

**Universidad Evangélica de El Salvador**  
**Escuela de Posgrados**  
**Maestría en Administración de Recursos Humanos**



Proyecto de Innovación Aplicada al Proceso de Desarrollo de  
Liderazgo de Supervisores del Departamento de Calidad de  
la empresa Foundever El Salvador Ltda.

**Presentado por:**

Lara Castro, Javier Hernán  
Pérez Platero, Ada Suleyma

**Asesor:** Roberto Francisco Figueroa Estrada

San Salvador, 03 de mayo 2024

## Contenido

CAPITULO I. LA NECESIDAD DE INNOVAR.....	6
1.1.Descripción de la empresa .....	6
1.1.1.Misión .....	7
1.1.2. Objetivo Estratégico de Foundever.....	7
1.1.3.Cultura Organizacional .....	8
1.1.4. Organigrama General .....	9
A.Estado anterior .....	10
1.2. Estado de la gestión de desarrollo en el departamento de Calidad previo al programa .....	12
1.3. Diagnóstico del Problema .....	12
1.4. Problema general .....	17
1.5. Justificación de la necesidad de cambio.....	24
1.6. Fundamentación teórica .....	26
CAPITULO II. IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN .....	30
A.  Objetivos .....	30
General .....	30
Específicos.....	30
B.  Diseño de la innovación .....	30
C.  Proceso de implementación .....	50
Organización para la ejecución. ....	50
D.  Metodología y estrategias .....	52
E.  Monitoreo y evaluación.....	54
F.  Recursos y presupuesto.....	60
CAPITULO III. RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN .....	61

A. Cambios sobre las necesidades identificadas y problemas abordados.....	61
B. Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia, efectividad y cambios observados.....	72
C. Percepciones y evaluaciones de usuarios beneficiarios.....	76
A. Conclusiones.....	79
B. Recomendaciones y propuestas.....	80
C. Socialización de resultados.....	82
CAPITULO V. FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS.....	84
Referencias Bibliográficas.....	84
Anexos.....	86

## Introducción

En el dinámico mundo empresarial actual, la mejora continua y la excelencia en la gestión de recursos humanos se han convertido en elementos cruciales para el éxito de cualquier organización. En este contexto, el presente proyecto de graduación se enfoca en el diseño, propuesta e implementación de un programa de desarrollo de competencias para el departamento de Calidad de Foundever en El Salvador. Foundever, una empresa global comprometida con la simplificación y la excelencia en la prestación de servicios de atención al cliente y centros de llamadas que reconoce la importancia de preparar y empoderar a sus talentos clave para asumir roles de supervisión en el departamento de Calidad.

Los estudios realizados en el departamento de Calidad, de la empresa indicaron que sin bien la empresa tiene un programa inicial para los analistas de calidad, no contaba con un programa específico de competencias para supervisores, lo que ocasionaba ralentizar el proceso de desarrollo de los asociados afectando así también su motivación.

El programa construido consta de contenido con metodología active learning y técnicas experienciales que permiten a los usuarios visualizar el contenido de manera interactiva, también realizar ejercicios y solventar escenarios con enfoque en el rol de supervisor. Cabe mencionar que para la realización del programa se utilizaron herramientas de la organización. Las competencias seleccionadas en el programa fueron: enfoque en cliente interno y externo, planificación y mejora continua. Que forman parte del descriptor del puesto, así como también fueron las competencias con mayor necesidad de mejora en las evaluaciones de los asociados.

Se elaboro e implemento como piloto, el primer módulo del programa en este se pudo observar el buen recibimiento de los participantes y gerente del departamento de calidad. Mostrando interés en continuar con la creación e implementación de los siguientes módulos con todos los asociados que formarían parte del proyecto. Se espera que, a partir del segundo trimestre del 2024, la empresa tome la recomendación realizada de continuar la elaboración con los módulos restantes, así como su implementación para

tener mejores resultados en la ejecución de tareas de los líderes que forman parte del programa. Este último punto permitirá mejorar la motivación de los asociados del departamento y brindarle las herramientas necesarias para cerrar las brechas en las competencias mencionadas.

# CAPITULO I. LA NECESIDAD DE INNOVAR

## 1.1. Descripción de la empresa

Con 170.000 empleados en todo el mundo, Foundever™ conecta de forma segura a las marcas con sus clientes 9 millones de veces al día en más de 60 idiomas. Su presencia mundial los convierte en uno de los pocos actores verdaderamente globales del sector.

Un servicio híbrido gracias a la tecnología y sin límites geográficos

Gracias a su modelo de servicio CX Everywhere, están preparados para escalar y adaptarse con acceso a los mejores talentos en el ámbito de la CX. Conecta tu marca a un modelo de servicio flexible pensado para el futuro del trabajo.

**Figura 1.1**  
**Ilustración de la historia de la empresa Foundever**



Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

### 1.1.1. Misión

En Foundever hacemos las cosas simples. Nuestra misión es ser las soluciones y el equipo detrás de las mejores experiencias para las marcas líderes del mundo donde y cuando sea necesario.

### 1.1.2. Objetivo Estratégico de Foundever

El objetivo estratégico de Foundever, según el Director General de la Compañía, varía dependiendo de la época y las condiciones del mercado, pero en general, se centra en proporcionar soluciones de externalización de procesos comerciales que ayuden a sus clientes a mejorar la eficiencia operativa, aumentar la satisfacción del cliente y reducir costos.

Para llegar ahí, los objetivos estratégicos se enfocan en que Foundever ofrezca siempre:

- **Excelencia en la atención al cliente:** Foundever se esfuerza por ofrecer servicios de atención al cliente de alta calidad, utilizando tecnología avanzada y personal capacitado para brindar experiencias positivas a los clientes de sus clientes.
- **Innovación tecnológica:** La empresa busca constantemente adoptar y desarrollar nuevas tecnologías que mejoren sus servicios y ofrezcan soluciones más eficientes y efectivas a sus clientes.
- **Expansión global:** Foundever siempre ha mostrado su interés en mantener y expandir su presencia global, estableciendo operaciones en muchos mercados y regiones para atender a una base de clientes más amplia y diversificada.
- **Mejora continua:** La empresa se compromete a la mejora continua de sus procesos, sistemas y servicios, buscando constantemente formas de optimizar la eficiencia operativa y la calidad del servicio.
- **Desarrollo del talento humano:** Foundever reconoce la importancia del capital humano en la prestación de servicios de calidad, por lo que invierte en el reclutamiento, capacitación y desarrollo de su personal para garantizar un equipo altamente competente y motivado.

### **1.1.3. Cultura Organizacional**

Foundever se destaca por invertir en su comunidad internacional, cuidando del planeta como líder mundial. A su vez, celebra la diversidad, impulsan la innovación, comparten ideas y forman a sus trabajadores mediante una cultura del compromiso, el reconocimiento y el aprendizaje.

Sus programas marcan la diferencia: Cuando sus empleados se involucran en los programas con los que la empresa cuenta, se sienten más conectados, implicados y empoderados para triunfar.

#### **Valores:**

- Creatividad: hazlo simple, lidera el cambio
- Compromiso: Apuntar a lo mejor, impactar para lo bueno.
- Conexión: Compartir experiencias, crecer juntos

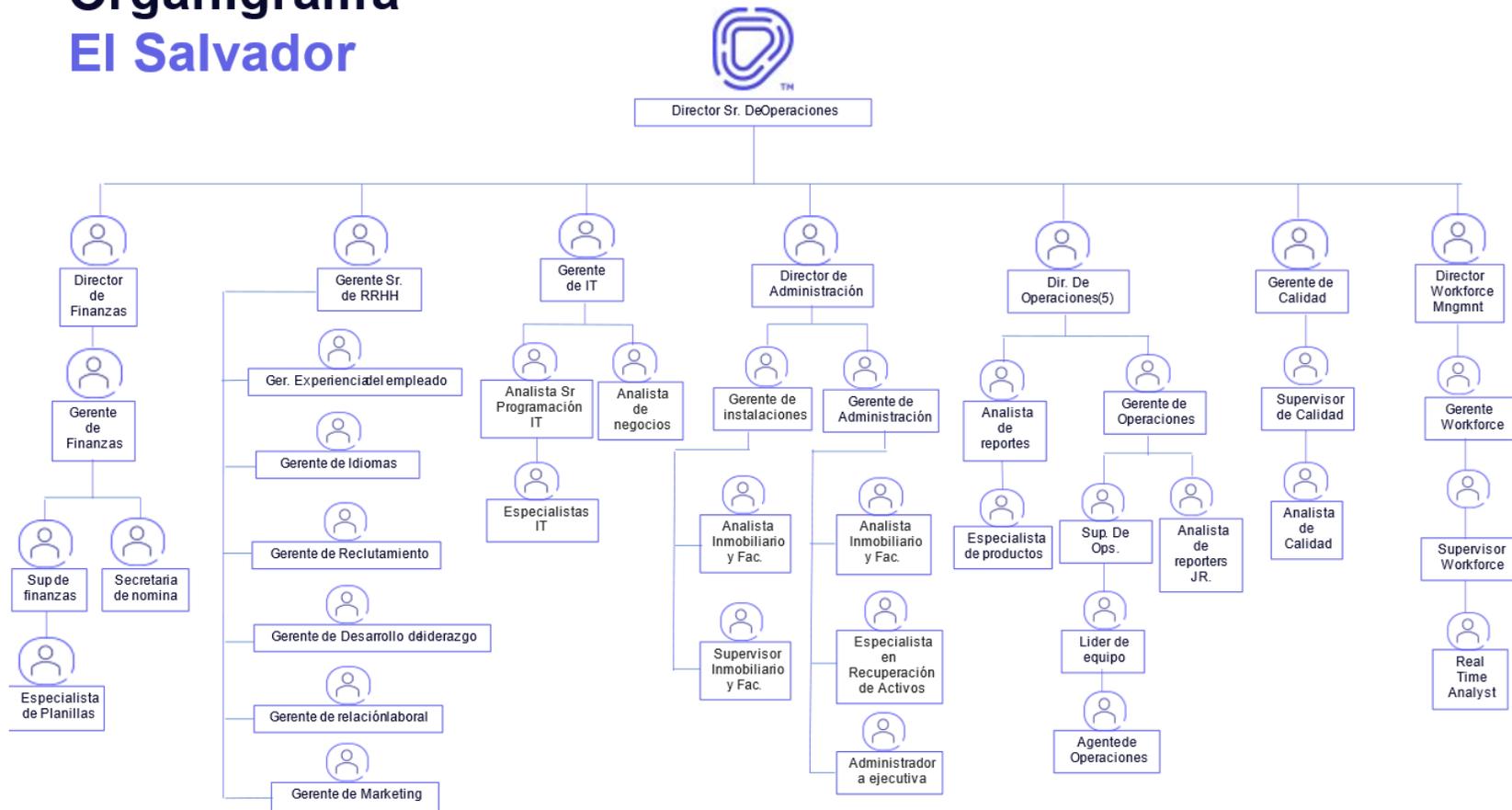
#### **Programas que conectan con los asociados**

- MAX (My associate experience): Mas de 500 asociados participan activamente de diseño, prueba y transformación de la experiencia del asociado juntos.
- Ever Better: Invertimos en salud y bienestar para un cuerpo y una mente más felices a través de cambios simples y alcanzables.
- CXperts: Nuestros CXperts superan las expectativas para conectarse con los clientes y brindarles una experiencia sorprendente.
- Talent+: Promueven el crecimiento continuo ofreciéndole oportunidades para desarrollarse y prepararse para el siguiente paso. Enfoque en temas de liderazgo y coaching.

### 1.1.4. Organigrama General

Figura 1.1.4.1  
Ilustración del Organigrama General de la empresa en El Salvador

# Organigrama El Salvador

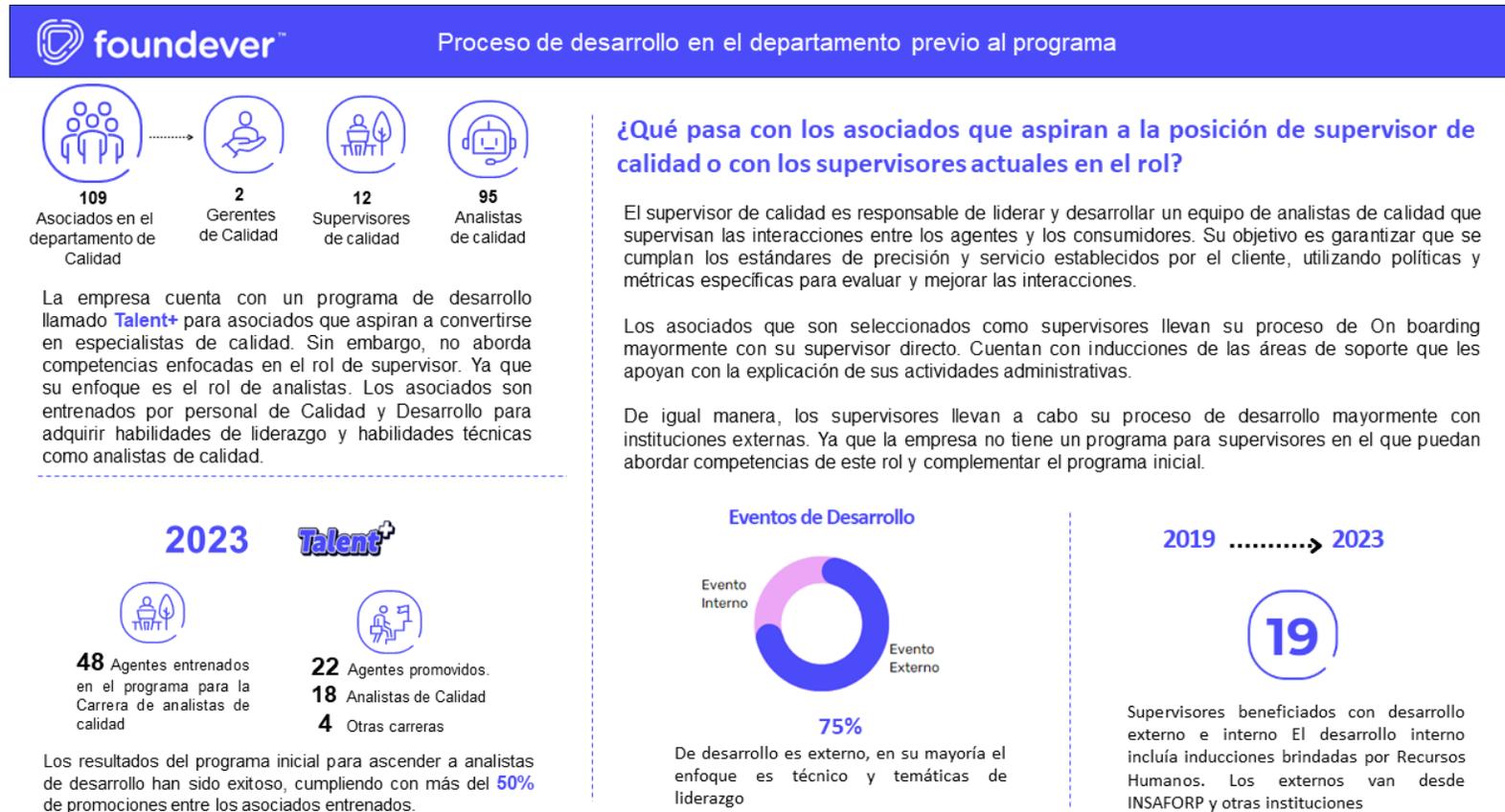


Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la empresa, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

## A. Estado anterior

Figura 1.1.4.2

Infográfico 1 sobre el proceso de desarrollo en el departamento de Calidad previo al programa



Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la empresa, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

### Figura 1.1.4.3

## Infográfico 2 sobre el proceso de desarrollo en el departamento de Calidad previo al programa



Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la empresa, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024

## **1.2. Estado de la gestión de desarrollo en el departamento de Calidad previo al programa**

"El supervisor de calidad desempeña un papel esencial en la mejora continua de los procesos y la entrega de productos o servicios de alta calidad. La calidad no es un gasto, sino una inversión, y es responsabilidad del supervisor de calidad liderar el camino hacia la excelencia" (Crosby, 1979, p. 62).

La cita proviene del libro "Quality is Free" de Philip B. Crosby, un destacado experto en calidad y gestión empresarial. En su obra, Crosby enfatiza la importancia de la calidad y cómo los líderes, incluidos los supervisores de calidad, juegan un papel clave en la garantía de la calidad y la mejora continua de los procesos.

La situación actual en cuanto a los procesos de desarrollo para supervisores de calidad en la empresa presenta varios aspectos a considerar.

La investigación de este apartado ha permitido recabar datos valiosos e importantes para conocer más a detalle la situación actual del proceso de desarrollo.

## **1.3. Diagnóstico del Problema**

Realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) enfocado en el área de Recursos Humanos es de suma importancia en la gestión empresarial. Según autores en el campo de la administración y gestión de recursos humanos, este enfoque estratégico permite a las organizaciones evaluar críticamente su capital humano, identificar áreas que requieren mejoras y capitalizar oportunidades para el crecimiento y desarrollo sostenible. Como señala David Ulrich, un renombrado experto en gestión de recursos humanos, "El análisis FODA en recursos humanos es una herramienta esencial para alinear la estrategia de la empresa con la gestión de personas, lo que resulta en una ventaja competitiva significativa" (Ulrich, 2017, p. 45).

### **Fortalezas:**

- **Presencia Global:** La empresa tiene una presencia global, lo que le permite acceder a un talento diverso y una amplia base de clientes en todo el mundo.
- **Conexión con Clientes:** Foundever se enorgullece de conectar a las marcas con sus clientes de manera efectiva y en varios idiomas, lo que demuestra su capacidad de ofrecer un servicio al cliente de alta calidad.
- **Capacidad Tecnológica:** La empresa opera de manera híbrida y utiliza tecnología avanzada para garantizar la escalabilidad y la adaptación a las necesidades cambiantes del mercado.
- **Identidad de Marca Empleadora:** Foundever promueve una identidad de marca empleadora centrada en la innovación, la creatividad, la empatía y la autenticidad.

### **Oportunidades:**

- **Desarrollo de Supervisores Actuales:** Existe una oportunidad para desarrollar supervisores actuales del departamento de Calidad y prepararlos para asumir retos mayores.
- **Programa de Capacitación:** La empresa puede implementar un programa de capacitación específico para supervisores en el departamento de Calidad, lo que contribuiría a la retención y el crecimiento del talento, de supervisor a líder.
- **Crecimiento Global:** La presencia global de Foundever ofrece oportunidades para la expansión y la captación de nuevos clientes en mercados internacionales.
- **Tecnología Avanzada:** La tecnología avanzada utilizada por la empresa puede mejorar la eficiencia y la calidad del servicio al cliente.

### **Debilidades:**

- **Carencia de Programa de Desarrollo para Supervisores:** La empresa carece de un programa de desarrollo específico para supervisores de Calidad, lo que puede afectar la preparación y el rendimiento de estos roles.
- **Falta de Especificidad en Competencias:** El descriptor de puestos actual se centra en responsabilidades, pero no proporciona una descripción clara de las

competencias requeridas, lo que puede dificultar la selección y el desarrollo de talento.

- **Alineamiento de competencias en los Supervisores actuales:** La empresa cuenta con supervisores que se encuentran lejos de estar alineados en competencias y conocimientos técnicos, ya que no existe un programa que los desarrolle una vez han tomado el rol de líder.

#### **Amenazas:**

- **Competencia Global:** La empresa opera en un mercado altamente competitivo, lo que podría poner en riesgo su posición si no se enfoca en la calidad y la retención de talento.
- **Rápida Evolución Tecnológica:** La evolución tecnológica puede requerir una adaptación constante, lo que podría generar desafíos en términos de capacitación y adopción de nuevas tecnologías.
- **Requerimientos Regulatorios Cambiantes:** Los cambios en los requerimientos regulatorios a nivel internacional pueden afectar las operaciones y la calidad del servicio al cliente.

Este análisis FODA destaca la necesidad de elaborar y ejecutar un programa de capacitación y desarrollo para supervisores actuales en el departamento de Calidad, enfocándose en las competencias requeridas y aprovechando la identidad de marca empleadora de la empresa.

Sumado al FODA, se realizaron también encuestas para conocer la perspectiva de los supervisores actuales y los agentes que reportan directamente a ellos, en cuanto al tema de desarrollo. Estas como fuente primaria. Como fuente secundaria se obtuvo retroalimentación de los gerentes quienes observaron carencias en diferentes competencias al momento de realizar un proceso de selección para supervisor de calidad, así como estadísticas de personas interesadas en el rol; sumado a esto se obtuvo información por parte de la empresa sobre resultados de evaluaciones 360 que resaltan competencias con deficiencias en los supervisores actuales.

La problemática identificada sugiere la necesidad de desarrollar e implementar un programa de desarrollo específico que permita mejorar la retroalimentación y evaluación del desempeño, y proporcionar oportunidades de promoción y experiencia práctica para los empleados del Departamento de Calidad, especialmente aquellos que aspiran a roles de supervisor. Si bien la empresa cuenta con un programa inicial para analistas de calidad, aun no se cuenta con un programa de nivel medio que permita mejorar las competencias de líderes. Lo que vuelve el proceso de aprendizaje de los supervisores nuevos más largo.

Contar con un programa de desarrollo para supervisores actuales son acciones que pueden contribuir a mejorar la efectividad del proceso de desarrollo y aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados en la organización.

### **Fuentes primarias**

- Se realizó una encuesta a 14 personas (Anexo I Y II), estos fueron analistas de calidad quienes en su mayoría están interesados en el rol de supervisor.
- La información recolectada indica que la mayoría conoce el proceso actual de desarrollo y que fueron parte del programa inicial, es decir el programa talent+ para asociados que aspiran a convertirse en analista de calidad.
- En su mayoría las respuestas indican que los encuestados consideran necesario un programa más personalizado para apoyarles a su proceso de desarrollo como supervisores, ya que el acompañamiento de sus líderes se vuelve bastante limitado, en muchas ocasiones participan en desarrollo con programas y proveedores externos, pero no todos pueden participar por diversos motivos.
- La empresa compartió información sobre resultados 360, sobre los supervisores seleccionados, los cuales muestran oportunidades en las competencias: enfoque al cliente, mejora continua y planeación.

**Figura 1.3.1**  
**Resultados evaluaciones 360 – periodo 2023**

Grupo	Cantidad de evaluaciones	Puntaje medio
Quality Supervisor	9	3.46%



**Fuente:** Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

### Fuentes secundarias

- **Observaciones comunes de los gerentes hacia los supervisores seleccionados**

Gerentes de Calidad han proporcionado información valiosa sobre las oportunidades identificadas en los supervisores promovidos.

Cabe mencionar, que si bien los asociados seleccionados cumplen con el perfil para desarrollar el papel de supervisor. Sin embargo, se identifican oportunidades a mejorar para que logren cumplir con las expectativas del departamento.

A continuación, se detallan sus observaciones.

- **Falta de habilidades de planificación estratégica:** Los gerentes pueden observar que algunos supervisores carecen de la capacidad para aplicar estrategias a corto y mediano plazo. Muestran dificultad de aprovechar todos los recursos disponibles en la organización para mejorar la calidad y eficiencia de los procesos.
- **Apertura de canales para comunicación asertiva entre todas las áreas de soporte:** En el rol de supervisor de calidad la comunicación se expande a otros departamentos y roles gerenciales. El supervisor de calidad mantiene una comunicación más estrecha con supervisores y gerentes del área de operaciones, y áreas de soporte. Esto para presentar información y resultados, así como proyectos requeridos de mejora en los procesos. Los gerentes indican que de las observaciones realizadas en los resultados de evaluaciones de satisfacción sobre líderes los resultados de los supervisores presentan oportunidades en la solución de necesidades, así como la pronta respuesta de estas. Lo que pueda estar generando oportunidad de mejora de las relaciones entre las áreas.

#### **1.4. Planteamiento del problema general**

El rol del Supervisor de Calidad es fundamental para asegurar la mejora continua de los procesos y la entrega de productos o servicios de alta calidad en una organización. Sin embargo, la falta de un programa de desarrollo específico para los supervisores dentro del Departamento de Calidad de la empresa Foundever representa un desafío significativo, convirtiendo a estos supervisores ya nombrados en su rol de supervisor en nuestro grupo meta.

Aunque existe un programa interno para asociados que aspiran a convertirse en analistas de calidad, este aborda el rol directamente del analista, es decir, no expone escenarios a nivel de un supervisor, por lo que el requerimiento de la empresa no incluye evaluar y seleccionar analistas, sino desarrollar a los supervisores ya nombrados. La ausencia de un plan de desarrollo específico para el nivel intermedio de puede afectar negativamente

la capacidad de la empresa para promover la mejora continua y mantener altos estándares de calidad.

Dada la información obtenida por parte de la empresa, los supervisores actuales muestran deficiencia en tres competencias primordiales las cuales son enfoque en cliente, mejora continua y planeamiento. Estos estudios fueron tomados como base los resultados de evaluaciones 360, las cuales se realizan como mínimo una vez al año y también dependiendo de necesidades específicas, pueden solicitarse estas evaluaciones más de una vez al año.

A su vez, en conversaciones recientes realizadas a los gerentes de calidad compartieron los resultados de la encuesta de satisfacción de líderes de 2023, la cual presenta como han evaluado los analistas de calidad a los supervisores del departamento.

A continuación, se presenta el resultado de la encuesta de satisfacción de líderes del departamento de Calidad, es decir, el que los agentes respondieron para evaluar a cada uno de sus líderes dentro de cada departamento, y en este caso el indicador meta es de 85% de satisfacción. Para lo cual de las 63 evaluaciones que se hicieron, los líderes del departamento de Calidad obtuvieron 88% de satisfacción entre sus agentes (subordinados).

Departamento	Evaluaciones	Indicador meta	Resultados finales
Calidad	63	85%	88%

Sin embargo, al evaluar cada pregunta se identifican dos de las cuales no llegaron ni siquiera al 80%, los resultados individuales por pregunta en la encuesta de satisfacción de líderes se muestran a continuación:

**Figura 1.4.1**  
**Resultados de la encuesta de satisfacción de líderes - 2023**



Fuente: Elaboración propia adaptado de los datos compartidos por la empresa, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024

En base a los resultados de la encuesta, se logró el objetivo alcanzando un resultado del 88%

Al revisar los resultados por preguntas, se pueden identificar 2 las cuales no llegan al 80% las cuales son:

**Figura 1.4.2**  
**Resultados de preguntas con resultado menor al 80% en la encuesta de satisfacción de líderes 2023.**

Pregunta	Evaluación realizada por analistas de calidad
Me ayuda a resolver mis desafíos de desempeño para mejorar en mi función	79.00%
Me motiva a buscar desarrollo y crecimiento.	76.00%

Fuente: Elaboración propia adaptado de los datos compartidos por la empresa, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024

Parte del objetivo estratégico de la organización es que siempre es fundamental, en todos los departamentos, mantener la mejora continua, así como el desarrollo de talentos en todos los aspectos dentro de la organización.

Debido a estos resultados los gerentes expresan la necesidad de desarrollo a sus supervisores para mejorar el rendimiento de las próximas evaluaciones.

Ya que es fundamental mantener una buena relación con los empleados para apoyarles con aquellos conflictos que puedan tener, así como también apoyarles a desarrollarse profesionalmente en la organización y formar parte de la estrategia la cual es mejorar continuamente.

El departamento tiene un presupuesto anual asignado para temas de desarrollo. Generalmente este presupuesto se invierte en temas técnicos como excel o Power BI.

A continuación, se presentan datos sobre inversiones en desarrollo para el departamento desde el 2021 al 2023

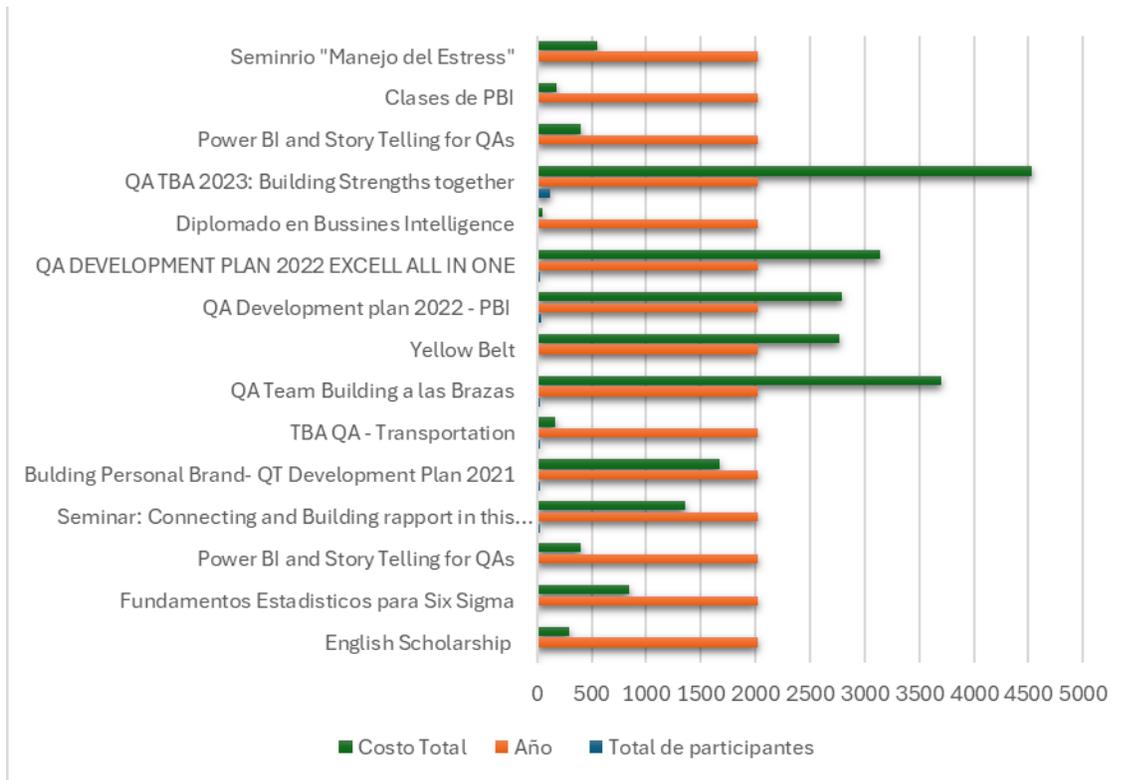
**Figura 1.4.3****Detalle de inversión presupuestaria del departamento de Calidad**

Descripción de Seminario o Actividad	Actividad	Modalidad de actividad	Proveedor	Total de participantes	Año	Costo Total
English Scholarship	Desarrollo	Online	Academia Europea	1	2021	\$ 300.00
Fundamentos Estadísticos para Six Sigma	Desarrollo	Online	America Business School	20	2021	\$ 847.50
Power BI and Story Telling for QAs	Desarrollo	Online	Elitech	20	2021	\$ 400.00
Seminar: Connecting and Building rapport in this virtual modality	Desarrollo	Online	Rafael Maida	32	2021	\$ 1,356.00
Bulding Personal Brand- QT Development Plan 2021	Desarrollo	Online	Beatriz Walo	30	2021	\$ 1,666.75
TBA QA - Transportation	Actividad de equipo	Presencial	Transporte	3	2022	\$ 169.50
QA Team Building a las Brazas	Actividad de equipo	Presencial	TREND EI Salvador	25	2022	\$ 3,698.20
Yellow Belt	Desarrollo	Online	ABS	14	2022	\$ 2,768.50
QA Development plan 2022 - PBI	Desarrollo	Online	ITL LEARNING	38	2022	\$ 2,791.10
QA DEVELOPMENT PLAN 2022 EXCELL ALL IN ONE	Desarrollo	Online	FEPADE	23	2022	\$ 3,139.50
Diplomado en Bussines Intelligence	Desarrollo	Online	UCA	1	2023	\$ 50.00
QA TBA 2023: Building Strengths together	Actividad de equipo	Presencial	Hacienda de los miranda	117	2023	\$ 4,529.87
Power BI and Story Telling for QAs	Desarrollo	Presencial	UCA	12	2023	\$ 400.00
Clases de PBI	Desarrollo	Online	Academia Europea	1	2023	\$ 180.00
Seminrio "Manejo del Estress"	Desarrollo	Presencial	Actitud	14	2023	\$ 547.40

Fuente: Elaboración propia adaptado de los datos compartidos por la empresa, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024

**Figura 1.4.4**

**Uso de presupuesto de Desarrollo para el departamento de calidad durante 2022-2023**



Fuente: Elaboración propia adaptado de los datos compartidos por la empresa, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024

Como puede observarse en los datos, la mayoría de la inversión anual para desarrollos se invierte por su lado en eventos técnicos y actividades anuales de equipo conocidas como Team Building Activity (TBA).

Por otro lado, otros temas de habilidades blandas eran tomados a través de cursos externos en su mayoría con apoyo de INSAFORP. Los cuales no requerían una inversión tomada del presupuesto del departamento.

**Figura 1.4.5**  
**Apoyo por parte de INSAFORP durante 2022 al 2023**

Apoyo de INSAFORP	Inversión de la empresa	Año	Participantes desarrollados
\$ 270.00	\$ 150.23	2022	3
\$ 1,753.10	\$ -	2023	9

Fuente: Elaboración propia adaptado de los datos compartidos por la empresa, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024

Durante el 2022 al 2023 el apoyo recibido por parte de INSAFORP supera los \$2,000 de los cuales se han beneficiado 9 supervisores

Debido al cese de operaciones de INSAFORP en el 2023, y debido a reajustes presupuestarios a los departamentos de la organización para el 2024 el presupuesto asignado es menor e impacta directamente al desarrollo de los supervisores el continuar con sus seminarios de manera externa.

El diagnóstico del problema indica brechas en competencias específicas dado que también se presentan estas oportunidades en las evaluaciones realizadas por los analistas hacia los supervisores. A su vez el impacto del cese del apoyo de INSAFORP indica que se puede hacer uso de los recursos tecnológicos de la empresa para dar continuidad al desarrollo de los supervisores en las áreas que sus gerentes han identificado necesitan mejorar.

Es por lo que surge la necesidad de desarrollar e implementar programas de desarrollo específicos para supervisores actuales, generando experiencia práctica para los empleados del Departamento de Calidad. Estas acciones son cruciales para mejorar la efectividad del proceso de desarrollo y aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados en la organización.

Dado que los asociados ya han participado en un proceso de evaluación directamente por la empresa, las personas que formen parte del programa de desarrollo han sido seleccionadas directamente por la empresa haciendo uso de sus procesos internos.

### **1.5. Justificación de la necesidad de cambio**

El programa propuesto se justifica en base a la necesidad identificada en el Departamento de Calidad de la empresa Foundever. El problema general radica en la falta de un programa de desarrollo específico para los supervisores de calidad, lo que afecta la capacidad de la empresa para promover la mejora continua y mantener altos estándares de calidad.

La información obtenida revela deficiencias en competencias clave entre los supervisores actuales, como el enfoque en el cliente, la mejora continua y la planificación. Estas deficiencias se reflejan en evaluaciones 360 y en los resultados de la encuesta de satisfacción de líderes de 2023, donde algunas áreas muestran resultados por debajo del objetivo del 80%.

Además, se evidencia que la inversión en desarrollo se ha centrado mayormente en eventos técnicos y actividades de equipo, mientras que las habilidades blandas han sido menos atendidas. El cese de operaciones de INSAFORP en 2023 ha limitado aún más el acceso a recursos externos para el desarrollo de los supervisores.

Ante este escenario, el proyecto propuesto busca diseñar e implementar programas de desarrollo específicos para los supervisores actuales, aprovechando los recursos tecnológicos internos de la empresa. Esto permitirá llenar las brechas de competencias identificadas, mejorar la efectividad del proceso de desarrollo y aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados. A su vez ahorrar costos de inversión en cursos externos.

La selección de participantes para el programa se realizará internamente, asegurando que aquellos que se beneficien del desarrollo sean identificados mediante procesos internos de evaluación y selección.

El programa aborda una necesidad identificada en el departamento y ofrece una solución práctica y relevante para mejorar el rendimiento y la satisfacción de los supervisores, y aprovecha los recursos internos disponibles para su implementación.

La justificación del programa permite también puntualizar beneficios a la empresa al implementarlo

- Reducción de costos de capacitación externa: Al implementar un programa interno de desarrollo para supervisores, la empresa evitará los costos asociados con la contratación de proveedores externos para la capacitación. Debido al cierre de INSAFORP entidad que brindaba un porcentaje alto de apoyo al desarrollo de los supervisores.
- Optimización del uso de recursos tecnológicos internos: Al utilizar recursos tecnológicos internos para la formación, la empresa maximiza la inversión en innovación tecnológica, otro objetivo estratégico de Foundever. Esto permite a la empresa aprovechar al máximo su infraestructura tecnológica existente, evitando gastos adicionales en adquisición de nuevas tecnologías o plataformas de capacitación externas.
  - Importante resaltar que el uso de estas plataformas no impacta al presupuesto del departamento, lo que es una ventaja. Ya que son plataformas que son presupuestadas regional o globalmente.
- Mejora de la eficiencia operativa: Al capacitar a los supervisores internamente, la empresa puede garantizar una integración más estrecha entre el programa de desarrollo y los procesos operativos de la organización. Esto conduce a una mayor

eficiencia operativa y, por ende, a una reducción de costos en términos de tiempo y recursos dedicados a la formación externa.

- Alineación con la cultura organizacional: Al invertir en el desarrollo del talento humano internamente, la empresa fortalece su cultura organizacional centrada en el compromiso, el reconocimiento y el aprendizaje. Esto se alinea con el objetivo estratégico de crear una cultura que impulse la innovación y comparta ideas, lo que a su vez puede aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, reduciendo los costos asociados con la rotación de personal y la pérdida de talento.

Publico meta: Supervisores del departamento de calidad. Considerando que la organización desea que los supervisores completen el programa. Designaran el tiempo en el que deba completarse. Considerando que los supervisores pueden agendar sus actividades durante la semana, se les es flexible, ya que podrán dedicar tiempo a su desarrollo sin interferir altamente en sus actividades laborales.

El programa incluso permitirá que puedan aplicar sus conocimientos en situaciones del día a día.

Es por ello que el programa impacta positivamente a la organización para apoyar al cierre de brechas de las competencias que necesitan mejorarse en los supervisores haciendo uso de recursos propios.

## **1.6. Fundamentación teórica**

Tema: Efectividad Organizacional

La efectividad organizacional es un concepto central en la gestión empresarial que se refiere a la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos y mantener altos estándares de desempeño en un entorno competitivo y cambiante (Robbins & Judge, 2019).

Según Robbins y Judge (2019), la efectividad organizacional se logra a través de la optimización de recursos, la coordinación de actividades y la adaptación a los cambios del entorno externo. En su obra "Comportamiento Organizacional", destacan la importancia de la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y el liderazgo efectivo como determinantes clave de la efectividad.

Por otro lado, Mintzberg (1989) enfatiza la importancia de la estructura organizativa en la efectividad, argumentando que la adecuación entre la estructura y la estrategia de la organización es fundamental para su éxito a largo plazo.

El concepto de efectividad organizacional también se relaciona con la capacidad de la empresa para mantener altos estándares de calidad y promover la mejora continua en sus procesos (Crosby, 1979). En su libro "Quality is Free", Crosby subraya que la calidad no es un gasto, sino una inversión, y destaca el papel crucial de los supervisores de calidad en la garantía de la calidad y la mejora continua de los procesos.

#### Tema: Alineación con Objetivos Estratégico

La alineación con los objetivos estratégicos es un proceso crucial para el éxito organizacional, que implica asegurar que todas las actividades y esfuerzos de la organización estén dirigidos hacia la consecución de sus metas y objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 1996).

Según Kaplan y Norton (1996), la alineación con los objetivos estratégicos se logra mediante la implementación de un sistema integral de gestión estratégica que vincule los objetivos de largo plazo con las operaciones diarias. En su obra "The Balanced Scorecard", proponen el uso de indicadores financieros y no financieros para medir el desempeño y evaluar la contribución de cada unidad organizativa a los objetivos estratégicos globales.

La alineación con los objetivos estratégicos también implica la comunicación clara y la participación de todos los niveles de la organización en la formulación y ejecución de la estrategia (Kaplan & Norton, 2001). En su libro "The Strategy-Focused Organization",

destacan la importancia de traducir la estrategia en términos operativos comprensibles para todos los empleados, y de establecer sistemas de incentivos que fomenten el logro de los objetivos estratégicos.

Además, la alineación con los objetivos estratégicos requiere flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios del entorno externo (Porter, 1996). ¿En su obra "What is Strategy?", Porter argumenta que las organizaciones deben mantener una ventaja competitiva sostenible al alinear sus actividades con una propuesta de valor única y difícil de imitar.

Tema: Desarrollo de talento

El desarrollo de talentos es un proceso fundamental para las organizaciones en la identificación, nutrición y retención de individuos con habilidades y potencial excepcionales para contribuir al éxito organizacional (Rothwell & Kazanas, 2004).

Según Rothwell y Kazanas (2004), el desarrollo de talentos abarca una serie de actividades diseñadas para cultivar las habilidades, conocimientos y competencias de los empleados, con el fin de maximizar su contribución al logro de los objetivos organizacionales. En su libro "Strategic Talent Development", destacan la importancia de alinear el desarrollo del talento con la estrategia empresarial para garantizar una ventaja competitiva sostenible.

El enfoque en el desarrollo de talentos implica la creación de un entorno propicio para el aprendizaje y el crecimiento personal y profesional (Torraco, 2010). Torraco, en su artículo "Workplace Learning & Performance", sugiere que las organizaciones deben ofrecer oportunidades de capacitación, mentoría y desarrollo de habilidades para fomentar el desarrollo continuo de su talento humano.

Además, el desarrollo de talentos requiere una inversión estratégica en programas de desarrollo y formación adaptados a las necesidades individuales y organizacionales

(Werner & DeSimone, 2009). En su libro "Human Resource Development", Werner y DeSimone subrayan la importancia de diseñar programas de desarrollo que promuevan el crecimiento profesional y personal de los empleados, alineados con los objetivos de la organización.

#### Aplicación de un programa de desarrollo para líderes

La implementación de programas de desarrollo específicos para líderes de nivel medio es esencial para fortalecer las competencias de liderazgo intermedio y asegurar el éxito organizacional a largo plazo (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

Avolio, Walumbwa y Weber (2009) en su artículo "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions" sostienen que el liderazgo de nivel medio desempeña un papel crítico en la traducción de la visión estratégica en acciones tangibles. La implementación de programas de desarrollo centrados en estas competencias puede maximizar la efectividad de los líderes intermedios.

Además, Day, Harrison y Halpin (2009) en "An Integrative Approach to Leader Development: Connecting Adult Development, Identity, and Expertise" subrayan la importancia de abordar el desarrollo de líderes de nivel medio desde una perspectiva integral que considere tanto el desarrollo profesional como la identidad personal y la experiencia.

La aplicación exitosa de un programa de desarrollo para líderes de nivel medio requiere un enfoque personalizado y la incorporación de oportunidades de aprendizaje experiencial (McCauley, Van Velsor, & Ruderman, 2010). En su obra "Developing Your Leadership Pipeline," McCauley, Van Velsor y Ruderman argumentan que las experiencias prácticas y desafiantes son esenciales para el desarrollo efectivo de líderes intermedios.

En resumen, la aplicación de un programa de desarrollo para líderes de nivel medio implica reconocer y abordar las competencias específicas necesarias para este nivel de liderazgo. Un enfoque integral que combine el desarrollo profesional con la identidad personal y la experiencia práctica puede maximizar la efectividad de estos líderes y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

## **CAPITULO II. IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN**

### **A. Objetivos**

#### **General**

Diseñar, implementar y ejecutar un programa de desarrollo de competencias para supervisores ya nombrados en el rol de supervisor dentro del Departamento de Calidad de la empresa Foundever.

#### **Específicos**

- Implementación Efectiva de Plataformas Virtuales en la elaboración e implementación del módulo 1 del programa en el cual los participantes comprendan y utilicen el contenido de entrenamiento, realizar actividades prácticas y compartir sus comentarios sobre el módulo.
- Incorporar prácticas innovadoras de aprendizaje experiencial en el programa de desarrollo de competencias como estudios de casos, simulaciones y proyectos prácticos, para mejorar la aplicación práctica de las competencias y facilitar la transferencia de aprendizaje al lugar de trabajo.
- Fomentar la comprensión y la aplicación de estrategias de servicio al cliente tanto interno como externo, lo que contribuirá a crear un ambiente empresarial donde se promueva una cultura de servicio dinámica y eficiente.

### **B. Diseño de la innovación**

Para la ejecución del programa presentado de desarrollo de competencias se hará uso de plataformas con las que la empresa ya cuenta. Estas son plataformas digitales. La primera lleva por nombre Rise Articulate 360 en la cual se elaborarán los módulos y el

contenido. Esta herramienta permite al creador de contenido realizar un módulo virtual, interactivo. Puede adjuntar videos, imágenes y documentos.

En ella también se pueden hacer evaluaciones que pueden dar una ponderación inmediata. Todo esto se realiza desde el momento que el contenido se está creando, ya que el creador coloca la información y respuestas que deben ser seleccionadas, para que pueda brindar los resultados que se esperen.

Para permitirle a la empresa tener un mejor control y visibilidad de quienes han realizado el programa y sus módulos, estos después de ser creados y completados en la herramienta Rise Articulate 360, serán publicados en la herramienta My Academy, esta última es en la cual los asociados encontrarán los módulos asignados y la que permite exportar quienes han completado los módulos, o modulo del programa y los resultados de las evaluaciones de estos módulos.

La herramienta My Academy forma parte de las herramientas de empleados, todos pueden ingresar con sus credenciales. En este caso, encontrarán asignado el programa a completar.

Cada competencia será un módulo virtual el que tendrá el conocimiento teórico, que puedan implementar para la mejora de la competencia, ejemplos de cómo se aplica este conocimiento, posteriormente una guía paso a paso de cómo debería realizarlo el participante para que finalmente pueda realizarlo por su cuenta resolviendo un caso asignado. En la última etapa se le evaluaría el desempeño al participante. Este proceso permite que los asociados puedan cerrar las brechas por cada competencia y alcanzar el nivel adecuado.

Para la elaboración del contenido se utilizarán diversos recursos digitales, los que servirán para realizar la teoría, los escenarios y ejemplos que se realicen en el programa son en base a la realidad del rol de los supervisores dentro de la empresa para brindarle un desarrollo más realista y enfocado a la situación los supervisores del departamento de calidad.

Es importante mencionar que las competencias han sido seleccionadas en base al descriptor de puestos (Anexo III – pág. 99 – Descriptor de puestos actual) y a los resultados de las evaluaciones 360 realizadas previamente por la empresa, ya que han sido el departamento y Recursos humanos los encargados de realizar este proceso, y en dado los resultados el gerente comunica que se deben priorizar las competencias mencionadas para este programa.

Para la elaboración de cada módulo, también se toma en cuenta el uso de la modalidad active learning, es decir, permitir que en este programa haya oportunidad de que el estudiante pueda practicar lo aprendido.

### Figura 2.1

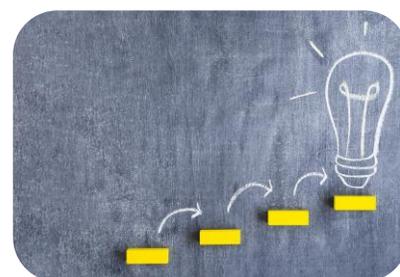
**Ilustración de las competencias principales a desarrollar en el programa.**



Enfoque al  
cliente



Planificación



Mejora  
Continua

Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

### **Nota:**

Recalcamos que la selección de competencias seleccionadas para el programa ha sido en base a resultados de evaluaciones realizadas como las 360 y evaluaciones de talentos realizadas en el 2023 a los supervisores del departamento y como información

general compartida por la empresa, la cual nos indica solo los resultados por competencia y las más impactadas son las elegidas para el programa.

El estudio realizado por la empresa a 9 supervisores indica como resultado general los siguientes datos:

**Figura 2.2**  
**Puntuación media de los resultados de evaluaciones 360**

Competencia	puntuación media
Enfoque en Cliente	3.45
Mejora Continua	3.38
Planeación	3.37

Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

La empresa indica priorizar la competencia de Enfoque en cliente debido a los resultados de la encuesta de satisfacción.

Si bien, es importante garantizar que el nivel de liderazgo sea el esperado en el rol de supervisor, la empresa ya cuenta con una modalidad ejecutada anualmente en el cual realiza desarrollo externo con enfoque en liderazgo para líderes de primer y segundo nivel. Por lo cual, se complementa el programa con las competencias seleccionadas para este proyecto. De igual manera, ha sido sugerida la temática y proveedor para que se mantenga este ejercicio en 2024, sumando también la sugerencia de temáticas técnicas necesarias para el rol.

Es importante tomar en cuenta que la mejor forma de dar capacitación o entrenamiento es a través del método experiencial, para el cual utilizaremos una metodología e-learning combinando dispositivo computarizado con dinámica experiencial con fundamento científico: Ciclo de Kolb. Las acciones formativas utilizando la metodología experiencial, llevan a los individuos a aplicar lo aprendido en otros contextos fuera del entorno de

entrenamiento/capacitación, asegurando su puesta en práctica en el trabajo. La metodología es 70% participativa.

El método experiencial tiene vivencias, y los participantes viven métodos, técnicas, entre otras habilidades. Se imparte la teoría de la competencia y se traslada un método/técnica para conseguir perfeccionar la competencia.

Ejemplo: Método de enseñanza de Harvard.

Enseña a los alumnos a opinar, discurrir, debatir y defender sus soluciones con pasión y coherencia. Permite a los alumnos aprender por contagio de habilidades de sus profesores, compañeros y casos prácticos. Les da la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos en su realidad profesional.

A continuación, se detalla un diccionario de competencias, para este se ha tomado como base la guía de desarrollo de competencias FYI: For Your Improvement" el cual proporciona a los lectores una amplia gama de recursos y herramientas para el desarrollo personal y profesional. Desde consejos prácticos hasta ejercicios de autoevaluación.

**Figura 2.3**

**Cuadro explicativo de competencia “Enfoque en el cliente interno y externo”**

vv			
<b>Enfoque en el cliente interno y externo</b>	<p style="text-align: center;">"El término 'cliente' en esta competencia puede aplicarse tanto a nuestro:                      - clientes (que confían en nosotros para atender a sus clientes), y                      - clientes internos (donde una función/departamento de FOUNDEVER atiende a otra).                      Desarrolla y ofrece soluciones centradas en el cliente que satisfacen tantos aspectos como sea posible de las experiencias, productos y servicios deseados del cliente. Proporciona soluciones centradas en el cliente que van más allá de los requisitos existentes del cliente. Identifica oportunidades que beneficiarán al cliente y trabaja en asociación con el cliente para impulsar el negocio".</p>		
	Fortaleza	Área que está mejorando	Necesidad de desarrollo
	Brinda un servicio excepcional, busca activamente comentarios y monitorea el desempeño para garantizar que los problemas se resuelvan por completo. Entiende las necesidades del cliente y explora de manera proactiva formas de facilitar que los clientes hagan negocios con la empresa.	Se esfuerza por cumplir los compromisos con los clientes. Da seguimiento a las cuestiones planteadas. Busca oportunidades para obtener retroalimentación y mejorar el nivel de servicio.	Reacciona a las necesidades del cliente, pero no busca retroalimentación ni aborda las necesidades de manera proactiva; no garantiza un seguimiento exhaustivo de los problemas de los clientes.
Comportamiento Meta	Fortaleza actual	Área que está mejorando	Area sin pleno desarrollo
Busca comentarios de los clientes para identificar oportunidades de mejora.	Busca comentarios honestos, relevantes y específicos de los clientes y los aprovecha para mejorar continuamente los procesos, productos y servicios.	Escucha los comentarios de los clientes y los utiliza para identificar oportunidades de mejora.	No busca activamente comentarios de los clientes o no logra traducir los comentarios de los clientes en oportunidades de mejora viables.
Realiza un seguimiento del rendimiento frente a los requisitos del cliente mediante el uso de herramientas existentes.	Utiliza eficazmente las herramientas existentes para realizar un seguimiento constante del rendimiento en comparación con los requisitos del cliente y garantizar que se cumplan o superen los requisitos.	Utiliza algunas herramientas o toma algunas medidas para monitorear el desempeño frente a los requisitos del cliente y garantizar que se cumplan.	Toma medidas mínimas o no aprovecha las herramientas para realizar un seguimiento del rendimiento frente a los requisitos del cliente.

Entiende y anticipa los requisitos, expectativas y necesidades del cliente.	Identifica y anticipa proactivamente los requisitos, expectativas y necesidades del cliente. Es capaz de hablar con conocimiento sobre los productos del cliente o el área comercial.	Identifica los requisitos, expectativas y necesidades actuales de los clientes.	Toma medidas limitadas para identificar y anticipar los requisitos, expectativas y necesidades del cliente.
Crea sistemas y procesos que facilitan a los clientes hacer negocios con la empresa.	Crea sistemas y procesos que facilitan al máximo a los clientes hacer negocios con la empresa.	Toma medidas para respaldar sistemáticamente la facilidad para hacer negocios con la empresa.	Hace poco para mejorar los sistemas o procesos para facilitar que los clientes hagan negocios con la empresa.
Garantiza que los problemas de los clientes se resuelvan y proporciona actualizaciones periódicas.	Garantiza constantemente que los problemas de los clientes se resuelvan total y eficazmente. Trabaja con el cliente para desarrollar soluciones y retrocede adecuadamente para mantener una situación en la que todos ganen.	Toma medidas para garantizar que se resuelvan los problemas de los clientes.	Deja problemas importantes de los clientes sin resolver. No puede rechazar al cliente si es necesario.

Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

**Figura 2.4**

**Cuadro explicativo de Competencia “Planificación”**

Competencia	Definición		
<b>Planificación</b>	Establece estándares, planifica y mejora el desempeño laboral. Identifica pasos de acción y desarrolla planes realistas necesarios para lograr objetivos y metas del equipo. Enfoca, alinea, optimiza y mejora los recursos y el uso de los recursos para lograr las metas.		
	Crea planes detallados que describen los pasos de acción clave y los cronogramas; identifica y asegura el presupuesto, el personal y los recursos necesarios para implementar y crea planes de contingencia para abordar posibles obstáculos.	Crea planes sólidos que establecen los pasos de acción y los cronogramas necesarios para lograr los objetivos, considerando los posibles obstáculos, así como el presupuesto, el personal y otros recursos necesarios para implementar.	Establece algunos pasos de acción, pero no considera completamente los fondos, las personas o los recursos necesarios para ejecutarlos. No planifica para contingencias y se desvía ante obstáculos evitables.
Identifica los pasos de acción necesarios para lograr los objetivos.	Identifica pasos de acción apropiados y específicos para lograr los objetivos; tiene en cuenta contingencias, limitaciones y un conocimiento exhaustivo del proceso.	Identifica y planifica pasos de acción clave para lograr los objetivos.	Intenta lograr objetivos sin un plan claro que identifique los pasos de acción clave.
Prepara estimaciones realistas de los requisitos de recursos (por ejemplo, presupuesto, plantilla) necesarios para lograr los objetivos del equipo.	Prepara estimaciones realistas de los requisitos de recursos (por ejemplo, presupuesto, personal) necesarios para lograr de manera eficiente y efectiva los objetivos del equipo, abordando todos los requisitos y contingencias conocidos.	Prepara estimaciones realistas de los requisitos de recursos (por ejemplo, presupuesto, plantilla) necesarios para lograr los objetivos del equipo o del grupo de trabajo.	Tiende a subestimar o sobreestimar los requisitos de recursos (por ejemplo, presupuesto, personal) necesarios para lograr los objetivos del equipo o del grupo de trabajo.
Identifica riesgos y supuestos en los planes.	Investiga exhaustivamente toda la gama de posibles factores de riesgo e incluso suposiciones ocultas en los planes.	Identifica riesgos y supuestos en los planes.	Considera sólo los riesgos y/o supuestos más obvios en los planes.

Establece cronogramas claros y realistas para el logro de objetivos.	Establece plazos para lograr objetivos que sean claros, realistas y adecuadamente desafiantes.	Establece plazos para lograr objetivos que sean claros y realistas.	Establece plazos poco realistas para lograr objetivos (por ejemplo, poco claros, poco realistas).
--	--	---	---

Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

**Figura 2.5**  
**Cuadro explicativo de Competencia “Mejora Continua”**

Competencia	Definición		
<b>Mejora Continua</b>	Desarrolla la comprensión de las expectativas de los clientes y de la organización que respaldan la excelencia operativa. Lidera esfuerzos para estandarizar y mejorar procesos clave. Identifica nuevas oportunidades de ahorro de costos o de ingresos.		
	Fortaleza	Área que está mejorando	Necesidad de desarrollo
	Desarrolla una comprensión muy sólida de las expectativas y estándares específicos relacionados con el trabajo y por qué son importantes. Se centra en desarrollar un desempeño consistente del proceso. Recomienda periódicamente nuevas formas de mejorar los procesos, reducir costos o mejorar los ingresos.	Desarrolla una comprensión clara de las expectativas y estándares específicos relacionados con el trabajo y por qué son importantes. Se centra en desarrollar un desempeño consistente del proceso. Recomienda formas de mejorar los resultados, reducir costos o mejorar los ingresos.	Las expectativas y estándares operativos y del cliente no se entienden claramente. Tiene un enfoque limitado en el seguimiento del desempeño del proceso. Rara vez ofrece sugerencias de mejora.
Comportamiento	Fortaleza	Área que está mejorando	Necesidad de desarrollo
Lidera los esfuerzos para aclarar y estandarizar los procesos clave (según corresponda)	Mejora constantemente la claridad y la coherencia de los procesos clave.	Lidera los esfuerzos para aclarar y estandarizar los procesos clave (según corresponda)	Rara vez centra sus esfuerzos en clarificar y estandarizar los procesos.
Monitorea y analiza los resultados para identificar oportunidades de mejora.	Supervisa cuidadosamente el trabajo para garantizar el cumplimiento total del proceso.	Los monitores trabajan para garantizar que se cumplan los procesos.	A menudo no supervisa el trabajo en sí. No tiene conocimiento del incumplimiento de los procesos identificados.
Recomienda formas de agilizar y mejorar procesos clave.	Ofrece constantemente enfoques y recomendaciones innovadores mientras resuelve problemas o mejora procesos.	Recomienda formas de agilizar o mejorar procesos clave.	Rara vez hace recomendaciones de mejora. Es desalentador cuando otros ofrecen nuevas ideas.

<p>Identifica nuevas oportunidades de ahorro de costos o de ingresos.</p>	<p>Identifica y comunica nuevas oportunidades significativas de ahorro de costos o ingresos. Se esfuerza continuamente por optimizar los recursos y mejorar los servicios a los clientes.</p>	<p>Sugiere oportunidades para reducir costos o generar ingresos.</p>	<p>Presta poca atención a las oportunidades potenciales para identificar formas de reducir costos o aumentar los ingresos.</p>
---	---	--	--

Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

El siguiente mapa expone como estaría construido el programa incluyendo su proceso dentro de la plataforma virtual, así como sus prácticas dentro y fuera de la plataforma.

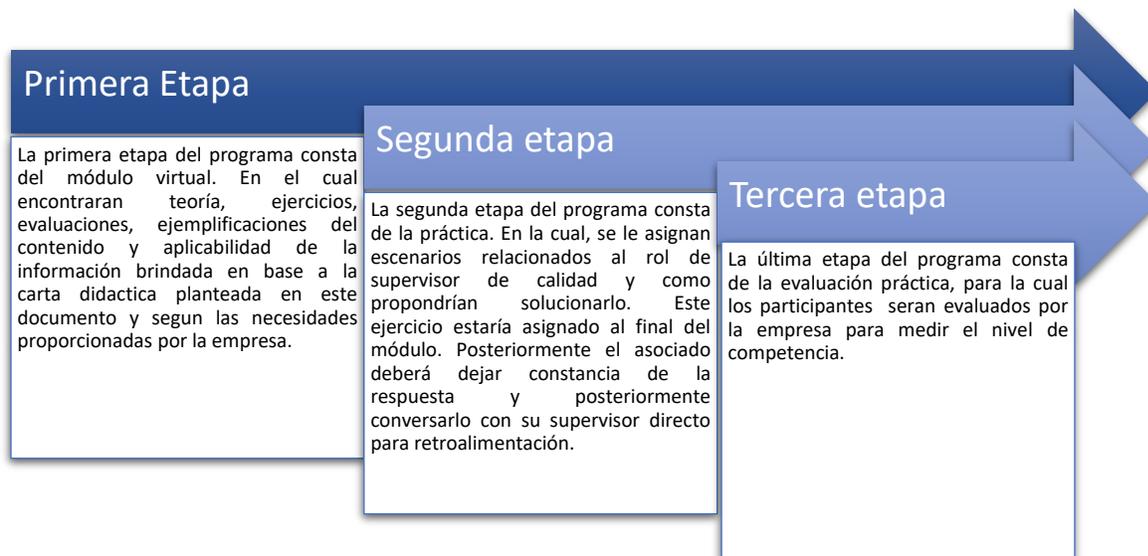
**Figura 2.6**  
**Ilustración de proceso del programa de desarrollo**



Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

Para cumplir con un programa integral, se pretende cubrir el programa en tres etapas en las que pueda cumplirse el ciclo previamente mencionado.

**Figura 2.7**  
**Ilustración de etapas del programa de desarrollo**



Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

**Nota:**

El programa se realiza haciendo uso de plataformas digitales de la organización. Las cartas didácticas y el contenido del primer módulo se ha elaborado por los estudiantes de la maestría de recursos humanos.

El proceso de evaluación de competencias es realizado por la empresa, específicamente el departamento de calidad en apoyo de recursos humanos en base a sus procesos internos.

Tal como en el método de enseñanza en Harvard, se enseña la teoría y luego se enseña la técnica. Se incluye la teoría, método y se inicia con una práctica simulada, luego con una práctica acompañada, y finalmente la práctica real que es evaluada.

Al integrar este mapeo de competencias en el programa de desarrollo, Foundever proporcionará a los participantes una comprensión clara de las habilidades y comportamientos que son fundamentales para su éxito como supervisores en el Departamento de Calidad de Foundever. Además, les brinda la oportunidad de identificar

áreas de desarrollo y establecer objetivos específicos para mejorar su desempeño en estas competencias clave, ya que las competencias fueron seleccionadas basándose en los resultados de la evaluación de desempeño 360, la información brindada por los supervisores y las brechas identificadas.

Se priorizan dichas competencias porque forman parte del programa de desarrollo general para el personal de Foundever además de encontrarse en los descriptores de puesto del perfil del supervisor de calidad y sus funciones, con ello podemos implementar un sistema de aprendizaje y desarrollo de competencias de la siguiente forma:

- **Aprendizaje basado en proyectos específicos del departamento de calidad:** En lugar de simplemente enseñar conocimiento técnico y desarrollo de competencias de manera genérica, el programa está diseñado en proyectos que estén directamente relacionados con las responsabilidades y tareas que los supervisores de calidad llevan a cabo en su trabajo diario.
- **Práctica guiada con ejercicios específicos:** El programa proporciona ejercicios paso a paso que guíen a los empleados a través de tareas específicas relacionadas con su trabajo en el departamento de calidad.
- **Repetición deliberada de habilidades clave:** El programa identifica las habilidades clave que los supervisores de calidad necesitarán dominar, como la toma de decisiones en situaciones cotidianas y proporcionará oportunidades para practicar esas habilidades repetidamente en diferentes contextos y situaciones.
- **Feedback y corrección de errores específicos del departamento de calidad:** Los instructores proporcionarían retroalimentación específica sobre el trabajo de los supervisores en relación con las prácticas y estándares del departamento de calidad. Esto podría incluir la revisión del desempeño, de los informes generados, la identificación de errores en los análisis de datos y la orientación sobre cómo mejorar la precisión y la eficacia de los procesos de calidad.

- **Flexibilidad y personalización según las necesidades del departamento de calidad:** El programa de desarrollo de competencias se adapta según las necesidades específicas del departamento de calidad y los desafíos que enfrentan los supervisores en su rol de supervisión. Esto podría implicar la inclusión de módulos adicionales sobre temas específicos de calidad, la asignación de proyectos prácticos relacionados con problemas reales que el departamento esté enfrentando, y la provisión de recursos y apoyo personalizado según sea necesario.

### **Herramientas por utilizar: Rise Articulate 360 y My Academy**

**Rise Articulate 360** es una herramienta la cual la empresa cuenta con licencia empresarial. Esta plataforma se utiliza para la elaboración de contenido. Permite ingresar no solo información, sino videos, imágenes, es una plataforma interactiva la cual a la hora de elaborar los módulos el creador puede elegir el formato visible y compatible con otros dispositivos. Así como también su tipo de fuente. Sumado a esto permite realizar evaluaciones. Una vez creado todo el contenido deseado se sube a la plataforma “**My Academy**” que es la plataforma oficial de la empresa en la que los empleados completan todo contenido de entrenamiento requerido por la empresa.

Dentro del contenido también se podrá adjuntar material guiado en el cual estarán los ejemplos de las técnicas brindadas, la aplicabilidad, y los casos que los asociados deberá solventar.

Cabe mencionar que My Academy es una plataforma Global, es decir, es creada por y para Foundever de manera global.

Considerando que la empresa ya cuenta con una plataforma virtual para crear contenido de entrenamiento se les facilitara la elaboración del plan y su ejecución. My Academy está conectado a las bases de datos de la empresa lo que permite ver cuando los

asociados ya han completado los entrenamientos, y se puede obtener el acceso a sus calificaciones una vez realizados los exámenes que genera la plataforma.

La carta didáctica propuesta se representa de la siguiente manera:

**Figura 2.8**

**Cuadro de carta didáctica de competencia “Enfoque en el servicio al cliente interno y externo”**

TEMA	ENFOQUE EN EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO						
OBJETIVO GENERAL	Que los participantes obtengan las competencias clave para crear un ambiente empresarial en el que se promueva una cultura de servicio al cliente dinámica y eficiente.						
CONTENIDO	SUBTEMAS	TÉCNICAS A APLICAR	MÉTODOS A APLICAR	EVALUACIÓN	RECURSOS Y MEDIOS DIDÁCTICOS	TIEMPO EN HORAS	
						TEORÍA	PRÁCTICA
Filosofía centrada en el servicio con apoyo de los valores corporativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Filosofía empresarial</li> <li>Misión, visión y valores</li> <li>Cultura Organizacional</li> <li>Servicio interno y externo</li> </ul>	Habilidad de comunicación, iniciativa y apertura	Estrategia metodológica e-learning 100% activa, práctica y participativa	Evaluación diagnóstica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Material diseñado en la plataforma virtual.</li> </ul>	1	1
Inteligencia emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principios de la inteligencia emocional</li> </ul>	Búsqueda de logro de metas	Aprender haciendo, dinámica	Evaluación formativa		1	1
Cambio de actitudes y comportamiento alineadas al perfil de mis clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resistencia al cambio</li> <li>Cambios organizacionales</li> <li>Prácticas para el cambio organizacional</li> <li>Liderando en tiempo de cambios inesperados</li> </ul>	Proactividad y disciplina	Estrategia metodológica e-learning 100% activa, práctica y participativa	Evaluación formativa		1	1
¿Cómo fomentar hábitos de servicio?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación efectiva con clientes</li> <li>Escucha activa</li> <li>Relaciones con los clientes</li> </ul>	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	Aprender haciendo, dinámica	Evaluación formativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Material diseñado en la plataforma virtual.</li> </ul>		1
Generando lealtad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generando lealtad en los clientes</li> <li>Automotivación</li> <li>Motivación empresarial</li> </ul>	Técnicas de motivación					1

El servicio excepcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>El servicio al cliente como estrategia de éxito</li> <li>Creando estrategias de servicio al cliente</li> <li>Como medir el rendimiento en servicio al cliente</li> </ul>		Estrategia metodológica e-learning 100% activa, práctica-participativa				1
<b>TOTAL 8 HORAS TEÓRICO-PRÁCTICAS</b>							<b>8 horas</b>

Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

**Figura 2.9**  
**Cuadro de Carta Didáctica de competencia “Planificación”**

TEMA		PLANIFICACIÓN					
OBJETIVO GENERAL		Brindar herramientas necesarias para el desarrollo de la planificación de la organización empresarial					
CONTENIDO	SUBTEMAS	TÉCNICAS A APLICAR	MÉTODOS A APLICAR	EVALUACIÓN	RECURSOS Y MEDIOS DIDÁCTICOS	TIEMPO EN HORAS	
						TEORÍA	PRÁCTICA
Habilidades administrativas básicas en el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociedad y empresa</li> <li>Planificación, organización, ejecución y control</li> <li>Puesto de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición con aporte técnico del facilitador</li> <li>Dinámica experiencial</li> <li>Reflexión dirigida</li> <li>Talleres</li> </ul>	Metodología e-learning combinando dispositivo computarizado con dinámica experiencial con fundamento científico: Ciclo de Kolb. Las acciones formativas utilizando la metodología experiencial, llevan a los individuos a aplicar lo aprendido en otros contextos fuera del entorno de entrenamiento/capacitación, asegurando su puesta en práctica en el trabajo. La metodología es 70% participativa.	Test de entrada Observación Análisis Participación (grupal e individual) Test de salida	<ul style="list-style-type: none"> <li>Material diseñado para cada participante</li> <li>Licencia de la plataforma</li> <li>Material impreso para futura referencia</li> </ul>	0.6 horas	1.4 horas
Optimización de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos de la Empresa</li> <li>Métodos de Optimización</li> </ul>					0.6 horas	1.4 horas
Administración del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas para optimizar el tiempo</li> <li>Herramientas útiles para el puesto de trabajo</li> </ul>					0.6 horas	1.4 horas
Habilidades relacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación</li> <li>Sentido de Equipo</li> </ul>					0.6 horas	1.4 horas
<b>TOTAL 8 HORAS TEÓRICO-PRÁCTICAS</b>							<b>8 horas</b>

Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

**Figura 2.10**

**Cuadro de Carta didáctica de competencia “Mejora Continua”**

TEMA		MEJORA CONTINUA					
OBJETIVO GENERAL	Brindar un acercamiento sistemático para identificar y eliminar el desperdicio (actividades de no-valor) a través de la mejora continua y haciendo fluir el servicio al ritmo del cliente en búsqueda de la perfección.						
CONTENIDO	SUBTEMAS	TÉCNICAS A APLICAR	MÉTODOS A APLICAR	EVALUACIÓN	RECURSOS Y MEDIOS DIDÁCTICOS	TIEMPO EN HORAS	
						TEORÍA	PRÁCTICA
Etapas de la mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etapas básicas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formación</li> <li>○ Normación</li> <li>○ Zona de la muerte</li> <li>○ Maduración</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición con aporte técnico del facilitador</li> <li>• Dinámica experiencial</li> <li>• Reflexión dirigida</li> <li>• Talleres</li> </ul>	Metodología e-learning combinando dispositivo computarizado con dinámica experiencial con fundamento científico: Ciclo de Kolb. Las acciones formativas utilizando la metodología experiencial, llevan a los individuos a aplicar lo aprendido en otros contextos fuera del entorno de entrenamiento/capacitación, asegurando su puesta en práctica en el trabajo. La metodología es 70% participativa.	Test de entrada Observación Análisis Participación (grupal e individual) Test de salida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material diseñado para cada participante</li> <li>• Licencia de la plataforma</li> <li>• Material impreso para futura referencia</li> </ul>	0.6 horas	1.4 horas participativa
Características de la mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad</li> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Enfoque en metas</li> <li>• Motivación y apoyo mutuo</li> </ul>					0.6 horas	1.4 horas participativa
Plan de mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo</li> <li>• Reglas de convivencia</li> <li>• Metas del equipo</li> <li>• Vitalidad entusiasta</li> <li>• Clima</li> </ul>					0.6 horas	1.4 horas
Puesta en práctica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del plan</li> <li>• Tiempos y asignaciones</li> </ul>					0.6 horas	1.4 horas
<b>TOTAL 8 HORAS TEÓRICO-PRÁCTICAS</b>						<b>8 horas</b>	

Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

**Nota:** Por requerimiento de la empresa se hará una inversión de 2 horas a la semana para la resolución de contenido. El cual tomaría 4 semanas para completar el módulo.

El contenido realizado dentro de la plataforma se realizará en idioma inglés, esto también como requerimiento de la empresa ya que sus asociados dominan el idioma, y todo su contenido de entrenamiento organizacional se realiza en inglés.

De igual manera, por solicitud de la empresa se realizará un piloto con 3 personas para el inicio del módulo 1 del programa. El propósito es explorar el contenido y obtener comentarios iniciales al respecto.

Cabe mencionar que para que el programa tenga un mayor nivel de éxito. Haciendo énfasis en la modalidad experiencial, en la que los asociados puedan tener contenido teórico, práctico guiado y aplicabilidad se recomienda que como elementos complementarios completen dos temáticas que puedan ser tomadas con facilitación externa. La elección de estos temas es relacionada a las necesidades del rol de supervisor y a su vez, considerando que la empresa implementa seminarios externos de manera anual en tema de liderazgo para todos los supervisores, gerentes y directores.

Los temas complementarios para considerar son los siguientes:

**Figura 2.11**

**Cuadro de temas externos complementarios a considerar en el programa de desarrollo.**

Temática	Facilitador	Duración	Sesiones	Modalidad
Power Bi	Webcommservice	20	5	Virtual
Liderazgo Organizacional	Metas y Visión	16	2	Presencial

Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

Como se menciona, estas temáticas son complementarias. Les permitirá a los asociados también adquirir nuevos conocimientos como parte de su desarrollo, para los que al finalizar aumentaría sus habilidades blandas y técnicas requeridas para el rol de

supervisor, como lo son el poder liderar a un equipo y manejar reportes y construir planes de acción.

Estas temáticas se presentaron a la organización, quienes lo han considerado en el presupuesto anual de 2024 para la ejecución de estos, ya se cuenta con la cotización para la ejecución, la organización decidirá el periodo de ejecución.

## **C. Proceso de implementación**

### **Organización para la ejecución.**

El "Plan de Desarrollo de Supervisores de Alto Desempeño" se basa en una sólida fundamentación teórica que se apoya en principios de desarrollo de liderazgo, gestión de talento y formación personalizada.

#### **1. Identificación de Competencias actuales:**

La identificación de las competencias con las que actualmente cuentan los supervisores del departamento de Calidad es un paso fundamental en el desarrollo de líderes. Esta identificación se basa en evaluaciones de rendimiento, entrevistas y referencias, lo que concuerda con las mejores prácticas (Roberts, 2017).

Para la evaluación e identificación de competencias con las que actualmente cuentan los supervisores del departamento de calidad y que forman parte del programa se realizó en apoyo con el departamento de desarrollo organizacional y el departamento de calidad, quienes brindaron los resultados de evaluaciones de talento y evaluaciones 360. Esta fue la forma en la que se seleccionaron las competencias que formarán parte del programa a través del proceso de la empresa, y fue la empresa quienes indicaron cuales competencias serian el enfoque del programa. Sumado a esto se consideraron los resultados de las encuestas de satisfacción de los supervisores y se consideran las retroalimentaciones de sus analistas.

## **2. Creación de Programas de Desarrollo Personalizado**

La personalización de programas de desarrollo se basa en la teoría del aprendizaje experiencial. Kolb (1984) argumenta que el aprendizaje es más efectivo cuando se adapta a las necesidades individuales de los participantes. La creación de programas personalizados respalda esta perspectiva.

Es por ello por lo que se realiza el programa integral haciendo uso de la elaboración del contenido en las plataformas descritas dentro de este documento, así como también el contenido que formara parte de los casos

## **3. Campaña de expectativa del programa**

Ya que las plataformas a utilizar ya forman parte del catálogo de herramientas y se utilizan para realizar contenido virtual, los asociados están todos familiarizados con su uso, sin embargo, se realizará una campaña informativa del programa para el departamento de calidad con las expectativas del programa. Esta información será un arte que posteriormente será enviado desde el correo organizacional a los asociados.

## **4. Implementación del programa**

Los asociados deberán completar cada módulo asignado según la competencia prioritaria. Los supervisores deberán ir avanzando con el contenido, así como también realizar las actividades asignadas dentro de la plataforma.

- Los asociados deben completar el contenido teórico de la plataforma
- Los asociados deben completar las evaluaciones de conocimiento dentro de la plataforma
- Se asignarán casos relacionados a la carta didáctica y competencia para que puedan resolver casos que puedan presentar como solucionarían el caso en el rol de supervisor. Esto lo harían dentro de la plataforma, sumado a esto lo conversarían con su supervisor inmediato en su sesión mensual. De esta manera podrán recibir retroalimentación y mejorar su caso su fuese necesario.

## **5. Seguimiento del programa**

Es importante que el programa tenga constatare seguimiento después de completar los módulos para validar conocimientos. Así como también si son necesarias actualizaciones al contenido o ejercicios.

### **D. Metodología y estrategias**

El proceso de elaboración de la propuesta ha sido realizado con el apoyo del departamento de desarrollo organizacional de la empresa, quienes han brindado estadísticas e información vital para el análisis de la situación. Así como también información brindada por los gerentes del departamento de calidad quienes han compartido sus aporte y observaciones.

Al obtener los resultados se identificaron brechas en competencias específicas a los supervisores, este proceso a través de la información realizada por la empresa y evaluaciones de la organización. Estas oportunidades denotaban la necesidad de mejorar la percepción de los asociados de los supervisores quienes consideran que afectan a la mejora continua del departamento.

Por ende, se ha elaborado el programa de desarrollo descrito en este documento, el cual se basa en un programa de desarrollo de competencias integral el cual contara con la modalidad experiencial, considerando principalmente plataformas virtuales para su elaboración y el monitoreo de conocimientos.

Las acciones propuestas para este programa se describen a continuación:

1. Uso de plataformas digitales de la organización para la creación de contenido virtual el cual tendrá información teórica de las competencias, su aplicabilidad,

- técnica, la manera en cómo se aplica con ejemplos guiados. Brindando también los pasos para que el participante pueda realizar practica y compartir resultados.
2. Para un seguimiento y resultados esperados, se deberá realizar el programa en modalidad experiencial, que permite el conocimiento teórico, practico y de seguimiento.
  3. Elaboración de un catálogo de competencias, el cual permite identificar no solo los detalles teóricos sino también los comportamientos esperados según el nivel de competencia, y las actividades sugeridas para la mejora de esta.
  4. Se realizará una campaña informativa dentro del departamento de calidad. Todo esto con el apoyo del departamento de desarrollo organizacional y de comunicaciones.
  5. El registro del progreso puede ser descargado desde la plataforma virtual my academy, en el cual se podrá observar el progreso de cada asociado, así como los resultados de las evaluaciones. El cual podrá ser utilizado por el gerente, quien podrá realizar conversaciones de seguimiento en compañía del departamento de desarrollo organizacional.
  6. Elaboración e implementación del módulo 1; competencia con enfoque en cliente interno y externo para brindar retroalimentación y observaciones de ser necesarias. Para la etapa piloto se realizará con 3 personas.
  7. Uso de encuestas de satisfacción de contenido del primer módulo a los usuarios

En general, esta propuesta de desarrollo busca mejorar la capacidad de los supervisores, lo que a su vez puede impulsar la eficiencia y la efectividad en la organización. También promueve una cultura de aprendizaje y mejora la satisfacción de los empleados, lo que puede ser beneficioso tanto para la organización como para los participantes.

**Figura 2.12**

**Cuadro de beneficios para la empresa al aplicar el programa**

**Beneficios para la empresa al aplicar el programa**

Capacitación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cursos por competencias específicas</li><li>• Aprendizaje activo: Learning by doing</li><li>• Dinámicos: Metodología experiencial e ilustrativa.</li></ul>
Medición	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encuestas de satisfacción</li></ul>
Integración	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integración con el programa de capacitación existente en la empresa</li></ul>
Reportería	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reportes de avance</li><li>• Reporte final: KPIs de aprendizaje y satisfacción</li></ul>
Certificados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Certificados físicos y virtuales</li><li>• Disponibles para compartir en redes sociales</li></ul>

Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

**E. Monitoreo y evaluación**

El programa consta de módulos virtuales con información teórica, en la cual también pueden realizar asignaciones y evaluaciones, así como la resolución de escenarios los cuales deberán también ser discutidos con su supervisor. Sin embargo, para poder medir de mejor manera los resultados de los asociados se presentan las siguientes propuestas de monitoreo:

- Seguimiento Continuo del Progreso:
  - Utilizar herramientas de seguimiento en la plataforma virtual para monitorear la participación, el rendimiento en las actividades y las evaluaciones de los participantes.
  - Revisar resultados de evaluaciones 360 y evaluaciones de satisfacción de líderes.

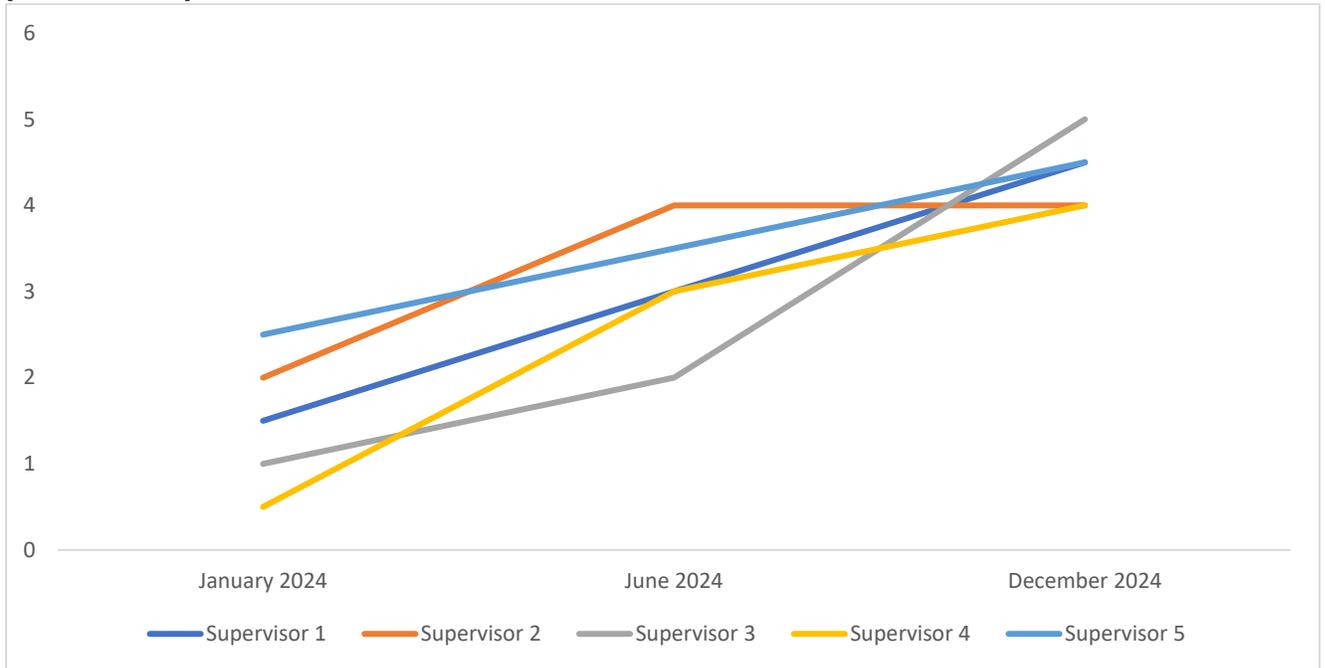
- Evaluación de la Efectividad del Contenido:
  - Recolectar retroalimentación de los participantes sobre la efectividad y satisfacción del contenido proporcionado a través de las plataformas virtuales.
  - Realizar encuestas de satisfacción y sesiones de retroalimentación para identificar áreas de mejora y ajustes necesarios en el material didáctico y la metodología de enseñanza.
  
- Evaluación de la Práctica y Aplicación de las Competencias:
  - Utilizar estudios de casos, simulaciones o proyectos prácticos para evaluar la capacidad de los participantes para aplicar las habilidades aprendidas a través de la plataforma
  - Se recomienda al departamento realizar conversaciones sobre la solución de los escenarios realizados en la plataforma para recibir retroalimentación.
  - Se recomienda a la organización realizar evaluaciones periódicas de evaluaciones 360 y revisión de resultados de KPI.
  
- Medición del Impacto Organizacional:
  - Analizar indicadores clave de rendimiento (KPIs) relacionados con el desarrollo de competencias y el desempeño del equipo antes y después del programa.

## **Indicadores**

**Desempeño del personal capacitado:** Evaluar si los supervisores que participaron en el programa han mejorado en sus habilidades y conocimientos relacionados con la calidad. Esto podría incluir evaluaciones de desempeño, retroalimentación de los subordinados y mediciones de competencias específicas.

**Figura 2.13**

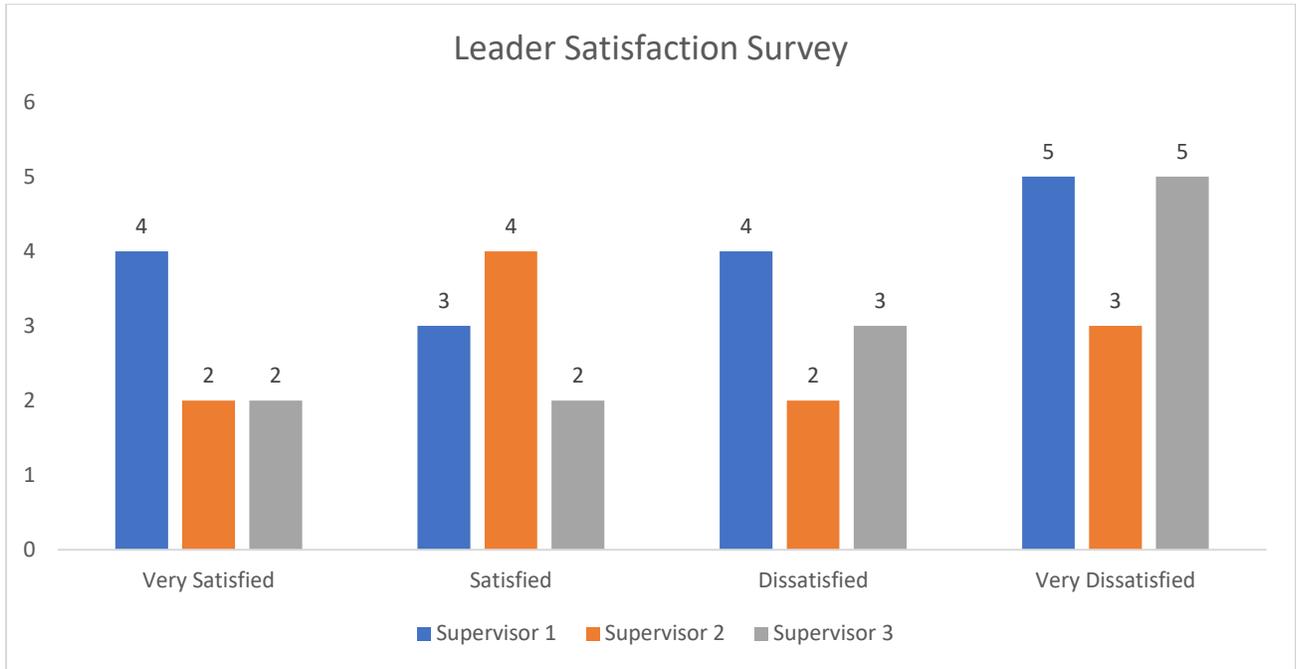
**Gráfica ejemplificando resultados a obtener con indicador de desempeño de personal capacitado.**



Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

**Feedback de los clientes:** Obtener comentarios de los clientes sobre la calidad de los productos o servicios entregados después de la implementación del programa de formación para evaluar si ha habido alguna mejora percibida desde su perspectiva.

**Figura 2.14**  
**Gráfica ejemplificando resultados a obtener con indicador de retroalimentación de clientes**



Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

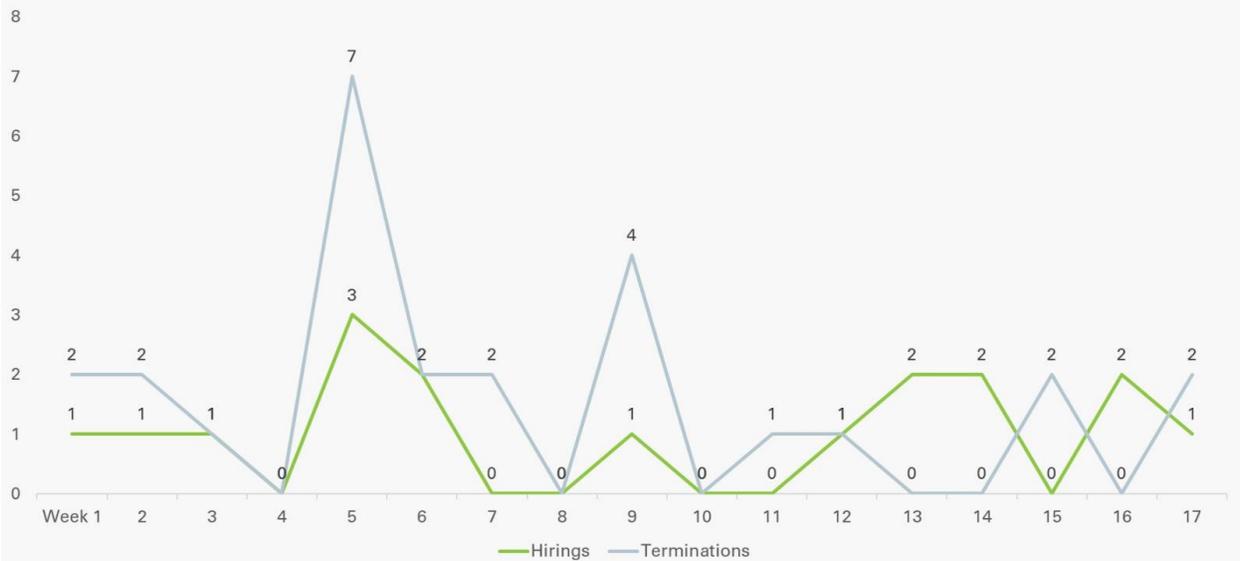
Se mide el número total de “Very Satisfied” y “Satisfied” entre el total de respuestas y eso da el resultado de la satisfacción de los clientes por supervisor.

**Retención de talento:** Observar si hay una disminución en la rotación de personal en el departamento de calidad, lo que podría indicar un mayor compromiso y satisfacción de los empleados como resultado del desarrollo profesional ofrecido a través del programa de formación.

Rotación actual del departamento de Calidad en semanas de 2024 (provista por el Gerente de Recursos Humanos)

**Figura 2.15**

**Gráfica ejemplificando resultados a obtener con indicador de retención de talento**



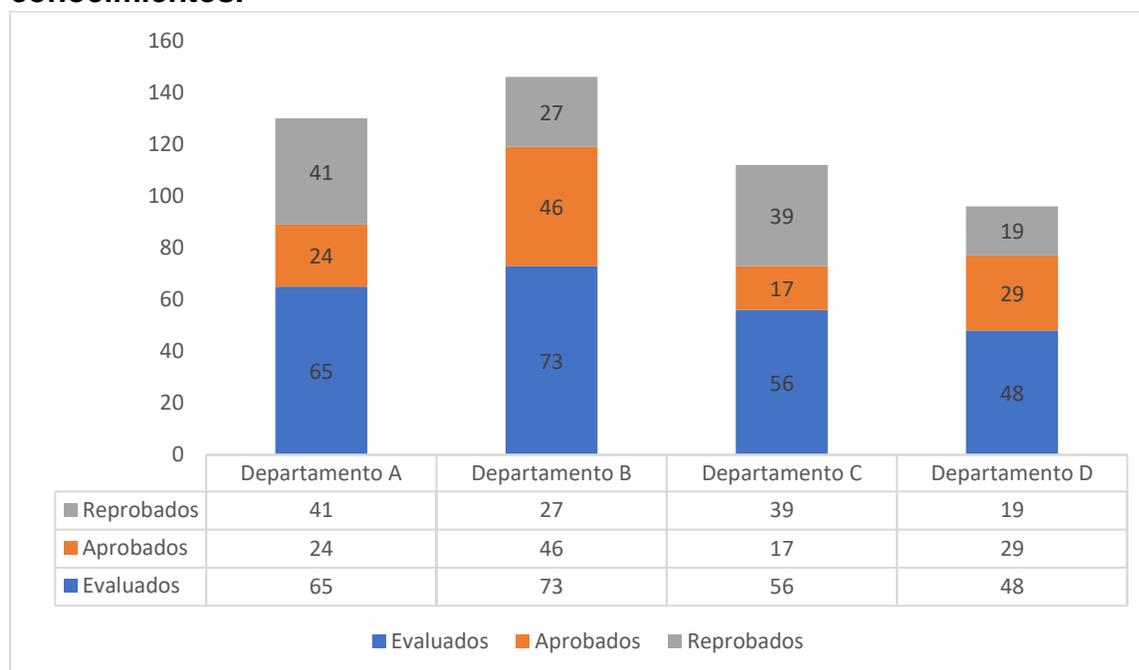
Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

Se deberá medir los resultados luego de la ejecución del programa.

## Evaluación de conocimientos

Figura 2.16

Gráfica ejemplificando resultados a obtener con indicador de evaluación de conocimientos.



Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

### ¿Cómo se traduce a dinero?

**Aumento de la eficiencia y productividad:** Si el departamento de calidad ha logrado mejorar su eficiencia y productividad como resultado del programa de formación, se puede calcular el ahorro en costos laborales o el aumento en la producción que se traduce en mayores ingresos.

**Mejora en la satisfacción del cliente:** Un mejor rendimiento del departamento de calidad puede conducir a una mayor satisfacción del cliente y, por lo tanto, a una retención de clientes mejorada y a un aumento en las ventas repetidas. Estos beneficios pueden traducirse directamente en ingresos adicionales para la organización.

**Ahorro en costos de capacitación y reclutamiento:** Si el programa de formación ha contribuido a la retención de talento y a una menor rotación de personal en el departamento de calidad, se pueden calcular los ahorros en costos de reclutamiento, selección y capacitación de nuevos empleados.

## F. Recursos y presupuesto

Para la realización del programa se han considerado puntos importantes, que componen el material que se realizara a través de las plataformas virtuales. Para permitir un desempeño y desarrollo optimo e integral.

### **NOTA:**

Es fundamental mencionar que el recurso que se está considerando es un costo global de la organización, y el costo de la plataforma My academy no se nos ha brindado. Ya que financieramente no es un costo que manejan en el país de El Salvador.

**Figura 2.17**  
**Cuadro con proyección de presupuesto**

Proyección de presupuesto						
Categoría	Descripción	Tipo de recurso	Fuente de financiamiento	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Material	Plataforma Virtual – My Academy	Tecnológico	Global	NA	\$ -	\$ -
Material	Licencia empresarial Rise Articulate 360	Tecnológico	Departamento de Recursos Humanos	1	\$ 446.00	\$ 446.00
Facilitación	Cursos presenciales de liderazgo	Educativo	Departamento de Calidad	9	\$ 125.00	\$ 1,125.00
Material	Diplomas	Educativo	Departamento de Calidad	9	\$ 5.00	\$ 45.00
Material	Mantenimiento de My Academy	Tecnológico	Global		\$ -	\$ -
Elaboración de contenido	Horas Extras para elaboración de contenido	Recurso Humano	Departamento de Recursos Humanos	10	8	\$ 80.00
Proyección de proyecto						\$1,696.00

Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

El presupuesto incluye las cotizaciones de los talleres presupuestados como complementarios y sugeridos a la organización.

Los cuáles serán realizados según la modalidad que la empresa elija, de momento las cotizaciones incluyen el taller de PBI como virtual y el de liderazgo de manera presencial. Los costos ya incluyen el costo de alimentación, facilitación y el costo de salón.

**NOTA:**

En el presupuesto se especifica la fuente de financiamiento por recursos.

El costo de la licencia de Rise Articulate 36 a nivel organizacional tiene un costo de \$1,339.00

Sin embargo, el acceso de la licencia empresarial está dividido en 3 departamentos de Recursos Humanos, por ende, se está considerando el costo del acceso de la licencia del departamento de Desarrollo y educación.

Por ello el costo correspondiente que el departamento de calidad tomaría de su presupuesto es el costo de los cursos externos y la elaboración de diplomas. Es decir, un costo de \$1,170.00

## **CAPITULO III. RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN**

### **A. Cambios sobre las necesidades identificadas y problemas abordados**

Durante el proceso de identificación de necesidades en la empresa, se seleccionó al departamento de Calidad como sugerencia por parte del departamento de desarrollo para poder gestionar una innovación para apoyarles en sus gestiones de desarrollo.

Durante la etapa inicial se identificaron necesidades de desarrollo, específicamente para los supervisores del departamento de calidad, algunos de ellos, recientemente promovidos.

Parte de los resultados proyectados, se puede identificar la falta de un programa de desarrollo personalizado.

Por ello, parte de los resultados indican que el desarrollo para supervisores en su mayoría es externo (En su momento INSAFORP) esto solo si se les aprobaba el cupo para participar. A su vez, los resultados de evaluaciones 360 indican una brecha en competencias específicas. Las cuales tienen relación a las evaluaciones de líderes realizadas a los supervisores por parte de sus analistas.

Para solventar esta problemática se elabora un programa de desarrollo integral para supervisores del departamento de calidad. El programa elaborado a través de las herramientas y plataformas virtuales de la empresa, en el cual se presentarán los conocimientos teóricos, prácticas guiadas y evaluaciones. Sumado a esto las prácticas que los asociados deberán realizar también podrán ser observadas por sus supervisores directos.

El proceso de implementación se realizará durante el segundo Trimestre de 2024, como solicitud de la empresa. Cabe mencionar que la plataforma incluye la información teórica, videos, audios, y material en el que se explican las guías que deben resolver los asociados. Quienes posteriormente recibirán la retroalimentación de sus supervisores directos.

Las actividades implementadas y por implementar se detallan en el siguiente cronograma

**Figura 3.1****Cuadro de actividades del programa de desarrollo con su cronograma**

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Anexos</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>
Discusión de necesidades	Reunión con el departamento de Desarrollo para evaluar necesidades en la organización	NA	04/10/2023	4/10/2023
Discusión de necesidades	Reunión con el departamento calidad y departamento de desarrollo para abonar información solicitada.	Figuras 1.4.1 1.4.2 1.4.3 1.4.4 1.4.5	24/04/2024	24/04/2024
Recolección de datos y resultados	Encuesta realizada a los asociados para evaluar las necesidades	Anexos I y II	10/10/2024	15/10/2024
Elaboración de Demo de modulo 1 virtual	Se realiza el primer módulo del programa en la plataforma para aprobación por parte de la empresa	Anexo XII	24/02/2024	01/03/2024
Implementación de piloto modulo 1	La organización iniciara el piloto del módulo 1 con 3 personas	Anexo XII	04/03/2024	Trimestre 1
Seguimiento de programa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los supervisores y gerentes revisaran resultados de programa. Los supervisores directos deberán dar retroalimentación sobre la ejecución de prácticas durante el programa.</li><li>• La empresa implementara evaluaciones de desempeño para identificar mejoras en el rendimiento</li></ul>	Anexo X	Semestre 2 2024	Semestre 2 2024

	de sus competencias.			
Evaluación de empleados	Los asociados participantes del programa evaluarán el programa	Anexo XI	Trimestre 2 2024	Trimestre 2 2024

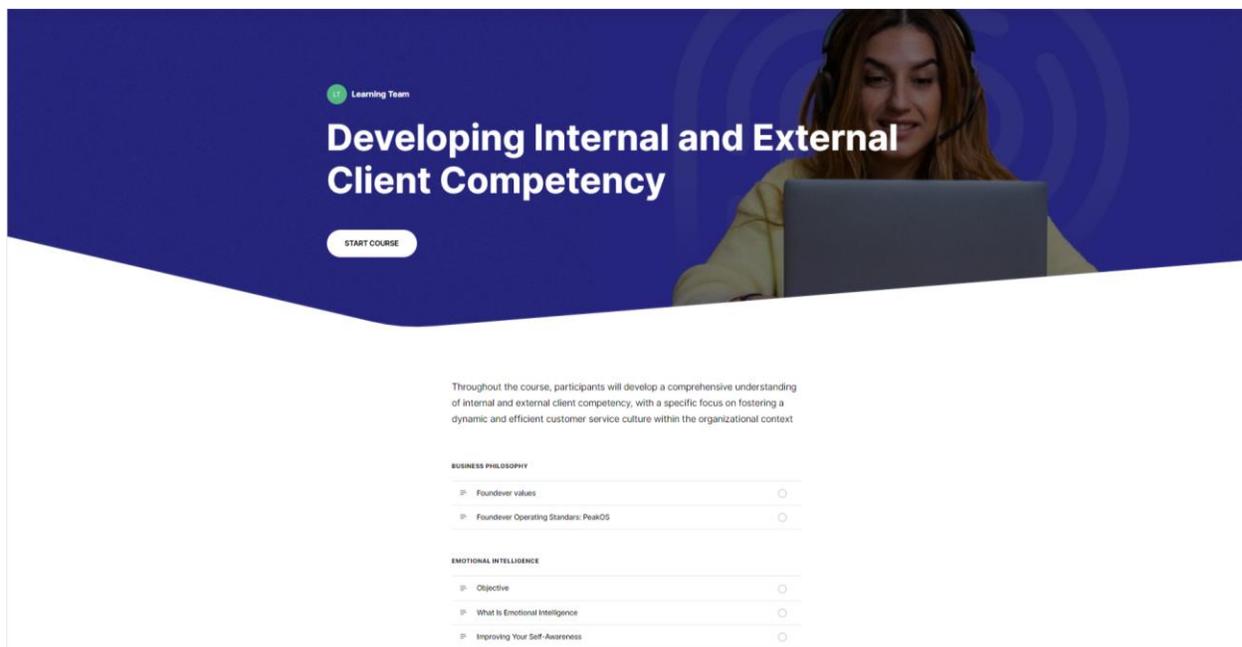
Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

Inicialmente se realizará como prueba el primer módulo, la primera competencia que es la competencia de cliente interno y externo. La empresa ha solicitado que el contenido sea creado sea inglés, utilizando la carta didáctica propuesta. Para el piloto participaran 3 personas, quienes iniciaran el primer módulo durante la primera semana de marzo.

El primer módulo cuenta con temáticas enfocadas a la competencia (en base a la carta didáctica propuesta en el diseño del programa).

- Filosofía centrada en el servicio con apoyo de los valores corporativos
- Inteligencia emocional
- Cambio de actitudes y comportamiento alineadas al perfil de mis clientes
- ¿Cómo fomentar hábitos de servicio?
- Generando lealtad
- El servicio excepcional

**Figura 3.2**  
**Vista del índice del módulo a través de Rise Articulate 360**



Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

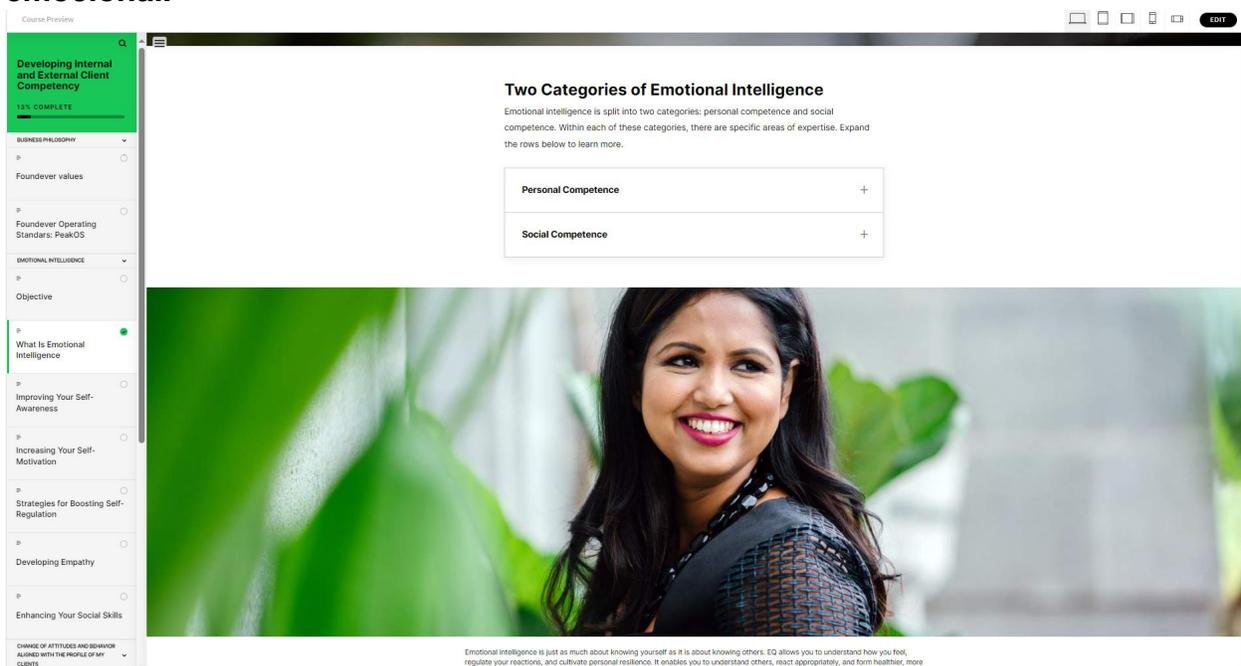
Cada uno de estos temas cuenta con subtemas, dentro del módulo los participantes encontraran conceptos teóricos, ejemplos, y escenarios de aplicabilidad en el día a día

de un supervisor. Cuenta también con exámenes que evaluarán la comprensión de los participantes.

Ya que la plataforma es bastante amigable, esta permite adjuntar videos. En el primer módulo hay información didáctica relacionada cada subtema de la temática de inteligencia emocional

**Figura 3.3**

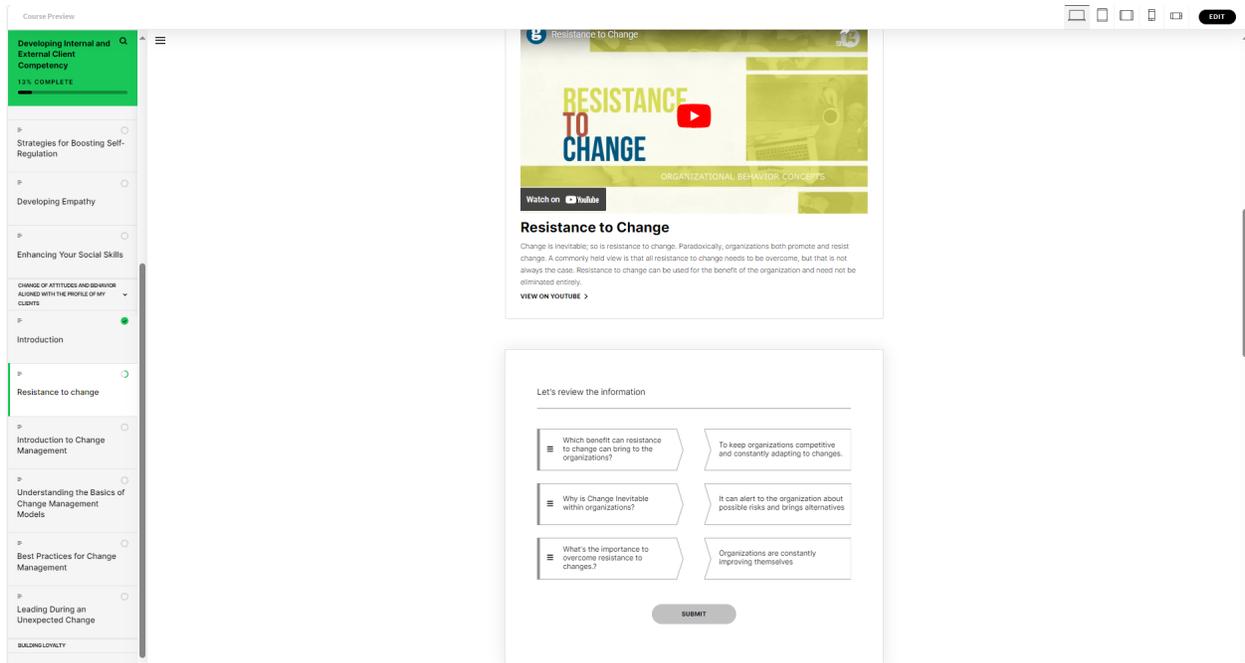
**Vista del índice del módulo a través de Rise Articulate 360 – Sección de inteligencia emocional.**



Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

Esto aplica para los siguientes temas, como lo es el de resistencia a cambios

**Figura 3.4**  
**Vista del índice del módulo a través de Rise Articulate 360 – Sección de Resistencia al cambio**

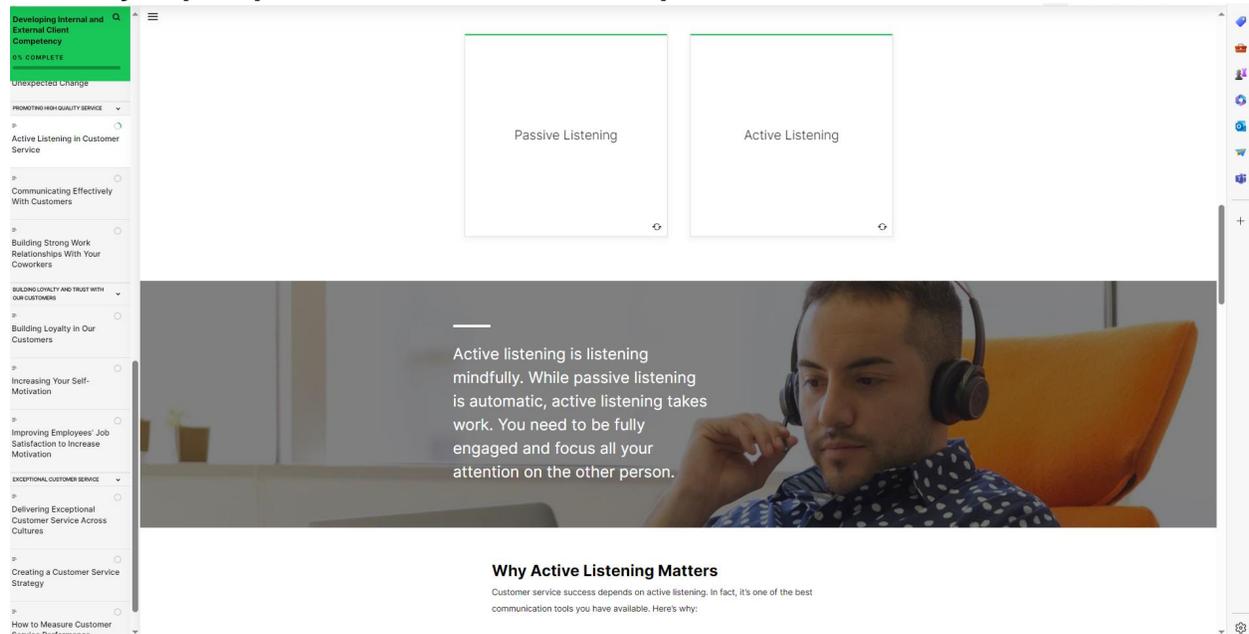


Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

Seguidamente, El módulo cuenta con el subtema sobre promover el servicio al cliente, este se enfoca en la escucha activa, la comunicación efectiva y la creación de relaciones laborales al igual que los demás temas, este también cuenta con videos, evaluaciones que los asociados irán completando.

**Figura 3.5**

**Vista del índice del módulo a través de Rise Articulate 360 – Sección de Servicio al cliente y el por qué la escucha activa es importante.**



Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

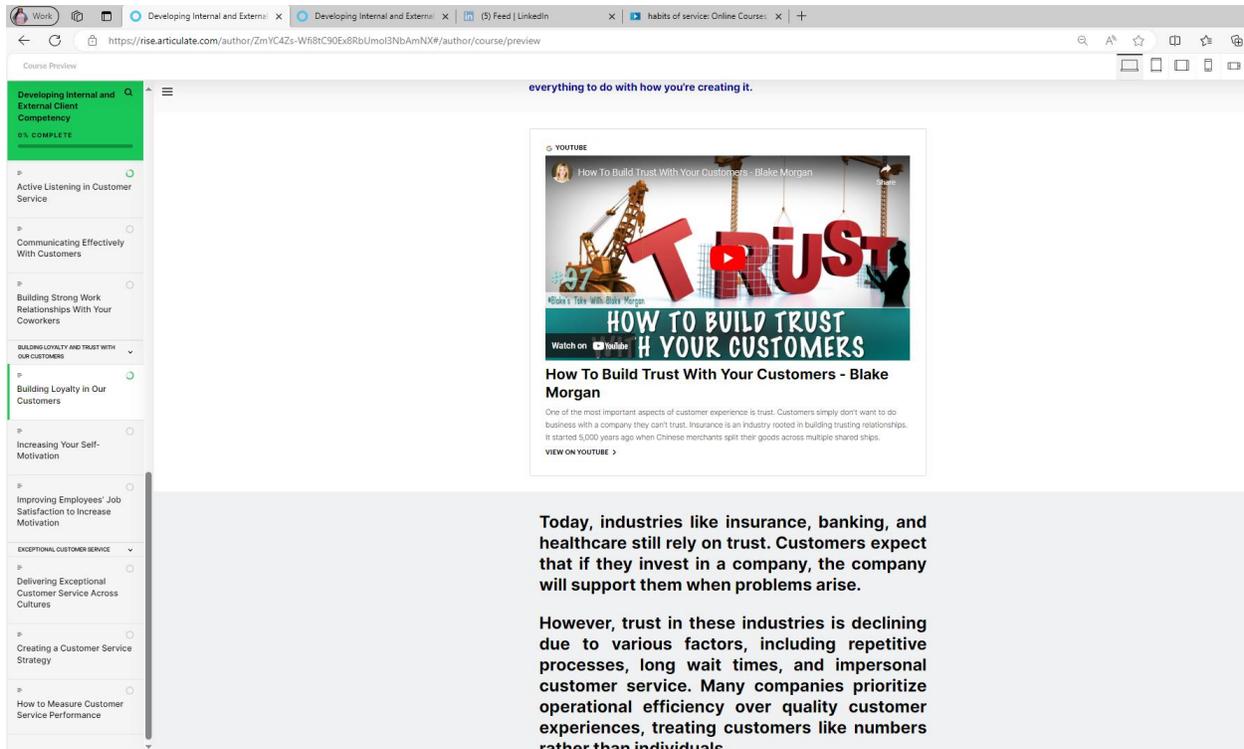
Era de vital importancia que, en este módulo, como su carta didáctica lo presenta exista contenido con enfoque a la confianza con el cliente, así como incrementar la autoconfianza que permita mejorar la satisfacción de los colaboradores y los clientes internos y externos.

El contenido ha sido tomado de fuentes diversas como youtube y en base a la información brindada se han elaborado también los ejemplos por subtemas.

Estas figuras presentadas también están colocadas en los anexos para mejor visualización

### Figura 3.6

## Vista del índice del módulo a través de Rise Articulate 360 – Sección de Servicio al cliente y el por qué la escucha activa es importante.



Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

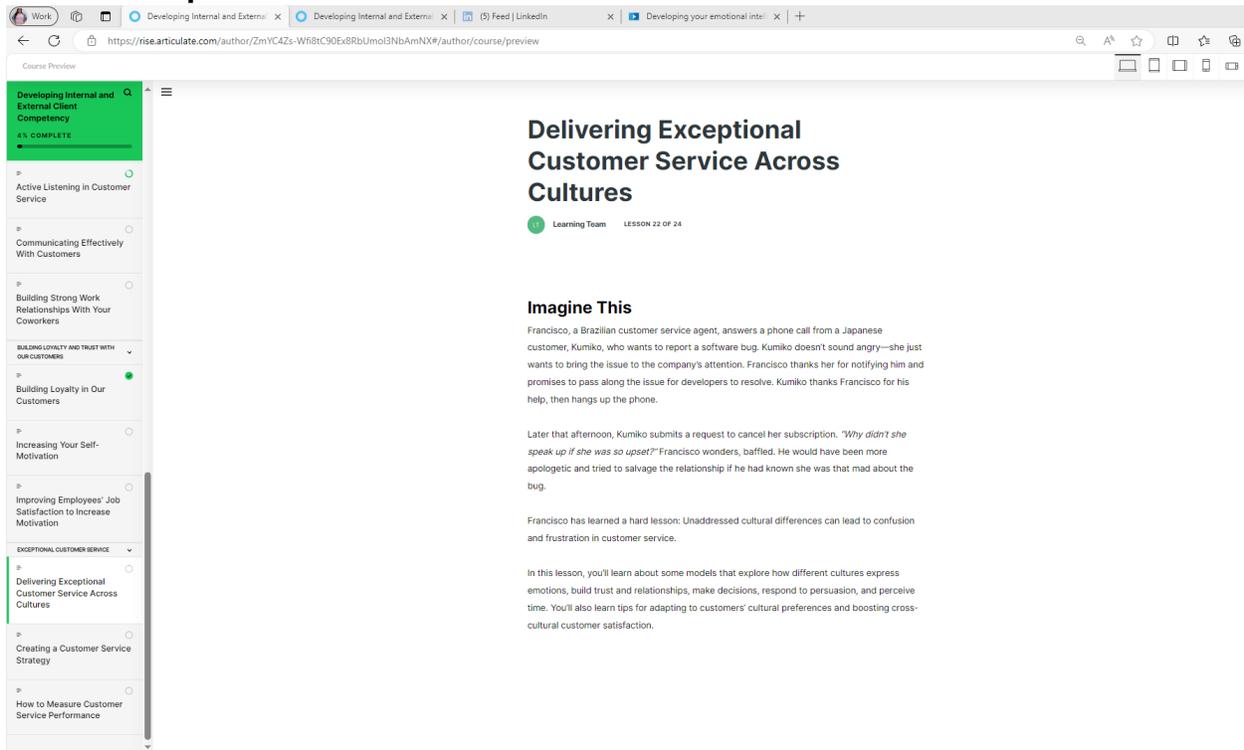
Finalmente, para el módulo, se cierra con la temática de servicio al cliente de manera excepcional, en este el enfoque va dirigido a crear estrategias de servicio al cliente y poder medir la satisfacción de los clientes

Al final del módulo se adjuntará un caso el cual los participantes deberán solventar y dejar constancia dentro de la plataforma. Esta solución es la que deberá conversar con su supervisor en sus sesiones mensuales para que pueda recibir retroalimentación de su supervisor directo.

La plataforma permitirá también descargar el progreso de cada uno de los asociados en el programa, así como los resultados de las evaluaciones de conocimiento internas

**Figura 3.7**

**Vista del índice del módulo a través de Rise Articulate 360 – Sección de Servicio al cliente excepcional**

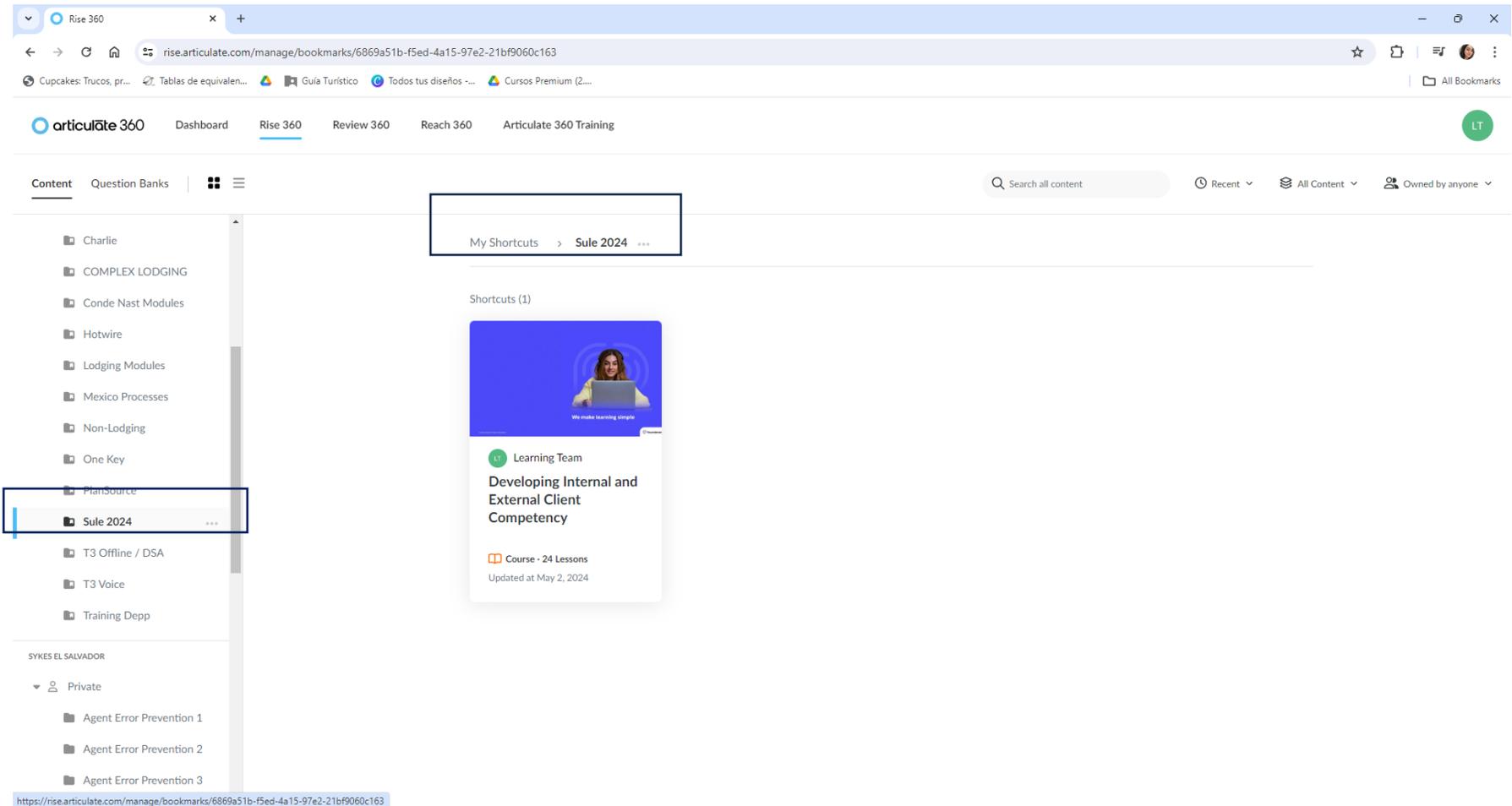


Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

**NOTA:**

Como puede observarse en las figuras el acceso de Rise Articulate 360 lo tiene una de las estudiantes de este proceso con credenciales laborales. Por lo que el contenido ha sido elaborado por los estudiantes de la maestría.

**Figura 3.8**  
**Vista desde Rise articulate 360 – Sombreada la carpeta utilizada para la creación de contenido**



Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

## **B. Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia, efectividad y cambios observados.**

Durante la primera semana de marzo 2024, 3 de los asociados realizaron la prueba piloto del primer módulo a través de la herramienta My Academy.

El módulo 1 asignado en la herramienta permite a los participantes avanzar en el contenido virtual.

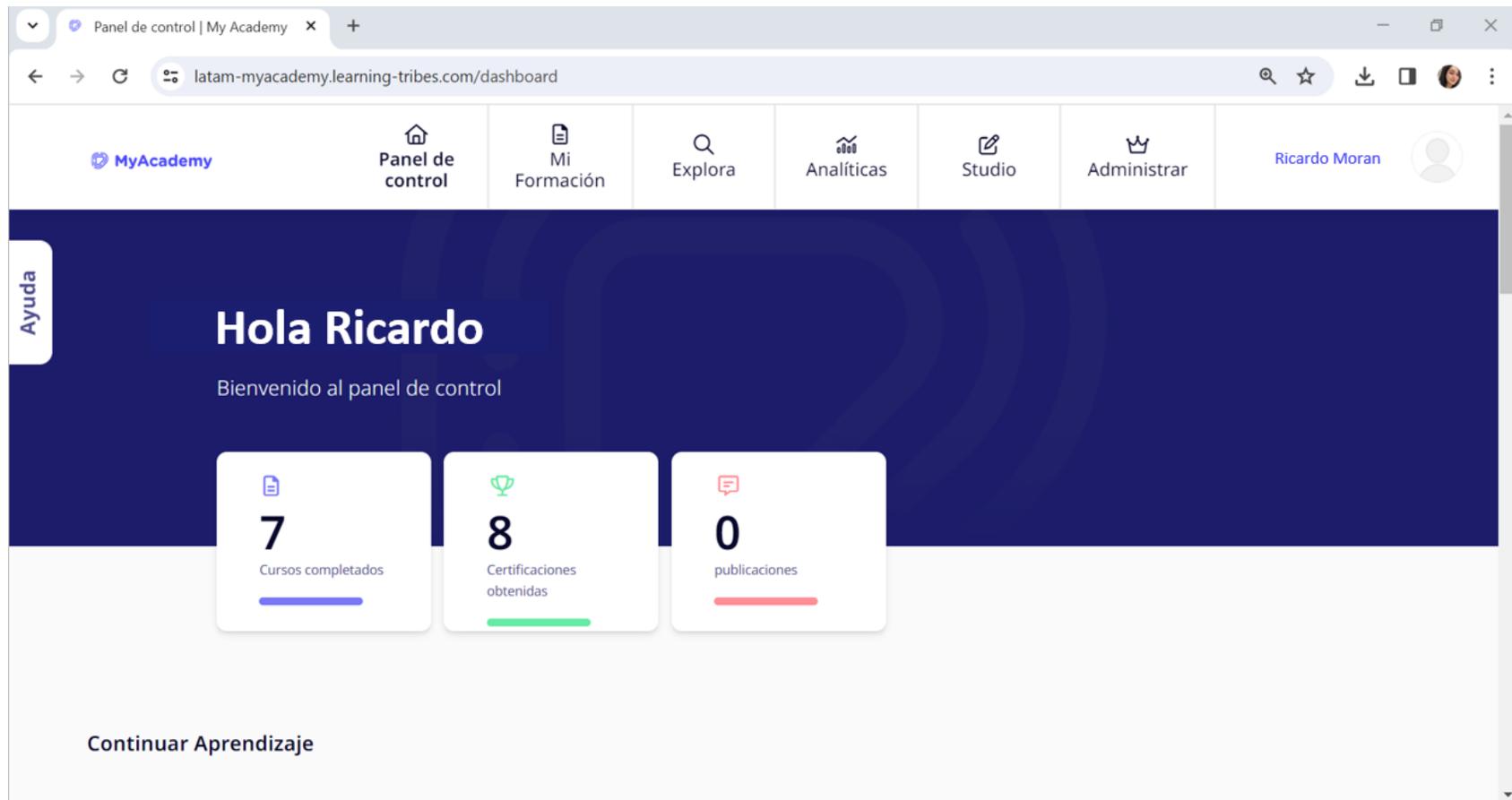
A continuación, se presenta el perfil de My Academy y el primer módulo asignado al perfil y como el asociado podrá ir avanzando dentro de la plataforma. La plataforma permite visualizar el progreso del módulo.

Posteriormente brindan sus comentarios a través de la encuesta de satisfacción, presentada

Las figuras ejemplificadas demuestran visualmente como los asociados observan el contenido y pueden continuar el desarrollo.

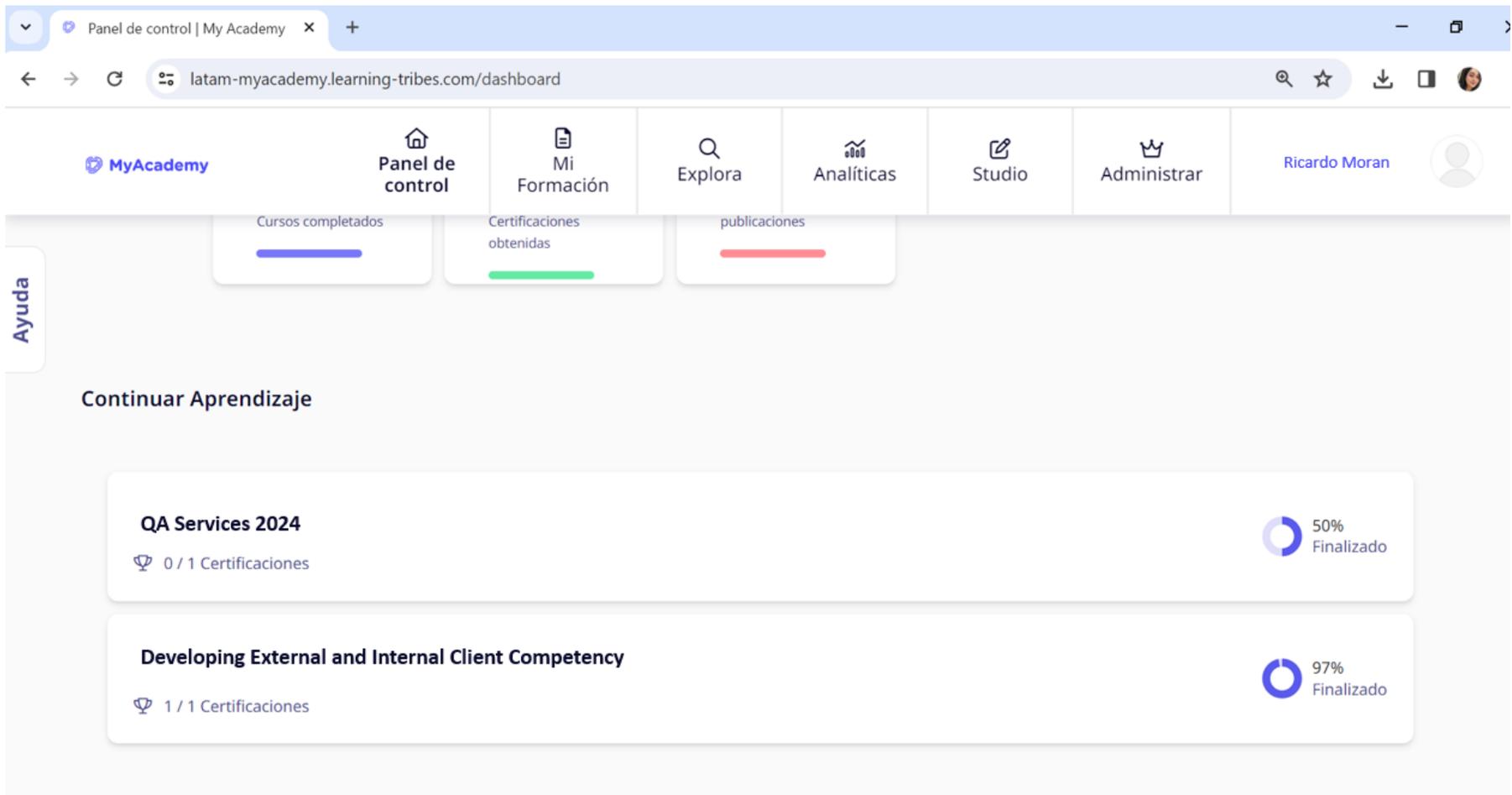
Ya que los asociados conocen la plataforma y es de uso común, no se necesito un instructivo de cómo usar My Academy

**Figura 3.9**  
**Ilustración del Panel de control de la plataforma**



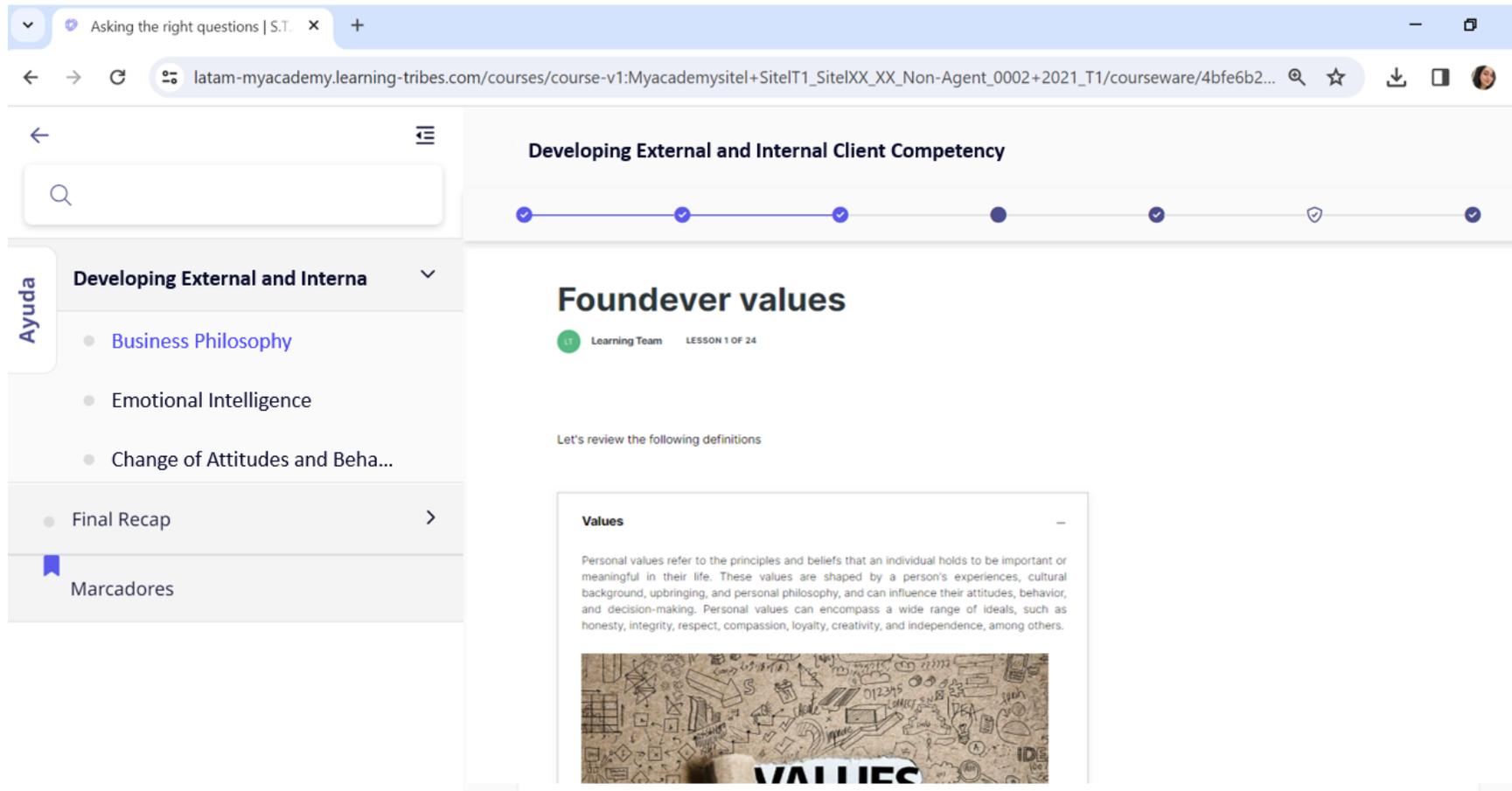
Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024

**Figura 3.10**  
**Ilustración del Panel de control de la plataforma**



Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

**Figura 3.11**  
**Ilustración de captura dentro del módulo – en My Academy**



Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

Los módulos fueron creados de manera amigable con los asociados, de fácil comprensión.

Considerando que la organización ya cuenta con plataformas diseñadas para la interacción del asociado. El contenido fue muy bien visto por los asociados que participaron en la prueba. Los asociados están acostumbrados a realizar sesiones de entrenamientos a través de My Academy, la diferencia es que la mayoría de los cursos que realizan en la plataforma son actualizaciones de políticas o procesos mandatorios enviados por la empresa.

Esta fue la primera vez que se realizó un contenido personalizado para el departamento con enfoque en competencias específicas y para un público específico.

A pesar del periodo de prueba que fue limitado, se obtuvieron muy buenos resultados y percepciones. Se les noto muy receptivos a la información y a la participación dentro de la plataforma.

Los asociados que participaron en el ejercicio manifestaron mucho interés porque el contenido pudiera ser asignado al resto de supervisores. En las próximas semanas.

### **C. Percepciones y evaluaciones de usuarios beneficiarios**

Se realizó una prueba piloto que duró una semana, se designaron 3 personas quienes estarían participando 2 días divididos en 4 horas cada uno para poder complementar el módulo y evaluar su contenido. Los siguientes días sería de aplicar lo aprendido en su rol actual.

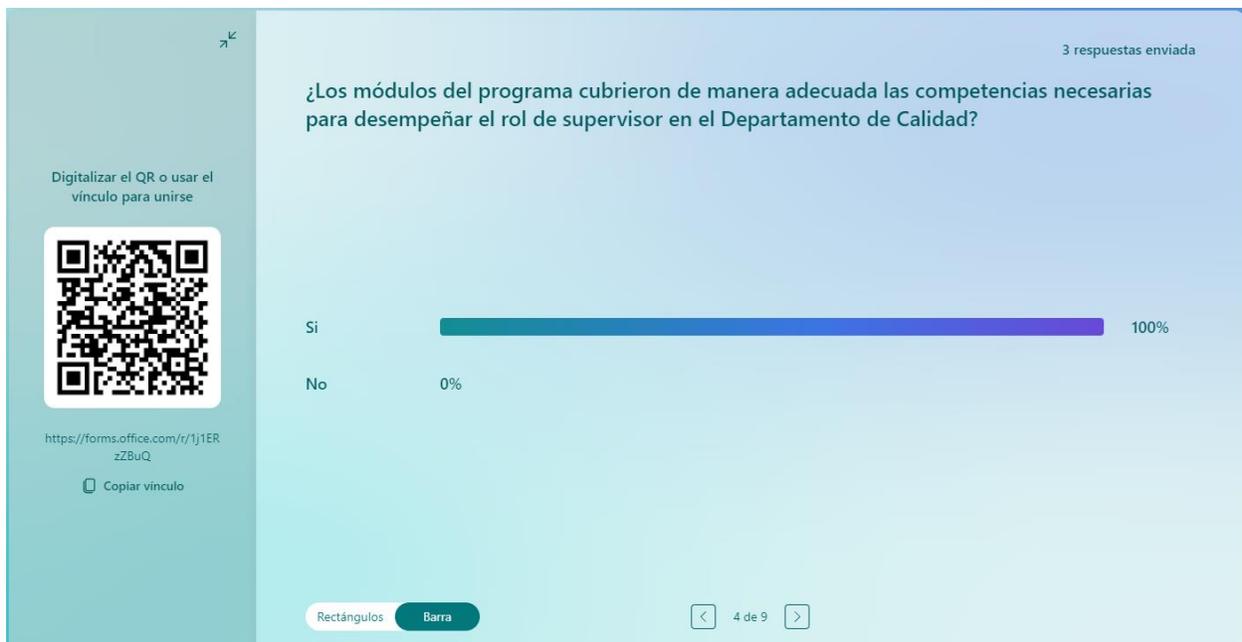
Para evaluar sus percepciones se realizó una evaluación de satisfacción y percepciones en los cuales nos brindan sus retroalimentaciones (Anexo XXIII) para el ejercicio participaron dos supervisores recientemente promovidos. Ambos catalogaron el

contenido como útil, y se sienten satisfechos con la experiencia. Dentro de la evaluación pudieron también adjuntar comentarios sobre su experiencia y aplicabilidad del contenido en sus labores cotidianas.

Cabe mencionar que expresan que la información pudo ser rápidamente aplicada a situaciones que habían atravesado y necesitaban mejorar en cuanto a mejora con la relación de sus clientes internos y externos.

Estos comentarios fueron altamente positivos ya que demuestran un nivel de motivación importante para que pueda darse continuidad al programa con los asociados restantes.

**Figura 3.12**  
**Resultados encuesta de satisfacción del módulo 1**



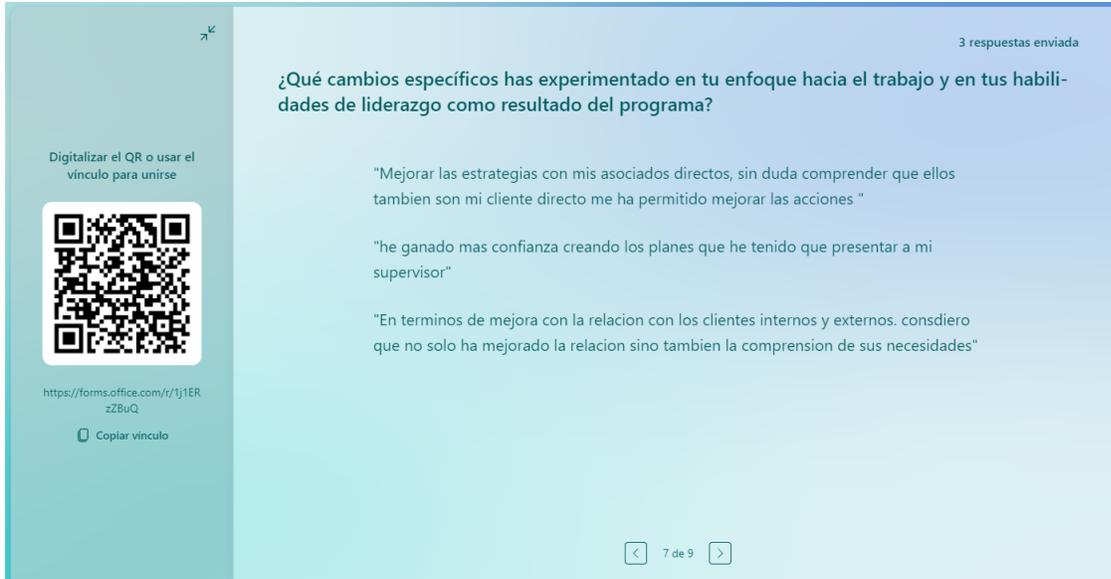
Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

**Figura 3.13**  
**Resultados encuesta de satisfacción del módulo 1**



Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

**Figura 3.14**  
**Resultados encuesta de satisfacción del módulo 1**



Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

## A. Conclusiones

- **Enfoque en la Evaluación de Habilidades:** La evaluación de habilidades de liderazgo es fundamental para comprender el nivel de competencia de los candidatos. El programa utiliza evaluaciones 360 y herramientas de evaluación del supervisor directo para identificar áreas de mejora y de liderazgo.
- **Personalización de Programas de Desarrollo:** La creación de programas personalizados, basados en la teoría del aprendizaje experiencial, demuestra un enfoque centrado en las necesidades individuales de los participantes. Esto maximiza la efectividad del aprendizaje y el desarrollo de habilidades de liderazgo.
- **Implementación Estructurada y Seguimiento Continuo:** El programa sigue una estructura clara de implementación, que incluye módulos específicos y evaluaciones periódicas para medir el progreso de los participantes. El seguimiento continuo garantiza que los participantes reciban la atención y el apoyo necesarios durante todo el proceso de desarrollo.
- **Inversión en Recursos y Presupuesto Adecuados:** La asignación de recursos adecuados, tanto en términos de plataformas virtuales como de facilitadores externos, demuestra un compromiso con el éxito del programa y el desarrollo de liderazgo dentro de la organización.
- **Resultados Esperados y Cambios Identificados:** Los resultados esperados del programa incluyen una mejora en la eficiencia en la solución de situaciones con clientes y una mayor satisfacción de los empleados. Se identifican cambios necesarios en la formación y desarrollo de los supervisores, lo que justifica la implementación del programa.

## B. Recomendaciones y propuestas

Para que el programa continúe dando los resultados esperados, se realizan las siguientes recomendaciones a la organización.

- Comunicación clara y continua: Asegurar que todos los involucrados estén al tanto de los objetivos, el alcance y el cronograma del programa. Esto incluye a los supervisores directos, los participantes del programa y otros interesados en la empresa.
- Enfocar el logro principal del plan que está dividido en cuatro grandes pilares:
  - Compromiso (Commitment)
  - Engagement
  - Involucramiento (Involvement)
  - Accountability

Y convertirlo en un modelo institucional base para desarrollar líderes en otros departamentos dentro de la organización a nivel global.

- Apoyo de los supervisores directos: Los supervisores directos desempeñan un papel crucial en el éxito del programa. Deben estar bien informados sobre los objetivos y los detalles del programa para poder brindar un apoyo efectivo a los participantes.
- Retroalimentación constructiva: Fomentar un ambiente en el que la retroalimentación sea bienvenida y constructiva. Los participantes deben sentirse cómodos compartiendo sus experiencias y recibiendo comentarios sobre su progreso.
- Flexibilidad y adaptación: Mantén una mentalidad abierta para realizar ajustes según sea necesario durante el curso del programa. Las necesidades y circunstancias pueden cambiar, y es importante adaptarse para garantizar la efectividad del programa.
- Seguimiento y evaluación periódica: Programa evaluaciones periódicas para medir el progreso de los participantes y la efectividad del programa en general.

Esto te permitirá identificar áreas de mejora y ajustar el programa según sea necesario.

- Reconocimiento y celebración del progreso: Reconocer y celebra los logros y avances de los participantes. Esto puede motivarlos a seguir comprometidos con el programa y a esforzarse por alcanzar sus metas de desarrollo.
- Desarrollo de una cultura de aprendizaje continuo: Fomentar una cultura organizacional que valore y promueva el aprendizaje continuo y el desarrollo personal y profesional. Esto ayudará a mantener el impulso y la motivación entre los empleados a lo largo del tiempo.
- Integración con otras iniciativas de desarrollo: Buscar oportunidades para integrar el programa de desarrollo de supervisores con otras iniciativas de desarrollo existentes en la empresa. Esto puede ayudar a maximizar los recursos y crear sinergias entre diferentes programas y actividades.
- Comunicación transparente sobre los resultados: Comunicar de manera transparente los resultados y el impacto del programa a todas las partes interesadas. Esto ayudará a mantener el apoyo y el compromiso con el programa a largo plazo.

Estas recomendaciones pueden ayudar a asegurar que el programa de desarrollo de supervisores sea efectivo y beneficioso tanto para los participantes como para la empresa en general.

**C. Socialización de resultados**

Las acciones elaboradas y realizadas en el presente proyecto para la empresa Foundever El Salvador limitada el cual pretende principalmente desarrollar tres competencias claves para los supervisores del departamento de Calidad.

Para ello se han llevado a cabo diferentes actividades las cuales se detallan a continuación.

**Figura 4.1**  
**Cuadro de actividades a desarrollar**

Descripción	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Trimestre 2
Evaluación de necesidades	■	■	■	■			
Diseño de propuesta		■	■	■	■		
Elaboración de demo del programa, modulo 1.					■	■	
Implementación del primer módulo como prueba piloto con 3 asociados						■	
Presentación de plan de socialización a la organización						■	
presentación plan de socialización a la universidad						■	
Implementación del programa con los asociados seleccionados							■

Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

Después de realizada la prueba piloto del módulo uno del programa, que es relacionada a la competencia de enfoque en cliente interno y externo, que se compartieron los resultados de los empleados (Anexo XXIII). Estos resultados fueron extraídos a través de una encuesta de satisfacción. Los asociados que participaron compartieron sus comentarios a la gerente de Calidad.

La gerente expresa un buen recibimiento por parte de los asociados y de manera muy positiva afirma que el impacto fue observable ya que los supervisores tuvieron reuniones con ella posterior al ejercicio y hablaron de implementación de estrategias de mejoras con sus clientes. Lo que indica que con el tiempo prudencial y todos los módulos, los resultados podrán verse reflejados de mejor manera en la ejecución de labores de los supervisores quienes estarán más preparados técnica y actitudinal mente.

A continuación, se presenta el plan de socialización utilizado para el proyecto.

**Figura 4.2**  
**Cuadro de plan de socialización de resultados**

Plan de Socialization			
<b>Objetivo del Proyecto</b>	Diseñar, implementar y ejecutar un programa de desarrollo de competencias para supervisores en el Departamento de Calidad de la empresa Foundever.		
<b>Periodo de implementación de la prueba piloto</b>	Del 28 de febrero al 9 de marzo		
<b>Periodo de implementación del programa</b>	Trimestre 2 de 2024		
<b>¿Qué comunica?</b>	Resultados de la implementación del primer módulo y del programa. Indicando comentarios positivos.		
<b>¿A quién comunica?</b>	Supervisores del departamento de calidad	Gerente de Calidad	Gerente de Desarrollo Organizacional
<b>¿A través de que medio?</b>	Encuesta de evaluación y satisfacción del programa	presentación de los resultados del programa utilizando recursos de My Academy	

Fuente: Elaboración propia adaptado de fuentes diversas, Javier Lara y Suleyma Platero, 2024.

## **CAPITULO V. FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS**

### **Referencias Bibliográficas**

Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free*. McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*. Free Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press.

Porter, M. E. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review.

Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2004). *Strategic Talent Development: Develop and Engage All Your People for Business Success*. AMACOM.

Torraco, R. J. (2010). *Workplace Learning & Performance*. *Human Resource Development Quarterly*, 21(2), 149-155.

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2009). *Human Resource Development*. Cengage Learning.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

Day, D. V., Harrison, M. M., & Halpin, S. M. (2009). *An Integrative Approach to Leader Development: Connecting Adult Development, Identity, and Expertise*. Routledge.

McCauley, C. D., Van Velsor, E., & Ruderman, M. (2010). *Developing Your Leadership Pipeline*. Center for Creative Leadership.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2009). *FYI: For Your Improvement : a Guide for Development and Coaching*. Minneapolis, MN: Lominger Limited, Inc.

## Anexos

### Anexo I

Encuesta realizada

# Diagnóstico Laboral

Evaluación del proceso de Desarrollo para líderes



\* Obligatoria

1. ¿Conoces los programas de desarrollo actual del departamento de Calidad?

\*

Si

No

2. ¿Cuáles de los siguientes aspectos del proceso de desarrollo del departamento de calidad consideras más efectivos? (Puedes seleccionar más de una) \*

Capacitación continua del personal

Aplicabilidad de conocimientos en escenarios cotidianos

Evaluación de habilidades de liderazgo

Desarrollo de planes de capacitación personalizados

3. ¿Tienes aspiraciones para ascender al rol de supervisor de Calidad? \*

Sí

No

4. ¿Has recibido retroalimentación regular sobre tu desempeño durante el proceso de desarrollo? \*

Sí

No

5. ¿En una escala del 1 al 5, qué calificación le darías al proceso de desarrollo actual? \*

1 (Muy insatisfactorio)

2 (Insatisfactorio)

3 (Neutral)

4 (Satisfactorio)

5 (Muy satisfactorio)

6. ¿Cómo describirías el nivel de apoyo y orientación que has recibido por parte de tu supervisor en tu proceso de desarrollo de competencias? \*

Alto

Medio

Bajo

7. ¿Consideras que el proceso de desarrollo podría contribuir a mejorar tus habilidades y competencias? \*

Sí

No

8. ¿Cuáles de los siguientes desafíos has enfrentado al intentar avanzar en tu desarrollo profesional dentro de la empresa? (Puedes seleccionar más de una) \*

- Falta de oportunidades de capacitación y desarrollo específicas
- Falta de retroalimentación o evaluación de desempeño adecuada.
- Poca experiencia práctica en los procesos de selección
- Pocas oportunidades de promoción

9. ¿Has participado en alguno de los desarrollos brindados por la empresa? \*

- No
- Si

10. ¿Has participado en alguno de los desarrollos brindados por la empresa? (Puedes seleccionar más de una) \*

- Cursos de INSAFORP
- Talent +

11. ¿Qué sugerencias o recomendaciones tienes para mejorar el proceso de desarrollo? \*

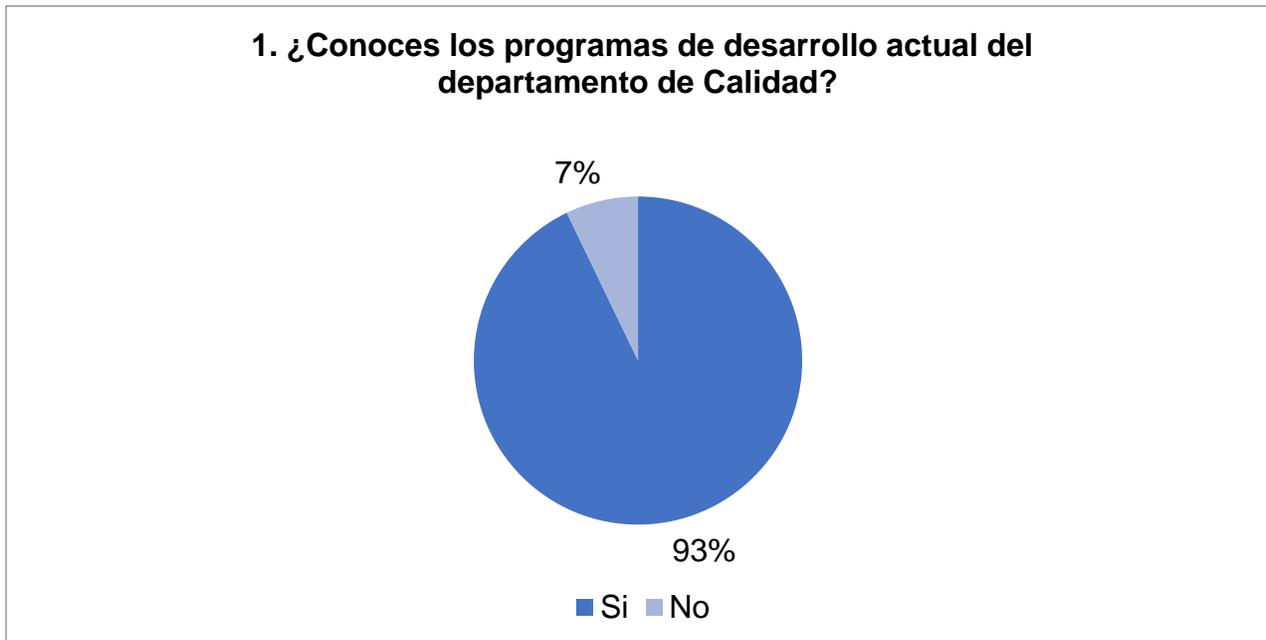
---

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.



## Anexo II

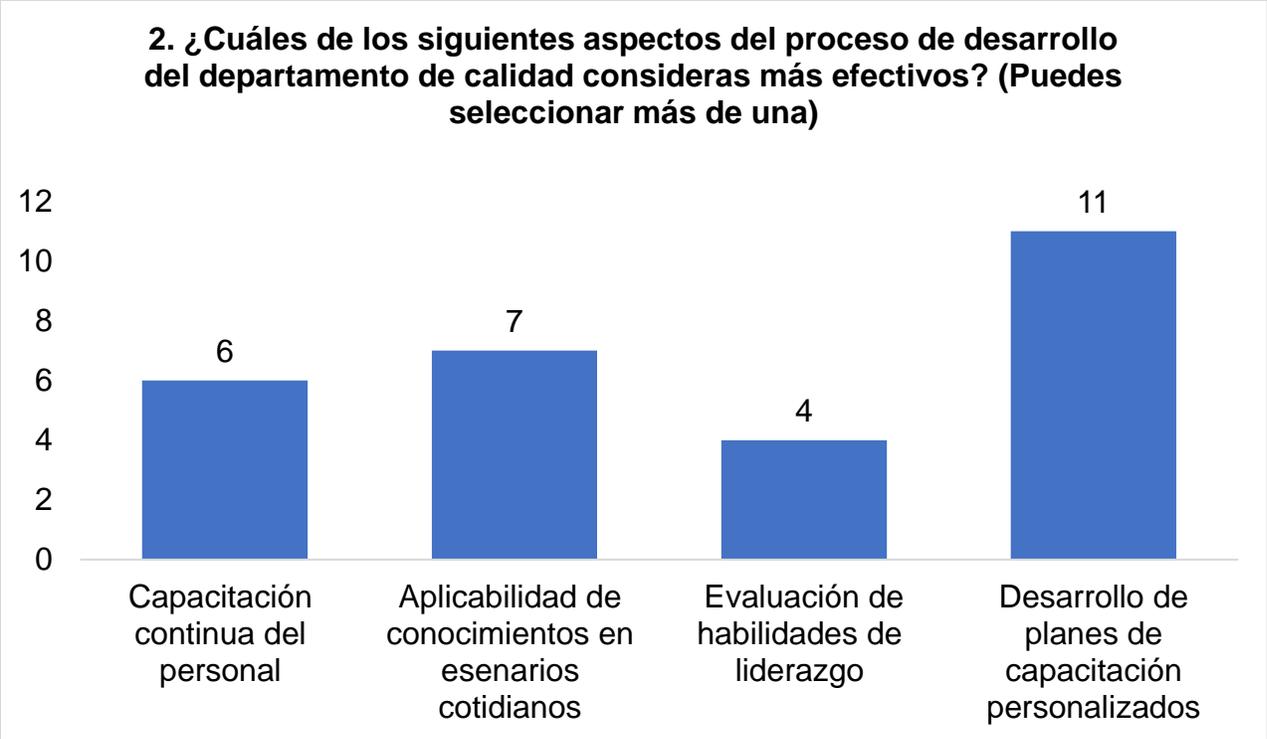
### Resultados y tabulaciones



Respuestas de la pregunta 1 sobre el cuestionario elaborado por Javier Lara y Suleyma Platero. Cuestionario respondido por analistas y supervisores del departamento de Calidad.

La mayoría de los participantes respondieron que sí conocen los programas de desarrollo actual del departamento de Calidad, mientras que solo 1 persona respondió que no los conoce.

Considerando que del grupo encuestado en su mayoría son colaboradores que ya tienen tiempo desempeñando sus funciones en el departamento de calidad. Por ende, algunos ya participaron en el programa inicial de carreras.



Respuestas de la pregunta 2 sobre el cuestionario elaborado por Javier Lara y Suleyma Platero. Cuestionario respondido por analistas y supervisores del departamento de Calidad.

Los resultados de esta pregunta proporcionan información sobre la percepción de los empleados sobre la efectividad de diferentes aspectos del proceso de desarrollo en el departamento de Calidad.

Un número moderado de encuestados considera que la capacitación continua del personal es efectiva. Esto indica que algunos empleados aprecian la inversión en su aprendizaje y desarrollo a lo largo del tiempo. Sin embargo, la cantidad de respuestas podría ser un área de mejora si se desea aumentar la satisfacción y el desarrollo de los empleados.

Un número ligeramente mayor de encuestados valora la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en situaciones cotidianas. Esto sugiere que los empleados ven la relevancia de lo que aprenden en su trabajo diario, lo que es un aspecto positivo para la efectividad de los programas de desarrollo.

Un número más pequeño de encuestados considera efectiva la evaluación de habilidades de liderazgo. Esto podría deberse a la falta de un programa específico para

supervisores. La baja cantidad de respuestas podría indicar que hay margen para mejorar el enfoque en el desarrollo de habilidades de liderazgo dentro del departamento de Calidad.

La mayoría de los encuestados considera que el desarrollo de planes de capacitación personalizados es efectivo. Esto sugiere que los empleados valoran la atención individualizada a sus necesidades de desarrollo, lo que puede ser un punto fuerte del departamento de Calidad.



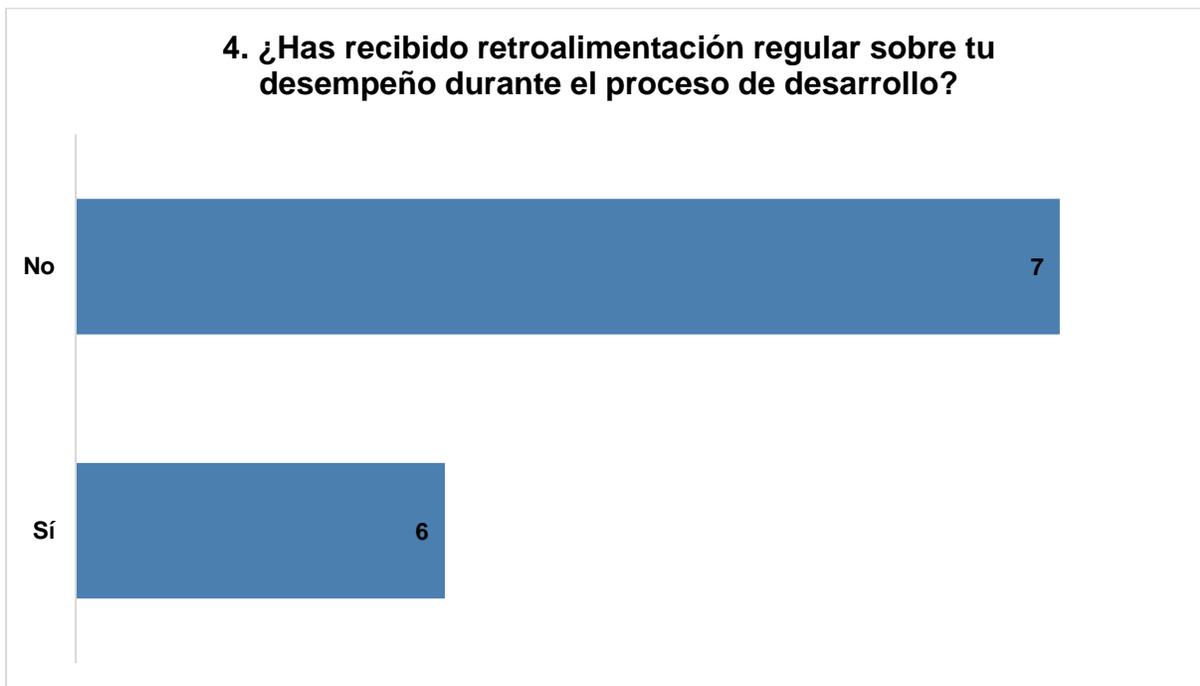
Respuestas de la pregunta 3 sobre el cuestionario elaborado por Javier Lara y Suleyma Platero. Cuestionario respondido por analistas y supervisores del departamento de Calidad.

La mayoría de los encuestados sugiere un interés significativo por avanzar en sus carreras hacia el rol de supervisor de Calidad dentro de la empresa. Este es un hallazgo importante, ya que demuestra que los empleados tienen ambiciones y desean crecer profesionalmente en el departamento de Calidad.

De momento la empresa no cuenta con un programa para supervisores. Esto es relevante en el contexto de esta pregunta, ya que la alta aspiración de ascenso indica que existe un grupo de empleados interesados en avanzar a roles de supervisión, pero

puede haber una brecha en términos de oportunidades de desarrollo para ayudar a estos empleados a alcanzar sus objetivos.

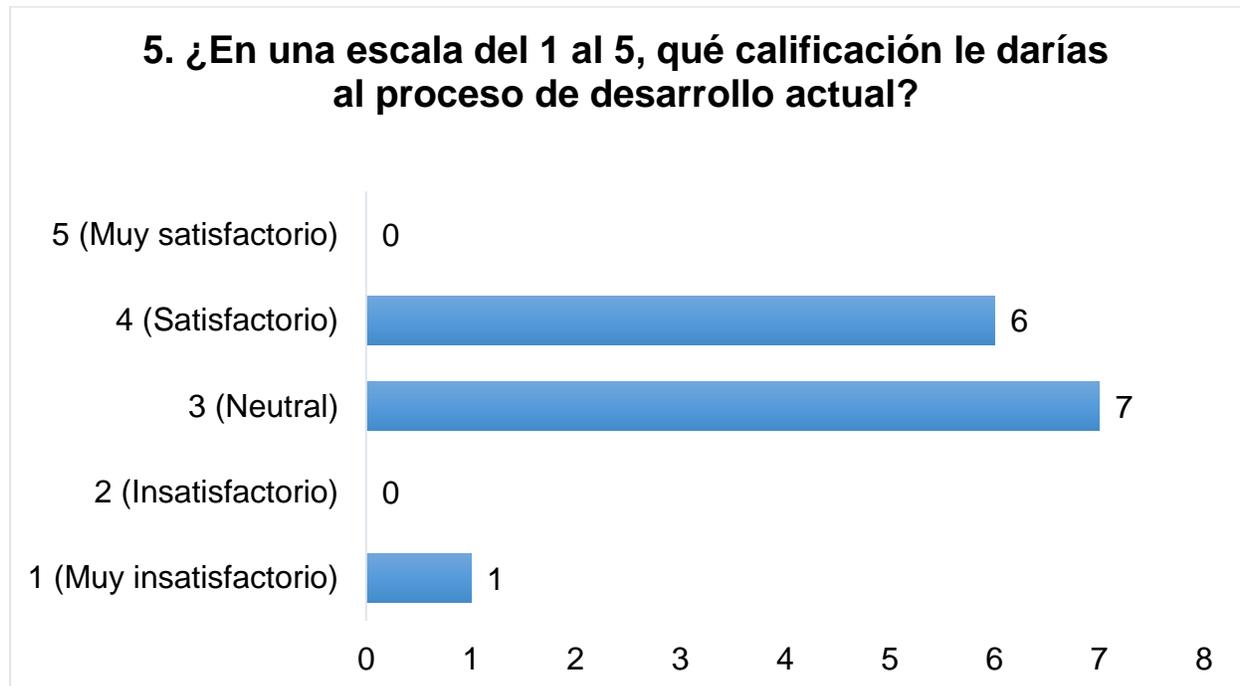
Es fundamental que la empresa considere implementar un programa de desarrollo específico para este grupo. Esto puede ayudar a identificar y desarrollar a empleados con roles de liderazgo, brindándoles las habilidades y herramientas necesarias para tener éxito en roles de supervisión.



Respuestas de la pregunta 4 sobre el cuestionario elaborado por Javier Lara y Suleyma Platero. Cuestionario respondido por analistas y supervisores del departamento de Calidad.

El hecho de que la mayoría de los empleados informe que no ha recibido retroalimentación regular sobre su desempeño es un hallazgo significativo. La retroalimentación regular es fundamental para el desarrollo profesional y el crecimiento de los empleados. La falta de retroalimentación puede ser un obstáculo para el desarrollo efectivo de los empleados ya que los empleados pueden tener dificultades para comprender sus áreas de mejora y recibir orientación sobre cómo avanzar en sus

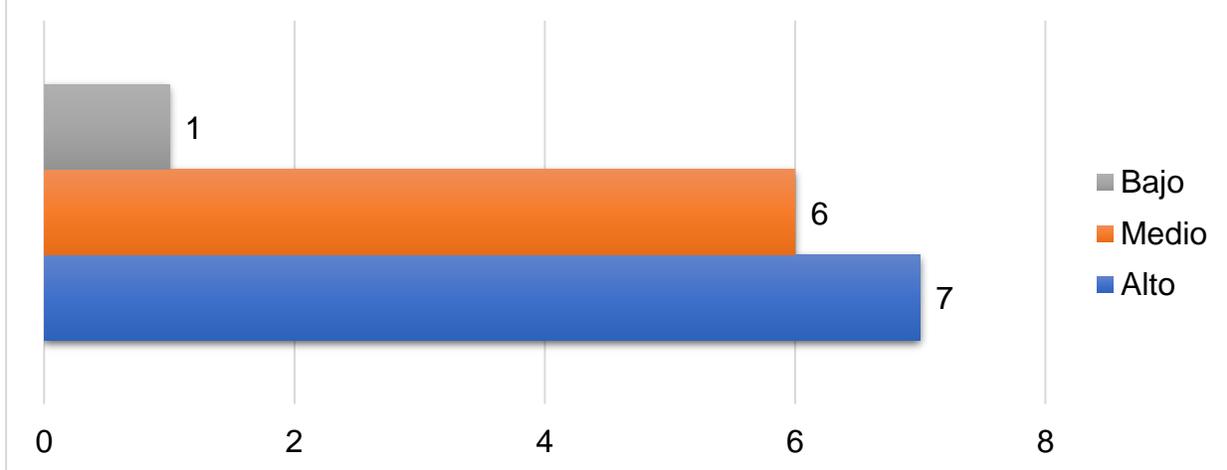
carreras. Esto puede afectar negativamente la motivación y el compromiso de los empleados y limitar su capacidad para contribuir de manera efectiva a la empresa.



Respuestas de la pregunta 5 sobre el cuestionario elaborado por Javier Lara y Suleyma Platero. Cuestionario respondido por analistas y supervisores del departamento de Calidad.

Los resultados sugieren que la percepción de los empleados sobre el proceso de desarrollo actual en la empresa es mayoritariamente neutral, con un número significativo de empleados calificándolo como "Satisfactorio". Sin embargo, también hay empleados que pueden tener preocupaciones o insatisfacciones con el proceso de desarrollo. Esto indica la importancia de mejorar la comunicación y la retroalimentación en el proceso de desarrollo, así como considerar la implementación de un programa específico para supervisores, si es necesario, para abordar las necesidades de desarrollo de los empleados que aspiran a roles de supervisión.

## 6. ¿Cómo describirías el nivel de apoyo y orientación que has recibido por parte de tu supervisor en tu proceso de desarrollo de competencias?



Respuestas de la pregunta 6 sobre el cuestionario elaborado por Javier Lara y Suleyma Platero. Cuestionario respondido por analistas y supervisores del departamento de Calidad.

Los resultados de esta pregunta indican la percepción de los encuestados sobre el nivel de apoyo y orientación que han recibido por parte de sus supervisores en su proceso de desarrollo de competencias.

La mayoría de los encuestados reporta haber recibido un nivel de apoyo y orientación que se clasifica como "Medio" o "Alto". Esto sugiere que la mayoría de los empleados siente que sus supervisores están brindando algún grado de apoyo en su desarrollo de competencias.

La percepción de apoyo y orientación por parte de los supervisores es un aspecto positivo, ya que indica que los supervisores están involucrados en el proceso de desarrollo de los empleados. Esto puede ser especialmente importante dado que la empresa no cuenta con un programa específico para supervisores.

Aunque la mayoría de los encuestados informa un nivel de apoyo y orientación medio o alto, es importante prestar atención al hecho de que al menos un empleado clasificó el nivel de apoyo como "Bajo". Esto indica que existe margen para mejorar la consistencia del apoyo y la orientación brindados por los supervisores. Es crucial identificar las áreas

en las que los supervisores pueden mejorar para garantizar un desarrollo efectivo de las competencias de todos los empleados.



Respuestas de la pregunta 7 sobre el cuestionario elaborado por Javier Lara y Suleyma Platero. Cuestionario respondido por analistas y supervisores del departamento de Calidad.

El hecho de que todos los encuestados respondieron afirmativamente a esta pregunta es un hallazgo significativo y positivo. Indica que todos los empleados creen que el proceso de desarrollo en la empresa tiene el potencial de ser beneficioso para mejorar sus habilidades y competencias. El proceso de desarrollo puede contribuir a mejorar las habilidades y competencias es un indicador importante de la motivación de los empleados para participar en el desarrollo profesional.

Esta alta percepción de valor en el proceso de desarrollo es consistente con el objetivo de las organizaciones de mejorar y desarrollar las habilidades de sus empleados para aumentar la efectividad y la competitividad en el mercado.

A su vez, la empresa puede aprovechar esta motivación para mejorar y fortalecer aún más sus programas de desarrollo. Esto podría incluir la implementación de programas específicos para supervisores y la mejora de la comunicación y retroalimentación en el proceso de desarrollo.

**8. ¿Cuáles de los siguientes desafíos has enfrentado al intentar avanzar en tu desarrollo profesional dentro de la empresa? (Puedes seleccionar más de una)**



Respuestas de la pregunta 8 sobre el cuestionario elaborado por Javier Lara y Suleyma Platero. Cuestionario respondido por analistas y supervisores del departamento de Calidad.

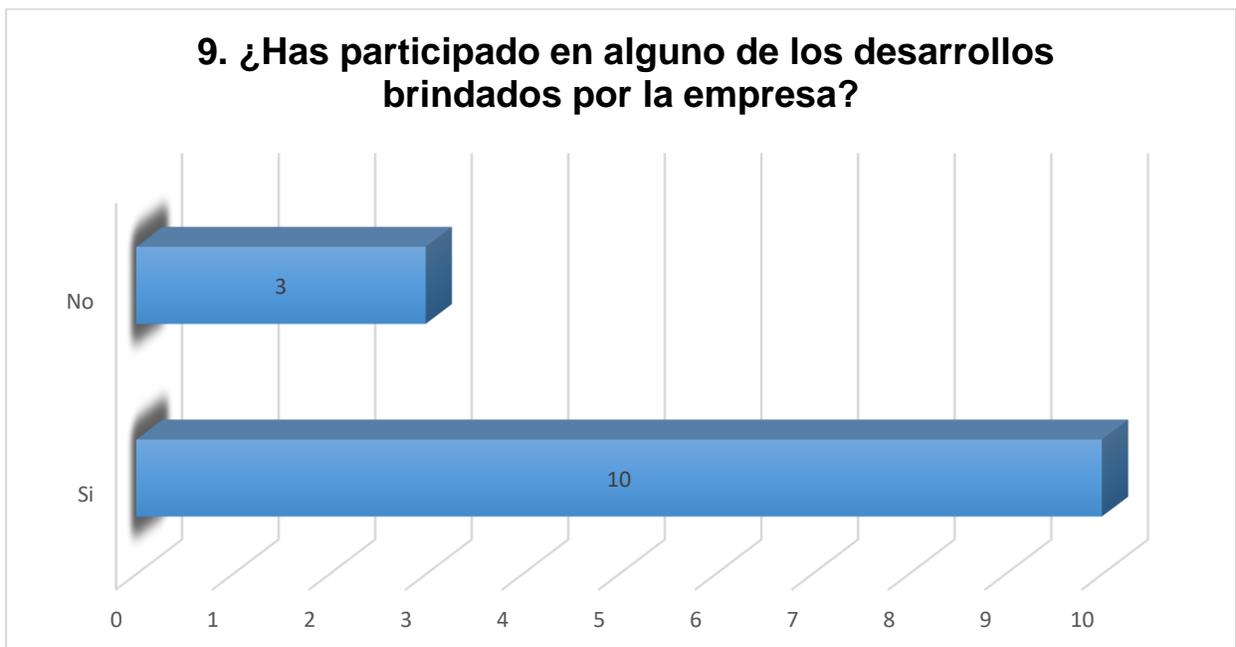
Los resultados sugieren que un número significativo de empleados considera que no tiene acceso a programas de desarrollo que se adapten a sus necesidades individuales. Dado que la empresa cuenta con un programa inicial de carrera, pero no uno para supervisores.

La falta de experiencia práctica en los procesos de selección es otro desafío comúnmente mencionado. Esto podría ser especialmente relevante para los empleados que desean avanzar en roles de supervisión, ya que la experiencia en procesos de selección puede ser importante para esos roles. La falta de oportunidades para participar en estos procesos puede obstaculizar su desarrollo.

Aunque solo dos encuestados mencionaron la falta de retroalimentación o evaluación de desempeño, esto sigue siendo un aspecto crítico. La retroalimentación y la evaluación son esenciales para el desarrollo profesional, ya que ayudan a los empleados a identificar áreas de mejora y establecer objetivos claros.

Solo un encuestado mencionó la falta de oportunidades de promoción como un desafío. Esto podría ser un indicativo de que la percepción general de las oportunidades de promoción es relativamente positiva, o simplemente podría no ser un desafío significativo para la mayoría de los encuestados.

Dos encuestados mencionaron desafíos no especificados bajo la categoría "Otras". Estos desafíos pueden ser variados y necesitarían una mayor investigación para comprender completamente sus naturalezas específicas.



Respuestas de la pregunta 9 sobre el cuestionario elaborado por Javier Lara y Suleyma Platero. Cuestionario respondido por analistas y supervisores del departamento de Calidad.

Los resultados indican que la mayoría de los empleados ha participado en desarrollos brindados por la empresa, lo que demuestra un alto nivel de interés y compromiso en su desarrollo profesional. Sin embargo, la empresa debe considerar la expansión de las oportunidades de desarrollo, especialmente para aquellos empleados que aún no han tenido la oportunidad de participar, y esto podría incluir la implementación de un programa específico para supervisores. La participación en programas de desarrollo puede contribuir a un ambiente de trabajo más motivado y satisfecho.

**10. ¿Has participado en alguno de los desarrollos brindados por la empresa? (Puedes seleccionar más de una)**



Respuestas de la pregunta 10 sobre el cuestionario elaborado por Javier Lara y Suleyma Platero. Cuestionario respondido por analistas y supervisores del departamento de Calidad.

Dando continuidad a la respuesta de las personas que, si han participado en un programa de desarrollo de la empresa, las respuestas son similares, se observan participantes que han participado ya sea en uno de ambos programas actuales, o en ambos.

Este es un resultado positivo, ya que hay mucho interés por parte de los encuestados en seguir formándose en sus roles actuales y futuros.

**11. ¿Qué sugerencias o recomendaciones tienes para mejorar el proceso de desarrollo?**

*"crear un plan de desarrollo como el de talent+ pero para el rol de supervisor"*

*"brindar más visibilidad del nivel de competencias para procesos de supervisor"*

*"más inversión de tiempo y capacitación para los planes de desarrollo"*

*Los cursos generalmente están orientados a otros temas externos a nuestra realidad, sin embargo, puede tomarse parte para aplicarlo en el trabajo. considero que cursos más específicos podrían ayudar a realizar el trabajo más sencillo y ayudar en un proceso de promoción*

*Brindar más visibilidad del nivel de competencias para procesos de supervisor*

*Mas inversión de tiempo y capacitación para los planes de desarrollo*

*Crear un plan de desarrollo como el de talent+ pero para el rol de supervisor*

Las sugerencias y recomendaciones de los empleados destacan la necesidad de un enfoque más específico y personalizado en el desarrollo profesional, particularmente para el rol de supervisor. También resaltan la importancia de la claridad en las expectativas, la inversión en formación de calidad y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en el trabajo diario. Estas sugerencias pueden servir como base para la mejora del proceso de desarrollo en la empresa y para abordar las necesidades y aspiraciones de los empleados.

### **Anexo III**

#### **Descriptor de puestos actual**

<b>JOB DESCRIPTION</b>	<b>Quality Supervisor.doc</b>		
Created on:: 1/06/21	Created by:		Security Level
Approved on:	Revised by:		Sykes Confidential
Version 2a	Approved by:	Vice presidente	Pag. 99 of 140

**Reporta:** Supervisor de Calidad

**Area:** Area de Soporte

**Department:** Departamento de Calidad

#### **Objetivo**

Responsable de la gestión y desarrollo de un equipo de Analistas de Aseguramiento de Calidad, los cuales actúan como monitores de interacción y analistas de tendencias utilizando políticas establecidas y mecanismos de medición aplicados para garantizar la precisión de la interacción y los estándares de servicio brindados por el cliente en las interacciones que los Agentes de primera línea tienen con el final. consumidor en

su respectiva cuenta; Los supervisores de control de calidad también son responsables de analizar tendencias, coherencia del desempeño, sugerir mejoras y ayudar a las cuentas a aplicar acciones de planificación LEAN para impactar el desempeño no solo en la calidad sino también en los KPI relacionados.

## **Responsabilidades**

Gestionar, entrenar y desarrollar analistas de calidad mediante:

1. Proporciona orientación actuando como consultor al equipo de Gestión de Servicio al Cliente sobre el cumplimiento de las métricas de calidad, así como cualquier métrica afectada por comportamientos relacionados con aquellos supervisados por el departamento de calidad requerido por la Declaración de Trabajo (SOW)/Acuerdo Maestro de Servicio (MSA).
2. A cargo de desarrollar el marco de Garantía de Calidad/Satisfacción del Cliente analizando tendencias, compartiendo mejores prácticas y desarrollando herramientas y metodologías que ayudarán a la cuenta a lograr la satisfacción del cliente según lo dicta la corporación.
3. Responsable de proporcionar un cuadro de mando de control de calidad de la cuenta a todas las partes interesadas de forma regular y ofrecer una descripción general del rendimiento mensual por cuenta.
4. Responsable de liderar proyectos de mejora orientados a mejorar la satisfacción del cliente y del cliente, así como generar planes de mejora de procesos, estrategias de mejora y planes de Calidad conjuntos para la mejora de la Satisfacción del Cliente y otros KPI's que tengan un impacto financiero directo en la cuenta respectiva.
5. Realizar reuniones de revisión del desempeño y sesiones de desarrollo con analistas de calidad para fomentar su crecimiento, empoderamiento y desarrollo a través del análisis de competencias y una planificación a medida.
6. Gestiona y asegura la ejecución del proceso de incorporación de nuevos analistas de calidad mediante el diseño de estrategias que beneficien la cuenta y los servicios prestados por el equipo, reduciendo el impacto de la curva.
7. Responsable de priorizar tareas y actividades con el fin de brindar una gestión más diligente del tiempo y los recursos; orientado en definitiva a una forma LEAN de prestar servicio.
8. Responsable del diseño e implementación de formularios de evaluación de control de calidad diseñados para rastrear comportamientos que impactan los KPI para ayudar en análisis adicionales utilizados para iniciativas de planificación estratégica.
9. Administrar la base de datos interna de calidad y el mantenimiento de SharePoint, asegurándose de que todos los cuestionarios de calidad y los sistemas de seguimiento sean óptimos para la recopilación de datos.
10. Crea y actualiza documentación para procesos departamentales específicos y estándar y hace cumplir las políticas establecidas en la documentación.

11. Trabajar con un enfoque independiente y un alto nivel de seguimiento de las tareas para mantener informado al Gerente de Calidad sobre el progreso de los proyectos, siendo altamente proactivo y orientado a la resolución de problemas para impulsar la mejora de los procesos en las cuentas.
12. Responsable de Apoyar y supervisar el Aseguramiento de Calidad de las cuentas mientras realiza una correlación y brinda solución a otros KPI clave a través de seguimiento, análisis y planes de acción que ayudarán y desarrollarán a los Agentes de Primera Línea al nivel de experiencia requerido por el cliente externo.
13. Responsable del desarrollo y ejecución de planes de desarrollo personalizados alineados con las competencias y habilidades técnicas deseadas para los perfiles ideales de Analista de Calidad.
14. Responsable de preparar revisiones semanales, revisiones mensuales y/o análisis de revisión comercial trimestral mediante la recopilación de datos recopilados por el analista de calidad con el propósito de crear acciones estratégicas sobre métricas relacionadas con la calidad y KPI que estén directamente relacionados con la cuenta.
15. Responsable de crear y evaluar el desempeño para el bono de compensación monetaria basado en el desempeño de las competencias de Quality Core y el cumplimiento y/o desempeño de las actividades de valor agregado que tienen un impacto directo en los KPI de la cuenta.
16. Responsable de crear un Plan de Continuidad del Servicio que garantice un plan de contingencia exitoso coordinando la implementación y desarrollo del Analista de Calidad de Respaldo que ayudará a cubrir cualquier eventualidad con problemas de cumplimiento del monitoreo SOW.
17. A cargo de mantener una documentación SLA actualizada para las actividades de Aseguramiento de Calidad Central y con el fin de garantizar el cumplimiento de los entregables y la capacidad de abordar tareas inesperadas a través de la priorización de la gestión del tiempo.
18. Realizar cualesquiera otras tareas, deberes o servicios solicitados por el Responsable de Calidad.

**Antecedentes académicos y experiencia**

<b>Antecedentes académicos</b>	Educación formal 3er año Universitario cursado en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o similar O 2 años en puestos directivos
<b>Experiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 2 años como Analista de Calidad, PKIM, TM o cualquier otro puesto en Sykes apoyando las operaciones.</li> <li>• No hay acciones disciplinarias en los últimos 6 meses.</li> </ul>

## Dimensiones

<b>Personal a cargo</b>	
Directo	5
Indirecto	70

## Interacciones

<b>Interno</b>	<b>Objetivo</b>
Director de Operaciones de Area	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de presentar soluciones estratégicas y certificar la calidad de los resultados y actividades a través de Business Reviews.</li> </ul>
Director Sr. de Gestión Estratégica de Cuentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de mantener una comunicación bidireccional para asegurar que las actividades y responsabilidades de calidad, junto con el compromiso y el nivel de servicio estén vinculados a iniciativas regionales y globales.</li> </ul>
Gerente de excelencia en el desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de garantizar que todos los requisitos del contrato, incluidos los niveles de servicio y las políticas y procedimientos internos se sigan y apliquen en el departamento.</li> <li>• Responsable de proporcionar actualizaciones periódicas y presentar resultados sobre los Proyectos de Calidad del Centro, Iniciativas Regionales y Globales que forman parte del alcance del Analista de Calidad.</li> </ul>
Directores de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de garantizar que todos los requisitos del contrato, incluidos los niveles de servicio y las políticas y procedimientos internos, se sigan y apliquen en el departamento.</li> <li>• Responsable de proporcionar actualizaciones periódicas y presentar resultados sobre proyectos y auditorías de Quality Analyst, analizar los datos y compartir acciones estratégicas para Business Reviews.</li> </ul>
CSM & Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de brindar visibilidad día a día sobre las tareas, proyectos y recomendaciones de los Analistas de</li> </ul>

	<p>Calidad mientras crea un ambiente de comunicación abierta entre el Departamento de Calidad y Operaciones para garantizar que todas las acciones estén enfocadas hacia el mismo desempeño de Excelencia Operacional.</p>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de coordinar iniciativas y estrategias de desarrollo para Analistas de Calidad, programando reuniones para solicitar y asignar seminarios que ayudarán a los analistas a trabajar en determinados Planes de Desarrollo Individuales.</li> </ul>
Aprendizaje y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de coordinar las iniciativas de Nuevas Contrataciones manteniendo la carga de trabajo y las responsabilidades del Analista de Calidad alineadas con las necesidades de Excelencia Operacional, es decir, distribuir el tiempo y los esfuerzos del Equipo de Calidad para cubrir las actividades principales de Calidad y el valor agregado para la temporada de incorporación.</li> </ul>
WorkForce Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de trabajar con el especialista de WFM para garantizar la calidad. Las actividades como recepción de llamadas, trabajo fuera de línea y chat están programadas para ayudar a que se cumpla el modelo financiero de la cuenta y los requisitos de staffing y operación.</li> </ul>
Supervisores de Equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de brindar soluciones a situaciones escaladas que afectan los procesos de Quality Core, auditorías, informes y actividades de valor agregado, trabajando como mediador entre el Analista de Calidad y el Team Manager para brindar soluciones que sean beneficiosas tanto para TM como para QA.</li> </ul>
Analistas de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del coaching directo y desarrollo de Analistas de Calidad, trabajando también administrativamente con Revisión de Desempeño, Plan de Compensación, Vacaciones y Nómina.</li> <li>• Actuar como consultor de proyectos e iniciativas cuando el Analista de Calidad está trabajando directamente con los Team Managers en planes de acción para mejorar el desempeño.</li> <li>• Encargado de gestionar recursos para trabajar en diferentes iniciativas a nivel central, regional o global que tienen un impacto directo en las métricas de QA y otros KPI con los que el Equipo de Calidad está respaldando la cuenta.</li> </ul>
Compañeros del equipo de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de coordinar y compartir mejores prácticas para evitar duplicación de trabajo y estandarizar cualquier mejora de rendimiento entre diferentes cuentas.</li> </ul>

Externo	Objetivo
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de brindar asistencia a la gerencia durante escalamientos de procesos relacionados con la calidad en la búsqueda de posibles cursos de acción.</li> <li>• Responsable de trabajar directamente con el cliente donde las iniciativas relacionadas con Métricas de Calidad y otros KPI son auditadas y analizadas por los Analistas de Calidad para proporcionar recomendaciones comerciales y estrategias de mejora de procesos.</li> <li>• Responsable de proporcionar revisiones comerciales de calidad para presentar análisis, resultados, recomendaciones comerciales y ayuda necesaria.</li> <li>• Encargado de coordinar que los activos de las sesiones de calibración externa estén en óptimas condiciones para la participación del Analista de Calidad. Mantener una relación de trabajo positiva con todos los contactos de clientes relacionados con la calidad.</li> </ul>

**Cumplimiento de la ética**

Sykes Enterprises está firmemente comprometido a realizar negocios de conformidad con la letra y el espíritu de la ley y otros estándares aceptados de conducta comercial tal como se reflejan en las políticas de la empresa. Se anima a los empleados a observar los más altos estándares de profesionalismo en todo momento y se espera que cumplan con el Código de Ética y los Estándares de Integridad de Sykes.

**Cumplimiento de seguridad**

Los empleados deben cumplir con los programas de seguridad y privacidad de SYKES. Responsable de ser un participante activo en los programas de seguridad, protección y privacidad de SYKES para proteger las operaciones comerciales, las instalaciones y la propiedad física e intelectual de SYKES y garantizar un entorno de trabajo seguro para todos los empleados de SYKES.

**Habilidades requeridas**

	ESPECÍFICO
--	------------

<p>Habilidades técnicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para monitorear y evaluar el servicio de manera consistente con los parámetros, políticas y procedimientos establecidos.</li> <li>• Capacidad para analizar datos utilizando herramientas estadísticas y analíticas: paquete de herramientas de análisis avanzado de Excel, mini-tab o programas similares.</li> <li>• Capacidad para participar en un PSP utilizando diferentes técnicas.</li> <li>• Conocimiento y comprensión de LEAN aplicados específicamente a la gestión de la carga de trabajo y la planificación de acciones de calidad.</li> <li>• Capacidad para diseñar y establecer proyectos estratégicos regionales y globales.</li> <li>• Capacidad para crear e implementar herramientas de control de procesos estadísticos, incluida la capacidad de transferir habilidades y facilitar la capacitación para dichas herramientas.</li> <li>• Capacidad para facilitar el aprendizaje a nivel individual y grupal.</li> <li>• Capaz de diseñar metodologías de investigación para proyectos o planes de acción que requieran diagnóstico y posterior análisis y presentación de resultados.</li> </ul>
<p>Habilidades blandas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes habilidades para escuchar</li> <li>• Excelentes habilidades de comunicación oral. Capacidad para comunicarse a diferentes niveles: gerentes de cuentas, gerentes de equipo, agentes de primera línea, etc.</li> <li>• Capacidad para presentar situaciones extrañas en un tono positivo, promoviendo la mejora del desempeño.</li> <li>• Etiqueta en el correo electrónico</li> <li>• Capacidad para facilitar presentaciones asertivas adaptadas a las necesidades de la audiencia.</li> </ul>
<p>Conocimiento específico del producto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos específicos de la cuenta</li> </ul>
<p>Conocimiento específico del proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento del desarrollo del programa</li> <li>• Administración de base de datos</li> <li>• Documentación</li> <li>• Sesiones de calibración</li> <li>• Informes</li> <li>• Capacitación para el proceso de Garantía de Calidad</li> <li>• Creación y Control de documentación</li> <li>• Comprensión y aplicación de Six Sigma/LEAN</li> </ul>

Conocimientos específicos de herramientas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Base de datos de calidad o herramientas de seguimiento específicas de cuentas</li><li>• Conocimiento en cómo interactuar con un Sistema Operativo Microsoft Windows.</li></ul>
--	--

## Anexo IX

### Competencias requeridas en Cargo supervisión nivel medio

<b>Liderazgo intelectual</b>	<b>Liderazgo en Resultados</b>
Análisis	Enfoque en el cliente interno y externo
Pensamiento estratégico	Planeamiento
Comprensión financiera	Ejecución
Mejora Continua	Orientado a Resultados
<b>Liderazgo de Personas</b>	<b>Liderazgo Personal</b>
Influencia	Estableciendo Confianza
Participar e Inspirar	Adaptabilidad
Mejora de Talento	
Colaboración y trabajo en equipo	
Gestión del cambio	
Construyendo Relaciones Efectivas	

## Anexo V

### Arte de comunicación de expectativas

# PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

DEPARTAMENTO DE CALIDAD



¡Nos complace anunciar el lanzamiento de nuestro Programa de Desarrollo de Competencias diseñado especialmente para potenciales supervisores en el Departamento de Calidad! En Foundever, reconocemos la importancia de nutrir y desarrollar el talento interno para alcanzar nuestros objetivos de calidad y excelencia.

¿Qué esperamos lograr?

- Fortalecer las habilidades técnicas y competencias específicas del Departamento de Calidad.
- Preparar a los participantes para asumir roles de supervisión y liderazgo en el futuro cercano.



¿Cuál será el contenido?

Podrás informarte sobre cómo funcionan las competencias su aplicabilidad, así como darte herramientas prácticas para que puedas desarrollar las competencias. Sumado a esto, tendrás evaluaciones en las que se te brindará retroalimentación.



**Modalidad del programa**

El programa será realizado desde la plataforma de My Academy. En este se encuentran los módulos de las competencias asignadas. En él tendrás la oportunidad de tener un desarrollo experiencial.



**Beneficios para los Participantes**

El Programa de Desarrollo de te brindará oportunidades y beneficios que impulsarán tu crecimiento personal y profesional.



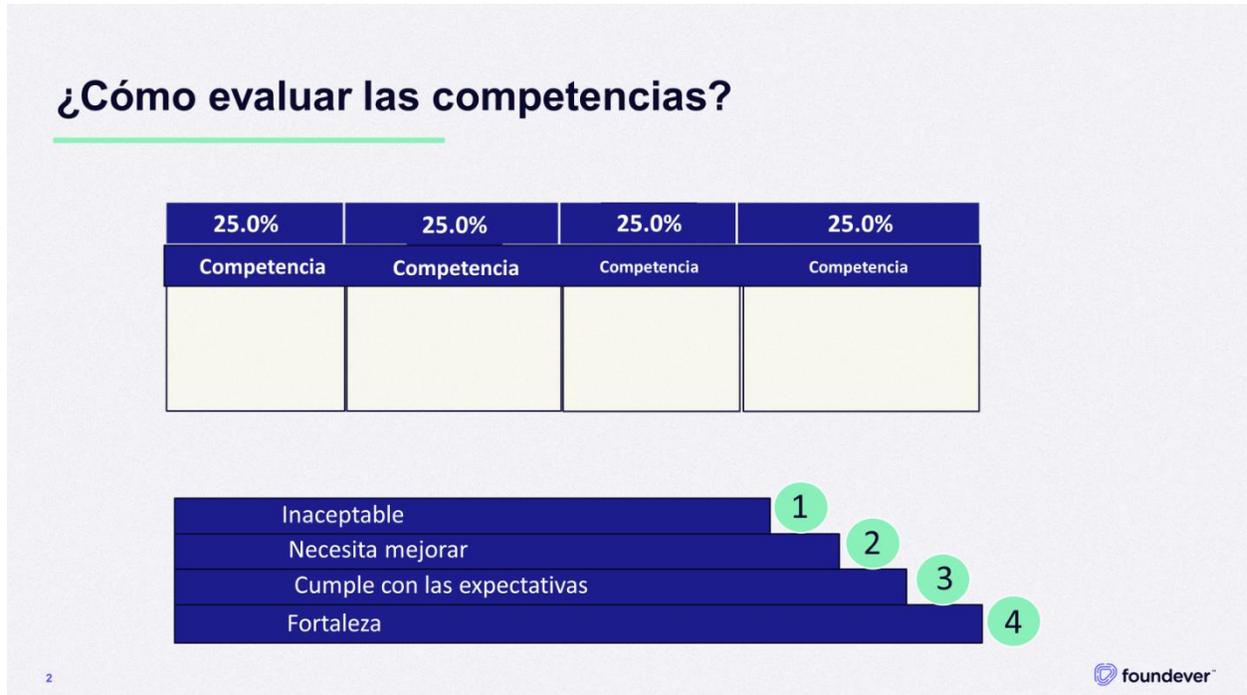
**Beneficios para los Participantes**

El Programa de Desarrollo de te brindará oportunidades y beneficios que impulsarán tu crecimiento personal y profesional.

Fuente: Elaboración propia con fuentes diversas

## Anexo VI

### Hoja de evaluación de competencias en procesos de evaluación de competencias utilizados por la empresa



Fuente: Elaboración propia con fuentes diversas e información brindada por la empresa

## Anexo VII

### Encuesta de satisfacción del programa

2/27/24, 11:06 PM

Evaluación del programa de desarrollo de Líderes Potenciales y Supervisores

## Evaluación del programa de desarrollo de Líderes Potenciales y Supervisores

\* Required

1. ¿Cómo calificarías la utilidad general del programa de desarrollo de competencias para potenciales supervisores? Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ¿Consideras que el programa ha contribuido a mejorar tus habilidades como futuro supervisor en el Departamento de Calidad? \*

- Sí
- No

3. ¿Recomendarías este programa a otros empleados que aspiren a roles de supervisión en Foundever? \*

- Sí
- No

4. ¿Los módulos del programa cubrieron de manera adecuada las competencias necesarias para desempeñar el rol de supervisor en el Departamento de Calidad? \*

- Sí
- No

5. ¿Qué opinas sobre la metodología de enseñanza utilizada en el programa (e-learning combinado con dinámicas experienciales)? \*

- Muy Satisfactorio
- Satisfactorio
- Poco Satisfactorio
- Necesita Mejorar

6. ¿Consideras que las herramientas digitales utilizadas fueron eficientes para el aprendizaje y la evaluación? \*

- Sí
- No

7. ¿Qué cambios específicos has experimentado en tu enfoque hacia el trabajo y en tus habilidades de liderazgo como resultado del programa? \*

8. ¿Tienes algún comentario adicional sobre el programa que te gustaría compartir? \*

9. ¿Te sientes más preparado/a para asumir un rol de supervisor en el Departamento de Calidad después de completar el programa? Puedes compartir tu respuesta

\*

---

This content is neither created nor endorsed by Microsoft. The data you submit will be sent to the form owner.



**Fuente: Elaboración propia con fuentes diversas**

## Anexo VIII

### Portada del módulo 1 desde la plataforma virtual

The screenshot shows a web browser window displaying a course preview page. The browser's address bar shows the URL: `rise.articulate.com/author/ZmYC4Zs-Wfi8tC90Ex8RbUmol3NbAmNX#/author/course/preview`. The page features a dark blue header with a woman wearing a headset and working on a laptop. The main title is "Developing Internal and External Client Competency" in white text, with a "START COURSE" button below it. A "Learning Team" icon is visible in the top left of the header. Below the header, there is a paragraph of text describing the course's focus on internal and external client competency. Below this text are two sections: "BUSINESS PHILOSOPHY" and "EMOTIONAL INTELLIGENCE", each containing a list of topics with expandable icons and radio buttons.

Course Preview

Learning Team

# Developing Internal and External Client Competency

START COURSE

Throughout the course, participants will develop a comprehensive understanding of internal and external client competency, with a specific focus on fostering a dynamic and efficient customer service culture within the organizational context

**BUSINESS PHILOSOPHY**

- Foundever values
- Foundever Operating Standards: PeakOS

**EMOTIONAL INTELLIGENCE**

- Objective
- What is Emotional Intelligence
- Improving Your Self-Awareness
- Increasing Your Self-Motivation

Elaboración propia con fuentes diversas

## Anexo IX

### Sección de Inteligencia Emocional

Course Preview

Developing Internal and External Client Competency

13% COMPLETE

BUSINESS PHILOSOPHY

- Foundever values
- Foundever Operating Standars: PeakOS

EMOTIONAL INTELLIGENCE

- Objective
- What Is Emotional Intelligence**
- Improving Your Self-Awareness
- Increasing Your Self-Motivation
- Strategies for Boosting Self-Regulation
- Developing Empathy
- Enhancing Your Social Skills

CHANGE OF ATTITUDES AND BEHAVIOR ALIGNED WITH THE PROFILE OF MY CLIENTS

### Two Categories of Emotional Intelligence

Emotional intelligence is split into two categories: personal competence and social competence. Within each of these categories, there are specific areas of expertise. Expand the rows below to learn more.

Personal Competence	+
Social Competence	+



Emotional intelligence is just as much about knowing yourself as it is about knowing others. EQ allows you to understand how you feel, regulate your reactions, and cultivate personal resilience. It enables you to understand others, react appropriately, and form healthier, more

Elaboración propia con fuentes diversas

## Anexo X

### Sección de resistencia al cambio, se aprecian videos y evaluaciones

The screenshot displays a course interface with a sidebar on the left and a main content area on the right. The sidebar, titled "Course Preview", lists various topics under the heading "Developing Internal and External Client Competency". The "Resistance to change" topic is highlighted with a green bar and a green circle, indicating it is the current section. The main content area features a video player with a yellow and green background. The video title is "Resistance to Change" and it is part of the "ORGANIZATIONAL BEHAVIOR CONCEPTS" series. Below the video player, there is a text block explaining that change is inevitable and resistance to change is a common phenomenon. The text states: "Change is inevitable; so is resistance to change. Paradoxically, organizations both promote and resist change. A commonly held view is that all resistance to change needs to be overcome, but that is not always the case. Resistance to change can be used for the benefit of the organization and need not be eliminated entirely." Below this text is a "VIEW ON YOUTUBE" link. The bottom section of the main content area is a quiz titled "Let's review the information". It contains three questions, each with a right-pointing arrow and a corresponding answer box. The questions and answers are: 1. "Which benefit can resistance to change can bring to the organizations?" with the answer "To keep organizations competitive and constantly adapting to changes." 2. "Why is Change Inevitable within organizations?" with the answer "It can alert to the organization about possible risks and brings alternatives." 3. "What's the importance to overcome resistance to changes?" with the answer "Organizations are constantly improving themselves." A "SUBMIT" button is located at the bottom of the quiz section.

Elaboración propia con fuentes diversas

# Anexo XI

## Filosofía organizacional

Developing Internal and External Client Competency

7% COMPLETE

BUSINESS PHILOSOPHY

- Foundever values
- Foundever Operating Standards: PeakOS

EMOTIONAL INTELLIGENCE

- Objective
- What Is Emotional Intelligence
- Improving Your Self-Awareness
- Increasing Your Self-Motivation
- Strategies for Boosting Self-Regulation
- Developing Empathy
- Enhancing Your Social Skills

CHANGE OF ATTITUDES AND BEHAVIOR ALIGNED WITH THE PROFILE OF MY CLIENTS

### Foundever values

Learning Team LESSON 1 OF 15

Let's review the following definitions

**Values**

Personal values refer to the principles and beliefs that an individual holds to be important or meaningful in their life. These values are shaped by a person's experiences, cultural background, upbringing, and personal philosophy, and can influence their attitudes, behavior, and decision-making. Personal values can encompass a wide range of ideals, such as honesty, integrity, respect, compassion, loyalty, creativity, and independence, among others.

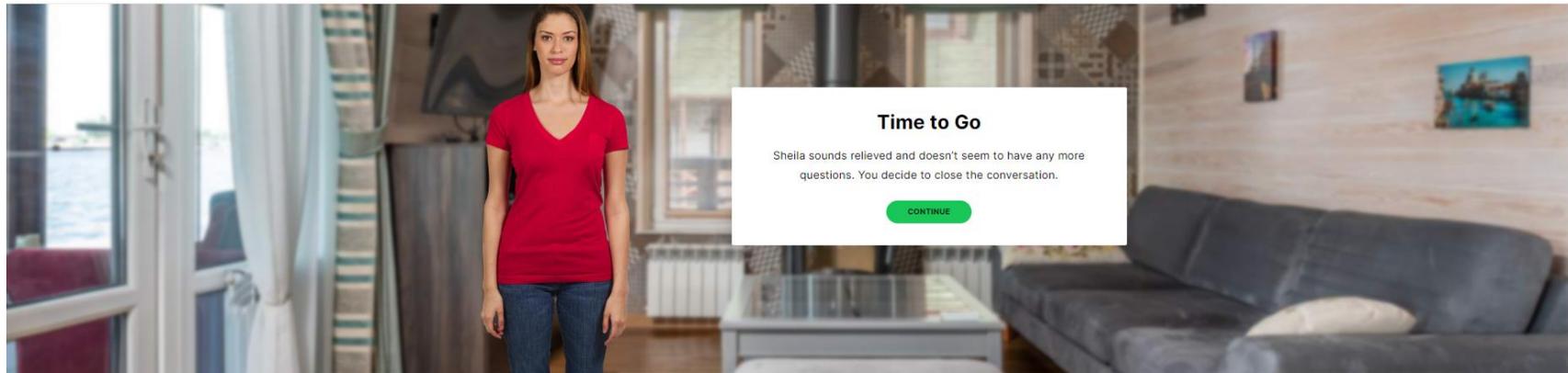


- Company values +
- Principles +

Elaboración propia con fuentes diversas

## Anexo XII

### Ejemplificación de escenarios



CONTINUE

Paragraph with heading ▾



#### Summary

Every customer, situation, and organization is different—which means every conversation is unique, too. So, instead of trying to template every talk, embrace the uniqueness, and remember that the person you're speaking to is a human being, just like you.

These three reminders can help you sculpt effective conversations with customers:

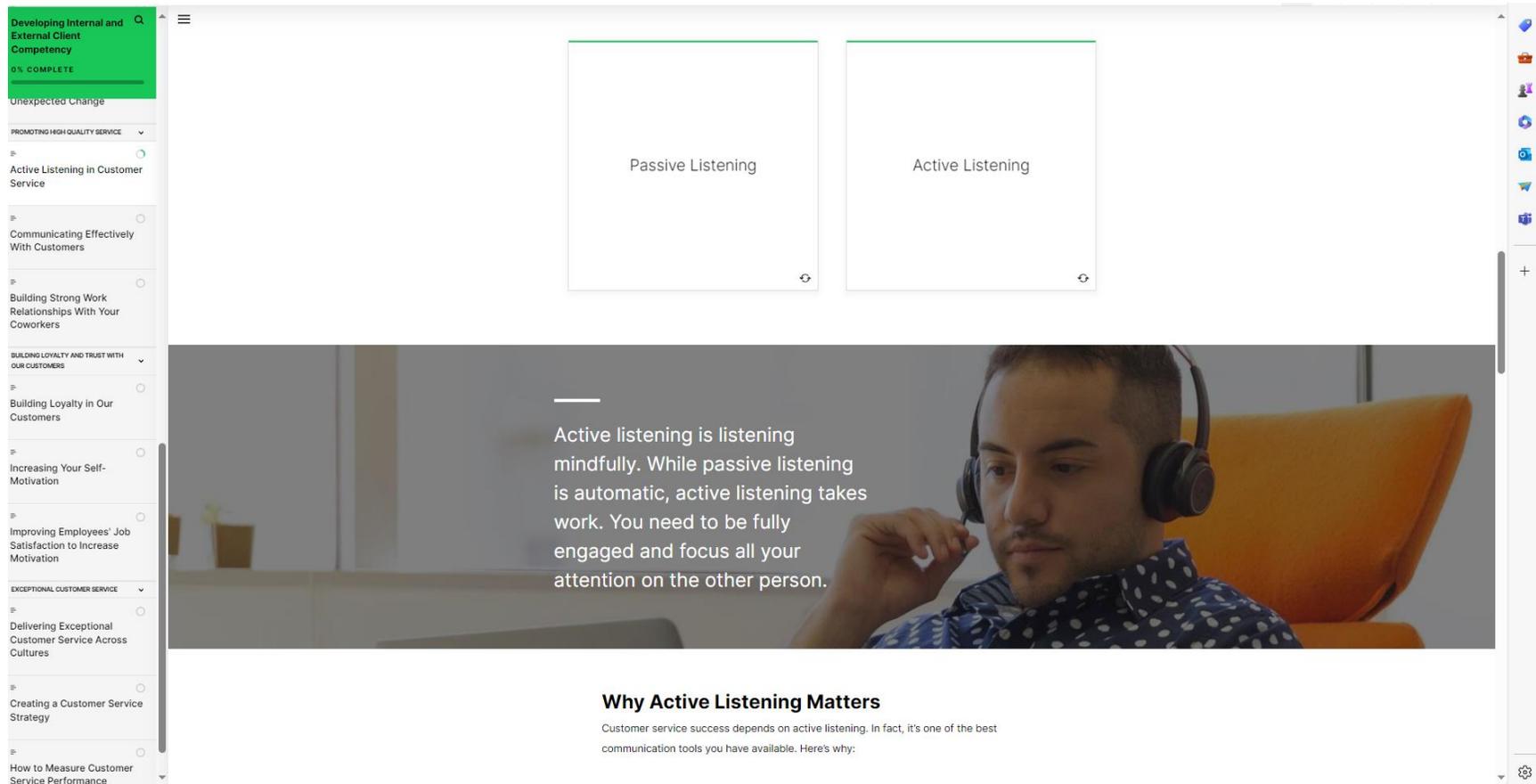
- Listen first
- Be human
- End well

Keeping these tips in mind will help you have better conversations—and that will lead to more customer loyalty, improved feedback, and increased sales.

### Elaboración propia con fuentes diversas

## Anexo XIII

### Subtema sobre Promover el servicio al cliente, contenido desde la página virtual



The screenshot shows a virtual page with a sidebar on the left containing a list of topics under various categories. The main content area features two boxes labeled "Passive Listening" and "Active Listening". Below these is a large image of a man wearing headphones, with text explaining active listening. At the bottom, there is a section titled "Why Active Listening Matters" with a brief description.

**Developing Internal and External Client Competency**  
0% COMPLETE

Unexpected Change

PROMOTING HIGH QUALITY SERVICE

- Active Listening in Customer Service
- Communicating Effectively With Customers
- Building Strong Work Relationships With Your Coworkers

BUILDING LOYALTY AND TRUST WITH OUR CUSTOMERS

- Building Loyalty in Our Customers
- Increasing Your Self-Motivation
- Improving Employees' Job Satisfaction to Increase Motivation

EXCEPTIONAL CUSTOMER SERVICE

- Delivering Exceptional Customer Service Across Cultures
- Creating a Customer Service Strategy
- How to Measure Customer Service Performance

Passive Listening

Active Listening

Active listening is listening mindfully. While passive listening is automatic, active listening takes work. You need to be fully engaged and focus all your attention on the other person.

**Why Active Listening Matters**

Customer service success depends on active listening. In fact, it's one of the best communication tools you have available. Here's why:

Fuente: Elaboración propia con fuentes diversas

## Anexo XIV

### Temática: Construyendo confianza y lealdad con los clientes

The screenshot shows a web browser displaying a course preview on the Articulate Rise platform. The browser tabs include 'Work', 'Developing Internal and External...', '(5) Feed | LinkedIn', and 'habits of service: Online Courses:'. The URL is <https://rise.articulate.com/author/ZmYC4Zs-Wfi8tC90Ex8RbUmol3NbAmNX#/author/course/preview>. The page title is 'Course Preview' and the main heading is 'everything to do with how you're creating it.' The left sidebar shows a course structure with 'Developing Internal and External Client Competency' at 0% complete. The current section is 'BUILDING LOYALTY AND TRUST WITH OUR CUSTOMERS', with 'Building Loyalty in Our Customers' selected. The main content area features a YouTube video titled 'How To Build Trust With Your Customers - Blake Morgan'. The video thumbnail shows the word 'TRUST' in large red letters with a play button icon, and the text 'HOW TO BUILD TRUST WITH YOUR CUSTOMERS' below it. The video description states: 'One of the most important aspects of customer experience is trust. Customers simply don't want to do business with a company they can't trust. Insurance is an industry rooted in building trusting relationships. It started 5,000 years ago when Chinese merchants split their goods across multiple shared ships. VIEW ON YOUTUBE >'

Today, industries like insurance, banking, and healthcare still rely on trust. Customers expect that if they invest in a company, the company will support them when problems arise.

However, trust in these industries is declining due to various factors, including repetitive processes, long wait times, and impersonal customer service. Many companies prioritize operational efficiency over quality customer experiences, treating customers like numbers rather than individuals.

## Anexo XV

### Subtema Servicio al cliente Excepcional

The screenshot shows a web browser displaying a course preview page. The browser's address bar shows the URL: <https://rise.articulate.com/author/ZmYC4Zs-Wf8tC90Ex8RbUmol3NbAmNX#/author/course/preview>. The page title is "Delivering Exceptional Customer Service Across Cultures". The course is by the "Learning Team" and is "LESSON 22 OF 24". The course progress is shown as "4% COMPLETE". The left sidebar lists several topics, with "Delivering Exceptional Customer Service Across Cultures" highlighted. The main content area features a section titled "Imagine This" with a story about Francisco, a Brazilian customer service agent, and Kumiko, a Japanese customer, discussing a software bug. The text describes how Francisco's initial response leads to customer frustration and how the lesson aims to teach models for handling such situations across different cultures.

**Delivering Exceptional Customer Service Across Cultures**

Learning Team LESSON 22 OF 24

### Imagine This

Francisco, a Brazilian customer service agent, answers a phone call from a Japanese customer, Kumiko, who wants to report a software bug. Kumiko doesn't sound angry—she just wants to bring the issue to the company's attention. Francisco thanks her for notifying him and promises to pass along the issue for developers to resolve. Kumiko thanks Francisco for his help, then hangs up the phone.

Later that afternoon, Kumiko submits a request to cancel her subscription. *"Why didn't she speak up if she was so upset?"* Francisco wonders, baffled. He would have been more apologetic and tried to salvage the relationship if he had known she was that mad about the bug.

Francisco has learned a hard lesson: Unaddressed cultural differences can lead to confusion and frustration in customer service.

In this lesson, you'll learn about some models that explore how different cultures express emotions, build trust and relationships, make decisions, respond to persuasion, and perceive time. You'll also learn tips for adapting to customers' cultural preferences and boosting cross-cultural customer satisfaction.

Fuente: Elaboración Propia con fuentes diversas

## Anexo XVI

### Assessment Center process

# Assessment Center Case

Welcome!  
Quality Supervisor - Temporary  
Assessment Center Case

Quality Supervisor - Temporary

Welcome to the Position selection process!

We are excited that you have decided to participate in this process, and are looking forward to getting to know you better through this evaluation. As you know, this position is key to our Department strategy, so we are looking for a candidate that demonstrates an understanding of the expectations, and vision to implement the action plans necessary to accomplish our key objectives.

Instructions:

- This is an individual exercise.
- You will have 10 minutes to read over this Assessment Center and consider all the details.
- Based on the areas of opportunity identified, prepare an action plan to drive performance and minimize any area of improvement
- You will have 20 minutes to present your plan, and the panel will then have 10 minutes to ask clarifying questions on every item on your plan.

Good luck!

You have been working with the Account Travel Dream for the last 3 weeks, and you just finished a 1:1 meeting with your Quality Manager, during this 1:1 your manager requested to create a plan to improve the relation with the operations team.

During your 1.1 you were informed about the following concerns:

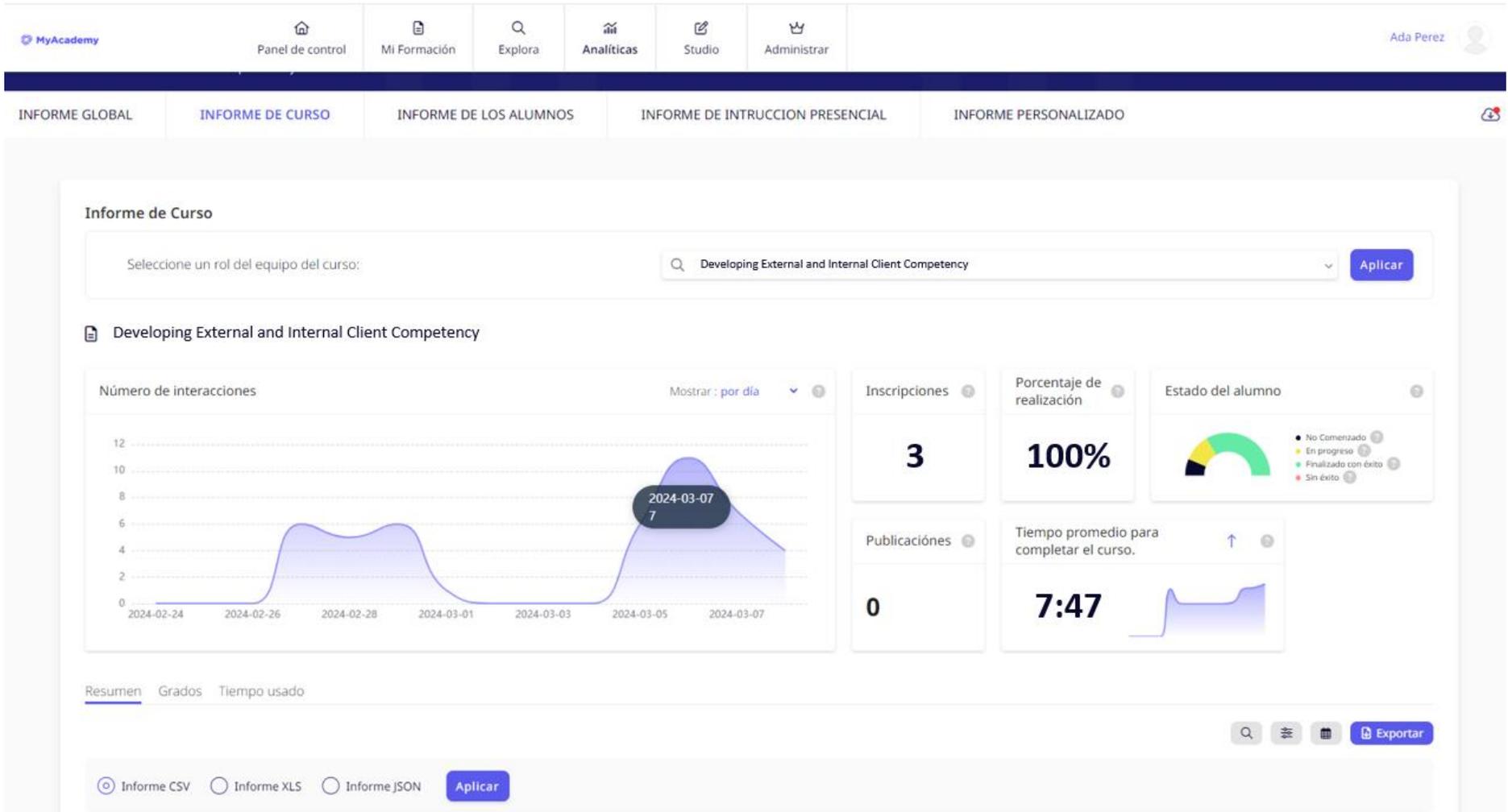
- The QA team is not taking ownership during the calibrations, they are unable to control the session, they are unable to calibrate the behaviors and the session is ending without any productive action or conclusion. Coaches complain that they feel the session is a waste of time.
- During the last calibration QA 4 was leading the calibration, part of the dynamic is to provide time for the coaches to fill out the form, during this time QA 4 was screen sharing and all the audience saw the QA team conversation, this conversation was not professional as Q1, Q3 and Q4 were mocking about coaches' participations and saying that they do not understand why they took so long if was an easy case.
- The QA team is not available for consultations, Coaches and Operations Manager Apprentice have tried to reach the team via TEAMS and they get no response or the response is very late. They feel the team is not approachable as they never answer. Examples of this situation:
  - o QA4 never answer after 10:00pm and still is within QA schedule.
  - o During the day only, QA 2 provides answers
  - o Most of the time QA5 will answer to the questions
  - o The rest of the team does not interact at all
- Poor email etiquette:
  - o Responses do not follow any courtesy, the emails sent are very straight forward but are also blunt.
  - o Statements used: *"As I said on my previous email"* *"Find attached the email with the information and read it"* *"I can't follow up as is not my task"* *"My productivity is very high I can't help"*
  - o Most of answer do not provide any context of explanation when they say no to a task.
- The Operational Manager shared all of this feedback and is concern that this account has had 3 QA supervisor changes in the last 2 years due to different motives.

Please present your actions to address this feedback given by the operations.

To get additional information for this team please use the file: QA Productivity Template Travel Dream.

## Anexo XVII

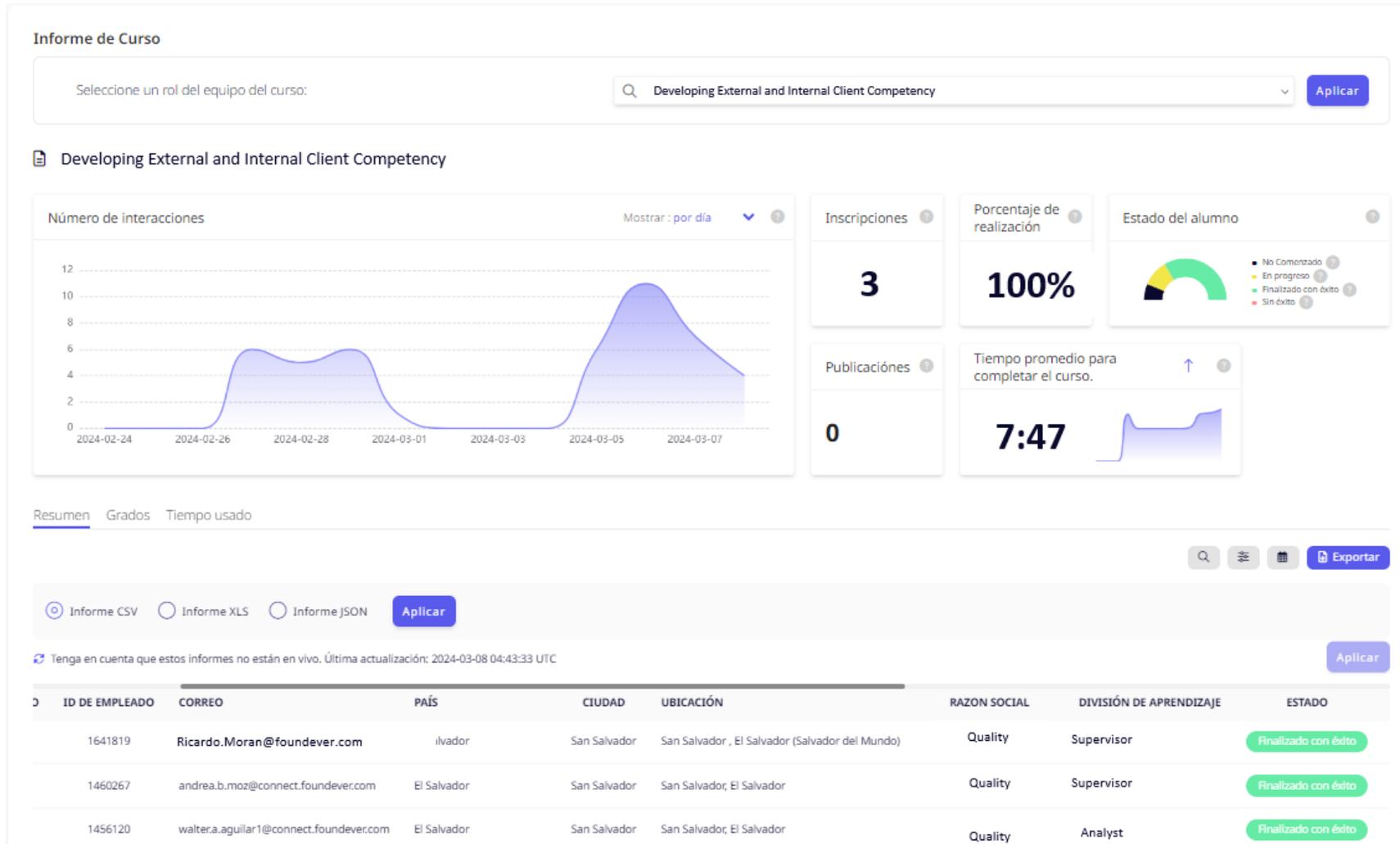
### Estadísticas de los asociados que han completado el modulo y su progreso



Fuente elaboracion propia con fuente extraida desde la plataforma My Academy

## Anexo XVIII

### Estadísticas de los asociados que han completado el modulo y su progreso



## Anexo XIX

### Resultados de encuestas de satisfacción de modulo 1

# Evaluación del programa de desarrollo de Lideres Potenciales y Supervisores

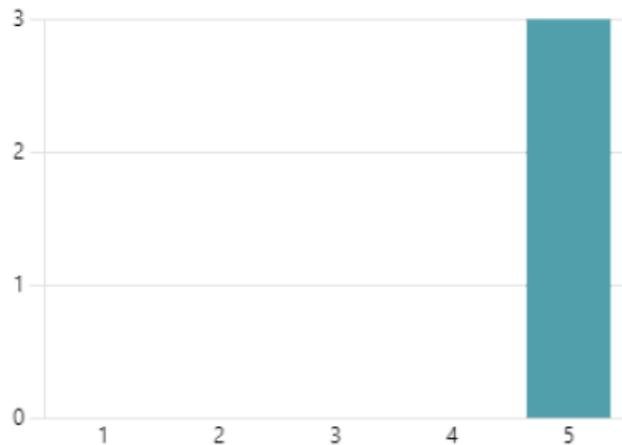
3 Responses

02:33 Average time to complete

Active Status

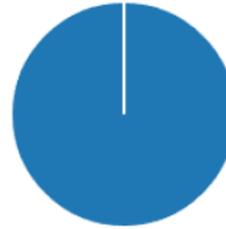
1. ¿Cómo calificarías la utilidad general del programa de desarrollo de competencias para potenciales supervisores? Siendo 1 el más bajo y 5 el mas alto

5.00  
Average Rating



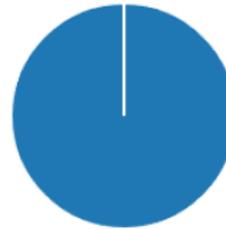
2. ¿Consideras que el programa ha contribuido a mejorar tus habilidades como futuro supervisor en el Departamento de Calidad?

● Si 3  
● No 0



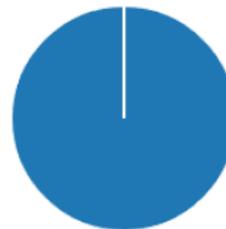
3. ¿Recomendarías este programa a otros empleados que aspiren a roles de supervisión en Foundever?

● Si 3  
● No 0



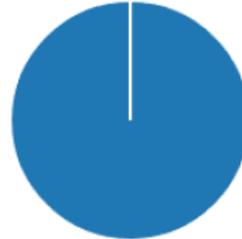
4. ¿Los módulos del programa cubrieron de manera adecuada las competencias necesarias para desempeñar el rol de supervisor en el Departamento de Calidad?

● Si 3  
● No 0



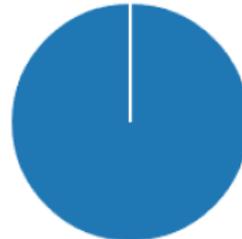
5. ¿Qué opinas sobre la metodología de enseñanza utilizada en el programa (e-learning combinado con dinámicas experienciales)?

<span style="color: blue;">●</span> Muy Satisfactorio	3
<span style="color: orange;">●</span> Satisfactorio	0
<span style="color: green;">●</span> Poco Satisfactorio	0
<span style="color: red;">●</span> Necesita Mejorar	0



6. ¿Consideras que las herramientas digitales utilizadas fueron eficientes para el aprendizaje y la evaluación?

<span style="color: blue;">●</span> Si	3
<span style="color: orange;">●</span> No	0



7. ¿Qué cambios específicos has experimentado en tu enfoque hacia el trabajo y en tus habilidades de liderazgo como resultado del programa?

3  
Responses

#### Latest Responses

*"Mejorar las estrategias con mis asociados directos, sin duda ...  
"he ganado mas confianza creando los planes que he tenido ...  
"En terminos de mejora con la relacion con los clientes intern...*

8. ¿Tienes algún comentario adicional sobre el programa que te gustaría compartir?

3  
Responses

#### Latest Responses

*"Todo ha sido positivo, ya estamos esperando que el resto del...  
"sin duda ha sido un buen aprendizaje. Esta era la solicitud q...  
"el contenido es muy completo y permite aplicarlo en mi rol"*

9. ¿Te sientes más preparado/a para asumir un rol de supervisor en el Departamento de Calidad después de completar el programa? Puedes compartir tu respuesta

3  
Responses

Latest Responses

*"Sin duda, tenía comentarios sobre evaluaciones que debía ...*

*"Como supervisor, considero que los chicos que están próxim...*

*"Me siento más consciente de lo que se espera de mí en el rol ...*

## Anexo XX

### Asociados realizando el programa

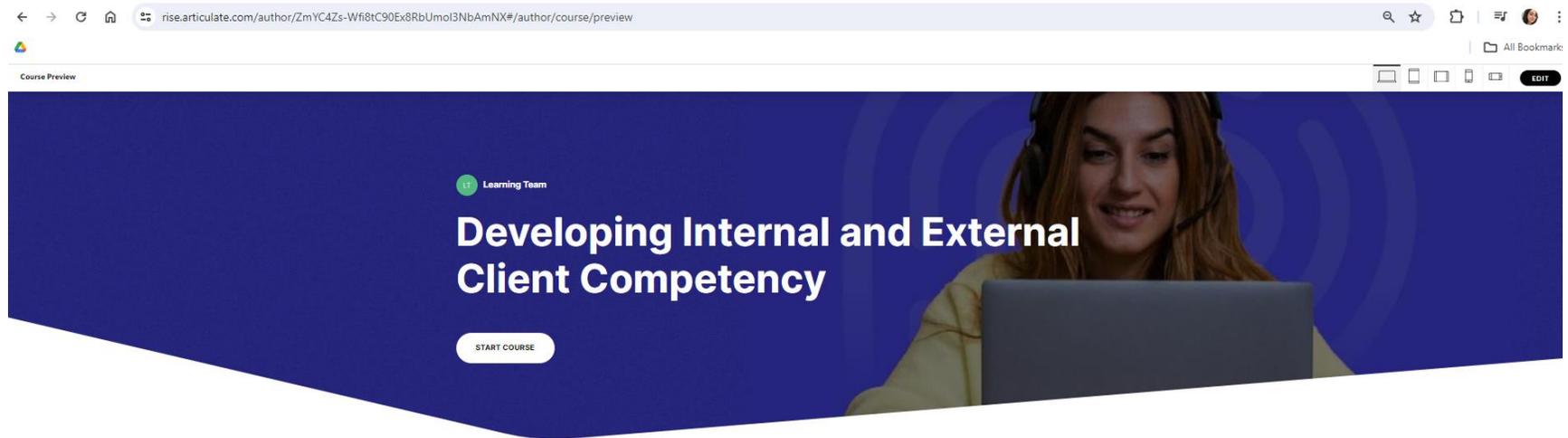




## Anexo XI

### Primer Módulo dentro del programa virtual Rise.

### Competencia: Enfoque en el cliente interno y externo y sus subtemas



The screenshot shows a web browser displaying a course preview page. The URL is [rise.articulate.com/author/ZmYC4Zs-Wfi8tC90Ex8RbUmol3NbAmNX#/author/course/preview](https://rise.articulate.com/author/ZmYC4Zs-Wfi8tC90Ex8RbUmol3NbAmNX#/author/course/preview). The page features a dark blue header with a woman wearing a headset and working on a laptop. The text on the page includes:

- Learning Team
- Developing Internal and External Client Competency**
- START COURSE

Throughout the course, participants will develop a comprehensive understanding of internal and external client competency, with a specific focus on fostering a dynamic and efficient customer service culture within the organizational context

#### BUSINESS PHILOSOPHY

- ▢ Foundever values
- ▢ Foundever Operating Standards: PeakOS

#### EMOTIONAL INTELLIGENCE

- ▢ Objective
- ▢ What is Emotional Intelligence
- ▢ Improving Your Self-Awareness
- ▢ Increasing Your Self-Motivation

Course Preview

Developing Internal and External Client Competency  
0% COMPLETE

BUSINESS PHILOSOPHY

- Foundever values
- Foundever Operating Standards: PeakOS

EMOTIONAL INTELLIGENCE

- Objective
- What Is Emotional Intelligence
- Improving Your Self-Awareness
- Increasing Your Self-Motivation
- Strategies for Boosting Self-Regulation
- Developing Empathy
- Enhancing Your Social Skills

CHANGE OF ATTITUDES AND BEHAVIOR ALIGNED WITH THE PROFILE OF MY CLIENTS

Sección de filosofía organizacional

decisions, and actions. They are universal and timeless and apply to all individuals and situations. Principles can encompass a wide range of concepts, such as honesty, fairness, respect, responsibility, and compassion, among others.



### Checkpoint

Take a look at the following questions and provide an answer, remember to take note of those answers:

- 1 What do you think is the difference between personal values and company values?
- 2 What are some examples of principles that might guide a company's decision-making processes?
- 3 How can employees ensure that their personal values align with those of the company they work for?

CONTINUE

Course Preview

Developing Internal and External Client Competency  
4% COMPLETE

BUSINESS PHILOSOPHY

- Foundever values
- Foundever Operating Standards: PeakOS

EMOTIONAL INTELLIGENCE

- Objective
- What Is Emotional Intelligence**
- Improving Your Self-Awareness
- Increasing Your Self-Motivation
- Strategies for Boosting Self-Regulation
- Developing Empathy
- Enhancing Your Social Skills

CHANGE OF ATTITUDES AND BEHAVIOR ALIGNED WITH THE PROFILE OF MY CLIENTS

competence and social competence. Then, you'll learn why emotional intelligence is essential for leadership success.

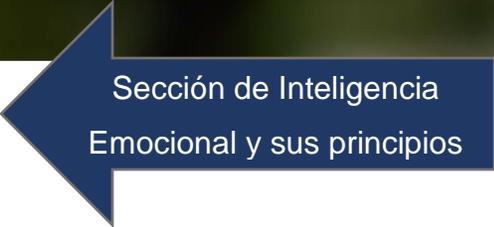
### What Is Emotional Intelligence?

Often abbreviated as EQ or EI, emotional intelligence is your ability to **identify, understand, and manage** your emotions and the emotions of others. It's different from IQ, which measures skills like visual processing, memory, and quantitative reasoning.

Those with high emotional intelligence can tune into how they're feeling, confront those emotions, and regulate their reactions—regardless of how much pressure they might be under. And, with that self-understanding, they can then better recognize, understand, and respond to the feelings of others.

“ Emotional intelligence is a way of recognizing, understanding, and choosing how we think, feel, and act. It shapes our interactions with others and our understanding of ourselves.

J. Freedman



### Two Categories of Emotional Intelligence

Emotional intelligence is split into two categories: personal competence and social competence. Within each of these categories, there are specific areas of expertise. Expand the rows below to learn more.

Personal Competence	+
Social Competence	+

Developing Internal and External Client Competency

8% COMPLETE

BUSINESS PHILOSOPHY

- Foundever values
- Foundever Operating Standards: PeakOS

EMOTIONAL INTELLIGENCE

- Objective
- What Is Emotional Intelligence
- Improving Your Self-Awareness**
- Increasing Your Self-Motivation
- Strategies for Boosting Self-Regulation
- Developing Empathy
- Enhancing Your Social Skills

CHANGE OF ATTITUDES AND BEHAVIOR ALIGNED WITH THE PROFILE OF MY CLIENTS

Self-awareness is about understanding how external stimuli can influence your internal reality. In its most basic form, it revolves around recognizing your emotions and their effects. Those with high self-awareness can:

- Recognize and label their feelings.
- Know **why** they experience a given emotion.
- Understand how their emotions **influence** their behavior and **impact** others.

### 3 Types of Self-Awareness

There are three types of self-awareness: **emotional self-awareness**, **accurate self-assessment**, and **self-confidence**.

- 1 Emotional self-awareness.** Emotional self-awareness is being aware of your emotions. It's noticing when you're feeling joyful, sad, anxious, or any other emotion. And, with that awareness, it's recognizing how those feelings may affect your thoughts, actions, and performance.
- 2 Accurate self-assessment.** Accurate self-assessment is about understanding your emotional strengths, weaknesses, and limitations. For example, you might know that you tend to yell when frustrated or be closed off when stressed.
- 3 Self-confidence.** Self-confidence comes from knowing yourself and your emotional tendencies. Those with high self-confidence don't let unpredictable events rattle them. Rather, they know who they are, and they're adept at conveying their thoughts and feelings effectively.

“ To have greater self-awareness or understanding means to have a better grasp of reality.”

Dalai Lama



Sección de Inteligencia Emocional

The screenshot shows a web browser displaying a course page on rise.articulate.com. The browser's address bar shows the URL: `rise.articulate.com/author/ZmYC4Zs-Wfi8tC90Ex8RbUmol3NbAmNX#/author/course/preview`. The page title is "Developing Internal and External Client Competency" with a progress indicator at 13% COMPLETE. The course content is organized into sections: "Developing Empathy", "Enhancing Your Social Skills", and "CHANGE OF ATTITUDES AND BEHAVIOR ALIGNED WITH THE PROFILE OF MY CLIENTS". The third section is expanded to show a list of topics: "Introduction", "Resistance to change", "Introduction to Change Management", "Understanding the Basics of Change Management Models", "Best Practices for Change Management", and "Leading During an Unexpected Change". The "Resistance to change" topic is highlighted with a blue box and a blue arrow pointing to it from the text "Sección de Resistencia al cambio".

The main content area features a video player for "Resistance to Change" with a play button and a "Ver en YouTube" button. Below the video, there is a text block explaining that change is inevitable and resistance is a natural response, but it can be managed for the organization's benefit. A "VIEW ON YOUTUBE" link is provided. To the right of the video player is a blue arrow pointing left with the text "Videos".

Below the video player is a section titled "Let's review the information" which contains a table of key concepts:

Let's review the information	
Why is Change Inevitable within organizations?	To keep organizations competitive and constantly adapting to changes.
Which benefit can resistance to change can bring to the organizations?	It can alert to the organization about possible risks and brings alternatives
What's the importance to overcome resistance to changes.?	Organizations are constantly improving themselves

To the right of this table is a blue arrow pointing left with the text "Evaluación de conocimiento".

The screenshot shows a web browser window with the URL `rise.articulate.com/author/ZmYC4Zs-Wfi8tC90Ex8RbUmol3NbAmNX#/author/course/preview`. The page title is "Course Preview". On the left, a green sidebar indicates "Developing Internal and External Client Competency" is 17% complete. Below this, a list of course sections is shown, with "Communicating Effectively With Customers" highlighted by a blue box. A large blue arrow points from this box to the main content area. The main content area features the title "Communicating Effectively With Customers" and the subtitle "Learning Team LESSON 17 OF 24". The "Introduction" section begins with a paragraph about Company X's customer service challenges and a question: "How long do you think this company will stay ahead of the pack?".

Course Preview

Developing Internal and External Client Competency  
17% COMPLETE

PROMOTING HIGH QUALITY SERVICE

- Active Listening in Customer Service
- Communicating Effectively With Customers**
- Building Strong Work Relationships With Your Coworkers

BUILDING LOYALTY AND TRUST WITH OUR CUSTOMERS

- Building Loyalty in Our Customers
- Increasing Your Self-Motivation
- Improving Employees' Job Satisfaction to Increase Motivation

EXCEPTIONAL CUSTOMER SERVICE

- Delivering Exceptional Customer Service Across Cultures

## Communicating Effectively With Customers

Learning Team LESSON 17 OF 24

### Introduction

Company X is leading the pack, and everyone knows it. But when people call their customer service line, they're met with a complex phone tree and excruciating hold music. Messages to Company X's online contact form go unanswered. Frustrated, dissatisfied reviews of the company are drowning out any glowing product testimonials.

How long do you think this company will stay ahead of the pack?

Good customer service keeps people coming back, but bad service has the opposite effect. That's why communication skills are so crucial. Communicating well gives customers more reasons to work with you and your company.

In this lesson, you'll learn three essential tips to communicate with customers effectively. You'll also have a chance to apply these tips in a "choose your own adventure" customer service call.

Sección de promover servicio de calidad

Developing Internal and External Client Competency  
17% COMPLETE

Building Strong Work Relationships With Your Coworkers

**BUILDING LOYALTY AND TRUST WITH OUR CUSTOMERS**

Building Loyalty in Our Customers

Increasing Your Self-Motivation

Improving Employees' Job Satisfaction to Increase Motivation

**EXCEPTIONAL CUSTOMER SERVICE**

Delivering Exceptional Customer Service Across Cultures

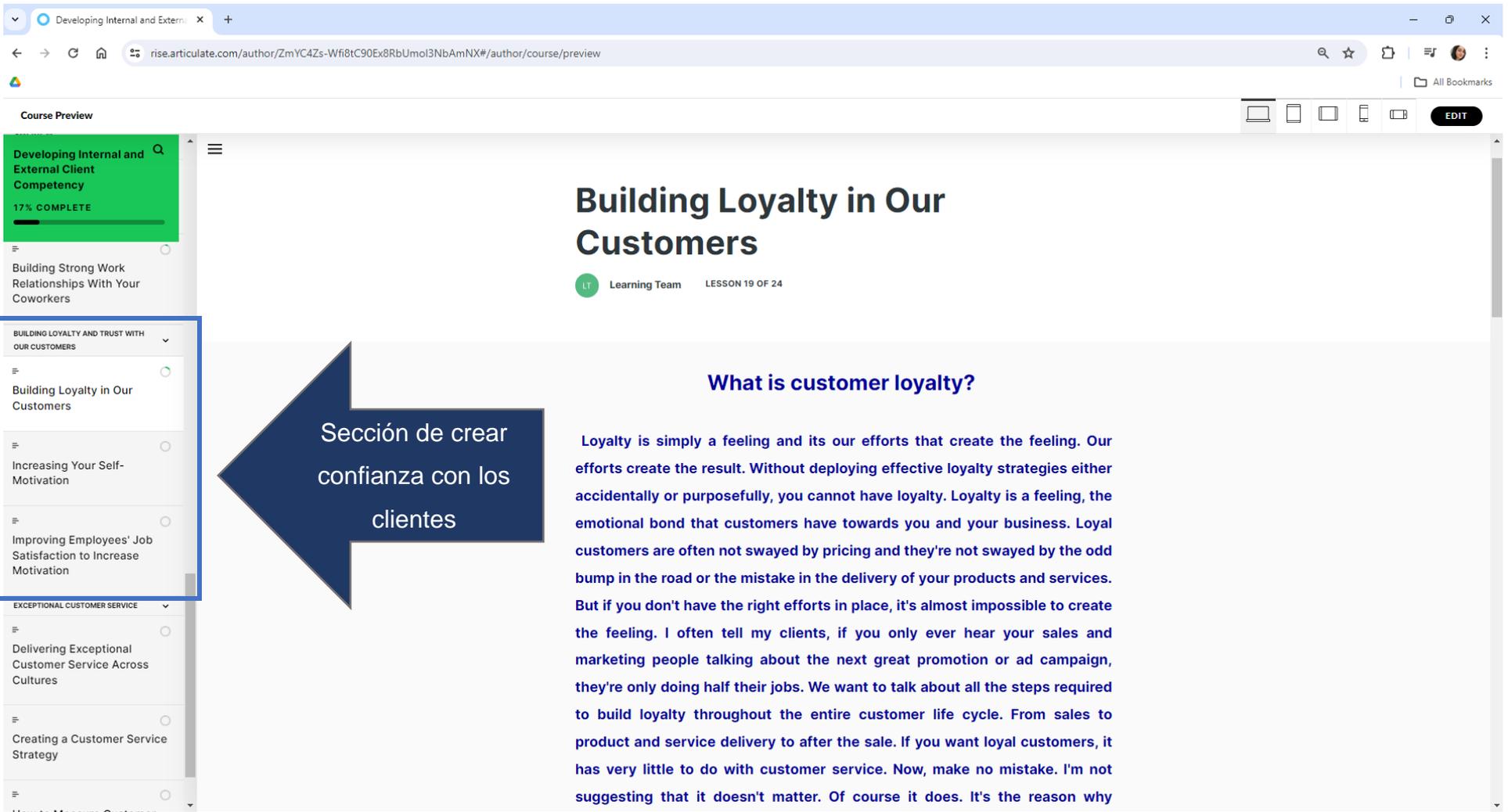
Creating a Customer Service Strategy

# Building Loyalty in Our Customers

Learning Team LESSON 19 OF 24

## What is customer loyalty?

Loyalty is simply a feeling and its our efforts that create the feeling. Our efforts create the result. Without deploying effective loyalty strategies either accidentally or purposefully, you cannot have loyalty. Loyalty is a feeling, the emotional bond that customers have towards you and your business. Loyal customers are often not swayed by pricing and they're not swayed by the odd bump in the road or the mistake in the delivery of your products and services. But if you don't have the right efforts in place, it's almost impossible to create the feeling. I often tell my clients, if you only ever hear your sales and marketing people talking about the next great promotion or ad campaign, they're only doing half their jobs. We want to talk about all the steps required to build loyalty throughout the entire customer life cycle. From sales to product and service delivery to after the sale. If you want loyal customers, it has very little to do with customer service. Now, make no mistake. I'm not suggesting that it doesn't matter. Of course it does. It's the reason why



Sección de crear confianza con los clientes

Developing Internal and External Client Competency

17% COMPLETE

BUILDING LOYALTY AND TRUST WITH OUR CUSTOMERS

Building Loyalty in Our Customers

Increasing Your Self-Motivation

Improving Employees' Job Satisfaction to Increase Motivation

EXCEPTIONAL CUSTOMER SERVICE

Delivering Exceptional Customer Service Across Cultures

Creating a Customer Service Strategy

How to Measure Customer Service Performance

strategies include:

- A customer service vision
- A team structure, and a hiring and training plan
- Processes, tools, and resources
- Goals and success metrics

Setting out how to handle these components of customer service in advance makes it easier for reps to deliver a consistently positive customer experience. Think of your strategy as a single source of truth—every rep is on the same page.

**A customer service strategy** provides how your team will serve customers and achieve successful outcomes.

Sección de Servicio al cliente excepcional

Course Preview

- Developing Internal and External Client Competency 17% COMPLETE
- BUILDING LOYALTY AND TRUST WITH OUR CUSTOMERS
  - Building Loyalty in Our Customers
  - Increasing Your Self-Motivation
  - Improving Employees' Job Satisfaction to Increase Motivation
- EXCEPTIONAL CUSTOMER SERVICE
  - Delivering Exceptional Customer Service Across Cultures
  - Creating a Customer Service Strategy
  - How to Measure Customer Service Performance

### Check Your Understanding

Use what you've learned about creating a customer service strategy to answer the following question.

A comprehensive customer service strategy usually includes which of the following elements? *Check all that apply.*

- A customer service vision
- A team structure, and a hiring and training plan
- Processes, tools, and resources
- Goals and success metrics

**SUBMIT**

Evaluacion de conocimiento

Se deben seleccionar las respuestas y clicar en submit

## **Anexo XXII**

### **Videos utilizados en el programa**

#### **Resistance to change**

[https://www.youtube.com/watch?v=Else5\\_I9QCs](https://www.youtube.com/watch?v=Else5_I9QCs)

#### **How To Build Trust With Your Customers - Blake Morgan**

<https://www.youtube.com/watch?v=Hdg8MLnRaRU>

#### **The five elements of emotional intelligence**

<https://www.youtube.com/watch?v=eNDcdXHN0ho>

### **Recursos Adicionales**

#### **Building Rapport**

<https://www.linkedin.com/learning/building-rapport-with-customers?u=98769233>

#### **Talking to Customers**

<https://www.linkedin.com/learning/talking-to-customers?u=98769233>

#### **Developing Your Emotional Intelligence**

<https://www.linkedin.com/learning/developing-your-emotional-intelligence-22196221/developing-your-emotional-intelligence?u=98769233>

## Anexo XXIII

### Carta de aprobación de la empresa



San Salvador 13 de marzo, 2024

Lic. Javier Lara  
Licda. Suleyma Platero

Presente,

Estimados licenciados Javier Lara y Suleyma Platero, es un gusto dirigirme a ustedes en esta ocasión, esperando sus labores y actividades cotidianas se lleven a cabo con normalidad.

Por medio de la presente me gustaría expresar que después de observado el programa en la plataforma virtual y el plan de implementación que se estará llevando a cabo estamos muy entusiasmados de poder realizarlo en nuestra organización. Sin duda tendremos resultados positivos con el departamento de calidad.

Después de realizada la prueba piloto durante la última semana notamos un recibimiento positivo de quienes formaron parte del ejercicio, quienes también han brindado comentarios de satisfacción ante los conocimientos y prácticas realizadas. Cabe mencionar que el propósito de apoyar a los líderes potenciales y supervisores del departamento para alcanzar el nivel deseado de las competencias descritas del programa será cubierto a través de la implementación de este. Consideramos como organización que esta innovación generará un mayor nivel de compromiso con nuestros asociados, así como también generará mayor nivel de motivación al crecimiento dentro de nuestra organización lo cual se traduce en una reducción de costos ya que el nivel de rotación de personal disminuye con este tipo de iniciativas.

El programa y su contenido cumplen con brindar al asociado un proceso integral de aprendizaje experiencial, lo cual aumentara su nivel de confianza, así como también equiparlo con las herramientas y conocimientos necesarios para su rol como supervisor en el departamento de calidad.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Oscar Manuel Morales".

Oscar Manuel Morales  
Gerente de Desarrollo Organizacional  
[Oscar.morales@foundever.com](mailto:Oscar.morales@foundever.com)  
+503 76006488

