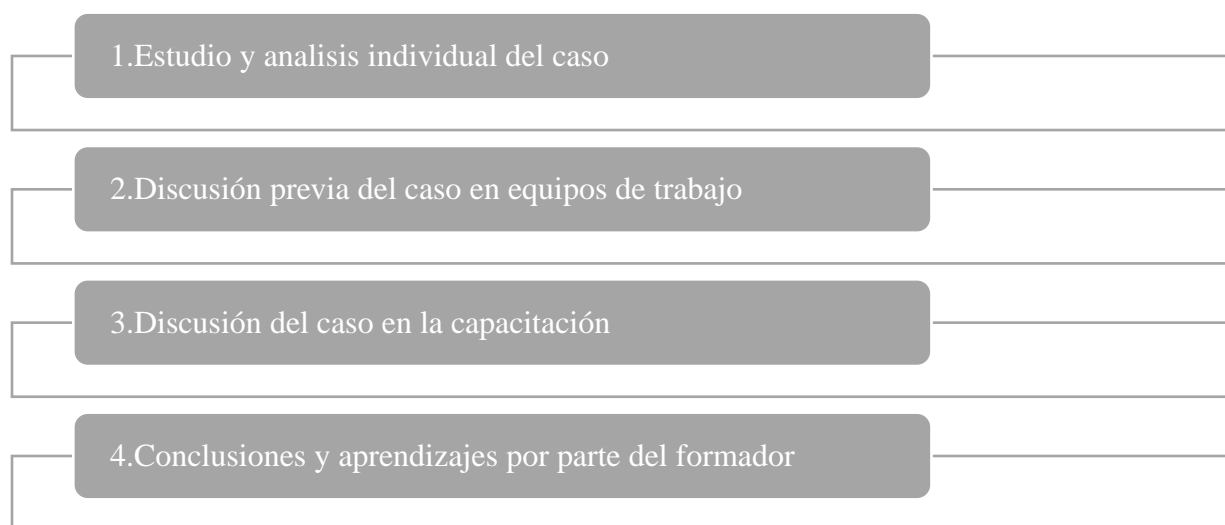
Método de situaciones o de casos. Es una metodología basada en el *learning by done* (aprender haciendo), corresponde a entregar a los asistentes una situación o problema muy parecido a la realidad, que contiene acciones para ser valoradas y luego, la toma de decisiones. Parra Pineda (2003) alude que, mediante la aplicación de este método, se desarrollan habilidades y destrezas en el campo cognitivo de observación, relación, análisis, síntesis, permite reforzar los conocimientos y rompe con el esquema de enseñanza de carácter unidireccional (p.23), que resulta ser uno de los objetivos de este proyecto de grado y es disminuir a su menor expresión las capacitaciones en donde sólo el formador lee y explica las temáticas.

Este método tiene como objetivos hacer las capacitaciones más participativas, desarrollar metodologías propias para solución de problemas, complementar la teoría, desarrollar habilidades necesarias para trabajar en equipo, intercambiar las capacidades para tomar decisiones en forma grupal, intercambiar ideas, experiencias, criterios en la solución a la situación inicialmente planteada y para finalizar, comprender cómo se utilizar en la práctica los elementos teóricos que posee el trabajador. (Parra Pineda, 2003, pág. 24)

El procedimiento para aplica este método se encuentra en la figura 12:

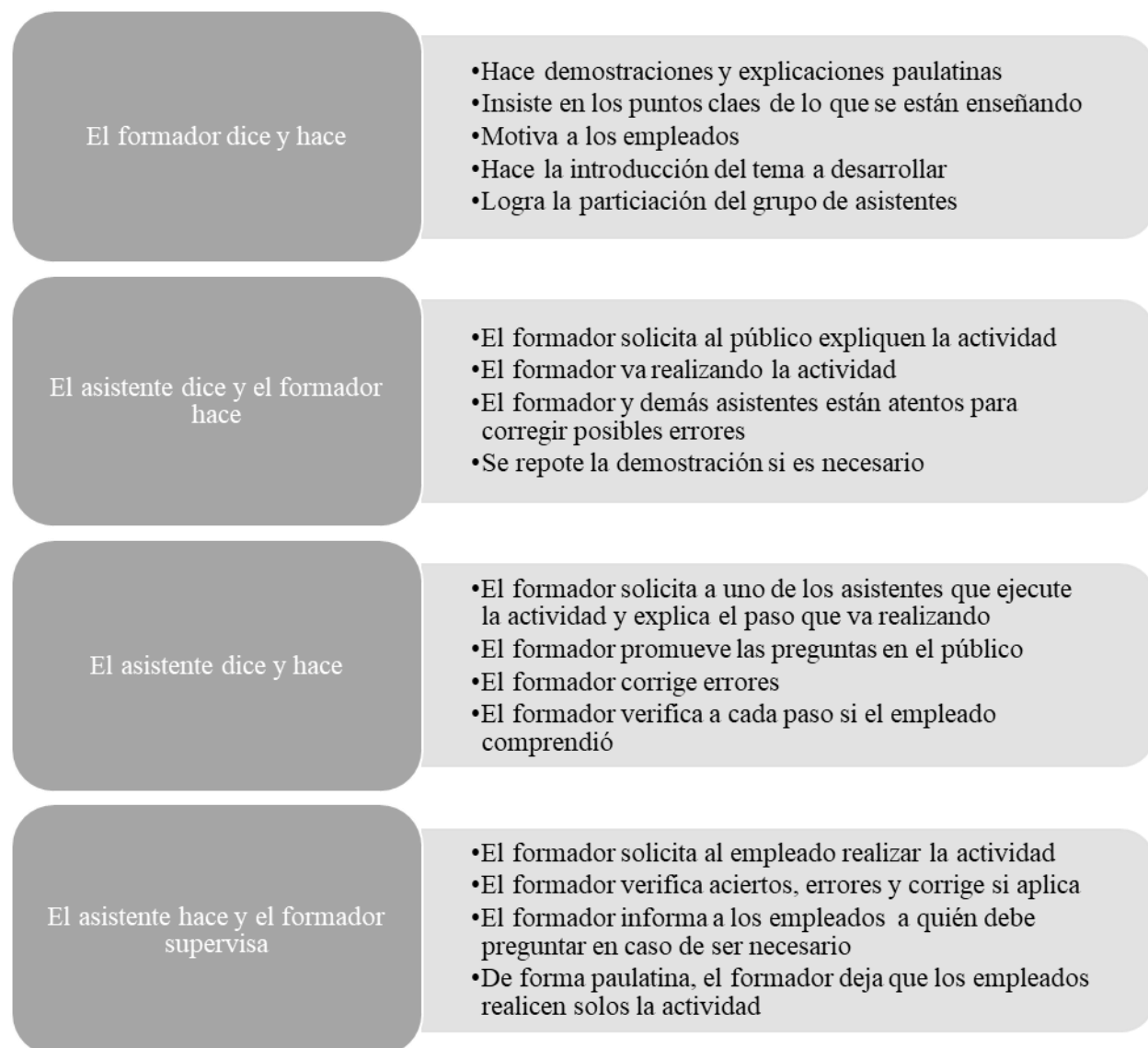
Figura 12

Procedimiento para el método de casos



Nota: Elaboración propia

Método de los 4 pasos. Parra Pineda (2003, p. 80) señala que es un método utilizado en el servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) cuyo eje central de aprendizaje se enfoca en el moldeamiento de la conducta a partir de los estímulos, este método propone los pasos de la figura 13:

Figura 13*Método de los cuatro pasos*

Nota: Elaboración propia

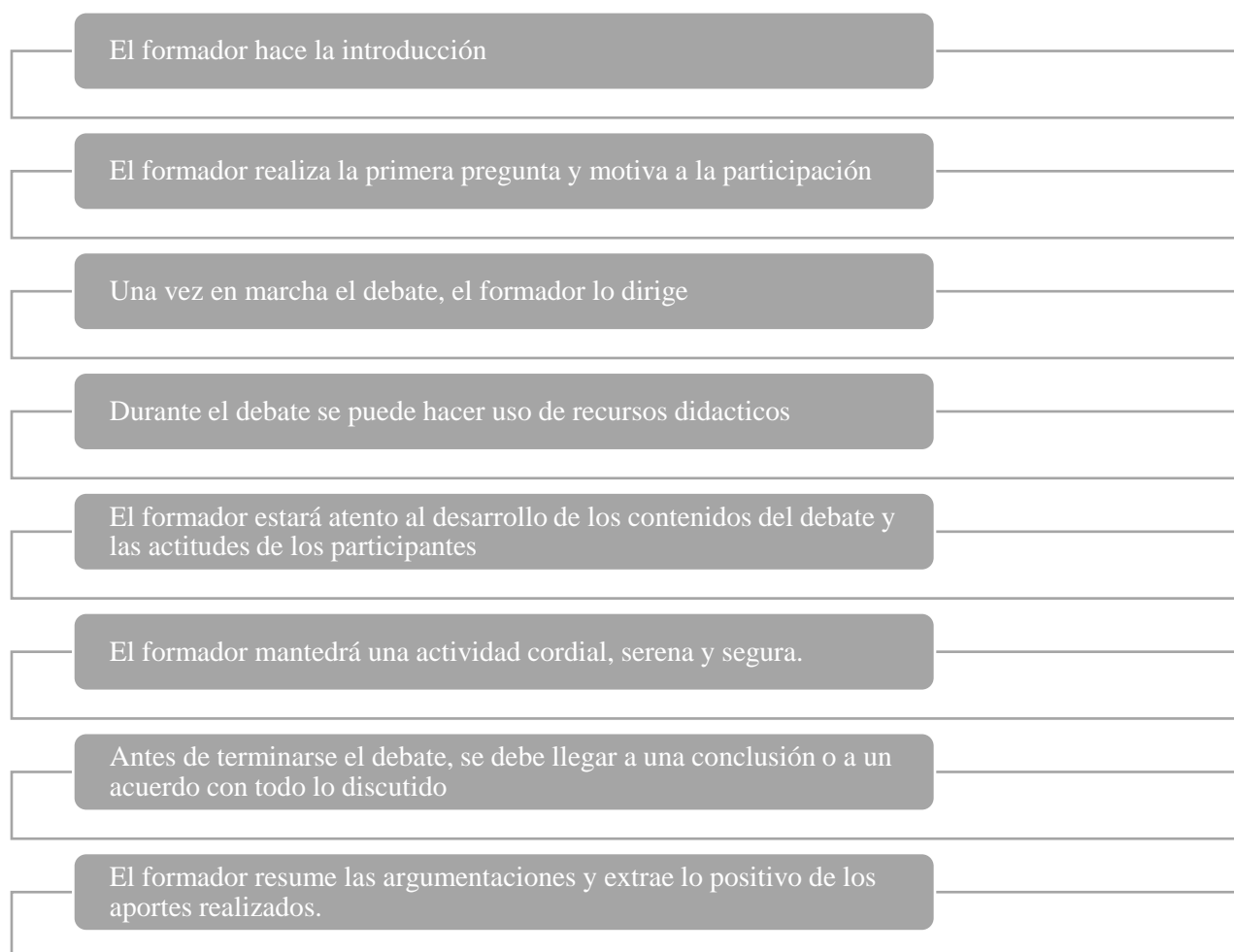
Técnica Lectura Comentada. Este método se utiliza cuando se tienen un material extenso y se requiere revisar de manera profunda y detallada; proporciona mucha información en un tiempo relativamente corto. El procedimiento básicamente es realizar la lectura de un documento de manera total, párrafo por párrafo, por parte de los asistentes y con la guía del

formador, al mismo tiempo, se realizan pausas con el objetivo de que el formador profundice en las partes relevantes de la lectura.

Debate Dirigido. Esta técnica consiste en que el formador realiza preguntas a los participantes para poner en evidencia la experiencia de ellos y relacionarla con los contenidos temáticos y técnicos. Los pasos para llevarse a cabo el debate se reflejan en la figura 14

Figura 14

Pasos técnica del Debate Dirigido



Nota: Elaboración propia

Taller Educativo. Para Parra Pineda (2003, p. 98) un taller educativo es “unidades productivas de conocimientos a partir de una realidad concreta para ser transferidos a esa realidad a fin de transformarla, donde los participantes trabajan haciendo converger teoría y práctica”

El taller es una nueva pedagogía, en dónde el formador y los asistentes resuelven en conjunto problemas específicos intentando encontrar que el aprender a ser, aprender a aprender y aprender a hacer se dé de forma incorporada. Los asistentes en el taller se ven estimulados a brindar su aporte personal, crítico y creativo, iniciando a partir de su propia realidad y transformándose en sujetos creadores de su propia experiencia y superando de esta forma el papel clásico de ser simples receptores de información.

Como objetivos de esta técnica, Parra Pineda (2003, p. 100) encuentra que:

- Promueve y facilita la capacitación integral e integra el proceso de aprendizaje el aprender a aprender.
- Unifica la formación teórica y la experiencia práctica.
- Reemplaza el concepto de la capacitación tradicional en donde el asistente es un receptor pasivo y el formador un trasmisor teorizado de conocimientos.
- Proporciona a los asistentes a ser creadores de su propio proceso de aprendizaje.

Marco Legal

Para Atlantic BPO, entrenar, formar, capacitar a su talento humano es primordial, ya que de ello depende la apropiación de nuevos conocimientos, aprendizaje constante, maximización de cualidades y habilidades para mejorar la ejecución y calidad en la gestión de las respuesta escritas que emite a los clientes de la empresa contratante (ETB), por tanto y con respecto al marco legal del tema global que se está trabajando en este proyecto de grado, la capacitación, se menciona la normativa a nivel nacional que se refiere a ello.

Iniciamos con la Constitución Política Nacional de Colombia, establece en su artículo 54 que: “Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.” (Constitución Política de Colombia, 1991, Artículo 54).

Por otro lado, encontramos en la ley 50 de 1990, en su artículo 21, con el que incluye nuevas reformas al Código Sustantivo del Trabajo, establece que:

” Reglamentado por el Decreto 1127 de 1991. Adicionase al Capítulo II del Título VI Parte Primera del Código Sustantivo del Trabajo el siguiente artículo: Dedicación exclusiva en determinadas actividades. En las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, estos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.” (Ley 50 1990, Artículo 21)

En lo que respecta a las respuestas de las PQR 's, recordando que esta es la labor para la que fue contratada la empresa Atlantic BPO, encontramos dos importantes normativas a mencionar:

La primera corresponde a la Resolución 5111 de 2017 expedida por la Comisión de Regulación de Comunicaciones CRC, en la sección 24 “Trámite de Peticiones, Quejas/Reclamos o Recursos -PQR y Medios de Atención” define qué es una PQR, establece los requisitos para la presentación de ésta, menciona el tiempo que tiene operador para dar respuesta:

“ARTÍCULO. 2.1.24.3. RESPUESTA A LA PQR. El operador dará respuesta a la PQR (Petición, Queja/Reclamo o recurso) dentro de los 15 días hábiles siguientes a su presentación, a través del mismo medio de atención por el cual fue presentada por el usuario, a menos que este decida que quiere recibirla por otro medio distinto. En caso de que el operador requiera practicar pruebas, le comunicará esta situación al usuario, argumentando las razones por las cuales se requieren practicar, caso en el cual tendrá 15 días hábiles adicionales para dar respuesta a la PQR.

Si el usuario no recibe respuesta frente a los servicios de telefonía y/o de internet dentro de este término, se entiende que la PQR ha sido resuelta a su favor (esto se llama Silencio Administrativo Positivo). Ocurrido lo anterior, el operador debe hacer efectivo lo que el usuario ha solicitado dentro de las 72 horas siguientes. Sin embargo, el usuario puede exigir de inmediato que el operador haga efectivo los efectos de dicho silencio.

Si el usuario no recibe respuesta frente al servicio de televisión dentro de este término o la respuesta no es favorable, podrá acudir ante la Autoridad Nacional de Televisión (ANTV), lo cual no le impide que desde el inicio acuda a la misma.”

En ese mismo sentido, en el artículo 2.1.24.6, la Comisión de Regulación de Comunicaciones dicta el contenido que debe tener las respuestas a las PQR, que, para el presente proyecto de grado, es importante mencionar de manera explícita:

“ARTÍCULO. 2.1.24.6. CONTENIDO DE LAS DECISIONES. Cuando un operador resuelva una PQR (petición, queja/ reclamo o recurso), la decisión deberá contener:

- a) El resumen de los hechos en que se soporta la PQR;
- b) La descripción de las acciones adelantadas por el operador para verificar los hechos presentados por el usuario;
- c) Las razones jurídicas, técnicas o económicas en que se apoya su decisión;
- d) Si procede recurso y el plazo que tiene para presentarlo.

La decisión del operador en relación con la PQR le será notificada al usuario a través del mismo medio por el cual presentó la PQR, salvo que este indique al operador que desea ser notificado a través de un medio distinto o por imposibilidad técnica deba ser notificado a través de correo electrónico, si el operador cuenta con esta información del usuario; en caso contrario será enviada a través de medio físico.” (Resolución 5111 de 2017, Artículo 2.1.24.6)

Lo anterior, se debe a que la mayoría de las multas interpuestas por los entes de control a ETB se presenta por el incumplimiento en el mencionado artículo, así que es imperativo mejorar la forma de transmitir la información a los analistas y supervisores de la operación de atención de PQR ‘s escrita, para que las repuestas que emitan a los clientes de ETB cumplan a cabalidad con la citada regulación.

La segunda, corresponde a la Ley 1755 de 2015 expedida por el Congreso de la República, en sus artículos 13 y 14 menciona el objeto, las modalidades de peticiones y el término para dar respuesta:

“Artículo 13. Objeto y modalidades del derecho de petición ante autoridades. Toda persona tiene derecho a presentar peticiones respetuosas a las autoridades, en los términos señalados en este código, por motivos de interés general o particular, y a obtener pronta resolución completa y de fondo sobre la misma.

Toda actuación que inicie cualquier persona ante las autoridades implica el ejercicio del derecho de petición consagrado en el artículo 23 de la Constitución Política, sin que sea necesario invocarlo. Mediante él, entre otras actuaciones, se podrá solicitar: el reconocimiento de un derecho, la intervención de una entidad o funcionario, la resolución de una situación jurídica, la prestación de un servicio, requerir información, consultar, examinar y requerir copias de documentos, formular consultas, quejas, denuncias y reclamos e interponer recursos.

El ejercicio del derecho de petición es gratuito y puede realizarse sin necesidad de representación a través de abogado, o de persona mayor cuando se trate de menores en relación a las entidades dedicadas a su protección o formación”

“Artículo 14. Términos para resolver las distintas modalidades de peticiones. Salvo norma legal especial y so pena de sanción disciplinaria, toda petición deberá resolverse dentro de los quince (15) días siguientes a su recepción. Estará sometida a término especial la resolución de las siguientes peticiones: NOTA: El artículo 5 del Decreto Legislativo 491 de 2020 (aparte subrayado) amplía los términos para resolver peticiones,

durante la vigencia de la Emergencia Sanitaria ocasionada por la pandemia del Covid-19, a treinta (30) días siguientes a su recepción.

1. Las peticiones de documentos y de información deberán resolverse dentro de los diez (10) días siguientes a su recepción. Si en ese lapso no se ha dado respuesta al peticionario, se entenderá, para todos los efectos legales, que la respectiva solicitud ha sido aceptada y, por consiguiente, la administración ya no podrá negar la entrega de dichos documentos al peticionario, y como consecuencia las copias se entregarán dentro de los tres (3) días siguientes.

2. Las peticiones mediante las cuales se eleva una consulta a las autoridades en relación con las materias a su cargo deberán resolverse dentro de los treinta (30) días siguientes a su recepción.” (Ley 1755 de 2015, Artículo 14).

En resumen, este es el marco legal que se debe tener presente respecto a las horas a capacitaciones y la normatividad que aplica en la atención de peticiones, quejas y reclamos, para evitar multas por las entidades de vigilancia y control.

Metodología

Con el fin de responder la pregunta de investigación ¿Qué estrategias de enseñanza se debe implementar en el área de capacitación de Atlantic BPO para transmitir la información entregada semanalmente por ETB, con el fin de mejorar la gestión y respuesta a las PQR 's, evitando sanciones por parte de los entes de control?, a continuación, se presenta la metodología planteada para el desarrollo de este trabajo de grado:

Enfoque de Investigación

La presente propuesta tiene un enfoque cualitativo, en el blog de QuestionPro, (s. f.) indica que se utiliza para obtener una visión general del comportamiento y la percepción de las personas sobre un tema particular, se caracteriza por suministrar profundidad en la información, riqueza interpretativa, contextualización, detalles, indagación y experiencias únicas por su cercanía con el entorno, genera ideas y suposiciones que puede favorecer al entendimiento de cómo se percibe una dificultad en la población objetivo y permite definir o identificar opciones relacionadas con la dificultad.

Tipo de Investigación

Según la finalidad, el presente trabajo es de tipo descriptivo, ya que se describe la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra el estudio, esto quiere decir que se analizarán cómo son las sesiones de capacitación en la operación escrita de la empresa Atlantic PBO; aplicar este tipo de investigación, brinda información acerca del qué, cómo, cuándo, dónde, relativo al problema de investigación, sin que se le dé prioridad a la respuesta “por qué” ocurre dicha situación. Tal y como se titula, este tipo de investigación describe más no explica.

Según las condiciones y el contexto en el cual se realiza la observación o medición de los fenómenos, nuestra investigación es de tipo no experimental, porque se realiza sin manipular

deliberadamente ninguna variable. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real o a través de otros autores.

Diseño

Fuentes de Información

En este trabajo dio uso de las fuentes primarias y secundarias, que de acuerdo con Miranda Soberón & Acosta E (2009) las fuentes primarias son:

“todas aquellos usuarios y acompañantes a quienes se les aplicó un instrumento de investigación. En este caso, los datos provienen directamente de la población o una muestra de esta.”(p.2).

Respecto a las fuentes secundarias, Miranda Soberón & Acosta E (2009) las define como “las que contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Parten de datos pre-elaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de Internet, de medios de comunicación, de bases de datos procesadas con otros fines, artículos y documentos relacionados con la enfermedad, libros, tesis, informes oficiales, etc.” (p.2).

En resumen, nuestras fuentes primarias serán las entrevistas y el cuestionario; las fuentes secundarias, son las resoluciones con las que se impusieron las multas a ETB por las respuestas incompletas, así como los informes del área de capacitación y entrenamiento de Atlantic BPO, en la que se establece el nivel de asistencia y la evaluación de conocimiento de las capacitaciones.

Técnicas y Recolección de Datos

Se utilizaron dos técnicas la entrevista y la encuesta, la primera fue realizada a la supervisora del área de entrenamiento y formación de la empresa Atlantic BPO, Ingrith Paola

Achury, con el fin de que nos contara qué estrategias utilizan en la actualidad en las sesiones de capacitación y la segunda técnica utilizada fue la encuesta, la cual es uno de los instrumentos más utilizados al momento de realizar una investigación descriptiva, la cual fue aplicada a la muestra calculada (151 empleados).

El resultado de la entrevista será tabulado y convertido en documento original y ajustado a la realidad en el que se refleja el punto de vista del entrevistado. Respecto a los resultados de la encuesta, serán tabulados en formato de hoja de cálculo, con la que se procederá a categorizar, graficar y generar los porcentajes, con esto, se logrará determinar aspectos negativos, positivos, acciones de mejora, con los que realizaremos el respectivo análisis y de esta manera, efectuar la redacción de la propuesta como solución al problema planteado.

Procedimientos

La investigación se presenta en las siguientes fases:

Fase 1. Conceptualización. Detallar las estrategias y métodos de enseñanza que se pueden implementar durante las sesiones de capacitación y en la jornada laboral. Así mismo, mencionar la regulación y normatividad vigente y más relevante en la atención de las PQR 's.

Fase 2. Situación Actual. Documentar el proceso y métodos actuales implementados por el área capacitación y desarrollo de personal de Atlantic BPO en la campaña de ETB.

Fase 3. Aplicación de Encuesta y Análisis de Resultados. Determinar la percepción de los empleados respecto a las estrategias implementadas en las capacitaciones.

Fase 4: Propuesta. Redactar la propuesta para el área de entrenamiento de Atlantic BPO que se considera que se adapta a las necesidades y brinda solución a la problemática inicialmente planteada, con el fin de que sea estudiada y en lo posible, implementada por la compañía.

Población y muestra

Población

El conjunto poblacional corresponde a toda la operación de atención escrita de PQR 's de la empresa Atlantic BPO, es decir un total de 215 empleados entre analistas, líderes, jefes de proyecto y formadores.

Muestra

Teniendo en cuenta que la población objeto de este proyecto está compuesto por toda la operación de atención escrita de PQR 's de la empresa Atlantic BPO, es decir un total de 215 empleados, se aplica la siguiente fórmula sugerida por Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2014) para el cálculo de la muestra para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{Z^2 PQ + (N - 1)e^2}$$

n=Tamaño de la muestra

N=Población objeto de estudio (215 colaboradores)

Z= es el nivel de confianza que corresponde al 95% (1.96)

e = (0,5 % o 5%) Margen de error de muestreo

P = (0,5 o 50%*) Proporción de colaboradores satisfechos con las estrategias de capacitación

Q = (0,5 o 50%) Proporción de colaboradores insatisfechos con las estrategias de capacitación

Al desarrollar la fórmula se obtuvo que:

$$n = \frac{(1.96)^2(215)(0.5)(0.5)}{(1.96)^2(0.5)(0.5) + (215 - 1)(0.05)^2}$$

$$n = 138$$

En consecuencia, la muestra debe ser de mínimo 138 encuesta para lograr un nivel de confianza del 95%.

Lugar

El lugar donde se llevará a cabo la investigación es en la empresa Atlantic BPO, operación de atención de reclamos escritos en la sede Zona Franca de Bogotá.

Resultados

Teniendo en cuenta la metodología implementada durante la investigación, a continuación, se exponen los principales resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos empleados: entrevista al jefe de capacitación de la operación de atención escrita de PQR de la empresa Atlantic BPO (ver anexo A) y la encuesta a 151 empleados (ver anexo B), cumpliendo con la muestra mencionada en el capítulo anterior.

Resultados de la Entrevista.

La entrevista se estructuró en 7 preguntas con el fin de establecer cómo funciona en la actualidad el área de capacitación, las metodologías que se utilizan y en qué aspectos desde la jefatura de capacitación se considera que se puede mejorar.

Pregunta 1: Describa cómo es el proceso de capacitación en la campaña de ETB, desde el momento que recibe la información por parte de ETB y la entrega a la operación de atención escrita en Atlantic BPO

Respuesta:

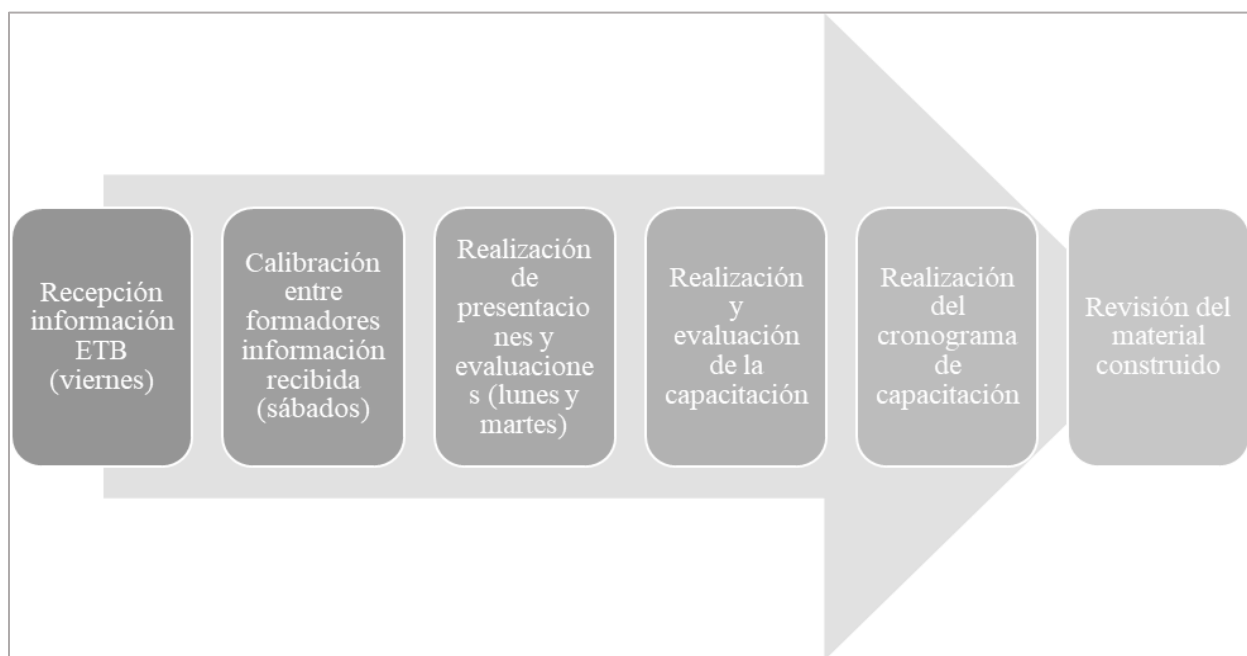
- *Todos los viernes de cada semana recibimos las novedades por parte de Escuela de Servicio ETB.*
- *Los sábados se realiza calibración con el grupo de formación y donde determinamos los temas, refuerzos, novedades a entregar a la operación en la capacitación semanal.*
- *Con la lista de temarios, se designan 2 formadores para crear la PPT o videos (si es posible) y evaluación de conocimiento, la cual debe ser entregada el martes antes de mediodía,*
- *Una vez entregada se socializa nuevamente con el grupo para validar que la información y directrices a entregar estén correctas, además de puntuación y redacción de esta.*
- *Así mismo, se realiza creación de cronograma de capacitación (fecha, hora, medio de entrega) acorde a la disponibilidad de la operación.*

- Las directrices o novedades que impactan de inmediato a la operación son entregadas por medio de WP (slide), la cual es compartida a los grupos de formación y apoyo de los líderes en sus WP internos de trabajo.
- Una vez entregada la capacitación, se solicita a la operación aplicación de la evaluación con la cual se mide la asistencia y entendimiento de la información entregada.
- Dependiendo de los temarios a entregar, se intenta aplicar otro tipo de actividades en la capacitación como dictados, clínica de llamadas u otros.

Análisis: Gráficamente el proceso de capacitación actual se podría representar en la siguiente figura 15:

Figura 15

Proceso de capacitación actual



Nota: Elaboración propia

Como podemos observar, la planeación de la capacitación una vez recibida la información es básica, se identifica la falta de detalle en cada actividad realizada, por ejemplo, en la selección de la información dependiendo del grupo a capacitar, cómo se puede revisar en la

respuesta de la Jefe de Formación, la información que se entrega a la operación es la misma para toda la operación, no se enfoca según la labor que realiza el analista o supervisor, es importante mencionar que la operación de atención escrita maneja 6 (seis) subprocesos tales como: .

- Primera instancia: atención de quejas y peticiones
- Segunda Instancia: atención de recursos y resoluciones
- Soporte defensa: atención de requerimientos de los entes de control y Silencios Administrativos Positivos
- Áreas transversales: Dentro de este grupo se encuentra el área de calidad, contacto con otras áreas, creación, lecturabilidad, correspondencia y grupo de cierre de ciclo.
- Líneas Especiales: En este grupo se atienden las peticiones y quejas de referidos de los empleados directos de ETB
- Portal: Es el grupo que recibe todas peticiones, quejas, recursos y solicitudes que llegan por el formulario Web de ETB.

Por lo anterior, el no definir la información a entregar por subproceso, dificulta la atención y el entendimiento por parte del analista de la información que se quiere transmitir.

Pregunta 2: ¿Cuántos temas semanales se deben bajar a la operación de atención escrita?

Respuesta:

- *No tenemos un límite de temas, no obstante, se da prioridad a las novedades de impacto y refuerzos operativos.*
- *Dependiendo de la cantidad de temas, se socializan novedades no oficiales u otros con una entrega máxima de 15 temas.*

Análisis: De acuerdo a la imagen 10 sobre el esquema de capacitación, el tiempo para preparar 15 temas por parte de los formadores termina siendo corto y por tanto no se logra un diseño de metodologías que permita que una entrega de información eficiente.

Pregunta 3: Describa las estrategias y la manera como se hace la entrega de la información a la operación (periodicidad, intensidad horaria, si son por preturnos, sesiones de capacitación, entre otros)

Respuesta:

- *Teniendo en cuenta que actualmente el 70% de la operación se encuentra en WAH (work at home, trabajo en casa), actualmente se realizan entregas virtuales (Teams) y Presencial al personal en site (sitio) de la siguiente manera:*
 - *Pre-turnos virtuales: Se realiza 1 preturnos diario con máximo 3 preguntas, enfocados a socializar comunicados de Montesquieu.*
 - *Capacitación Semanal: Se realiza 1 semanal con una duración de máxima de 2 horas y una evaluación de máximo 10 preguntas.*
 - *Autocapacitación: se realiza 1 semanal y se implementa cuando los temarios a entregar no son de alto impacto a la operación con una evaluación de máximo 10 preguntas.*
 - *Simuladores: Se realiza 1 simulador diario, enfocado al refuerzo de ingreso de trámites, en SUMA.*

Análisis: Para un entendimiento mayor a esta respuesta, es importante mencionar que, en la actualidad, la operación de atención escrita a PQR se encuentra dividida en la modalidad de trabajo, es decir, el 80% de la operación se encuentra laborando desde casa (WAH) y el 20% restante, debe presentarse en las oficinas de Atlantic BPO en la sede Zona Franca en Bogotá, la

mayor parte de los que trabajan en el *site* (sitio de trabajo) corresponde a los subprocesos de áreas transversales mencionados anteriormente. La herramienta de capacitación para los que están en *Work at Home*, es Microsoft Teams. Una vez aclarado esto y teniendo en cuenta la respuesta a las estrategias utilizadas para la entrega de información, se puede encontrar que las mismas no existen, ya que preturnos, capacitaciones y autocapacitación no son estrategias para lograr un aprendizaje significativo, tiende a ser proceso de entrega de información planos que no generan interés en el analista más que de lograr un buen resultado en las evaluaciones que debe presentar a diario, para evitar que su indicador de formación se vea afectado y por ende, su variable.

Pregunta 4: ¿Qué estrategia pedagógica emplean en la transmisión de la información?

Respuesta:

- *Durante la entrega del temario, se inició siempre con una charla de bienvenida para validar el estado de ánimo y disposición de los analistas.*
- *De acuerdo con el tema se inicia con preguntas de la última instrucción y entregar la actualización.*
- *Se abren espacio de preguntas, después de finalizar cada tema.*
- *Se tratan de resolver todas las inquietudes en línea o se escalan los temas que no tenemos claros.*
- *Se realizan otras actividades para afianzar los temas (cuando es posible).*
- *Si no se entiende la instrucción, se retoma y se explica nuevamente.*

Análisis: Esta y la anterior respuesta nos permite analizar que el formador no está realizando un diseño de su capacitación que involucre estrategias para que la información sea aprendida de manera que genere fácil recordación, la entrega de la información es una

presentación magistral que se hace plana para el asistente de capacitación, situación que se podrá revisar al detalle al revisar los resultados de la encuesta realizada a los analistas y supervisores de la operación de atención escrita.

Pregunta 5: Desde su punto de vista ¿Cómo percibe la disposición de los analistas y supervisores en las sesiones de capacitación?

Respuesta:

- *Depende del grupo y Líder, dado que contamos con grupos que a pesar de estar en WAH, se nota una gran participación y disposición en la capacitación.*
- *No obstante, contamos con líderes que no ingresan a capacitación o no participan y por tanto no son apoyo dentro de la misma, lo cual se refleja en la falta de participación de los analistas.*

Análisis: Chiavenato (2017) menciona que la ejecución de la capacitación depende de varios factores para que ésta logre el objetivo que se establece, uno de los factores es la cooperación de los *gerentes y dirigentes de la empresa*, al respecto menciona:

“La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones, en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, se requiere un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos los interesados, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazos, no como un gasto inactivo y sin rendimientos. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la realización del programa”(p. 342).

Por lo anterior, es imperativo comenzar concientizando a los supervisores y jefes de proyecto la importancia de dar ejemplo en la asistencia a las capacitaciones, así mismo incentivar

a sus empleados a que su asistencia se realice de manera consciente, para esto deben procurar que el empleado no tenga que realizar su labor durante la capacitación, situación que normalmente sucede para los que reciben la capacitación de manera virtual.

Pregunta 6: ¿Considera que se puede mejorar la manera de entregar la información de ETB a los analistas y supervisores de la operación escrita? Si su respuesta es afirmativa, indique que estrategia de mejoramiento se propone al respecto.

Respuesta:

- *Sí, siempre se puede mejorar y nos gustaría tener acceso a otras plataformas interactivas para entregar y usar durante la capacitación.*
- *Aprender técnicas para lograr más atención de los grupos en las capacitaciones virtuales.*

Pregunta 7: ¿cómo y con qué complementaria sus sesiones de capacitación?

Respuesta:

- *Las complementaria con más actividades lúdicas, dado que a veces no contamos con el espacio o tiempo para aplicarlas.*

Análisis: Aceptar que se puede mejorar es la mejor opción de avanzar, esta actitud que se percibe en la respuesta, permite concluir que estamos trabajando con un área que busca el mejoramiento continuo, en las respuestas a las preguntas 6 y 7 se encuentra la disposición del jefe de capacitación y sus formadores en aprender técnicas que les permita implementar en sus sesiones de capacitación con el fin de lograr aprendizajes significativos de los empleados.

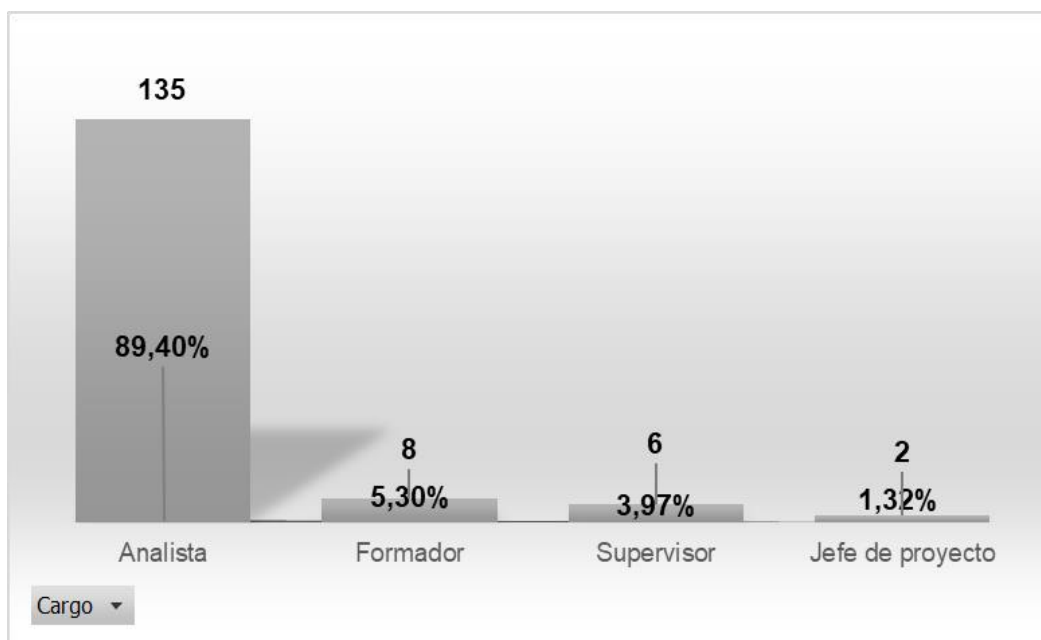
Resultados de la Encuesta.

La entrevista tenía como población el 100% de la operación de atención escrita de PQR de Atlantic BPO, es decir 215 empleados entre jefes de proyecto, supervisores, analistas y formadores, logrando 151 encuestas diligenciadas, es decir la muestra establecida con un nivel de confianza superior al 95%. Por tanto, a continuación, se detallarán las 25 preguntas realizadas, las respuestas representadas en gráficos y sobre las preguntas abiertas, se sintetizará la información encontrada.

Pregunta 1: Cargo. Es importante conocer el cargo que ocupan dentro de la operación para conocer por la labor que realizan la percepción del área de entrenamiento. Por tanto, en la gráfica 16 se puede identificar que el 89.4% de los encuestados son analistas, 5.3% son formadores, 6% supervisores y el 1.3% de jefes de proyecto.

Figura 16

Cargo que desempeñan los encuestados

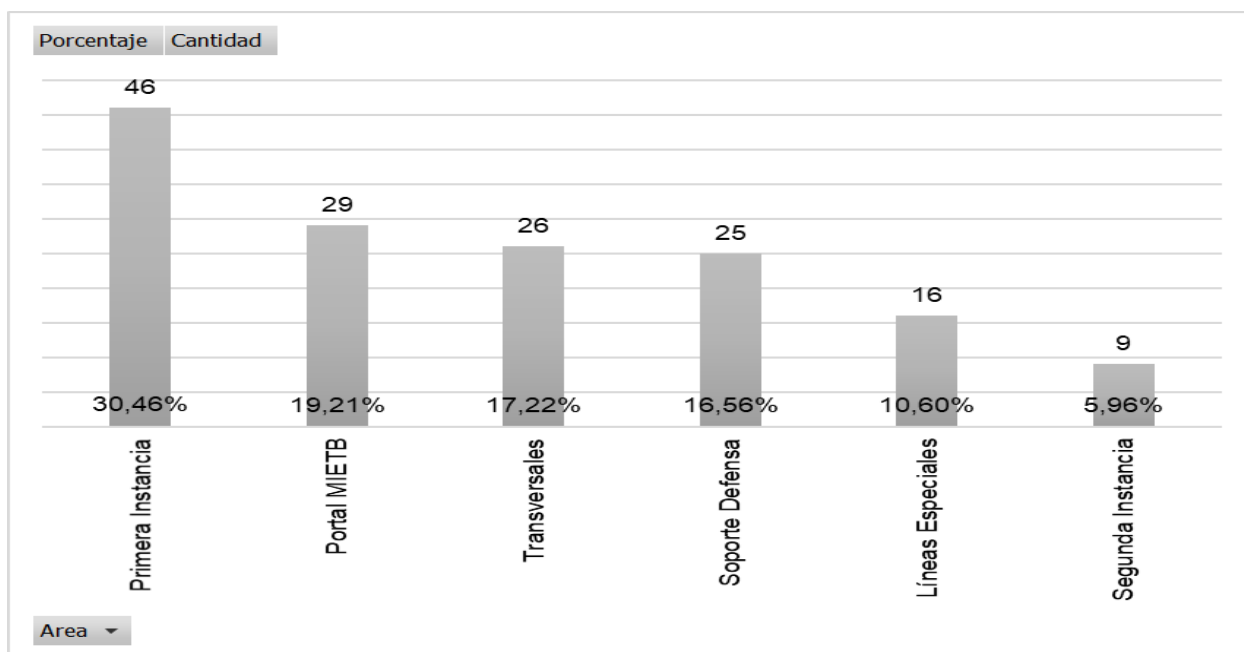


Nota: muestra la cantidad de encuestados según el cargo que desempeñan.

Pregunta 2: Área: Con esta pregunta se puede determinar por área/subproceso que realizan los encuestados y la percepción del proceso de capacitación. Vemos en la gráfica 17 que el área de Primera Instancia tuvo una participación de 30.46%, seguido por el Portal, con el 19.21%, las áreas transversales como cierre de ciclo, calidad, correspondencia con el 17.22%.

Figura 17

Área en la que se encuentran laborando los encuestados



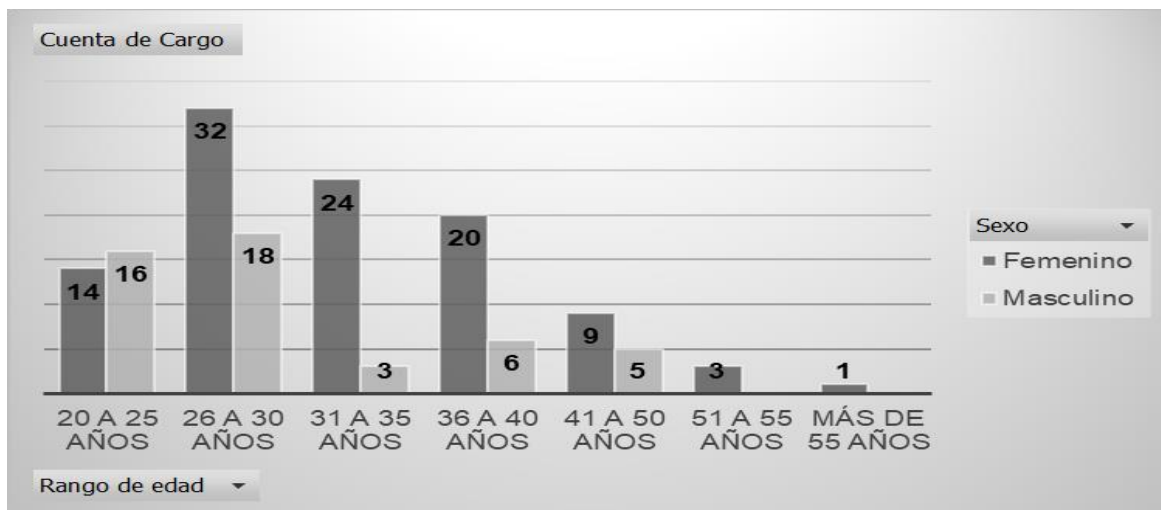
Nota: muestra la cantidad de encuestados según el área/subproceso que se encuentran

Pregunta 3 y 4: Sexo y Edad, con esta pregunta podemos determinar las estrategias a utilizar, ya que, según la andragogía, el aprendizaje del adulto depende de su edad, ya que un joven, según el criterio de las Naciones Unidas es una persona que se encuentra entre los 15 y 24 años (United Nations, s. f.), a esta edad la prioridad no es una estabilidad laboral a diferencia de un adulto de más de 30 años que normalmente ya tiene responsabilidades representativas como los hijos. Por tanto, la edad infiere en la disposición para asistir a las capacitaciones y aprender para poderse mantener en el trabajo. La gráfica 13 nos muestra que la mayor población en la operación de escrita son mujeres y que el 20% de la población se encuentra en un rango de edad

entre los 20 y los 25 años, es decir que las estrategias de capacitación a diseñar deben basarse en la andragogía, ya que tenemos una población mayormente adulta, que según la gráfica 18 representa el 80% de la población.

Figura 18

Sexo y edad de los encuestados



Nota: muestra la edad y el sexo de los encuestados según el área/subproceso

Pregunta 5 y 6:Cuál es su puntaje para el área de capacitación? y Podría por favor explicar el motivo de su puntuación. Con los resultados obtenidos y en la gráfica 19 encontramos que, aunque la calificación para el área de capacitación es relativamente alta, porque el puntaje de 4 y 5 fue calificado por el 78.15% de los encuestados, en la pregunta abierta No.6 cuando pedimos explicar el motivo de la puntuación, encontramos las siguientes respuestas en los encuestados que calificaron 4:

“hacer las capacitación con más dinámicas”

“Maneja el tema con facilidad, pero a veces se torna un poco aburrida la misma”

“No todos los formadores están calibrados con la misma información.”

“Puntualidad, información clara, quizá falta un poco de acercamiento y contacto con el analista. Que sea más creativa y participativa la capacitación”

“Es buena la dinámica, solo que a veces hay muchas cosas por hacer”

“No basarse únicamente en la lectura de la PPT, realizar más interacción para que la formación sea más activa e incluyente con los agentes del proceso.”

“Debería ser un poco más dinámica”

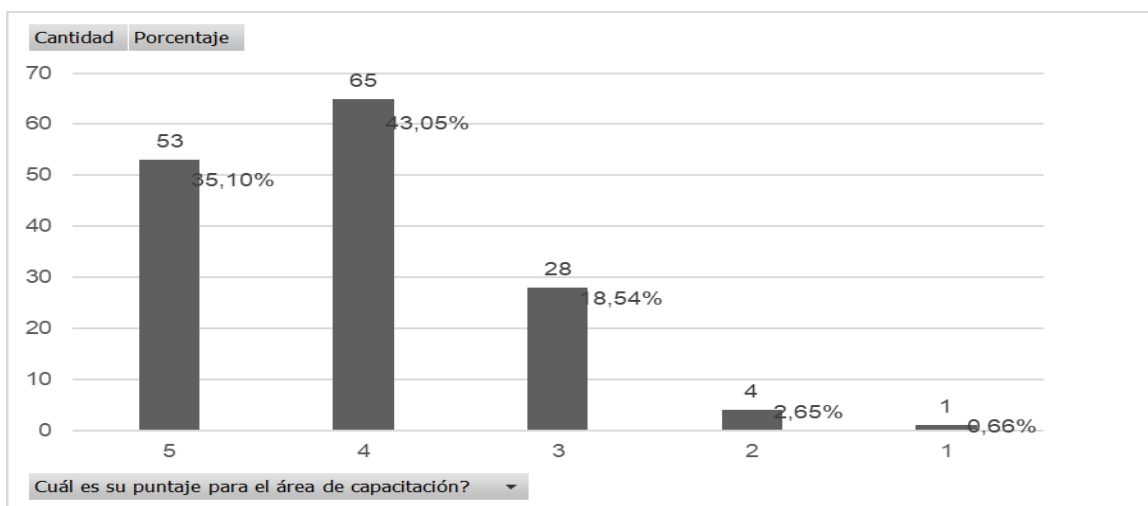
“SE EVIDENCIAN VACÍOS EN LA INFORMACIÓN”

“A VECES DE TANTO TEMA SE VUELVEN ABURRIDAS”

Por lo anterior, se pueden concluir que, aunque el área de capacitación de Atlantic BPO tiene buena imagen en la operación, se debe implementar metodologías de enseñanza que le permita a los empleados captar la atención y aprender sobre la información que se está transmitiendo.

Figura 19

La calificación que le dan al área de capacitación los encuestados



Nota: muestra la calificación que le brindan al área de capacitación

Pregunta 7. ¿Qué metodologías/estrategias de enseñanza se aplican en las sesiones de capacitación?, con esta pregunta se buscaba determinar las metodologías que se aplican en la actualidad y contrastarlo con la información entregada en la entrevista con la Jefe de Capacitación. A continuación, se detallan algunas respuestas por cargos que desempeñan:

Tabla 1

Metodologías/estrategias de enseñanza se aplican en las sesiones de capacitación

Cargo	Observaciones
Analista	Solo lectura; actividades dentro de la sección que permiten aclarar o reforzar el conocimiento; pregunta si se entendió; encuentros virtuales; dan la opción de participación en general, incentivan para que todos nos motivemos a participar; realiza integración, nos ayuda a entender más; didácticas; enseñanza normal, Interactúan con el personal luego de impartir el tema, participación y puntos positivos por parte del formador.
Formador	Presentaciones, videos, actividades lúdicas, preguntas, talleres, exponer temas entregados, juegos. material visual, interactivo, actividades de refuerzo. Se realizan actividades dinámicas al finalizar cada capacitación para reforzar el conocimiento adquirido, Se hace el uso de material visual (diapositivas) el cual es entregado por medio de los grupos de WhatsApp con el fin de difundir la información de manera oportuna, se realiza una capacitación semanal en la cual se entrega el tema nuevo, por medio de un conversatorio entre formador, líder y analistas, clínicas y análisis de casos, retroalimentaciones
Jefe de proyecto	MAGISTRAL - LÚDICA - AUTOCAPACITACIÓN VIRTUAL (PLATAFORMAS)
Supervisores	Interacción más activa, concursos en línea, procesos virtuales que incluyan a todo el personal, presentación PowerPoint, lo que se está

realizando es leer las diapositivas o comunicados, interacción con los agentes

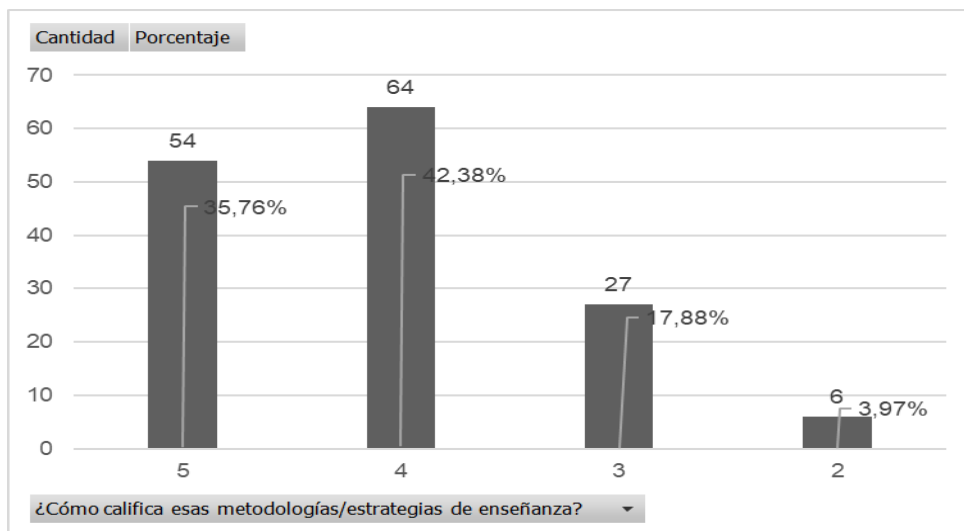
Nota: Esta tabla muestra algunas de las respuestas brindadas por la operación escrita a la pregunta No.7 de la encuesta.

Con las respuestas brindadas por la operación escrita, encontramos que hay metodologías que ya se están implementando en las sesiones de capacitación, sin embargo requieren de un mejor diseño y preparación para lograr aprendizajes significativos, por ejemplo cambiar la presentación de PowerPoint que tiende a aburrir a los asistentes por una presentación en una plataforma más llamativa como Prezi, Canva, Powtoons y cualquier herramienta de presentación en línea que permite dar dinamismo a la información que se quiere transmitir.

Pregunta 8. ¿Cómo califica esas metodologías/estrategias de enseñanza? Encontramos que los encuestados brindaron un puntaje parecido a la pregunta sobre el puntaje que le dan al área de capacitación, por lo que quizás la pregunta no fue clara o el encuestado no calificó las metodologías sino nuevamente el área, tal y como se puede ver en la figura 20:

Figura 20

Calificación para las metodologías/estrategias de enseñanza

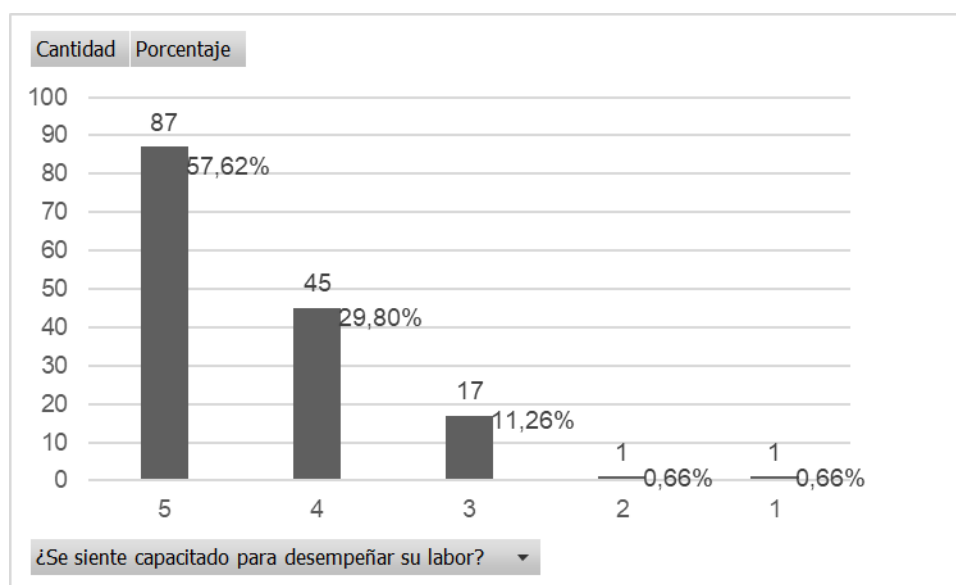


Nota: muestra la calificación que los encuestados les brindan a las metodologías de capacitación.

Pregunta 9. ¿Se siente capacitado para desempeñar su labor? Como se puede visualizar en la figura 21, a esta pregunta, 87(57.62%) encuestados le dan 5 a su conocimiento para realizar la labor, 45 (29.80%) encuestados le dan 4, el 19 restante marcaron entre 3 y 1. Lo que se puede inferir, que el analista a pesar que no está completamente conforme con el área de capacitación, es consciente de la importancia de tener la información correcta para poder realizar su labor, muchos de los analistas que hoy tiene la operación escrita son antiguos en la labor, por lo que su conocimiento también es la representación de su experiencia y posiblemente, de autocapacitarse.

Figura 21

¿Se siente capacitado para desempeñar su labor?



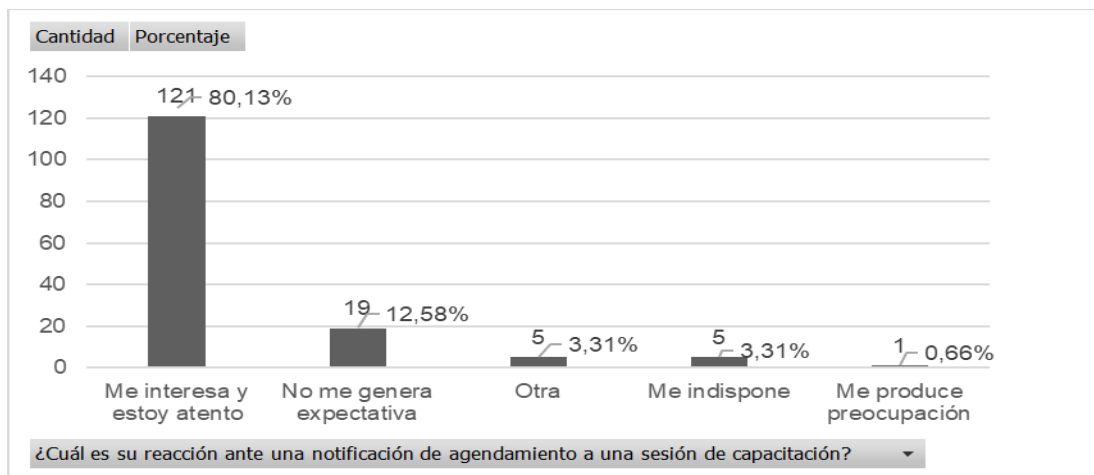
Nota: muestra la calificación que los encuestados se brindan respecto a si se sienten capacitados para realizar su labor

Pregunta 10 y 11. ¿Cuál es su reacción ante una notificación de agendamiento a una sesión de capacitación? y la explicación de la puntuación brindada. Tal y como se refleja en la figura 22, el 80.13% de los encuestados contestaron que la reacción es de interés y de estar atentos durante la capacitación, al 12% no les genera ninguna expectativa y al 5% lo indispone, esto puede presentarse porque el personal entiende la importancia de mantenerse actualizado en

los temas y procesos evitando cometer errores al momento de dar respuesta a una PQR y poder cumplir con los indicadores de calidad, productividad y efectividad, ya que de dicho cumplimiento depende el valor de su variable.

Figura 22

Reacción a un agendamiento de capacitación



Nota: muestra la reacción de la operación al recibir un agendamiento para una capacitación.

Sin embargo, para los que eligieron la opción de :

- Me indispone, se encuentran observaciones como:
 - “nunca me justifican las capacitaciones que hay, entonces cuando hay jornadas de capa me toca poner de mi tiempo para cumplir con lo que dejo de hacer por estar en capa”
 - “Las capacitaciones son necesarias, pero quita tiempo de labor para las gestiones y no se justifica el tiempo”
 - “porque me atrasa en mi trabajo y debo responder igual mis labores”
 - “poco productivas”
- Me preocupa, se encuentran observaciones como: “por temas de cumplimiento de productividad”
- No me genera expectativa, se encuentran observaciones como:

“Por la misma cantidad de capacitaciones semanales ya no es nada novedoso”

“porque son largas y aburridas”

“las capacitaciones semanales son monótonas, y es solo leer las imagines que muestra la capacitadora”

“las capacitaciones son muy aburridas y son iguales”

“por monotonía y falta de pedagogía”

“las actualizaciones son tardías y poco participativas”, entre otras

- Me interesa y estoy atento; que tiene el mayor número de votos, los encuestados reconocen la importancia de estar capacitados y tener la información relevante para desempeñar su labor.

- En la opción otra, se incluyeron los siguiente comentarios:

“Son capacitaciones que podemos estudiar a través de diapositivas”

“Toda las semanas tenemos capacitación”

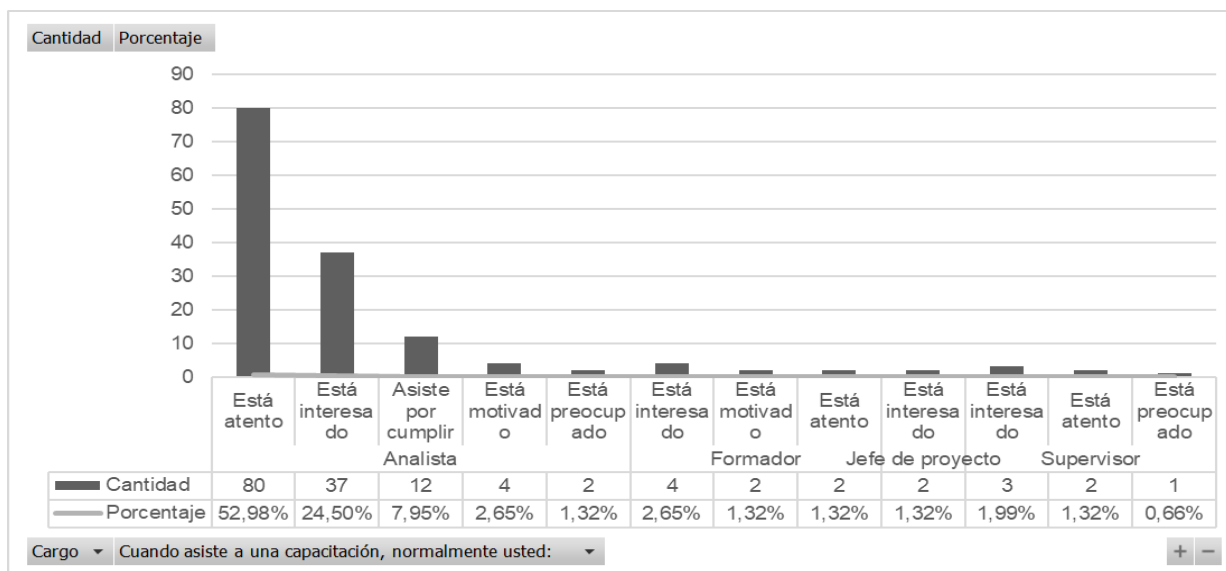
“Me siento bien ante un tema nuevo, pero estar repitiendo lo mismo es agotador” entre otras.

Pregunta 12. Cuando asiste a una capacitación, normalmente usted. A esta pregunta y de acuerdo a la gráfica 23, se encuentra que el 55.63% están atentos a la capacitación y el 30.46% se sienten interesados durante la sesión de capacitación, un 7.95% asiste porque hace parte de sus indicadores individuales, tan solo el 3.97% se siente motivado y 1.99% permanece preocupado. Al analizar este tema por el cargo que desempeñan, podemos ver que el sentimiento de “estar preocupado” fue elegido por un supervisor, teniendo en cuenta esto, es necesario que la buena disposición sea un ejemplo que le den los líderes a sus empleados, ya que como se mencionaba anteriormente, el éxito de la capacitación depende del apoyo del superior que le permita asistir a

las capacitaciones y adicionalmente, le dé a conocer la importancia de estar al día en la información de políticas y procesos.

Figura 23

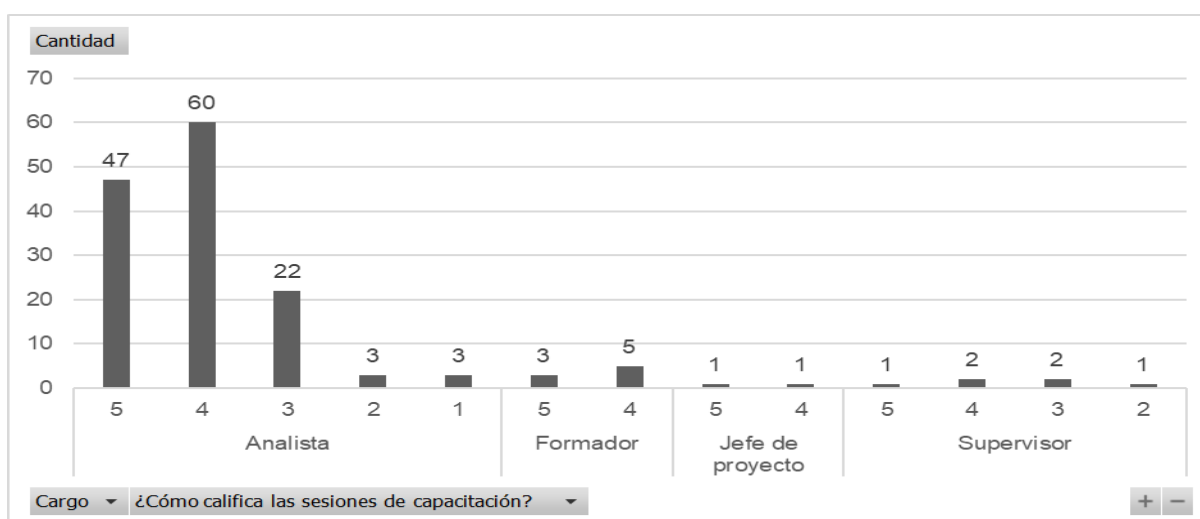
Disposición de los empleados en las sesiones de capacitación por el cargo que desempeñan



Nota: muestra la disposición de los empleados en las sesiones de capacitación por el cargo que desempeñan.

Figura 24

Calificación a las sesiones de capacitación.



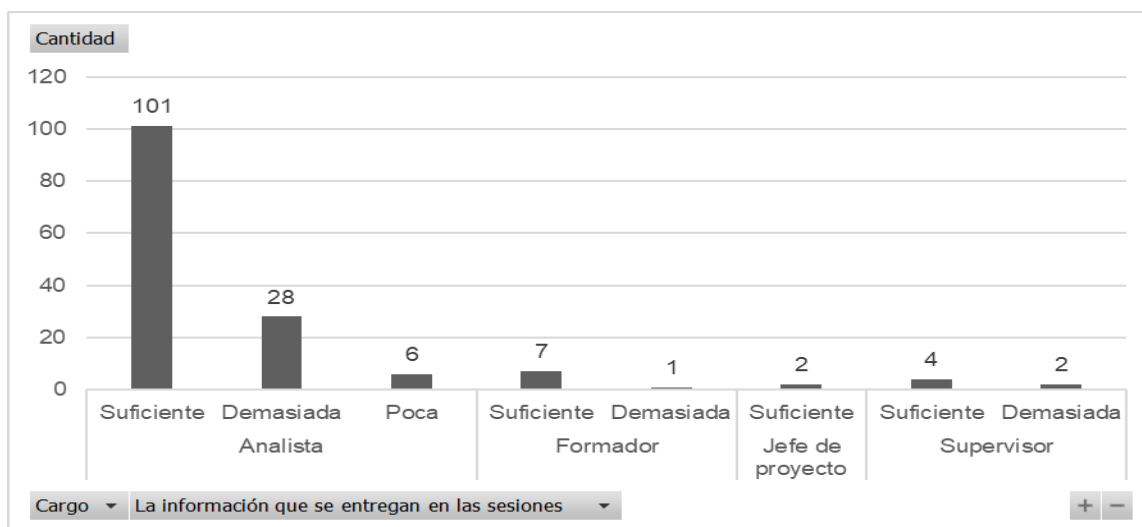
Nota: muestra la calificación de los empleados a las sesiones de capacitación, según el cargo desempeñado.

Pregunta 13. ¿Cómo califica las sesiones de capacitación? Al revisar la gráfica 24 podemos ver que el 50% de los supervisores califican la sesiones con un 3 y 2, el 35% de los analistas la califican con un 5, logrando concluir que es importante cambiar la metodología de capacitación, para que, en una próxima encuesta, más del 50% de los encuestado de brinden una calificación mayor a ésta importante área.

Pregunta 14. Cualificación sobre la información entregada en las sesiones, en la gráfica 25 se puede ver que 114 empleados consideran que la información es suficiente, así que en definitiva el enfoque que debe tomar el área de capacitación es hacia la manera de cómo se transmite, aunque la información que reciben de manera semanal por parte de ETB para bajar a las operación es bastante, es suficiente para el empleado de la operación escrita, sin embargo la apropiación de la misma no se está viendo reflejada en la gestión y respuesta a las PQR 's

Figura 25

Resultados pregunta 13 de la encuesta.



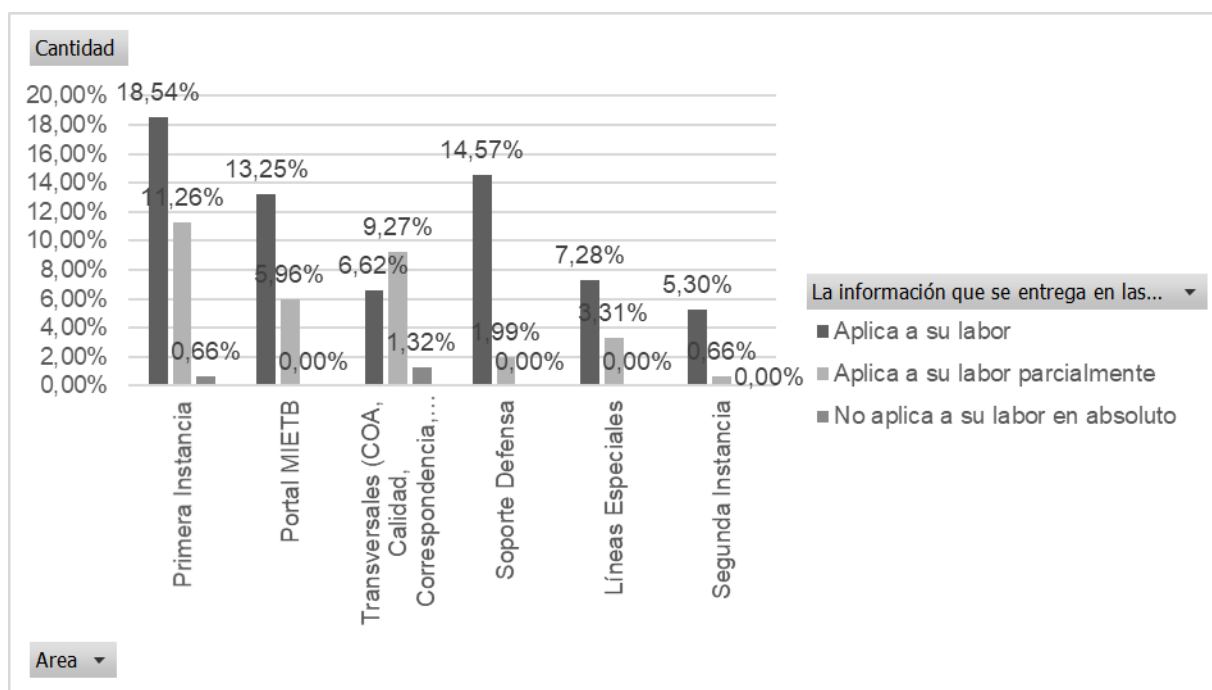
Nota: Muestra la cualificación de la información recibida por cargo que desempeñan

Pregunta 15. En esta pregunta se evalúa si la información que se entrega en las sesiones de capacitación aplica a la labor que el empleado desempeña en la operación, como se visualiza

en la figura 26 el 65.56% de los encuestados contestaron que en efecto la información que reciben les brinda las herramientas y el conocimiento para desempeñar su cargo, también hay un porcentaje alto (32.45%) que menciona que aplica parcialmente y un 2% que no le aplica en absoluto, en este punto es importante traer a colación lo mencionado por Chiavenato (2017) sobre la pertinencia de la información a impartir en una sesión de capacitación, dentro de la fase de planeación de la capacitación, uno de los factores importantes es el público objetivo, así que es importante clasificar tanto la información a entregar como el público asistente, esto con el fin de entregar la información a quien realmente lo necesite y evitar una mala disposición de los asistentes durante las sesiones de capacitación.

Figura 26

Pertinencia de la información en las sesiones de capacitación aplicable a la labor desempeñada.



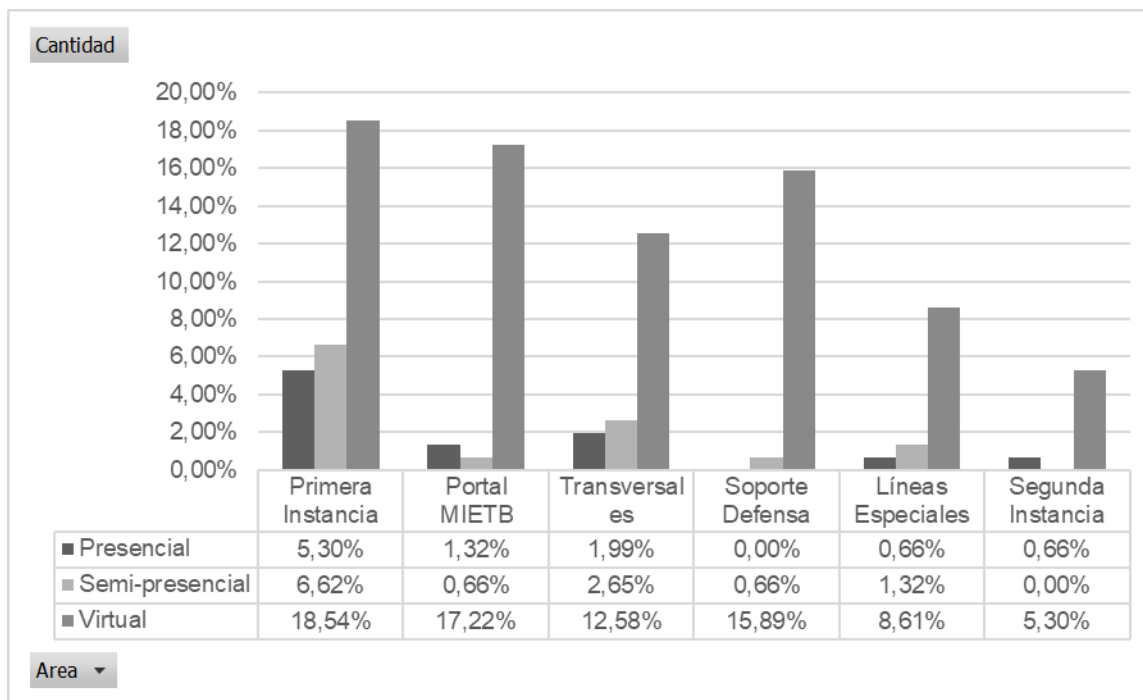
Nota: Muestra si la información que se entrega en las sesiones de capacitación aplica a la labor desempeñada

Pregunta 16. ¿Cuál es su manera preferida de asistir a las sesiones de capacitación?, aquí se evaluar lo que le gustaría al empleado con el fin de obtener una mejor apropiación de

conceptos y procesos. A esta pregunta y como se muestra en la figura 27, se identifica que el 78.15% de los encuestado prefieren capacitarse de manera virtual, sin embargo, esta forma de capacitación es contraproducente si durante la capacitación el empleado está realizando otra labor, situación muy común e identificada durante este tiempo de pandemia, en el que las personas se convirtiendo en multitask (multitareas). Así que, si la opción para mejorar la disposición del asistente a las capacitaciones es realizando sesiones virtuales, se deben implementar estrategias que mantengan la atención del empleado y establecer como requisito mantener la cámara prendida, con el fin de que el formador interactúe de manera constante con los asistentes.

Figura 27

Manera preferida de asistir a las sesiones de capacitación.

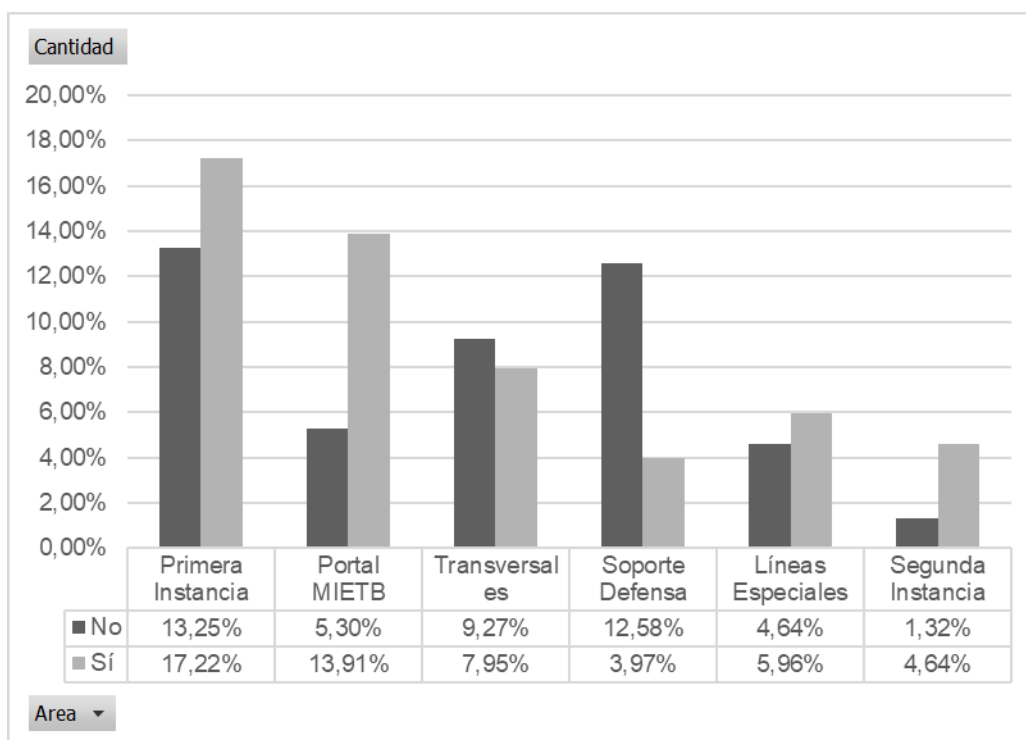


Nota: Muestra la manera como prefiere capacitarse el empleado

Pregunta 17. ¿Le gustaría autocapacitarse? Si se analiza la gráfica 28, podemos encontrar que al área de Primera Instancia (resuelven quejas y peticiones) y el Portal (atención de PQR radicados por web) prefiere en un 31.13% autocapacitarse, contrario al área de Soporte Defensa, quienes atienden los requerimientos de los entes de control y vigilancia, prefieren que su capacitación sea impartida por un formador. Para las demás áreas, no muestra una inclinación marcada por la autocapacitación, así que con esta información se puede establecer que áreas como Segunda Instancia (atiende recursos y resoluciones), Líneas Especiales (atiende PQR de empleados de ETB) y las áreas transversales (calidad, correspondencia, etc..) pueden ser un piloto para implementar la metodología de autocapacitación.

Figura 28

¿Le gustaría autocapacitarse?

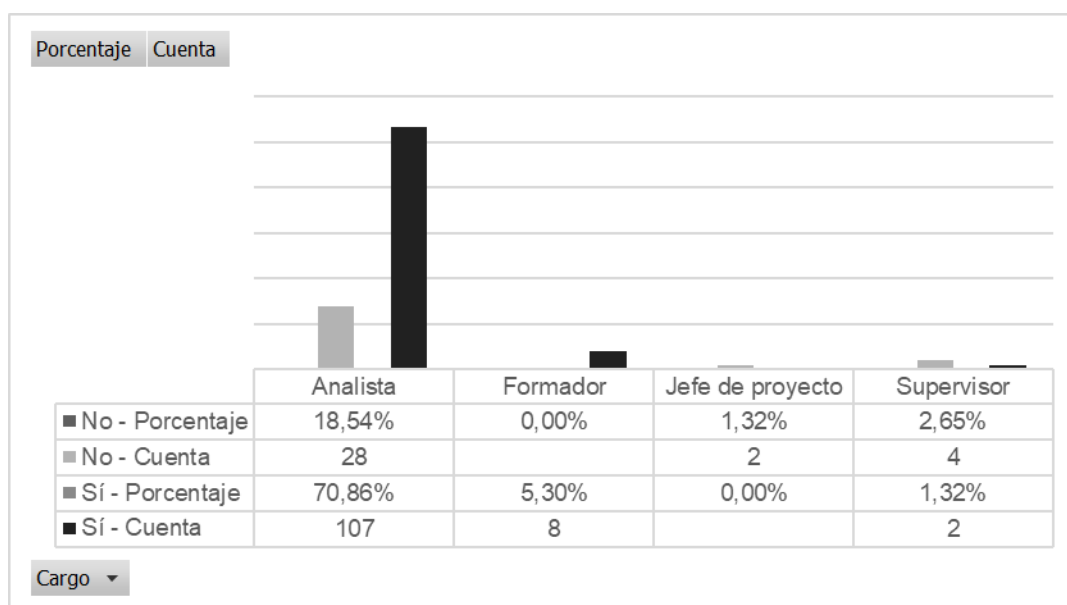


Nota: Muestra si al encuestado de gustaría autocapacitarse

Pregunta 18. ¿Considera que su carga laboral actual le permite acceder a las jornadas de capacitación programadas? . La grafica 29 muestra que el 77.48% de los encuestados mencionan que la carga laboral les permite asistir a las capacitaciones, sin embargo, hay un 22.52% de los encuestados que mencionan que no, al revisar por cargo, este último grupo se encuentra Jefes de proyecto, supervisores y algunos analistas, por tanto podemos concluir que si un jefe o supervisor por sus labores no puede asistir a las sesiones de capacitación no será un buen ejemplo para su equipo de trabajo, tal y como menciona Romero, J. R. (2013) “un líder es seguido por su ejemplo, valores personales y la confianza que pone en sus objetivos, lo que motiva y estimula al grupo” (p.9). Así que de aquí nace una nueva recomendación para Atlantic BPO y es garantizar que los jefes y supervisores asistan con su equipo a las capacitación, que estén atentos y participen en dichas sesiones, que promueva a su equipo a estar en la mejor disposición durante la sesión.

Figura 29

La carga laboral permite asistir a las sesiones de capacitación

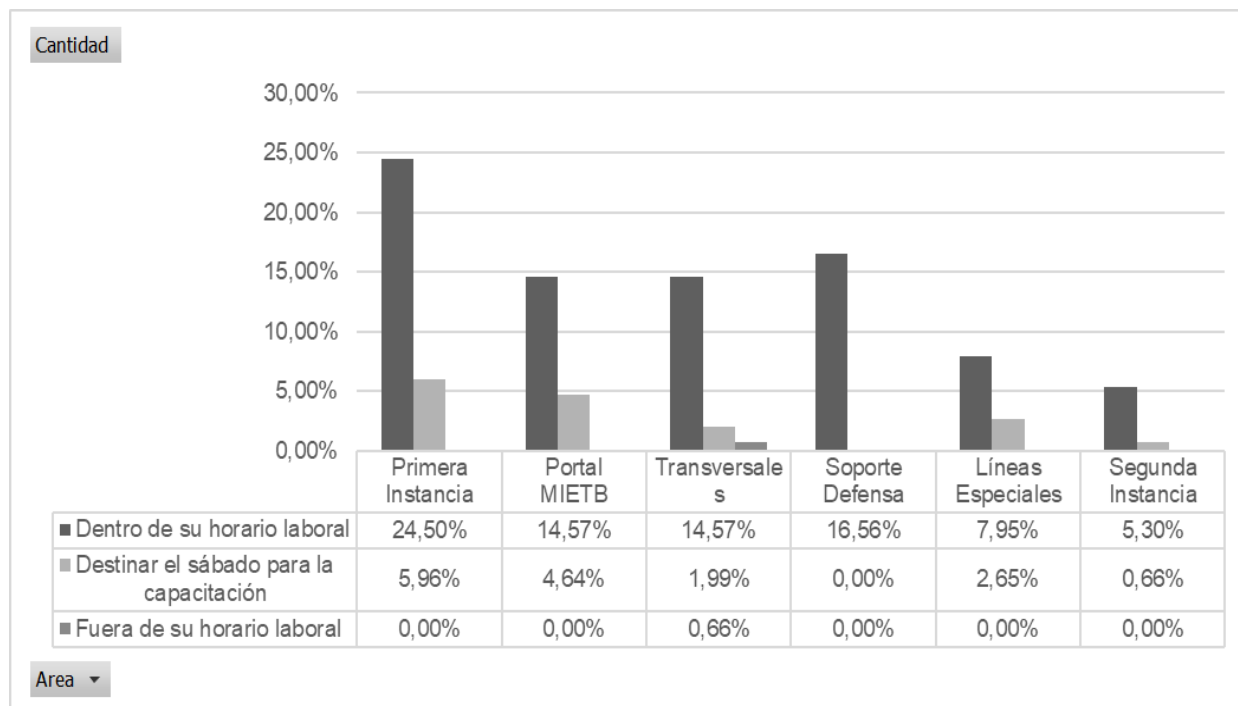


Nota: Muestra si la carga laboral le permite asistir a las capacitaciones.

Pregunta 19. ¿En qué momento considera pertinente recibir las capacitaciones? . En la figura 30 muestra que el 83.44% de los encuestados prefieren que la capacitación sea dentro del horario laboral, lo que significa que Atlantic debe garantizar ese espacio para que los empleados estén atentos y dispuestos para poder asistir a las sesiones programadas. Áreas como Primera Instancia y Portal, les gustaría que las capacitaciones fueran impartidas el sábado, aquí es importante mencionar que los analistas trabajan de lunes a sábado, por tanto, se podría institucionalizar el sábado como el “día del conocimiento”, en el cual el personal de la operación escrita, sólo se dedique a capacitarse tanto en temas indispensables de ETB, como en crecimiento personal.

Figura 30

Horario pertinente para las sesiones de capacitación

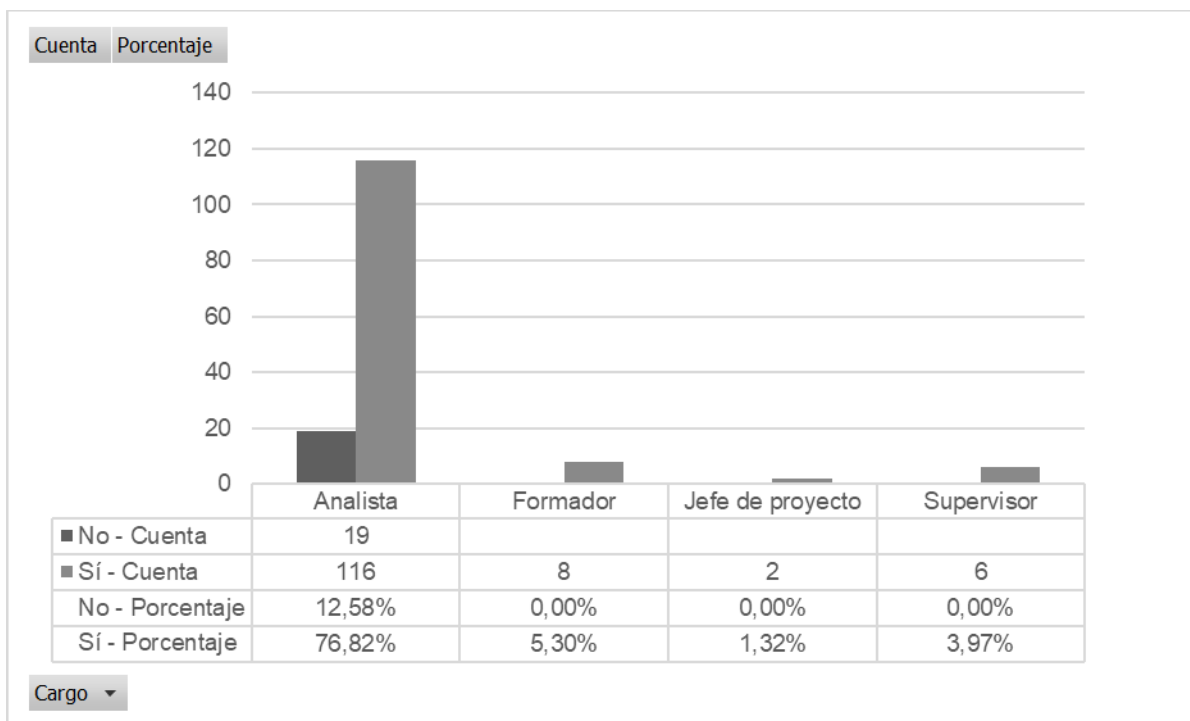


Nota: Muestra qué horario es pertinente para el encuestado realizar las sesiones de capacitación.

Pregunta 20. ¿Ha escuchado sobre las multas que le han interpuesto a ETB por no emitir respuestas completas o de fondo (con cierre de ciclo)? En la gráfica 31 se encuentra que el 87.42% de los encuestados han escuchado sobre las sanciones y multas que se le ha interpuesto a ETB por no emitir respuesta de fondo o completas, sin embargo, es preocupante ver que un 12.58% que tienen cargo de analistas no ha escuchado nada al respecto, ya que son ellos los encargados de dar respuesta final al cliente, por lo que nace una nueva sugerencia hacia Atlantic BPO de hacer una jornada de sensibilización sobre las consecuencias de no emitir respuestas de fondo o completas.

Figura 31

Los encuestados han escuchado sobre las multas a ETB



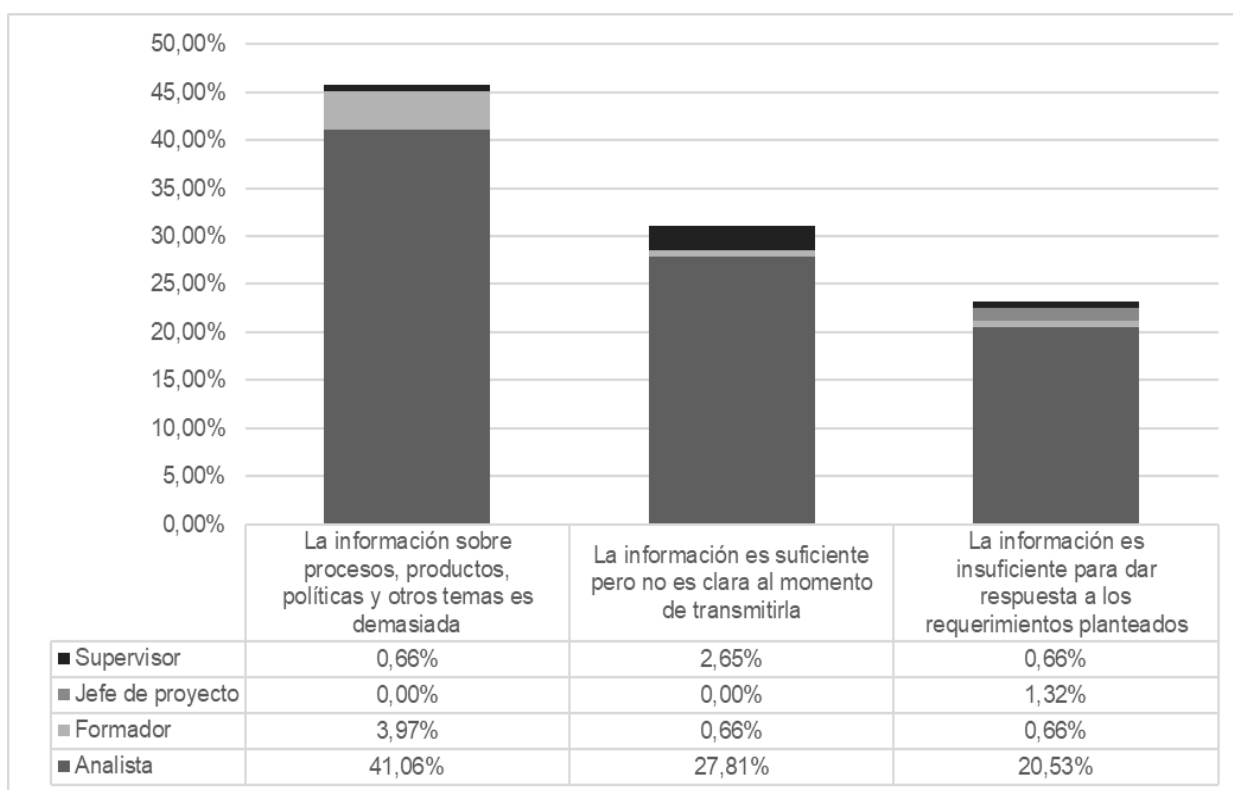
Nota: Muestra si los encuestados han escuchado sobre las multas impuestas a ETB

Pregunta 21. Entendiendo que esas multas impuestas a ETB, se han presentado por no emitir respuestas completas o de fondo, considera usted que esto se debe a que.

En la gráfica 32 se refleja que 45.70% de los encuestados mencionan que la información que se entrega es demasiada, lo que podría traducirse en una posible confusión entre conceptos, políticas y procedimientos, al revisar este porcentaje en los cargos desempeñados, los formadores y los analistas son los que más perciben esta situación, situación que debe ser mejorada, ya que si un formador percibe que hay gran cantidad de información, puede tender a confundirse y de esta manera la transmisión de la información no será efectiva. Ahora bien, si es el analista el confundido, las respuestas no estarán acordes a los procesos y políticas.

Figura 32

Causas de las sanciones impuestas a ETB



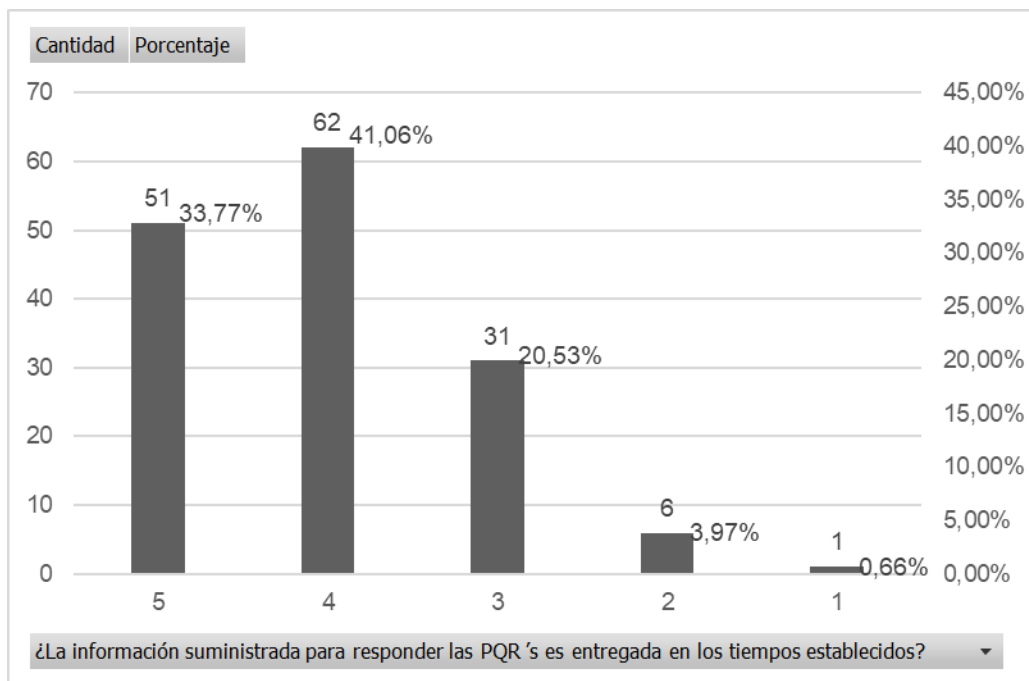
Nota: Muestra las causas de las multas impuestas a ETB según los encuestados.

Pregunta 22 ¿La información suministrada para responder las PQR 's es entregada en los tiempos establecidos?

Para obtener los resultados de esta pregunta manejamos una escala de 1 a 5 donde 5 indica que cumplen con la entrega en los tiempos establecidos y 1 indica que no cumple; de acuerdo con los resultados obtenidos y como lo podemos observar en la figura 33 se concluye que el 41% de los encuestados calificó como 4 la pertinencia en la entrega de la información para responder las PQR 's, esta calificación nos indica que hay oportunidades de mejora, este resultado lo podemos contrastar y confirmar con los resultados de la pregunta 13, en la que se evaluaba si la información es suficiente, sin embargo, los resultados de las evaluaciones indican que la información no es de fácil recordación lo que afecta que se apropien completamente de la misma, se vea afectada su gestión y respuesta a las PQR 's

Figura 33

Calificación del tiempo que se tardan en entregar la información de ETB.



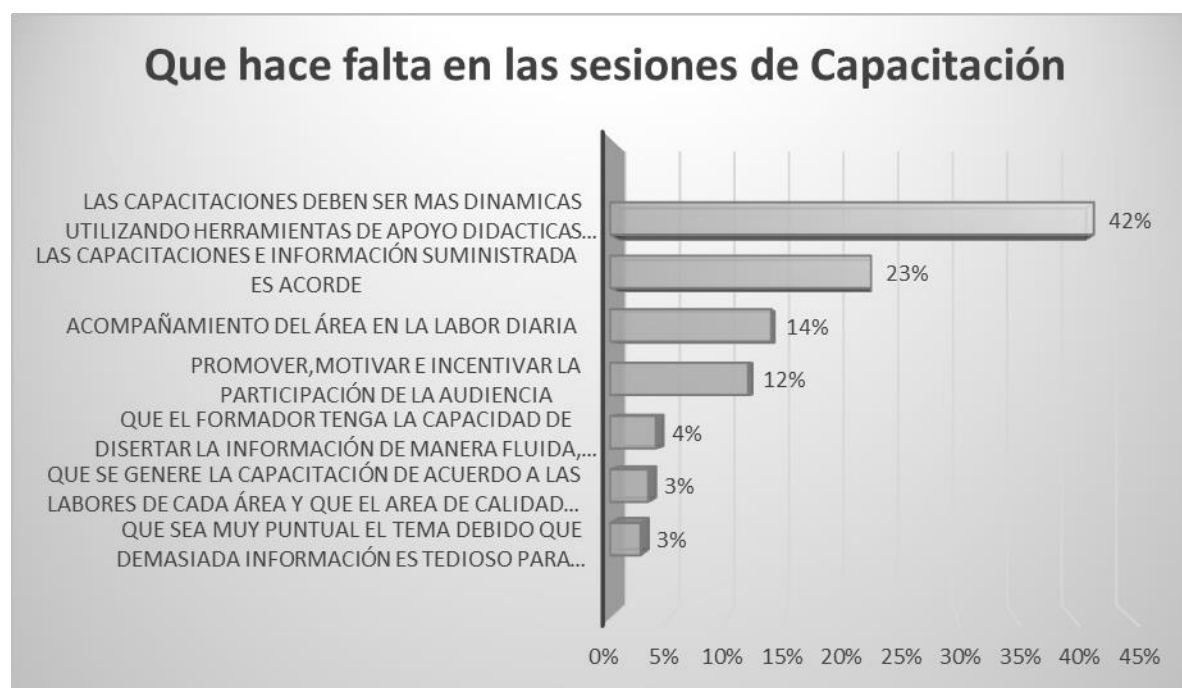
Nota: Muestra si la información necesaria para responder las PQR 's es entregada a tiempo.

Pregunta 23: Qué piensa que hace falta en las sesiones de capacitación, para ser más llamativas y generar recordación en la información que se entrega, con el fin de que su labor sea de mejor calidad, eficiente y productiva?

En los resultados de esta pregunta se puede evidenciar en la figura 34, que las personas del área de atención escrita PQR 's consideran que en las capacitaciones hace falta aplicar nuevas metodologías más dinámicas y prácticas utilizando como ejemplo, casos inusuales encontrados a diario en la operación, también se evidencia que es de gran importancia contar con un formador recursivo que promueva la participación de la audiencia de forma creativa y que el acompañamiento en el área es de vital importancia porque allí es donde en verdad salen las inquietudes y se necesita gestión rápida para dar respuesta eficientes y asertivas a los clientes y el 23% indica que están de acuerdo con la metodología actual.

Figura 34

¿Qué hace falta en las sesiones de capacitación?



Nota: Muestra lo que el encuestado considera que le hace falta en las sesiones de capacitación.

Pregunta 24: A parte de la información de ETB, ¿Qué temas le gustaría que se desarrollaran en las sesiones de capacitación? Realizando el análisis de los resultados obtenidos en esta pregunta encontramos que el común denominador en las respuestas por el personal del área de atención escrita le gustaría fortalecer sus habilidades blandas y duras con el objetivo de desarrollarse asertiva y eficazmente en sus labores los temas son:

- Ortografía, Redacción, talleres de comprensión de lectura, cursos de Excel, estadísticas, servicio al cliente, actualización de aplicativos
- Liderazgo, inteligencia emocional, talleres de motivación
- Todo lo relacionado con la Campaña ETB
- Información de AIB cambios, formador de formadores para mejorar en la labor
- Crecimiento y desarrollo dentro de la compañía

Pregunta 25:Cuál sería su propuesta para que pueda recibir de mejor manera la información que requiere para realizar una labor de calidad, eficiente y productiva?

Esta pregunta tiene como objetivo promover la participación de los colaboradores en las mejoras que se puedan presentar en el proceso de atención escrita PQR's para mejorar el proceso en calidad, eficiencia y productividad. En los resultados se puede evidenciar que los encuestados considera que hay oportunidades de mejora en el area de Capacitación y sugieren propuestas las cuales pueden aportar significativamente a la eficiencia operacional.

Los encuestados indican que las capacitaciones deben ser más dinamicas usando casos reales, simuladores, juegos, flujogramas, herramientas, plataformas, correos de consulta que se puedan dirigir directamente al cliente para obtener respuestas actualizadas, en tiempos oportunos y de calidad asi mismo recibir Feedbacks para mejorar continuamente a nivel personal y profesional.

Conclusiones

De acuerdo a las técnicas de recolección utilizadas, la entrevista y la encuesta, así como la asistencia a una sesión de capacitación impartida por Atlantic BPO, a continuación, se presentan las conclusiones que dan respuesta a los objetivos específicos del presente proyecto de grado

Las preguntas orientadas hacia este indicador, muestran que efectivamente al personal le gusta capacitarse, y tiene las herramientas básicas de conocimiento para su desempeño laboral, sin embargo, la carga laboral a la que se ve sometido ralentiza o impide que su objetivo se logre en la medida adecuada, al respecto de su labor se siente conforme con las sesiones de capacitación pero no satisfecho debido al exceso de información que recibe en las mismas, o la relevancia de la temática expuesta que poco o nada contribuye a su formación profesional y el desempeño laboral, actualmente se requieren conocimientos en temas básicos de informática y de manejo de sistemas para optimizar el trabajo, así mismo, del conocimiento general de la empresa y los procedimientos para la solución de los inconvenientes que a diario se presentan

La principal falencia observada gracias a los resultados de la encuesta y la entrevista se centra en la metodología, en la actualidad y teniendo en cuenta que una gran porcentaje de la operación escrita se encuentra laborando desde casa, tanto la manera de enseñar como la forma de aprender requieren habilidades diferenciales y herramientas que permitan el mejor entendimiento y el aprendizaje de manera más efectiva.

El análisis de casos, interacción más directa y dinámica, uso de los recursos TIC 's, el e-learning, la autocapacitación, métodos como los cuatro pasos, aprender sobre la andragogía, son algunos de los puntos que más se requieren para que el aprendizaje se realice de forma efectiva (teniendo en cuenta el grado de capacitación y conocimiento del instructor o quien dicta la capacitación), por tanto, las estrategias de enseñanza deben ser integradoras con el personal bien

sea de forma presencial o virtual, lo más importante es centrar el objetivo del conocimiento en casos puntuales y temáticas relacionadas directamente con el desempeño laboral.

Existe una buena percepción de clima laboral teniendo en cuenta la forma como se reciben las encuestas y la acogida de las mismas por parte del personal para el fortalecimiento de la empresa, la mayoría de los empleados prefiere recibir las capacitaciones dentro de su horario laboral y de manera virtual aprovechando las TIC (Tecnologías de la información y las comunicaciones) y la accesibilidad que brinda el trabajo en casa, se reconoce que la información recibida es suficiente y adecuada para el desempeño laboral además de servir como herramienta formadora en todos los niveles y se requiere constante actualización debido a los cambios en las políticas de la empresa.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, los empleados se sienten capacitados para desempeñar su labor en un alto porcentaje y mantienen un alto grado de motivación y percepción respecto a nuevas formaciones, pero en general esta motivación viene orientada hacia el logro de los objetivos mensuales, esto se debe en gran parte a la metodología y la temática de las capacitaciones y la forma como se generan. Por tanto, se concluye que es imperativo cambiar la forma cómo se trasmite la información, no se debe utilizar el mismo material que entrega ETB hacia la operación, éste debe ser seleccionado, modificado y adecuado hacia el público que se va a dirigir.

Recomendaciones

Basándonos en los análisis realizados a los resultados obtenidos tanto en la entrevista como en la encuesta, las recomendaciones para Atlantic BPO en la operación de atención escrita de PQR interpuestas por los clientes de ETB, son las siguientes:

Los supervisores y jefes de proyecto deben permitir e incentivar que sus empleados dediquen un espacio para capacitarse, este espacio no deberá ser compartido en la realización de otras actividades, para ello se recomienda que todas las sesiones de capacitación impartida a personal que se encuentra en WAH debe realizarse con cámara prendida así el formador puede visualizar la actitud del asistente.

Tal y como lo menciona Chiavenato (2017) dentro de la fase de planeación de la capacitación, es imperativo la selección de la información que se va a entregar, así como el público objetivo, ya que dentro de la encuesta se encontró que 34% de los encuestados mencionaron que la información que se entrega le aplica parcialmente o no aplica a su labor, así que la información sólo debe ser entregada a quién realmente lo necesite, por lo que la recomendación es realizar varias sesiones de capacitación segmentando la población y la información según labor desempeñada.

La operación prefiere las capacitaciones de forma virtual que presenciales, inicialmente se puede considerar como un riesgo porque es difícil determinar si el asistente está atento a la sesión, ya que, por el cumplimiento de sus indicadores como productividad, esto puede interferir en que, durante la sesión de capacitación, esté al 100% atento, así que se recomienda:

1. Implementar estrategias de enseñanza virtual mencionadas en el marco teórico
2. El formador debe establecer como requisito prender la cámara durante la sesión, así garantiza que el empleado presta atención en lugar de estar realizando otras labores.

3. La productividad exigida a los empleados sea diferente los días que reciben la capacitación, esto le permite al empleado durante la sesión sólo preocuparse por conceptualizar a profundidad la información que está recibiendo.

Una de las preguntas realizadas en la encuesta, en la que se evaluaba si la carga laboral le permitía asistir a las sesiones de capacitación, se encontró que un grupo de encuestados (22%) con cargo de jefes y supervisores que mencionaron que no, por lo que la sugerencia para Atlantic BPO es reforzar entre los cargos superiores la importancia de dar un buen ejemplo a su equipo, adicionalmente revisar la carga laboral de éstos, permitiendo tener el espacio adecuado para asistir con su equipo de trabajo a las sesiones de capacitación sin presiones o actividades alternas que le impidan estar prestos a la capacitación y a compartir con sus empleados, de esta forma, la información queda entregada tanto al líder como al analista, es decir que el líder se convertirá en un apoyo más para el analista, otra de las sugerencias que realizaron durante la encuesta, al mencionar que los lideres no tienen el conocimiento y por tanto sólo cuentan con el apoyo de los formadores.

Al preguntar a los encuestados por el horario de preferencia para capacitarse, una de las opciones de respuesta era “destinar el sábado para capacitarse”, aunque tuvo un 15.89% de votos y teniendo en cuenta que la operación trabaja de lunes a sábados, se sugiere implementar un piloto llamado el “día del conocimiento”, es decir, que teniendo en cuenta que el sábado no trabajan las áreas de ETB que puedan brindar respuestas a los escalamientos que realiza la operación para dar solución a las PQR ‘s, así mismo que de acuerdo a la regulación vigente (Resolución 5111 de 2017) se tienen 15 días hábiles para brindar respuesta y el sábado no es un día hábil, se puede utilizar este día para capacitar a la operación, esto garantiza que no haya presión por sacar casos que se puedan vencer, lo que se traduce en que el empleado estará

dispuesto a prestar atención y conceptualizar de mejor manera la información entregada, las dinámicas que se realicen serán de más agrado para el asistente, ya que no hay presión sobre él de cumplir con una meta de productividad.

Respecto a la imposición de multas a ETB por parte de los entes de control, en la pregunta que se le realizó a los encuestados si ha escuchado sobre éstas, se encontró que hay un grupo de analistas que no ha escuchado del tema, por tanto se sugiere al área de capacitación de Atlantic BPO realizar un refuerzo permanente de esos temas que tanto afectan tanto al cliente (ETB) y a la compañía (Atlantic BPO), ya que como se ha mencionado antes, los valores que pague ETB por esas sanciones son trasladadas al proveedor de servicio, así que es importante mantener actualizada a la operación y en específico a los analistas, quienes son los encargados de emitir la comunicación final al cliente, de conocer el motivo que se generan las multas por las respuestas brindadas.

Por otro lado, se sugiere implementar todas las metodologías mencionadas en el marco teórico según sea la información a entregar, el medio por el que se va a capacitar, una de las mejores estrategias que se encuentran para la operación de atención de reclamos escritos, es utilizar el Método de situaciones o de casos el cual tiene como objetivo hacer las capacitaciones más participativas, desarrollar solución a casos reales o problemas que se presente en el día a día con el fin de complementar la teoría, adicionalmente se desarrollan habilidades necesarias para trabajar en equipo, toma decisiones en forma grupal, intercambiar ideas, experiencias, criterios en la solución a la situación inicialmente planteada y para finalizar, comprender cómo se utilizan en la práctica los elementos teóricos que posee el trabajador (Parra Pineda, 2003, p. 24).

En lo que respecta a los formadores y teniendo en cuenta las observaciones enviadas por los encuestados en las preguntas abiertas sobre metodologías de capacitación, así como las

propuestas de mejora para esta área, es importante traer a colación lo mencionado por Garza Leal (2017) quien resalta las 4 competencias del capacitador y lo resume en la siguiente figura 35:

Figura 35

Perfil del capacitador

Conocimientos	Saber hacer	Contexto cultural, contexto sociolaboral, contexto tecnológico, experiencia en la empresa, técnicas (teoría y práctica) de su profesión, psicopedagógicos, metodología didáctica.
Competencias de personalidad	Saber ser	Capacidad de adaptación, autogestión, autocontrol y autodisciplina, tenacidad, capacidad de iniciativa y toma de decisiones, responsabilidad.
Actitudes	Querer hacer	Para actualizarse, curiosidad mental, equidad, capacidad para entusiasmarse y entusiasmar.
Aptitudes	Poder hacer	Flexibilidad mental, visión global, razonamiento lógico, capacidad de organización, creatividad, análisis y solución de problemas.

Nota: Garza Leal, A. (2017, abril 26). *Perfil del formador en organizaciones*. [Tabla]. Características tecnológicas y funcionales de una plataforma en línea que coadyuve con la autocapacitación del personal de las áreas de servicios al usuario en una biblioteca académica. <http://hdl.handle.net/11285/622408>

Por lo anterior, la recomendación es evaluar si todos los formadores tienen las competencias mencionadas en la figura 29, de no ser así debe ser desarrolladas por su jefe inmediato, así mismo al capacitador se le debe estar vinculando de manera constante a programas para formadores, el más común es el de formador de formadores que se encuentran en diferentes universidades e instituciones del país. Estos programas le permiten al capacitador potenciar sus habilidades y capacidades para realizar los proceso de enseñanza, transformándose en mentores de aprendizaje, algunos contenidos que se encuentran en estos programas son: la comunicación y escucha asertiva, metodologías de enseñanza y aprendizaje, diseño y estructura del plan de capacitación, aspectos pedagógicos en la capacitación de personas adultas (andragogía) y el manejo de herramientas TIC y la educación virtual.

En la entrevista con el jefe de capacitación de Atlantic mencionaba sobre los simuladores entregados por ETB para el manejo de aplicativos, así mismo en las respuesta abiertas de la

encuesta, se identificó que ETB tiene a disposición de todas las operaciones de atención al cliente un repositorio de información, llamado Montesquieu (ver figura 36), es una web que se encuentra en línea en el que se aloja todas las ofertas comerciales, manuales, procedimientos, políticas, definiciones y demás, que permite que el empleado realice sus consultas y al tiempo se autocapacite. Por lo que la sugerencia, para este tema es que el área de capacitación dentro de su plan de entrenamiento y en la sesiones de capacitación promuevan el aprendizaje autodirigido a través del uso de los simuladores y Montesquieu para que los empleados puedan mantenerse actualizados y en el momento que necesiten resolver una inquietud o aprender a manejar una aplicación conozcan cómo deben hacer la búsqueda.

Figura 36

Montesquieu, herramienta de consulta dispuesta por ETB

The screenshot displays the Montesquieu website interface. At the top right, there are navigation links for 'Preg. Frecuentes' and 'Documentos', along with a date '23/11/2021 YURAAVI1' and a close button. A banner at the top center reads 'Se encuentran actualizadas las Ofertas, Tarifas'. Below this, the main content area is divided into several sections:

- OFERTAS COMERCIALES Tríos ETB:** Features icons for TV digital, Internet, and Telefonía local ilimitada. Includes a 'Ver más' link.
- SERVICIO AL CLIENTE:** Includes a 'Ver más' link.
- COMUNICADOS Y NOVEDADES:** Sub-section 'MANEJO DE QUEJAS CONTRA EL TRABAJADOR_2021-11-19' with a 'Ver más' link.
- GUÍA DE SERVICIO:** Described as 'Espacio para información acerca de lo que se encuentra en esta sección' with a 'Ver más' link.
- APLICACIONES:** Includes a 'Ver más' link.
- INFORMACIÓN QUE ENVIAMOS:** Sub-section 'Información general de Banners, Insertos, Correos Masivos, Piezas Publicitarias' with a 'Ver más' link.
- NOVEDADES DE FACTURACIÓN:** Sub-section 'Cronograma y Novedades de Facturación' with a 'Ver más' link.

The footer contains the ETB logo and the text '2014 © ETB - Todos los derechos reservados'.

Nota: ETB. (s. f.). *Montesquieu* [Ilustración]. <http://montesquieu.etb.com/front/Home.aspx>

Finalmente, se recomienda en las capacitaciones virtuales y presenciales hacer uso de recursos pedagógicos adicionales a las presentaciones que les entrega ETB o que éstas el área de formación las conviertan en recursos dinámicos y llamativos como videos, juegos web (Kahoot!) o físicos (sopas de letras) que generen mayor atención en el empleados, igualmente convertir una presentación magistral en una presentación dinámica en donde todos los asistentes participan de manera constante, contribuirá al cambio de imagen que tiene hoy en día el área de capacitación, así mismo como la disposición del empleado al recibir un agendamiento de capacitación y al asistir a una sesión de capacitación.

Referencias

- Arboleda Restrepo, D. A., Restrepo Cárdenas, M. V., Ciro Sanchez, D. S., Verdeza Ruiz, L. E., & Becerra Mena, N. (2020, noviembre). Mejora al Plan de Capacitación y desarrollo laboral de Américas Business Services (ABS). Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/38204>
- Bautista, A. W. L. (2015, 10 junio). La andragogía y su importancia en la capacitación del recurso humano en las empresas. *gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/la-andragogia-importancia-capacitacion-recurso-humano-empresas/>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill. (pp.329-375).<http://www.ebooks7-24.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=5207&pg=344>
- Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 54. 7 de julio de 1991 (Colombia)
- Díaz, F. (2016). Modelo de capacitación, con enfoque en el aprendizaje del adulto y en la cultura de servicio, para la Empresa People Contact S.A.S. [Proyecto Aplicado o Tesis, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/12280>.
- Escobar, M., et al. (2020). Diseñar un plan de capacitación y desarrollo laboral, buscando el crecimiento y fortalecimiento profesional y personal del talento humano en tiendas ara. [Curso de Profundización]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/38685>.
- ETB. (2020). Reporte Integrado 2020. Bogotá. <https://etb.com/transparencia/documents/Reporte-Integrado-2020.pdf>

- García Solarte, M. Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=112>
- Garza Leal, A. (2017, 26 abril). Características tecnológicas y funcionales de una plataforma en línea que coadyuve con la autocapacitación del personal de las áreas de servicios al usuario en una biblioteca académica. Tecnológico de Monterrey.
<https://repositorio.tec.mx/handle/11285/622408>
- Granada Sánchez, D. J. (2015, febrero). La capacitación como estrategia de comunicación en el público interno de Stop Jean S.A.S zona 1. Corporación Universitaria Lasallista.
<http://hdl.handle.net/10567/1199>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación (Sexta ed.). México: McGraw-Hill Education. Obtenido de observatorio.epacartagena.gov.co: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Ley 1755 [Ley]. Por medio de la cual se regula el Derecho Fundamental de Petición y se sustituye un título del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo. Arts.13 y14, 30 de junio de 2015 (Colombia)
- Ley 50 [Ley]. Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones. Art. 21. 28 de diciembre de 1990 (Colombia)
- LOGYCA. (2020, 21 agosto). *8 principales beneficios de la capacitación online*.
<https://logyca.com/8-principales-beneficios-de-la-capacitacion-online/>

- Miranda Soberón, U. E., & Acosta E, Z. (2009). *fuentes de información para la recolección de información cuantitativa y cualitativa*. Obtenido de Biblioteca Virtual em Saúde:
<https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf>
- Mitnik, F. & CINTERFOR (Organization). (2006). Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas. Un análisis multidisciplinar desde la teoría y la experiencia (Vol. 29). Oficina Internacional del Trabajo, CINTERFOR/OIT.
<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00208-f.pdf>
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). *El Recurso Humano como Elemento Fundamental para la Gestión De Calidad y la Competitividad Organizacional*. Revista Científica «Visión de Futuro», 20(2), 1–20.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>
- Morales, C. M. (2004). La enseñanza por proyectos, agente dinamizador del proceso de enseñanza –aprendizaje. [Proyecto Aplicado o Tesis, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/20516>.
- Parra Pineda, D. M. (12 de 2003). *Manual de Estrategias de Enseñanza / aprendizaje*. (Pregón, Ed.). Ministerio de Educación del Perú:
<http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/4855>
- Profes al Aula. (2020, 4 junio). *4 estrategias Neuroeducativas para enseñar en tiempos de pandemia*. <https://www.profesalaula.co/post/4-estrategias-neuroeducativas-para-ense%C3%B1ar-en-tiempos-de-pandemia>
- QuestionPro. (s. f.). Investigación cualitativa. <https://www.questionpro.com/es/investigacion-cualitativa.html>

Resolución 5111 [Resolución]. Por la cual se establece el régimen de protección de los derechos de los usuarios de servicios de comunicaciones, se modifica el capítulo 1 del título II de la Resolución CRC 5050 de 2016 y se dictan otras disposiciones. Sección 24, 24 de febrero de 2017 (Colombia)

Romero, J. R. (2013). Cualidades de un verdadero líder en el siglo XXI. Recuperado de:

<http://hdl.handle.net/10654/3759>

SIC. (2021, febrero). Superindustria sanciona a Comcel y ETB por no atender las PQR

presentadas por los usuarios. www.sic.gov.co.

<https://www.sic.gov.co/slider/superindustria-sanciona-comcel-y-etb-por-no-atender-las-pqr-presentadas-por-los-usuarios>

Tacca Huamán, Daniel Rubén, Tacca Huamán, Ana Luisa, & Alva Rodriguez, Miguel Angel.

(2019). *Estrategias neurodidácticas, satisfacción y rendimiento académico en estudiantes universitarios*. Cuadernos de Investigación Educativa, 10(2), 15-32. Epub 01 de diciembre de 2019. <https://dx.doi.org/10.18861/cied.2019.10.2.2905>

United Nations. (s. f.). Juventud | Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/global-issues/youth>

Urzúa, S., & Puentes, E. (2010, diciembre). La evidencia del impacto de los programas de capacitación en el desempeño en el mercado laboral (IDB-TN-268). Banco

Interamericano de Desarrollo.

https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La_evidencia_del_impacto_de_los_programas_de_capacitacion_en_el_desempeño_en_el_mercado_laboral.pdf

Vásquez Rodríguez, F. (mayo de 2020). *Estrategias de enseñanza : investigaciones sobre*

didáctica en instituciones educativas de la ciudad de Pasto. (U. d. Kimpres, Ed.). Red de

bibliotecas virtuales de ciencias sociales de América Latina y el Caribe:

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/fce-unisalle/20170117011106/Estrategias.pdf>

Yeira. (2020, 18 agosto). *Top 7 de estrategias para clases en línea*. Yeira E-learning.

<https://www.yeira.training/blog/top-7-de-estrategias-para-clases-en-linea>

Yunda Álvarez, R. A. (2012, 26 junio). *Capacitación virtual: uso de e-learning para la formación de los trabajadores en las organizaciones*. Universidad de La Sabana.

<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/2706>

Wikipedia. (12 de julio de 2021). PQR. Obtenido de Wikipedia:

<https://es.wikipedia.org/wiki/PQR>

Anexos

Anexo A. Formato de encuesta

13/11/21 07:44

Encuesta Área de Capacitación

Encuesta Área de Capacitación

Esta encuesta tiene un fin netamente académico, es anónima y los resultados o información incluida no tendrá ningún tipo de repercusión sobre ninguna persona o área, simplemente se realiza con el fin de conocer la percepción que tiene el personal de las metodologías de capacitación utilizadas en Atlantic BPO.

***Obligatorio**

1. Cargo *

Marca solo un óvalo.

- Analista
- Formador
- Supervisor
- Jefe de proyecto

2. Area *

Marca solo un óvalo.

- Primera Instancia
- Segunda Instancia
- Soporte Defensa
- Líneas Especiales
- Portal MIETB
- Transversales (COA, Calidad, Correspondencia, creación, etc)

3. Edad *

13/11/21 07:44

Encuesta Área de Capacitación

4. Sexo *

Marca solo un óvalo. Femenino Masculino

5. Cuál es su puntaje para el área de capacitación? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Tiene mucho por mejorar Es una excelente área

6. Podría por favor explicar el motivo de su puntuación. *

7. ¿Qué metodologías/estrategias de enseñanza se aplican en las sesiones de capacitación? *

13/11/21 07:44

Encuesta Área de Capacitación

8. ¿Cómo califica esas metodologías/estrategias de enseñanza? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Tiene mucho por mejorar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Son perfectas para mí

9. ¿Se siente capacitado para desempeñar su labor?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo

10. ¿Cuál es su reacción ante una notificación de agendamiento a una sesión de capacitación? *

Marca solo un óvalo.

- Me indispone
- No me genera expectativa
- Me interesa y estoy atento
- Me produce preocupación
- Otros: _____

13/11/21 07:44

Encuesta Área de Capacitación

11. De acuerdo a su elección anterior, podría por favor explicar el motivo de su sentimiento *

12. Cuando asiste a una capacitación, normalmente usted: *

Puede elegir más de una opción

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Está atento
 Está motivado
 Está interesado
 Está preocupado
 Asiste por cumplir
 La parece poco interesante

13. ¿Cómo califica las sesiones de capacitación? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Aburridas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Entretenidas

13/11/21 07:44

Encuesta Área de Capacitación

14. La información que se entregan en las sesiones, es *

Marca solo un óvalo.

- Demasiada
- Suficiente
- Poca
- Otros: _____

15. La información que se entrega en las sesiones de capacitación *

Marca solo un óvalo.

- Aplica a su labor
- No aplica a su labor en absoluto
- Aplica a su labor parcialmente

16. ¿Cuál es su manera preferida de asistir a las sesiones de capacitación? *

Marca solo un óvalo.

- Virtual
- Presencial
- Semi-presencial

17. Le gustaría autocapacitarse? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

13/11/21 07:44

Encuesta Área de Capacitación

18. ¿Considera que su carga laboral actual le permite acceder a las jornadas de capacitación programadas? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

19. En qué momento considera pertinente recibir las capacitaciones? *

Marca solo un óvalo.

Dentro de su horario laboral

Fuera de su horario laboral

Destinar el sábado para la capacitación

20. Ha escuchado sobre las multas que le han interpuesto a ETB por no emitir respuestas completas o de fondo (con cierre de ciclo)? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

21. Entendiendo que esas multas impuestas a ETB, se han presentado por no emitir respuestas completas o de fondo, considera usted que esto se debe a que *

Marca solo un óvalo.

La información sobre procesos, productos, políticas y otros temas es demasiada

La información es suficiente pero no es clara al momento de transmitirla

La información es insuficiente para dar respuesta a los requerimientos planteados

13/11/21 07:44

Encuesta Área de Capacitación

22. ¿La información suministrada para responder las PQR 's es entregada en los tiempos establecidos? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo

23. Qué piensa que hace falta en las sesiones de capacitación, para ser más llamativas y generar recordación en la información que se entrega, con el fin de que su labor sea de mejor calidad, eficiente y productiva? *

24. A parte de la información de ETB, ¿Qué temas le gustaría que se desarrollaran en las sesiones de capacitación? *

13/11/21 07:44


Encuesta Área de Capacitación

- 25.Cuál sería su propuesta para que pueda recibir de mejor manera la información que requiere para realizar una labor de calidad, eficiente y productiva? *

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

Anexo B. Formato de entrevista

 UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN
FORMATO DE ENTREVISTA
<p>Nombre del entrevistado:</p> <p>Cargo:</p> <p>Empresa:</p> <p>Área:</p> <p>Campaña:</p> <p>Cordial saludo, amablemente le informamos que el objetivo de esta encuesta es recolectar información que permita cumplir con el objetivo propuesto en la investigación, el cual consiste en diseñar estrategias de capacitación del proveedor Atlantic BPO con el fin de mejorar la gestión y respuesta a las PQR 's de los clientes de ETB. Se aclara que la finalidad de la misma es de carácter exclusivamente académico e investigativo.</p> <p>Para ello le solicitamos dar respuesta abierta a los siguientes interrogantes:</p> <p>Preguntas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Describa cómo es el proceso de capacitación en la campaña de ETB, desde el momento que recibe la información por parte de ETB y la entrega a la operación de atención escrita en Atlantic BPO 2. ¿Cuántos temas semanales se deben bajar a la operación de atención escrita? 3. Describa las estrategias y la manera como se hace la entrega de la información a la operación (periodicidad, intensidad horaria, si son por preturnos, sesiones de capacitación, entre otros) 4. ¿Qué estrategia pedagógica emplean en la transmisión de la información? 5. Desde su punto de vista ¿Cómo percibe la disposición de los analistas y supervisores en las sesiones de capacitación? 6. ¿Considera que se puede mejorar la manera de entregar la información de ETB a los analistas y supervisores de la operación escrita? Si su respuesta es afirmativa, indique que estrategia de mejoramiento se propone al respecto. 7. Para finalizar, ¿cómo y con qué complementaria sus sesiones de capacitación?