

**INCONFORMIDAD Y FRUSTRACION POR INDICADORES DE CUMPLIMIENTO  
POR PARTE DE LOS CONSULTORES DE LA COMPAÑÍA CLARO S.A**

LUZ AMPARO ARANGO MEJIA  
JORGE ALEJANDRO VERA ANGEL  
CLAUDIA PATRICIA CORREA MORALES  
CARLOS ALBERTO BUITRAGO YEPES  
LINA MARIA DUEÑAS LEDEZMA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS, ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y DE  
NEGOCIOS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

2015

**INCONFORMIDAD Y FRUSTRACION POR INDICADORES DE CUMPLIMIENTO  
POR PARTE DE LOS CONSULTORES DE LA COMPAÑÍA CLARO S.A**

LUZ AMPARO ARANGO MEJIA

Cód. 66.882.376 de Florida (Valle)

JORGE ALEJANDRO VERA ANGEL

Cód. 1.061.711.238 de Popayán

CLAUDIA PATRICIA CORREA MORALES

Cód. 24.346.466 de Manizales

CARLOS ALBERTO BUITRAGO YEPES

Cód. 79.474.316 de Bogotá

LINA MARIA DUEÑAS LEDEZMAS

Cód. 34.612.466 de Santander de Quilichao

**Trabajo Final del Diplomado de Profundización en Gerencia del  
Talento Humano realizado como requisito para optar por el título de  
Administrador de Empresas.**

CLAUDIA ROCIO ROCHA

Tutora

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS, ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y DE  
NEGOCIOS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

2015

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO 1: EL PROBLEMA.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Antecedentes del problema.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Planteamiento del problema.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPITULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Marco Teórico.....</b>	<b>13</b>
<b>CÁPITULO 3: METODOLOGÍA GENERAL.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1. Método de la investigación.....</b>	<b>21</b>
<b>3.2 Población y Muestra.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3 Fuentes de información.....</b>	<b>23</b>
<b>3.4 Técnicas de recolección.....</b>	<b>24</b>
<b>CAPITULO 4: RESULTADOS.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1 Resultados.....</b>	<b>27</b>
<b>4.2 Análisis de Datos .....</b>	<b>30</b>
<b>4.3 De los procedimientos de control, evaluación y planes de Mejoramiento.....</b>	<b>37</b>
<b>CAPITULO 5: CONCLUSIONES.....</b>	<b>39</b>
<b>5.1 Resumen de hallazgos.....</b>	<b>39</b>
<b>5.2 Formulación de recomendaciones.....</b>	<b>40</b>
<b>5.3 Propuesta.....</b>	<b>41</b>
<b>5.3.1 Construcción de un nuevo modelo de información.....</b>	<b>41</b>
<b>5.3.2 Programa de capacitación.....</b>	<b>45</b>
<b>5.3.3 Recursos; Humanos, Materiales y Financieros.....</b>	<b>47</b>
<b>5.3.4. Cronograma de actividades.....</b>	<b>49</b>
<b>5.3.5. Integración del Modelo SECI con el ciclo PHVA.....</b>	<b>50</b>
<b>5.3.6. Diagrama de Proceso del Modelo Estratégico Integral.....</b>	<b>52</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>54</b>

## INTRODUCCIÓN

El conocimiento es por regla general un mecanismo a través del cual el hombre busca demostrar sus capacidades, para llevar a cabo determinadas tareas tales como desarrollar proyectos, innovar, crear y proyectar actividades que ya existen pero que con la tecnología requiere un cambio radical, para seguir adelante y estar a la vanguardia del mercado competitivo.

Para las compañías el conocimiento es sinónimo de productividad, ya que es la solución empresarial para obtener ganancias y crecimiento, pero no se debe dejar de lado, que para conseguir los objetivos de la compañía se debe tener en cuenta el ambiente laboral.

La gestión del conocimiento involucra la capacidad que tienen las compañías de valorar y sacar provecho de su capital intelectual, con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos diseñados por las mismas.

Dentro de las organizaciones la gestión del conocimiento debe estar presente en cada una de las áreas, pero en especial en la gerencia del talento humano, pues es la encargada de transmitir las ideas, instrucciones y preparar a los colaboradores en pro del desarrollo de sus actividades, es por esto que hoy más que nunca la transmisión de este conocimiento es fundamental, pues gracias a este se pueden desarrollar nuevas competencias que beneficiaran a los funcionarios en la solución de problemas y el incremento de las ventajas competitivas.

Por lo anterior la Gerencia de Talento Humano está llamada a realizar cambios, que permita utilizar al máximo el capital intelectual de los trabajadores, por medio de procesos de capacitación y evaluación continua de sus funcionarios, teniendo en cuenta las herramientas y técnicas para capturar, organizar y almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y que se pueda compartir, logrando la competitividad de la compañía y el reconocimiento de sus trabajadores como parte fundamental de la misma.

Al tener presente este tipo de información, se decide realizar un análisis investigativo en la empresa de telecomunicaciones Claro Comcel S.A, líder en telecomunicación móvil de Colombia, la cual tiene una gran trayectoria dentro del mercado Colombiano, y que gracias a su capacidad de adaptación le ha permitido mantenerse a la vanguardia de la industria de las telecomunicaciones. Este posicionamiento se ha logrado gracias al compromiso, dedicación y capacidad de cada uno de los trabajadores que integran un gran equipo de trabajo.

Para que se dieran este tipo de condiciones y los grandes resultados que la empresa Claro tiene hoy en día, fue necesario realizar tareas y funciones de capacitación y control, a cada uno de sus trabajadores, realizando un seguimiento y control seguro sobre las tareas realizadas, con el fin de trazar metas y objetivos de crecimiento.

Pero como las condiciones cambian constantemente y el mercado es cada vez más competitivo, la empresa Claro S.A ha empezado a realizar una serie de modificaciones que han alterado las condiciones de capacitación y de evaluación de sus empleados, propinando un escenario que requiere análisis e investigación, con el cual se pretende desarrollar estrategias que eliminen o minimicen las problemáticas que se puedan desarrollar a raíz de estas modificaciones.

La presente investigación se refiere a la gestión del conocimiento, la capacitación y evaluación del desempeño que se maneja en el centro de atención y ventas sede Tuluá, de la empresa de telecomunicaciones Claro S A, en busca del logro de los objetivos comerciales, tomando como referencia el sistema de medición que manejaba la compañía y el nuevo sistema que se quiere implementar en pro de la mejora del servicio y la imagen corporativa; tarea que recae en la coordinación de quienes se encargan de medir el nivel de cumplimiento de los consultores y las oportunidades de mejora que se puedan tener.

La evaluación del desempeño mide el nivel en que los empleados cumplen sus tareas y el esfuerzo que le imprimen al cumplimiento de sus metas.

La característica principal de este tipo de evaluación y medición muestra el grado de aceptación que tienen los consultores a los cambios establecidos y los temores que pueden llegar a desencadenar.

Para analizar esta problemática se debe mencionar que una de sus posibles causas es la resistencia al cambio que pueda tener el personal, es el rechazo a la costumbre de cómo se vienen haciendo las cosas y la nueva estrategia que busca acercar más al usuario satisfecho.

Partiendo de la premisa que el mayor capital de la compañía son sus empleados, se debe velar por que se tenga un sistema de capacitación eficaz, que le dé a los consultores la motivación, el impulso y la seguridad para que las mejoras en sus procesos den el resultado esperado.

## **CAPITULO 1**

### **EL PROBLEMA**

La compañía Claro SA en busca de la aplicación de una estrategia originada por la alta gerencia y dirigida a buscar mejorar la atención del cliente decidió aplicar un cambio en los indicadores de medición de los consultores la cual ha generado inconformidad por los resultados evidenciados durante los primeros meses, esto ha generado en los funcionarios una inestabilidad laboral, afectando el clima laboral y la cultura organizacional, entre otros.

Esta nueva situación ha desencadenado una serie de problemáticas que afectan directamente al consultor, ya que se ven forzados en redoblar esfuerzos para poder cumplir en cada uno de los indicadores del IMC, uno de los problemas es el desconocimiento de cómo estos nuevos indicadores van hacer medidos y como se deben abordar para emprender nuevas estrategias, que permitan el cumplimiento de los mismos. Otra situación es el nivel de frustración que se puede alcanzar al saber que no será posible cumplir en un 100% el IMC, y las repercusiones que estas pueden tener en la carrera profesional dentro de la empresa.

Los indicadores individuales son muchas veces poco alcanzables y pueden convertirse en grandes problemáticas que pueden afectar la salud mental, causar depresión y estrés en los funcionarios de la compañía.

Ante estos resultados la Compañía Claro SA se ha empeñado en buscar un ambiente de trabajo propicio que involucre el esfuerzo en el logro de resultados y por ende en el cumplimiento de las metas, las cuales la compañía se ha comprometido lograr a través de un programa de capacitación que brinde a los funcionarios de atención al cliente la suficiente confianza para dar una buena atención, lograr el cumplimiento de las metas y sentirse en un ambiente de trabajo agradable.

De igual forma se socializara en el programa de capacitación la metodología utilizada para el diseño de los estándares de cumplimiento. Conocimiento que traerá como consecuencia una comodidad para el desempeño de la labor teniendo en cuenta que los mismos han sido elaborados

con medición de estándares de funcionarios de diferentes regiones. Los colaboradores de hoy pretenden que los traten como adultos y requieren que se les informe de lo que pasa en la compañía, les parece normal y legítimo tener su propia opinión sobre la forma de desempeñar su trabajo y expresar su concepto de cómo están ejerciendo sus labores. Además estiman conveniente que se les consulte en lo que hace referencia a sus actividades y competencias y que se les de participación en las decisiones que tienen que ver directamente con su cargo.

En este capítulo se analizara la situación actual en el área de talento humano en los procesos de Capacitación y Evaluación del Desempeño de la compañía Claro S.A de la sucursal de Tuluá – Valle del Cauca.

### **1.1 Antecedentes del problema**

La Compañía Claro Comcel S.A se dedica al mercado de las telecomunicaciones y hace parte del grupo AMERICA MOVIL el más grande en el mercado de las telecomunicaciones, con presencia en más de 17 países, incluyendo México, Estados Unidos, Brasil y Austria, con más de 260 millones de usuarios. A nivel nacional la empresa tiene una cobertura del 98% en los servicios de conectividad 2G y 3G en 1.100 municipios y 4G en 120 municipios, que permite brindar comunicaciones y conectividad a más de 29 millones de usuarios, esto es posible a los más de 140 centros de atención y ventas, generando más de 4.338 empleos directos. Adelanta sus actividades a través de Sucursales de Centros de Atención y Ventas, en la sede de Tuluá la medición se realiza mes a mes de forma individual teniendo como base los indicadores que el CAV debe cumplir a nivel nacional, la calificación está conformada por cuatro ítems principales, ventas, atención, fidelización y certificación, los cuales tiene un peso porcentual del 20%, 30%, 40% y el 10% respectivamente, estos se suman al finalizar el mes y se realiza un validación trimestral de los resultados obtenidos.

En cuanto a la capacitación esta es realizada por un ejecutivo de entrenamiento, que junto a la coordinación validan los temas nuevos o de más incidencia en cuanto reclamación o solicitudes, y los exponen a los consultores en una serie de reuniones, donde se estudia el procedimiento y se propone acciones de mejora, estas capacitaciones son calificadas a través de evaluaciones, donde



se obtiene una calificación, a la cual se le suma asistencia y participación del consultor, pero se le resta las inconsistencias que se detectan en los procedimientos mal ejecutados dentro de la atención al usuario.

Actualmente esto ha cambiado un poco, a raíz del nuevo proyecto de presidencia que busca mejorar el servicio y la imagen de la compañía; por medio de este proyecto se busca que las interacciones con los usuarios sean cada vez mejores y que el nivel de satisfacción sea el más alto en el sector de las telecomunicaciones, pero para lograr esto, la compañía ha exigido a los consultores mayor compromiso, eficiencia, responsabilidad y efectividad en cada una de las actividades y labores desarrolladas en las atenciones al usuario, por lo anterior se decidió realizar modificaciones a la forma de medir el desempeño de los consultores que ahora involucra dos ítems nuevos, Calidad en la atención y Variación del producto, las cuales se suman a la calificación, que ahora se llama Índice de Medición del Consultor (IMC), y que está conformada de la siguiente manera.

- Ventas 22%
- Fidelización 27%
- Atención 15%
- Calidad en la atención 18%
- Variación del producto 10%
- Certificación 8%

## **1.2 Planteamiento del problema**

En línea con una estrategia de la alta gerencia empeñada en buscar la atención del cliente los indicadores fueron modificados, involucrando los temas relacionados en los antecedentes, esto ha generado en los funcionarios una inestabilidad laboral, afectando el clima laboral y la cultura organizacional, entre otros.

Los indicadores individuales son muchas veces poco alcanzables y pueden convertirse en grandes problemáticas que pueden afectar la salud mental y causar depresión y estrés en los funcionarios de la compañía.

Ante estos resultados la Compañía se ha empeñado en buscar un ambiente de trabajo propicio que involucre el esfuerzo en el logro de resultado y por ende en el cumplimiento de las metas.

Metas que la compañía se ha comprometido lograr a través de un programa de capacitación que brinde a los funcionarios de atención al cliente la suficiente confianza para dar una buena atención, lograr metas y sentirse en un ambiente de trabajo agradable.

De igual forma se socializara en el programa de capacitación la metodología utilizada para el diseño de los estándares de cumplimiento. Conocimiento que traerá como consecuencia una comodidad para el desempeño de la labor teniendo en cuenta que los mismos han sido elaborados con medición de estándares de funcionarios de diferentes regiones.

### **1.3 Objetivos**

Partiendo de la aplicación de conceptos teóricos y de una situación encontrada en el comportamiento de los funcionarios que se desempeñan en el área de los centros de atención y ventas de la compañía Claro SA, se plantearan estrategias que permita el logro de objetivos a través una medición, clara, sencilla y totalmente alcanzable, con la cual el consultor se sienta cómodo y seguro, esto bajo el acompañamiento continuo y pertinente del programa de capacitación

#### **Objetivo general**

Identificar las principales propuestas de capacitación, que disminuyan el nivel de inconformidad y frustración de los consultores del CAV Tuluá.

## **Objetivos específicos**

- Identificar las posibles causas del aumento de frustración de los consultores del CAV Tuluá.
- Identificar que necesidades de capacitación requiere el personal del CAV de Tuluá.
- Hacer sugerencias que generen un aumento en el nivel de compromiso y aceptación a los cambios propuestos por la compañía.

### **1.4 Justificación de la investigación**

La compañía Claro SA no tuvo en cuenta la capacitación de sus funcionarios al momento de aplicar el nuevo modelo de medición de los consultores, los cuales están encaminados al logro de las nuevas estrategias, esto implicó un descontento en los funcionarios que puede llegar a terminar en deserción laboral, mala atención al público, pérdida de clientes, disminución en las utilidades y baja productividad.

Resultados que indudablemente con un programa de capacitación llevaran a los funcionarios del área de atención y ventas a sentirse cómodos y confiados en las bondades del modelo de medición de desempeño de sus funciones y lograr de esta manera obtener una productividad que cumpla con los objetivos de la compañía y las perspectivas de sus funcionarios, los logros de las estrategias de las compañías se consiguen a través de personas comprometidas lo cual obliga a que la compañía le de participación en el análisis de su desempeño.

Es por esto que nos motiva poder analizar si la capacitación que se brinda al personal está dando los resultados esperados por la compañía para que se cumpla con el mejoramiento de los índices de medición y que los consultores encuentren el lado positivo de los cambios establecidos

Grandes empresas hoy en día son cada vez más competitivas y buscan estrategias que les permita alcanzar el éxito. Las organizaciones como CLARO SA desarrollan herramientas de

optimización, basadas en nuevas prácticas empresariales, de medición y calidad de atención y el buen servicio hacia el cliente, al fin de alcanzar las metas y objetivos establecidos en los planes estratégicos del negocio, todas estas estrategias involucran y comprometen al empleado como parte fundamental en el logro de estos objetivos, por medio del sentido de pertenencia y compromiso hacia la compañía, en este punto surge la necesidad de establecer nuevos sistemas de evaluación, en donde se pueda validar el lineamiento individual del empleado y los requerimientos para el logro de los objetivos, esto con el fin de que la empresa pueda liderar el mercado nacional de las telecomunicaciones.

Establecer excelentes modelos de medición con los cuales los empleados puedan desarrollar cabalmente sus actividades, enfocados siempre hacia la obtención de los resultados esperados que repercutirán en el servicio, la calidad en la atención brindada al usuario y en el beneficio de la compañía.

Esta investigación se desarrolla desde el punto de vista práctico y teórico, el primero porque se plantea una estrategia de acción que permite minimizar o eliminar la problemática encontrada, y desde el punto teórico porque se genera reflexión y análisis, sobre los temas abordados y el conocimiento adquirido, y se establecen nuevas prácticas desde la perspectiva de la Gerencia del Talento Humano.

Es por esto que nos motiva analizar los niveles de frustración que el nuevo sistema de medición está causando en los empleados de Claro SA en la sede de la ciudad de Tuluá, validando las diferentes variables que se involucran en el mismo.

## CAPITULO 2

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1 Marco Teórico

Con el fenómeno de la globalización las empresas que producen bienes y servicios están teniendo en cuenta un intangible que hace parte de su día a día laboral y es el conocimiento que si se explora y documenta de la mejor manera, tendrán más oportunidad de desarrollar todo su potencial empresarial para maximizar su crecimiento y rentabilidad, creando propuestas de valor para sus clientes, mejorando sus procesos, innovando e investigando para potencializar su mercado.

Las empresas que quieren ser líderes en su mercado y trascender en el tiempo se apoyan en el conocimiento propio de la empresa y lo conjugan con el de sus empleados (talento humano), sabiendo que existe el conocimiento tácito propio de cada persona pero que puede recogerse y documentarse para convertirse en modelos explícitos a referenciar.

**Nonaka y Takeuchi** (1995). En su libro “La Organización Creadora del Conocimiento” nos dice que el conocimiento humano se clasifica de dos formas: *conocimiento explícito* y *conocimiento tácito* el conocimiento explícito, es reconocido como única forma de pensar en la gran mayoría de las organizaciones occidentales, es el que se expresa a través del lenguaje formal, usando expresiones matemáticas y/o gramaticales y se transmite fácilmente de una persona a otra, de forma presencial o virtual. El conocimiento tácito, depende de la persona, sus creencias y el medio en que se desenvuelve, se adquiere a través de la experiencia personal y es muy difícil de expresar usando un lenguaje normal. La intuición, las ideas y el “know how” hacen parte de este tipo de conocimiento; Por lo cual las empresas hoy en día se han dado cuenta de lo importante del conocimiento que los empleados pueden desarrollar y aportar al desarrollo de la organización, las organizaciones se han dado cuenta que para lograr sus objetivos necesitan de un capital humano calificado que puedan desarrollar todas sus capacidades en pro de lograr esas ventajas competitivas que se necesitan para ser líderes en su mercado, tarea de la cual se encarga el área

de recursos humanos, quienes a su vez tienen la responsabilidad de conocer la estructura de su empresa, los cargos que se desempeñan según el área, implementar un manual de funciones, seleccionar el personal idóneo para cada cargo, llevar a cabo la inducción pertinente y dentro del día a día laboral capacitar y evaluar al personal para que garantice una labor excelente.

Es por lo anterior que la administración de Talento Humano tiene la oportunidad de identificar las diferentes competencias genéricas y específicas que se necesitan para que los colaboradores de una organización puedan desarrollar las mejores habilidades en el cargo que desempeñen, teniendo en cuenta que para identificar estas competencias encontramos diferentes métodos para analizar los puestos de trabajo, logrando recoger la información que se requiere para desempeñar un trabajo específico; dentro de estos métodos encontramos el método DACUM, AMOD, ACID, Análisis Funcional y Análisis Constructivista.

Las competencias son aquellos conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se requieren para ejercer en propiedad un oficio o una actividad laboral, lo que muestra las capacidades que tiene el empleado para ejercer sus tareas de una forma eficaz y cuando queremos conocer la evaluación de las competencias laborales de una persona, estamos diciendo qué sabe hacer, cuánto sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo; toda esta información se mide y se clasifica y nos da un resultado que permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior.

Para medir la capacidad o habilidades que tiene un empleado y si estas están enfocadas a los objetivos de la compañía, se ha implementado mediciones o evaluaciones de desempeño, que sirve de instrumento para validar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). Las Evaluaciones de Desempeño constituyen el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituyen una función esencial que de una u otra manera suelen efectuarse en todas las organizaciones modernas. Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera

se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

La Evaluación de Desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para descalificar, debe ser una herramienta con miras a mejorar el desempeño realizando un seguimiento, reforzar y capacitar los puntos de baja calificación.

Días C (2011) En su investigación pretendió dar respuesta a la pregunta: ¿La autoevaluación del nivel de capacitación laboral influye en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la Comisión Federal de Electricidad zona Montemorelos-Linares, Nuevo León? La Metodología de la investigación fue de tipo descriptiva, correlacional, explicativa, cuantitativa, de campo y transversal. La población estuvo compuesta por 141 trabajadores de la Comisión Federal de Electricidad zona Montemorelos-Linares, Nuevo León, de los cuales participaron 113. Para la recolección de los datos se elaboraron dos instrumentos: el primero dirigido a medir la autoevaluación del nivel de capacitación, conformado por 15 ítems; el segundo enfocado a medir la autoevaluación del nivel de desempeño laboral, conformado también por 15 ítems. Para la prueba de la hipótesis del estudio se utilizó la técnica estadística de regresión lineal simple. Resultados Como resultado se observó que sí existe una influencia lineal significativa entre la variable autoevaluación del nivel de capacitación (ANC) y la variable autoevaluación del nivel del desempeño laboral (ANDL). Los valores del coeficiente no estandarizado,  $B_k$ , obtenidos mediante la técnica estadística de regresión fueron:  $B_0 = 1.782$  y  $B_1 = .638$ . Con dichos valores se construyó la siguiente ecuación:  $ANDL = 1.782 + .638 (ANC)$ . Al término del análisis se observó que la variable autoevaluación de la capacitación representa 47.6% de la varianza de la variable dependiente dado que el valor  $R^2$  corregida fue igual a .476. Conclusiones Los resultados de la investigación mostraron que sí existe una influencia lineal, positiva y significativa entre la autoevaluación del nivel de capacitación laboral y desempeño laboral. El estudio también mostró una relación significativa entre el nivel de la autoevaluación del desempeño de los empleados y la edad. La autoevaluación de la capacitación y el desempeño fue muy buena.

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación efectiva se basa en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según parámetros predeterminados y objetivos que proporcionen información medible y cuantificable.

Pero los objetivos o los resultados que se quieren conseguir con este tipo de mediciones no se lograrán si las organizaciones no implementan, sistemas de capacitación y desarrollo de competencias para sus empleados, los cuales permitirán direccionar y explotar al máximo las habilidades de sus colaboradores.

Siliceo (2001): Capacitación: “consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador... Es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los colaboradores (Siliceo, P.26). En la actualidad, la capacitación se está moviendo hacia una nueva etapa central para mejorar la competitividad de las empresas (Dessler, 1994. P. 238). Dentro de esta nueva concepción de empresa, Siliceo (2001), nos dice que lo más importante es el tema de la educación en la empresa. La capacitación y desarrollo que se aplican a las organizaciones, deben concebirse como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. Considerar a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no sólo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización (Siliceo, P.16). A pesar de que se pueden utilizar diferentes conceptos al hablar de capacitación, es importante resaltar que ella debe ser vista como un elemento cultural de la empresa y como un proceso continuo y sistemático que debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados. (Siliceo P. 27).



Por otra parte cuando se habla de gestión de competencias se hace a que cuanto mejor integrado este el equipo de trabajo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa, su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona sin omitir a nadie debe aportar sus mejores cualidades profesionales, para esto se requiere de una dirección global con una visión completa de la compañía capaz de integrar los equipos de trabajo y dirigirlos al logro de los objetivos planteados.

Mondy R y Noe Robert M (2005) en el libro Administración de Recursos Humanos, nos dice que el reto principal en el proceso de capacitación y desarrollo es anticiparse al cambio y responder de forma proactiva a este. El cambio implica pasar de un estado a otro y afecta a personas, grupos y organizaciones enteras. Los cambios más notables que afecta a la capacitación y desarrollo que se pronostican y ocurren en las organizaciones son:

- Cambios en la estructura de la organización ocasionados por fusiones, adquisiciones, rápido crecimiento, recorte de personal y abastecimiento externo.
- Cambios en la tecnología y la necesidad de trabajadores mejor calificados.
- Cambios en el nivel escolar de los empleados, algunos con nivel escolar más alto, otros con la necesidad de una capacitación correctiva.
- Cambios en los recursos humanos, creando una fuerza laboral diversa integrada por muchos grupos.
- Presiones competitivas que necesitan cursos más flexibles, capacitación justo a tiempo y justo la necesaria.
- Aumento del énfasis en las organizaciones que aprenden y gestión del desempeño humano. Pag 200.

García (2008) en su tesis nivel de ansiedad y evaluación del desempeño, tomo en cuenta al personal de la empresa el Zeppelin S.A. y tuvo como objetivo medir el nivel de ansiedad antes y después de la evaluación del desempeño con el personal comprendido entre los 17 y 51 años de edad y de diferentes departamentos en la empresa, por medio del test STAI – 82 que mide la ansiedad en la persona como situación del aquí y ahora, transitoria, más o menos crítica, episódica con una prolongación en el tiempo muy variable.

Por medio de la investigación descriptiva, indicó que los niveles de ansiedad varían de acuerdo a las actividades de cada puesto de trabajo y la cual generó una conclusión más relevante y se estableció que si hay diferencia estadísticamente significativa entre los resultados obtenidos por el grupo en la escala ansiedad estado y rasgo antes y después de la evaluación de desempeño. Se recomendó realizar otros estudios que puedan complementar el estudio actual para determinar las causas específicas que generan mayores niveles de ansiedad en los sujetos de distintos departamentos. Así como también informar del propósito de la evaluación del desempeño a los trabajadores con el fin de evitar que se eleve el nivel de ansiedad en dichas circunstancias.

Mondy R y Noe Robert M (2005) en el libro Administración de Recursos Humanos, nos ejemplifica los diferentes estadios en los que se puede presentar los procesos de capacitación y desarrollo mostrando como una persona cuando trabaja en un jardín encuentra que algunas herramientas son más útiles que otras para desempeñar ciertas tareas. Es la misma lógica que nos presenta para considerar los diferentes métodos de capacitación y desarrollo. En algunos casos, no es posible aprender al mismo tiempo que se realiza un trabajo, Aunque una cantidad cada vez mayor de capacitación ocurre en el lugar de trabajo cuando el empleado lo necesita, muchos programas de C y D se llevan a cabo lejos del ambiente de trabajo. Sin importar si los programas son internos o externos, las empresas utilizan varios métodos para impartir conocimientos y habilidades a los gerentes y empleados operativos, estos métodos son:

Programas para el aula, Mentoring y coaching, Funciones específicas, problemas potenciales, Mentoring inverso, estudio de caso, videos, representaciones de funciones, Capacitación de aprendices, capacitación de vestíbulos, Simulaciones, Juegos de negocio, cajas de trabajo, Aprendizaje a distancia y videoconferencia, Capacitación por computadora, Realidad Virtual, Aprendizaje en línea (internet) Capacitación en el trabajo, rotación de puestos y Becaros ( aprendices de educación superior). Pag. 216

Las competencias se dividen en dos bloques:

**Conocimiento Específico**, de carácter técnico, preciso para la realización adecuada de las actividades.

**Habilidades/Cualidades:** Capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto.

La importancia de lo anterior lo podemos evidenciar en diferentes investigaciones como la realizada por Horacio Garza, el cual medio la importancia de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. Quien a través del estudio realizado determino la importancia de la relación entre capacitación y productividad en una empresa dentro del marco de la toma de decisiones, definiendo las mejores prácticas de detección de necesidades de capacitación y explicando el rol que juegan las actitudes de los trabajadores en la relación capacitación-productividad. Se identificaron las causas que promueven la inversión en capacitación, verificando que los programas de capacitación cumplan con las necesidades de la organización. En adición, se analizaron hasta qué grado influye la capacitación en la toma de decisiones de los empleados determinando la relación existente entre capacitación y motivación. Finalmente, se identificaron los beneficios de dar capacitación a los empleados, la disposición del trabajador ante la capacitación y la relación con la satisfacción del trabajador. Garza (2009) *Impacto de la capacitación*.

## **CÁPITULO 3**

### **METODOLOGÍA GENERAL**

En este capítulo se abordara la forma y la mecánica de obtención de diferentes tipos de información utilizadas en la evaluación de la situación observada. Los tipos de información obtenidos en el trabajo de campo se detallaran así:

#### **Encuestas a consultores y supervisores.**

El procedimiento para obtener esta información fue el siguiente:

- Diseño del borrador de la encuesta.
- Modificaciones y ajustes al texto de la encuesta.
- Aplicación de la encuesta a la muestra determinada. La misma se hizo de manera personalizada.
- Recopilación de la encuesta.
- Análisis de los resultados.

#### **Informes históricos de los resultados de medición.**

Con el apoyo de la Dirección administrativa de la sucursal, se pudo obtener acceso a los últimos resultados de medición. Dichos informes resumen la evaluación de un periodo mensual, se aplica a cada uno de los empleados, y sus fuentes de información o procedimientos son los siguientes:

- Se elaboran de manera mensual.
- Existe una fuente primaria que brindan los aplicativos de servicio al cliente, de los cuales se extractan las variables cuantitativas.
- Las variables cualitativas se obtienen de quejas de clientes y del comportamiento de los consultores frente a clientes y jefes.

La información obtenida a través de la encuesta y de los informes internos de la Compañía, son muy confiables, pues provienen de fuentes primarias de información y de informes utilizados por la alta gerencia en el diseño de estrategias.

### **3.1. Método de la investigación**

Teniendo en cuenta que nuestro estudio debe responder a la pregunta **¿el nuevo modelo de evaluación aplicado a los consultores se ajusta al desempeño de sus funciones?**, se decidió utilizar los métodos de investigación, cualitativo y cuantitativo.

Cualitativo, desde el punto de vista que involucra el comportamiento y actitud que están mostrando los consultores de la Compañía ante un cambio en el método de evaluación y seguimiento de resultado. Para ellos, lo cual se evidencia en el informe de calificación del mes de octubre y una encuesta que se aplicó a una muestra de los mismos, la evaluación no es objetiva e incluye la evaluación de variables muy subjetivas, que distorsionan el resultado final.

Cualitativas, en la medida que se parte de un informe que se produce de manera mensual, y que involucra la calificación de cada una de las variables y su incidencia en el resultado final obtenido por cada uno de los consultores.

Este reporte fue implementado por la compañía como un mecanismo de seguimiento de los consultores y como una herramienta de mejora de los procedimientos, en pro de lograr el resultado estratégico de la compañía y en mantener un clima laboral y una cultura organizacional, que con lleve a una rotación mínima de los empleados.

La información obtenida a través de las encuestas, las cuales se aplicaron durante dos días, y en especial la obtenida de los reportes de calificación mensual, se tabularon estadísticamente utilizando metodologías técnicas. Las conclusiones obtenidas en el análisis de la información son muy concluyentes y permiten concluir que el nuevo método de evaluación ha generado

inconformidad en los empleados y necesariamente debe ser modificado o contextualizado de acuerdo a los procedimientos y al modelo de atención utilizado por la Compañía.

Una alternativa diferente a la revisión del modelo de evaluación aplicado sería cambiar el esquema de atención al cliente utilizado por la firma, lo cual no es el meollo o centro de la discusión.

El tema para solucionar la pérdida de confianza en el modelo de evaluación es una revisión del procedimiento utilizado en la implementación del mismo, que involucre en el diseño del modelo, la opinión y posición de los consultores, quienes son los más interesados en que se utilice una herramienta que reúna el resultado que en el día a día ejecutan.

En el informe final se hace una propuesta sobre el procedimiento de implementación del nuevo método de evaluación y la necesidad de contar con un programa de capacitación adecuado a las necesidades del cargo y a la evolución que experimentan este tipo de negocios de gran competitividad, y en el que los cambios tecnológicos son el día a día.

### **3.2 Población y Muestra**

La sede de Tuluá cuenta con 25 funcionarios que están directos por la compañía y los cuales son evaluados mes a mes para lograr determinar los indicadores de gestión y resultados, entre los funcionarios encontramos los 23 consultores, 1 capacitador y el coordinador, es de aclarar que dos consultores están por fuera de la operación, ya que desarrollan labores especiales, estos dos consultores no son evaluados ya que su labores son totalmente independiente de las variables de sistema de evaluación.

Se realizó un muestreo simple ya que es el más acertado cuando se habla de poblaciones finitas y es un procedimiento rápido, practico y no genera mayor inversión.

El tamaño de la muestra se dé 2 de la población total de los trabajadores que hacen parte de la operación del CAV, esta muestra se determinó a través de la siguiente formula:

$$n = \frac{K^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + K^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 25 * 0,90 * 0,10}{0,07^2(25 - 1) + 1,96^2 * 0,90 * 0,10} = 2,3$$

n= Tamaño de la muestra

N= Población

K= 1,96 constante de confianza

e= Error admisible 0.07

p= Proporción de éxito 90% 0.90

q= Proporción de fracaso 10% 0.10

Es de aclarar que a pesar que la muestra es solo aplicable para dos personas, que en este caso serían el capacitador y la coordinadora, se determinó que la información y el punto de vista de los consultores es importante y determinante para el trabajo, por ende la encuesta a aplicar se realizara también a 3 consultores que hacen parte de la operación.

### **3.3 Fuentes de información**

Se tuvo acceso a los resultados de la Evaluación de Desempeño de los funcionarios de la sucursal de Tuluá de los meses Septiembre y Octubre, dichas evaluaciones reflejan el desempeño de los consultores y evidencian las variables de calificación anterior que incluía cuatro ítems y el nuevo modelo a partir de Octubre que incluye dos ítems más como son la Calidad en la atención y la Variación del Producto, este nuevo modelo llamado Índice de Medición del Consultor (**IMC**) es el que está siendo aplicado actualmente para medir los resultados mes a mes de los consultores, a pesar de que los consultores exponen según una plantilla de preguntas recopilada entre ellos que para algunos el nuevo modelo afecta su desempeño en algunas de las variables de calificación para otros es una forma de exigirse e implementar un cambio en su modelo de trabajar individual para lograr llegar al 100%.

### **3.4 Técnicas de recolección**

La recolección de datos se logró a través del informe final de consultores del CAV de Tuluá y de una Plantilla de Preguntas formulada a los consultores, capacitador y coordinadora de Claro SA.

Las técnicas de recolección de datos, encuestas y fuentes primarias de información, fueron seleccionadas, teniendo en cuenta que la pregunta que se pretende resolver, involucra el comportamiento de funcionarios de la compañía que se desempeñan en el cargo de consultores ante un nuevo modelo de evaluación.

Por tal razón se diseñó una encuesta aplicada a consultores y supervisores de los mismos, que permitió percibir una inconformidad por el método de evaluación. En concepto de los funcionarios el sistema afecta la productividad, el tiempo de respuesta al cliente, y conlleva a un menor desempeño individual.

Esta información es vital para concluir que el sistema requiere de una revisión y de la aplicación de cambios que hagan que el mismo sea más amigable y más objetivo.

Las encuestas fueron aplicadas de manera libre y espontánea a funcionarios que se desempeñan como consultores, lo cual brinda una gran confiabilidad. Además la muestra fue determinada de manera aleatoria y aplicando técnicas aprobadas estadísticamente.

La otra herramienta utilizada en el análisis, es el reporte de calificación mensual, el cual es un informe con una objetividad única, que permite cualquier tipo de análisis; los resultados de este informe, provienen de los aplicativos de servicio al cliente.

Por lo expuesto anteriormente, las dos herramientas son altamente confiables, y permiten sacar conclusiones importantes, las cuales se transcriben a lo largo del estudio.



### Modelo de encuesta a aplicar

PLANTILLA DE PREGUNTAS	
NOMBRE:	CARGO:
PREGUNTA	RESPUESTA
¿Considera usted que el nuevo modelo de evaluación afectara el desempeño de los consultores?	
¿Con la implementación de los dos ítems adicionales de evaluación, se afectará el tiempo de atención al cliente?	
¿Ha encontrado desmotivación de los consultores en la orientación a los resultados y cumplimiento de sus metas?	
¿Afectará la planeación de trabajo por parte del consultor esta nueva aplicación?	
¿Tendrá alguna repercusión en el empleado si baja su calificación con este nuevo modelo?	
¿Podrá generar algún tipo de temor o estrés el cambio de medición de resultados?	
¿Se tiene algún plan de choque para contrarrestar posibles molestias por parte de los consultores por el nuevo aplicativo?	
¿Dentro del programa de capacitación, se ha establecido algún tipo de estrategia en la cual los consultores se apropien de este tipo de medición?	
¿Ha evidenciado algún cambio en el comportamiento del personal que pueda afectar el clima laboral y los resultados del centro de atención?	

¿Hay algún tipo de estimulación por el logro de los resultados?	
---	--

Tabla 1

## **CAPITULO 4**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Resultados**

Los resultados se pudieron verificar en el análisis a las respuestas obtenidas a través de la encuesta aplicada a la Coordinadora, el capacitador y a tres consultores del CAV Tuluá, esta encuesta se aplicó por medio electrónico y se encuentran en los anexos.

A continuación se presentan las calificaciones aplicadas a los consultores para el mes de Septiembre y para el mes de Octubre, en las cuales se pudo evidenciar las diferencias entre el anterior método de calificación y el actual.

**CLARO S.A**  
**INFORME FINAL CONSULTORES CAV TULUA**  
**SEPTIEMBRE 2015**

VENTAS	ATENCION	FIDELIZACION	CERTIFICACION	NOTA
1,00	1,50	2,00	0,50	5,00
20%	30%	40%	10%	100%

N°	CONSULTOR	FUNCION	CERTIFICACION	ATENCION	COLOCACION	VENTAS	NOTA	%.
1	DIANA CAROLINA RAMIREZ	Servicio	4,31	4,26	3,70	3,80	3,95	79%
2	YANETH GARCIA	Servicio	3,80	3,90	5,00	4,90	4,53	91%
3	FERNANDO ANDRES HERNANDEZ	Servicio	3,70	5,00	2,60	5,00	3,91	78%
4	JHON FABIO SOLARTE	Servicio	5,00	1,90	5,00	3,00	3,67	73%
5	OCTAVIO ESQUIVEL MENDOZA	Servicio	4,70	3,00	4,70	3,80	4,01	80%
6	LAURA SOFIA TORRES ARBOLEDA	Servicio	3,80	2,00	4,98	1,90	3,35	67%
7	MARCELA JARAMILLO HENAO	Servicio	4,90	5,00	1,89	5,00	3,75	75%
8	ANDREA LOPEZ DIAZ	Servicio	5,00	4,00	3,90	4,00	4,06	81%
9	FERNANDO GIRALDO CANTERO	Servicio	5,00	3,40	4,90	3,70	4,22	84%
10	CAROLINA GOMEZ ARAGON	Servicio	3,20	3,30	3,70	2,30	3,25	65%
11	ALEJANDRA GONZALEZ ROCA	Servicio	3,70	3,70	5,00	1,00	3,68	74%
12	JORGE ALEJANDRO VERA ANGEL	Servicio	2,90	4,40	3,80	5,00	4,13	83%
13	JOHANA GUERRERO ALTAMIRA	Servicio	5,00	4,00	5,00	1,90	4,08	82%
14	ALEX FABIO CARDONA	Servicio	4,90	5,00	1,90	5,00	3,75	75%
15	JUAN ANDRES DUQUE	Servicio	4,80	5,00	2,50	5,00	3,98	80%
16	MARIA CAMILA ANDRADE	Servicio	3,60	2,78	5,00	3,00	3,79	76%
17	SEBASTIAN RUBIO MONTES	Servicio	3,70	2,70	4,40	2,80	3,50	70%
18	CRISTINA RAMIREZ SEGURA	Servicio	5,00	4,98	3,90	3,50	4,25	85%
19	ANA MARIA HOYOS RESTREPO	Servicio	4,00	5,00	2,40	2,90	3,44	69%
20	DIANA MARIA SILVA	Servicio	4,00	5,00	2,98	3,00	3,69	74%
21	STEVEN RICARDO RESTREPO	Servicio	3,00	5,00	3,90	2,90	3,94	79%

Tabla 7

**CLARO S.A**  
**INFORME FINAL CONSULTORES CAV TULUA IMC**  
**OCTUBRE 2015**

VENTAS	ATENCION	FIDELIZACION	CERTIFICACION	CALIDAD ATENCION	VARIACION PRODUCTO	NOTA
1,1	0,75	1,35	0,4	0,9	0,5	5,00
22%	15%	27%	8%	18%	10%	100%

N°	CONSULTOR	FUNCION	CERTIFICACION	ATENCION	COLOCACION	VENTAS	CALIDAD ATENCION	VARIACION PRODUCTO	NOTA	%.
1	DIANA CAROLINA RAMIREZ	Servicio	5,00	3,80	3,00	4,26	1,90	3,40	2,72	54%
2	YANETH GARCIA	Servicio	5,00	4,90	2,80	3,90	2,70	2,30	2,75	55%
3	FERNANDO ANDRES HERNANDEZ	Servicio	5,00	5,00	3,00	5,00	2,40	2,70	3,06	61%
4	JHON FABIO SOLARTE	Servicio	3,60	3,00	4,00	1,90	2,90	1,00	2,24	45%
5	OCTAVIO ESQUIVEL MENDOZA	Servicio	3,80	3,80	5,00	3,00	3,90	0,90	2,88	58%
6	LAURA SOFIA TORRES ARBOLEDA	Servicio	0,00	1,90	3,00	2,00	1,90	0,07	1,54	31%
7	MARCELA JARAMILLO HENAO	Servicio	1,90	5,00	1,89	5,00	2,30	3,00	2,51	50%
8	ANDREA LOPEZ DIAZ	Servicio	4,00	4,00	3,90	4,00	3,70	3,80	2,85	57%
9	FERNANDO GIRALDO CANTERO	Servicio	2,30	3,70	4,90	3,40	3,80	2,90	2,81	56%
10	CAROLINA GOMEZ ARAGON	Servicio	3,90	2,30	3,70	3,30	3,40	4,90	2,38	48%
11	ALEJANDRA GONZALEZ ROCA	Servicio	3,70	1,00	3,70	3,70	1,90	1,80	2,26	45%
12	JORGE ALEJANDRO VERA ANGEL	Servicio	4,90	5,00	3,90	4,40	3,20	2,50	3,16	63%
13	JOHANA GUERRERO ALTAMIRA	Servicio	4,30	1,90	2,40	4,00	3,00	3,00	2,16	43%
14	ALEX FABIO CARDONA	Servicio	3,00	5,00	2,98	5,00	2,00	4,00	2,89	58%
15	JUAN ANDRES DUQUE	Servicio	4,00	5,00	3,80	5,00	1,50	4,80	3,20	64%
16	MARIA CAMILA ANDRADE	Servicio	4,00	3,00	4,90	2,78	1,30	2,30	2,70	54%
17	SEBASTIAN RUBIO MONTES	Servicio	5,00	2,80	4,40	2,70	1,20	1,90	2,60	52%
18	CRISTINA RAMIREZ SEGURA	Servicio	5,00	3,50	3,90	4,98	3,70	1,20	3,07	61%
19	ANA MARIA HOYOS RESTREPO	Servicio	4,00	2,90	2,40	5,00	2,20	0,80	2,50	50%
20	DIANA MARIA SILVA	Servicio	4,00	3,00	2,98	5,00	1,00	0,80	2,67	53%
21	STEVEN RICARDO RESTREPO	Servicio	5,00	2,90	4,00	5,00	0,90	3,00	3,02	60%

Tabla 8

## 4.2 Análisis de datos

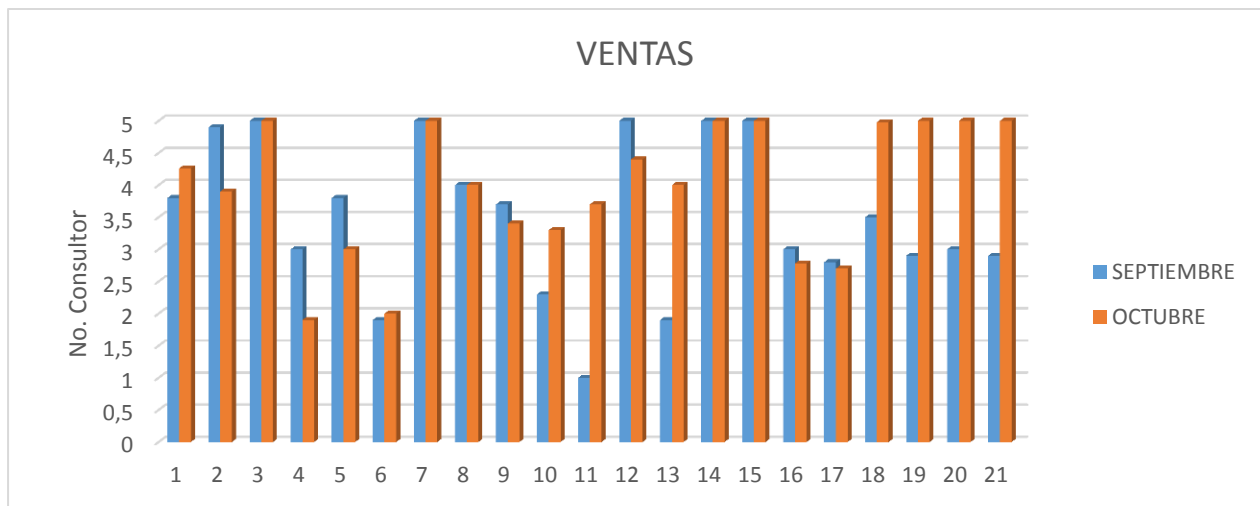
Al realizar el análisis de los datos obtenidos por medio de las encuestas aplicadas se pudo inferir lo siguiente:

- Los consultores ya estaban acostumbrados a la anterior forma de calificación y ya se sentían confiados y seguros de la forma que venían trabajando, pero al entrar en aplicación esta nueva forma de calificación sienten que deben empezar desde cero, esto para ellos es un reproceso en cuanto a lo alcanzado hasta el momento.
- Cualquier tipo de medición es un componente de estrés y preocupación, pues se debe alcanzar las metas planteadas por la empresa, y en este caso añadir más ítems al componente de medición hace que estos niveles de preocupación se eleven y que el consultor se sienta desconcertado.
- La mayoría de consultores sienten que no están preparados lo suficiente para asumir este nuevo sistema de medición, y no cuentan con un plan de acción para desempeñar sus labores de tal manera que los resultados sean los esperados.
- A pesar de este nuevo cambio, los consultores son conscientes de que se deben adaptar y esforzarse al máximo para poder estar al nivel de la situación.
- En cuanto a las respuestas dadas por la coordinadora, se pudo evidenciar que se siente confiada y segura de su equipo de trabajo, además está convencida que esta nueva medición es alcanzable y que no afectara el bienestar de los consultores.
- Es claro que no existe un plan de acción que asegure que los consultores se comprometan y se adapten a este cambio, solo se implementó sin ningún tipo de conceptualización, esto ha provocado aún más incertidumbre.
- La empresa a pesar de estos cambios no toma medidas extremas para aquellos consultores que no cumplan con lo esperado, esto es un gran respaldo para los consultores, pues a pesar de que no obtengan los resultados esperados, seguirán

contando con su trabajo, esto repercute en gran medida en el ambiente laboral y en el desarrollo de sus labores.

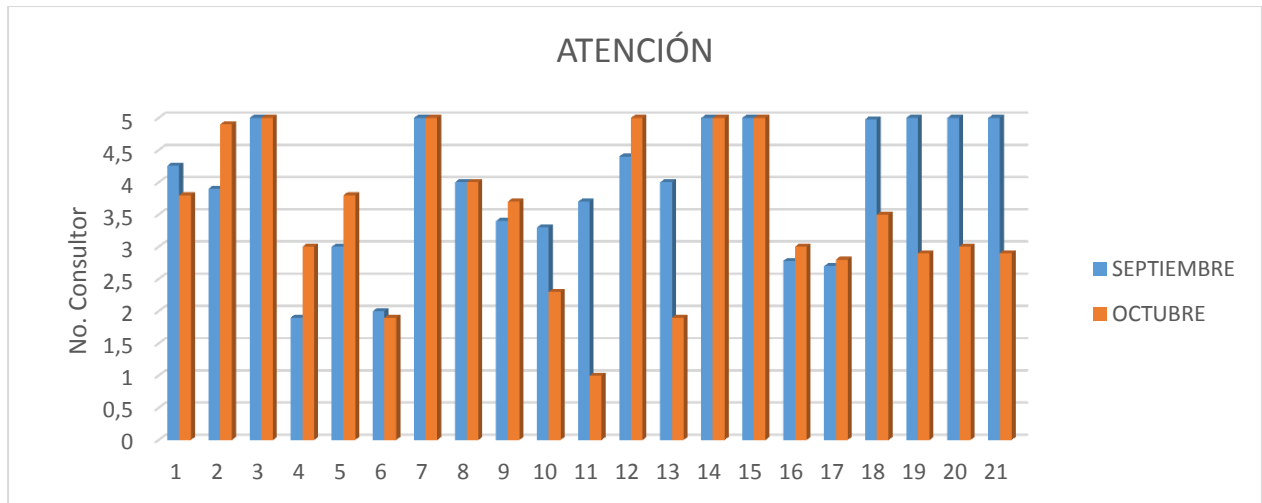
Con respecto a los datos arrojados por la evaluación de resultados se logró encontrar lo siguiente:

- Comparativo de informe final de Evaluación de los consultores CAV Tuluá de Septiembre Vs octubre 2015 de manera general.



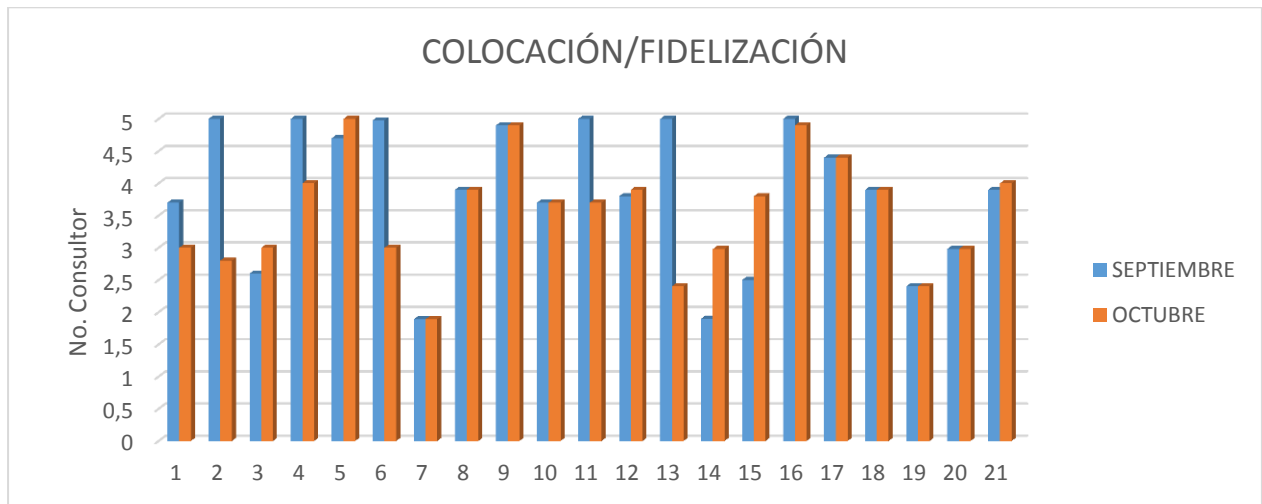
Grafica 1

En la participación de ventas se pudo ver como el mes de Octubre tuvo un incremento en su promedio con picos menos pronunciados y el índice de resultados mejor por encima de 3, lo que puede mostrar que por ser un indicador con alto valor y que mejora su calificación los consultores pueden estar preocupándose más por este valor.



Grafica 2

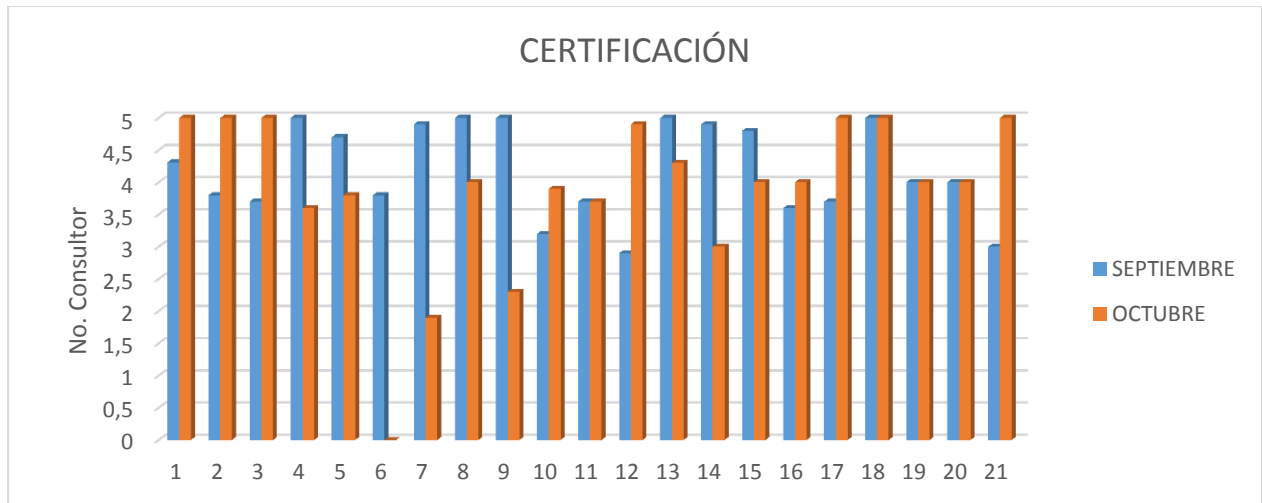
En el ítem de atención al cliente se encontró un notable baja con calificaciones por debajo de 3 y 2, lo que puede mostrar que con la implementación del nuevo modelo de evaluación los consultores están desmejorando su nivel de atención en el afán de cumplir con los nuevos indicadores en los que pueden tener menos control.



Grafica 3

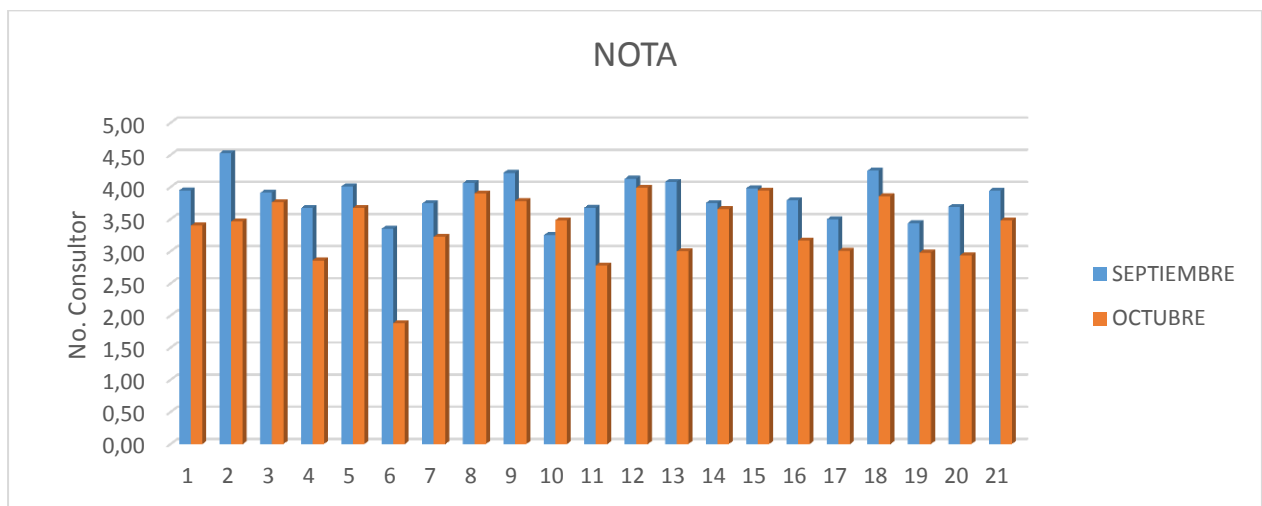
Para la fidelización siendo un ítem importante se puede ver como se encuentran consultores que bajaron su calificación teniendo una regularidad por debajo de su calificación mostrada con el anterior tipo de evaluación, lo que puede demostrar desmotivación o falta de dedicación a este ítem por mayor carga en su medición de resultados.



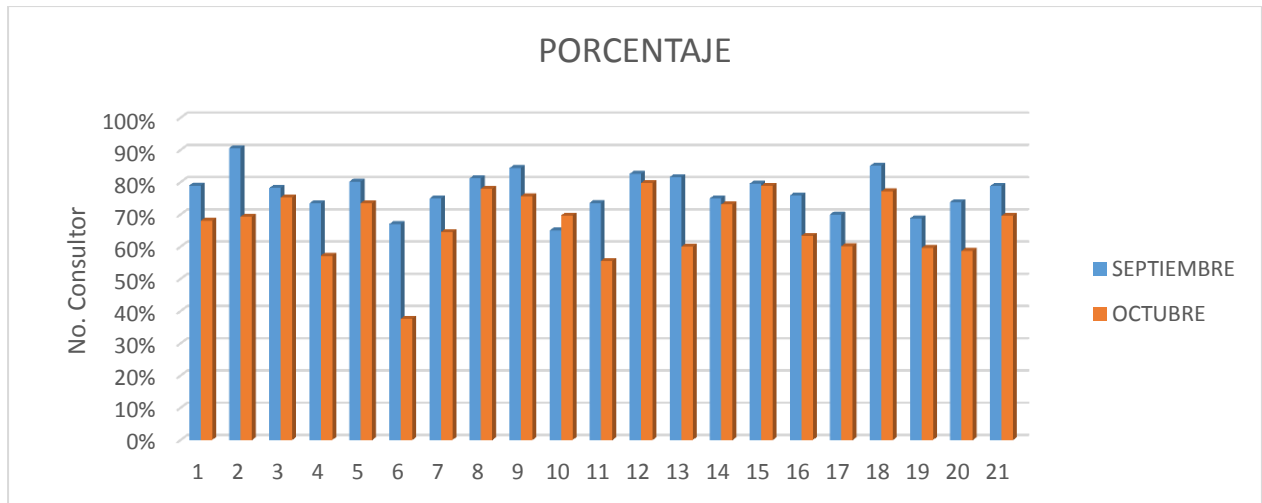


Grafica 4

El comparativo en cuanto a certificación mostro una similar calificación con notas entre 3 y cinco lo que demostró un buen manejo de este indicador salvo en casos puntuales en los que el evaluador debería tomar atenta nota para trabajar con estos consultores.

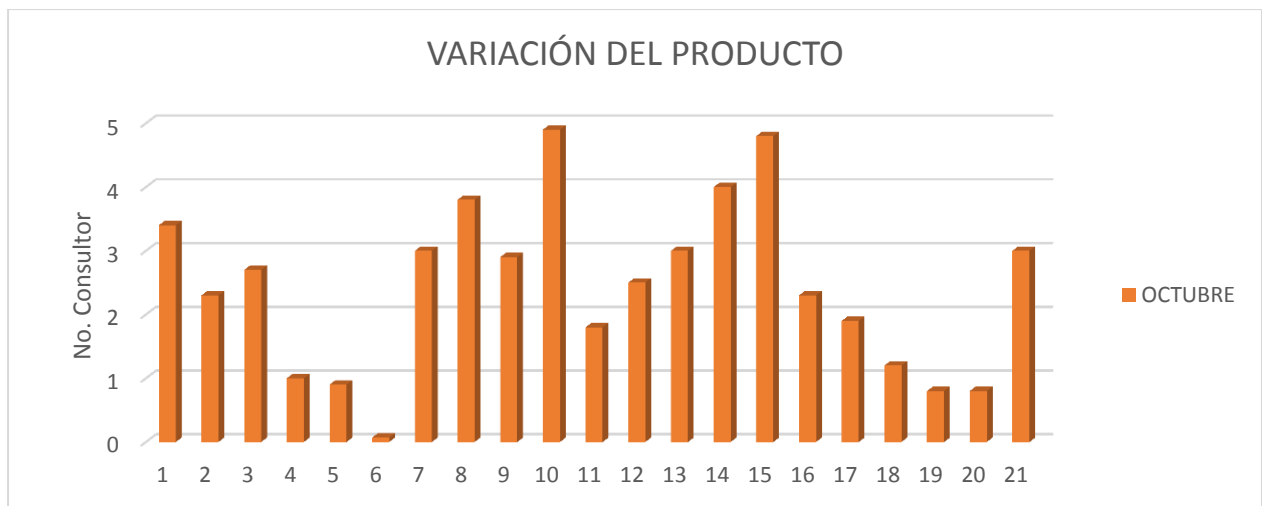


Grafica 5



Grafica 6

Se verificaron las notas y sus porcentajes de participación encontrando que si hubo una disminución en los resultados a nivel general comparando la evaluación de Septiembre vs la evaluación de Octubre con valores por debajo del 80 % y por debajo de 4 en la calificación total de la oficina, lo que nos puede demostrar que con los nuevos indicadores los consultores han tenido una disminución en su calificación personal, mostrando así que si les está afectando en su motivación laboral este nuevo modelo.



Grafica 7

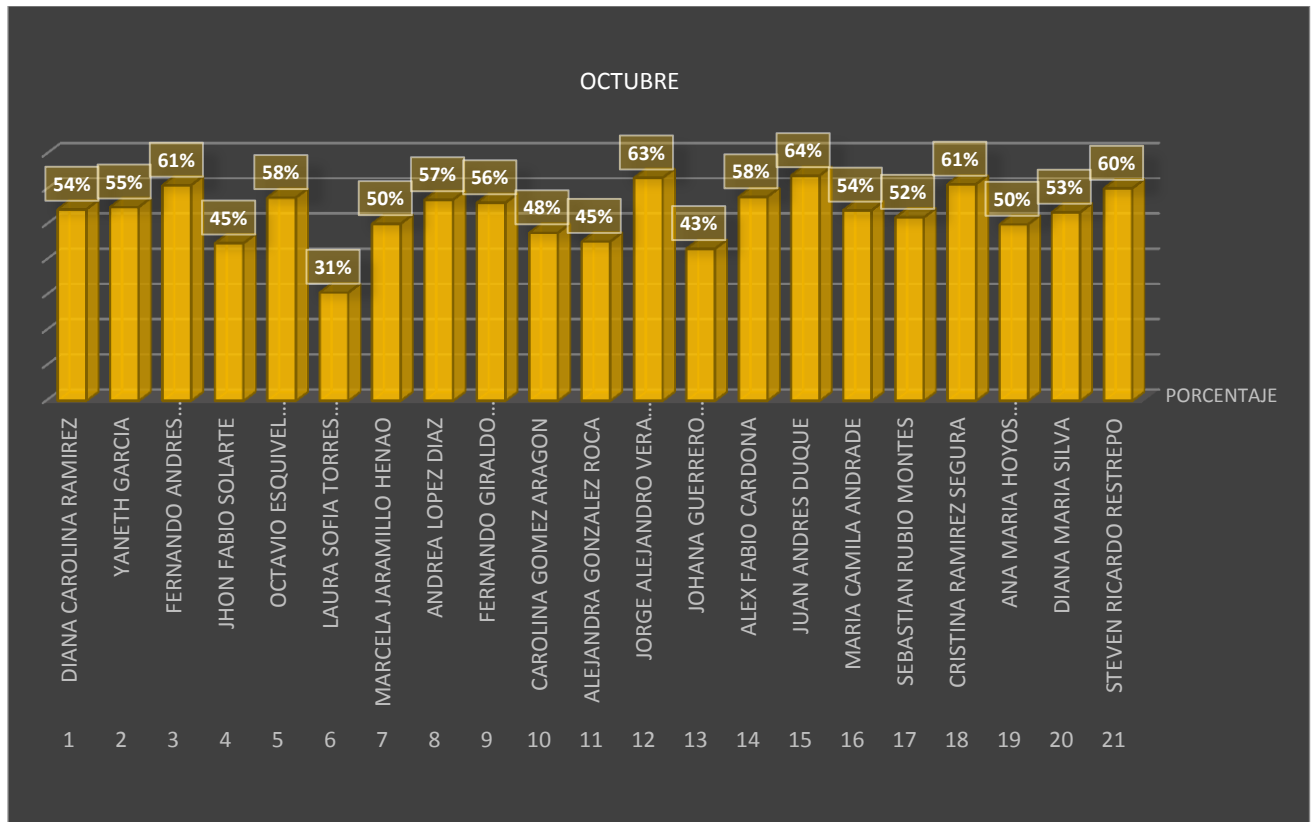
Verificando este nuevo ítem se pudo ver la irregularidad que se muestra lo que denota una necesidad de trabajar en la capacitación sobre este.



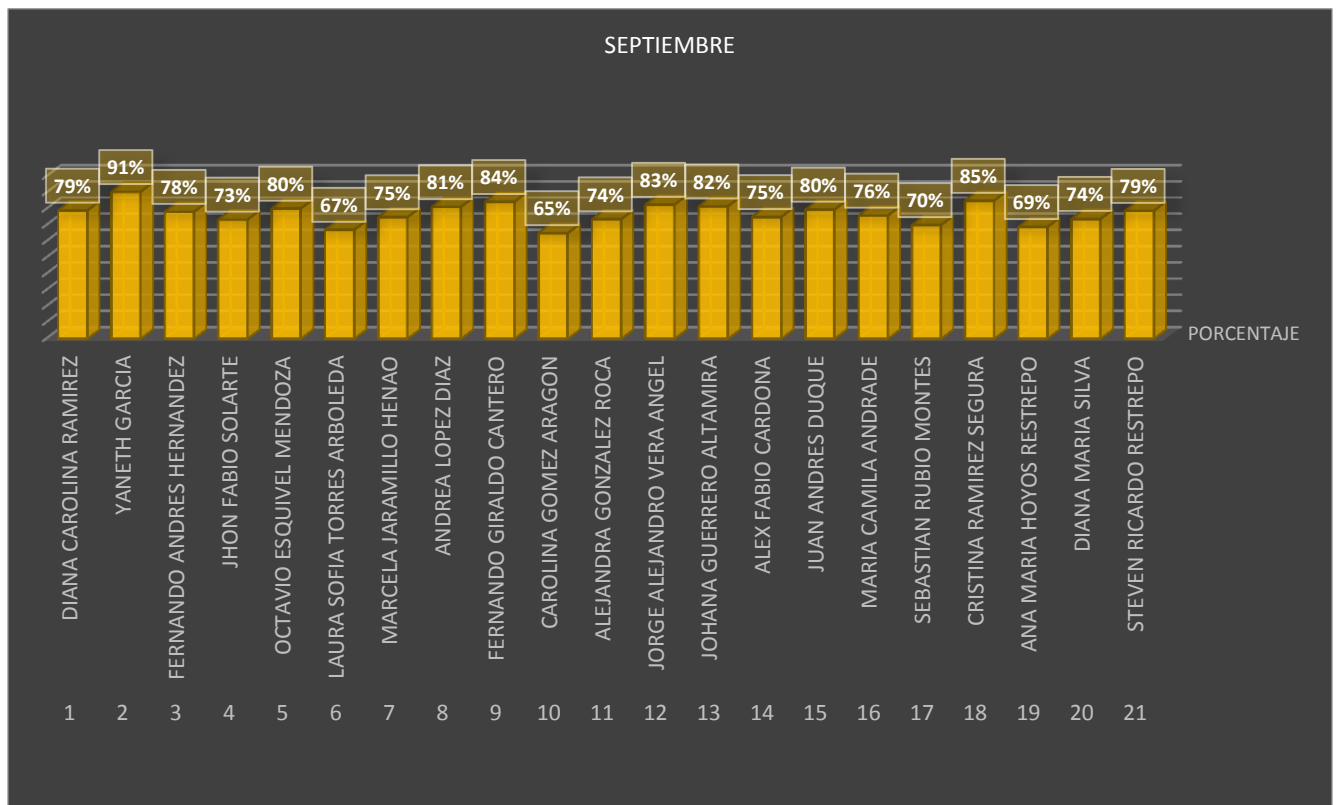
Grafica 8

De igual forma con respecto a la calidad de atención los resultados se muestran irregulares y muestran la necesidad de enfocar más esfuerzos por capacitar a los consultores sobre este tema en el que por ser nuevo tienen menos manejo.

Una vez analizados los resultados de manera general se presentan algunos resultados de manera individual esto con el fin de validar las variaciones obtenidas de un consultor a otro.



Grafica 9



Grafica 10

Como se puede evidenciar el consultor con mayor porcentaje para el mes de Septiembre fue Yaneth García con un 91% de cumplimiento en la mezcla de los cuatro ítems, esto gracias a que la consultora en fidelización y ventas obtuvo un excelente resultado, recordemos que estos dos conceptos son los que tiene mayor peso en la calificación con un 40% y 30% respectivamente, pero si se analiza para el mes de Octubre la consultora obtuvo solo 55%, es decir una reducción del 33%, esta baja calificación se dio porque de los 6 ítems calificados 3 de ellos estuvieron por debajo de 3, y entre estos están dos con mayor peso porcentual, esto se pudo dar a la falta de preparación al cambio de medición, a no contar con un plan de acción y al desconcierto de la nueva forma de medición, lo cual evidencio su bajo rendimiento.

Para analizar otro caso se tomó como referencia el consultor Juan Andrés Duque, quien para el mes de Octubre, periodo en el cual se implementó el IMC, obtuvo el mejor porcentaje de rendimiento con un 64%, que a pesar de ser bajo en comparación con el resultado anterior, ya que bajo un 16%, al realizar el análisis se pudo observar que 5 de los 6 ítems estuvieron por encima de 3, es decir que el consultor tuvo un rendimiento parejo y procuro mantener sus buenos resultados.

En general los porcentajes bajaron considerablemente pues el CAV para el mes de Septiembre obtuvo un promedio del 77% y en el nuevo IMC el promedio fue de solo el 53%, una reducción del 24% lo que indica fallas ya sea por la resistencia al cambio o desconocimiento al nuevo sistema.

#### **4.3 De los procedimientos de control, evaluación y planes de mejoramiento.**

##### **Procedimiento de auditoría en la evaluación de los cargos.**

Una vez conocidos aspectos inherentes al cargo se evaluó el procedimiento de auditoría interna de cargos tendientes a determinar factores de mejora, o cambios en las actividades desarrolladas por los diferentes funcionarios y se pudo establecer que el utilizado por la entidad reúne con unos requisitos mínimos que brindan poder conocer la evolución y desempeño de los funcionarios.

**Notificación de Auditoria:** El auditor debe informar al jefe del área por escrito de su intención de llevar a cabo la auditoria. Esta etapa es de reserva entre auditor y jefe de área.

**Solicitud de información:** El jefe de área debe suministrar la siguiente información al auditor de los últimos 5 días de las siguientes operaciones:

- ✓ Apertura de productos
- ✓ Cancelación de productos
- ✓ Renovación de productos
- ✓ Reporte de quejas y reclamos
- ✓ Reporte atención de clientes

1. **Entrevista:** Los funcionarios deben ser citados por el jefe de área a las 4:30pm una vez terminen su jornada de atención al cliente y deberán responder un cuestionario en el cual se detalla la información obtenida previamente de acuerdo a los resultados encontrados y otras de tipo procedimiento y políticas de la compañía, manuales de funciones y desempeño del cargo.
2. **Retroalimentación de hallazgos:** En una segunda entrevista a la cual asiste el jefe de área se analizan los resultados de la auditoria con la finalidad de retroalimentar e intercambiar conceptos sobre los hallazgos y sobre la entrevista.
3. **Informe Final:** Una vez se ha escuchado al empleado y la opinión del jefe del área se realiza un informe el cual resume los hallazgos, las propuestas de mejora y los compromisos adquiridos por el funcionario y jefe de área.
4. **Lista de chequeo:** Se establece para la auditoria una lista de chequeo, que permitirá realizar la recolección de datos importantes para determinar fallas causadas por la empresa o el empleado, las cuales pueden causar el no cumplimiento de las metas individuales y como CAV.

## **CAPITULO 5**

### **CONCLUSIONES**

#### **5.1 Resumen de hallazgos**

El análisis de la evaluación de resultados de los meses de septiembre y de octubre permite concluir que el nuevo sistema de calificación no cumple con los requisitos de equidad, claridad, objetividad que deben caracterizar este tipo de mediciones.

El sistema anterior utiliza unas variables características del cargo. El sistema nuevo, involucra dos nuevas variables, que aún no son interiorizadas por los funcionarios.

Como se ha mencionado en apartes de este documento, el diseño del nuevo sistema de evaluación no involucró a los empleados que adelantan la actividad, lo cual le restó objetividad.

La afirmación de los resultados del modelo se basa en las siguientes premisas:

- Se aplicó a los mismos funcionarios.
- Los resultados miden el comportamiento de dos meses consecutivos.
- Los empleados cuentan con las mismas herramientas y con la misma capacitación.

En conclusión es muy difícil afirmar que se diseñó un nuevo modelo de evaluación, cuando al aplicarlo se obtiene como resultado que más del 40% de la población en análisis se ubica por debajo de los estándares, cuando en el mes anterior, los mismos empleados se ubicaban en resultados por encima del rango medio del modelo.

Los resultados estadísticos que se evidencia en los modelos estadísticos, es ratificada por una encuesta que se aplicó, a consultores, supervisores y director de una sucursal de Claro SA.

En dichas encuestas se muestra el inconformismo en el modelo, y las expectativas en la aplicación del mismo.

En ninguna de las encuestas se observa un cambio en la percepción de los actores, consultores, supervisores, los cuales consideran el modelo como inadecuado y perjudicial para el desarrollo de la tarea, del clima laboral y de la cultura organizacional.

## **5.2 Formulación de recomendaciones**

Las recomendaciones planteadas son:

- Llevar a cabo un proceso de adaptación y conceptualización de las dos nuevas variables del IMC.
- Realizar reuniones con los consultores donde se establezca las complicaciones o inconvenientes que se tengan con respecto al logro esperado.
- Enviar resultados parciales tres durante el mes, esto con el fin que el consultor tenga control sobre sus resultados.

Las debilidades del proyecto se centran en las restricciones de la información por parte de la compañía, ya que al ser una multinacional y por su posición en el mercado es difícil tener acceso directo a esta, pues los permisos son casi imposibles de obtener, además como consultores estamos regidos por un código de ética que nos limita la divulgación de información.

Otra debilidad del proyecto es que es complicado poner en marcha algún tipo de propuesta o estrategia, pues para que esta sea analizada tiene que pasar por un sin número de personas, esto por lo complicado del organigrama y el tamaño de la empresa.



### **5.3 Propuesta**

Mantener un clima laboral en el que los colaboradores se sientan a gusto en el desempeño de sus funciones es prioridad de las compañías, prioridad que en ocasiones se pierde cuando las compañías con el propósito de hacer frente a la competencia diseñan estrategias que implican cambios operativos y de medición que generan malestar e inconformidad.

Normalmente la reacción al cambio se presenta en los empleados porque La Compañía no evalúa ni aplica aspectos administrativos relacionados con la relación con sus empleados y con la socialización, cambio de procesos y mecanismos de medición del resultado.

Un cambio en la política interna de manejo de personal requiere mecanismos de comunicación que sean asertivos, claros y que no confundan.

Con el fin de hacer frente a la problemática evidenciada y descrita en los capítulos anteriores, cuyo origen obedece a la mala aplicación de políticas administrativas, se han planteado como alternativas de solución las siguientes:

#### **5.3.1 Construcción de un nuevo modelo de información.**

Los resultados del estudio realizado permitieron concluir que se requiere de un nuevo modelo de evaluación, cuyas características son las siguientes:

- Recopilación de información

El modelo de evaluación fue construido a través de información cuya fuente se obtuvo de diferentes formas, entre las que se destacan:

- Sesiones de Grupo con funcionarios que desarrollen las actividades en los centros de atención y ventas con los encargados del área de auxiliar de ventas y servicio.
- Reuniones de lluvia de ideas sobre las variables que debía tener el modelo.
- Entrevistas y encuestas, a funcionarios y directores de oficina.
- Entrevista a Directores de las oficinas.

A partir de la información proporcionada por las diferentes fuentes, se planteó la construcción de un modelo, cuyas características más importantes son las siguientes:

- **Objetivos del modelo.**

- El modelo debe contar con variables cuantificables.
- Eliminar variables subjetivas.
- De conocimiento amplio en la Compañía.

- **Forma de aplicación.**

- Será aplicado a través de resultados suministrados por los aplicativos internos de manera diaria.
- Los resultados serán consolidados semanalmente.
- Serán informados a cada uno de los funcionarios desde la Dirección de Recursos humanos.
- El seguimiento de los resultados de cada uno de los empleados estará a cargo del director de la sucursal, en reuniones semanales.
- Los casos en los que se observe incumplimientos serán tratados de manera individual.
- De cada reunión de revisión de los indicadores se elaborará un acta que será enviada a Recursos humanos.

- **VARIABLES DEL MODELO.**

Adicional al porcentaje de peso según el IMC, se debe determinar una calificación porcentual máxima y una mínima que se debe aplicar a cada una de las variables. Esto permite evaluar de manera objetiva a cada uno de los funcionarios en función del cargo según los rangos.

El modelo necesariamente debe experimentar una variación porque debe tener un nivel de tolerancia por debajo del estándar establecido.

## **Terminología del modelo.**

**Variable de medición:** Concepto de atención al cliente por producto o servicio prestado.

**Porcentaje de peso según el IMC:** Según estudios de la alta gerencia el 100% del resultado total de un funcionario ha sido distribuido en cada una de las variables dependiendo de la importancia del resultado para la compañía en el cumplimiento de los objetivos.

**Mínimo de clientes atendidos (cierres o ventas efectivas día):** Registro que evidencia la productividad lograda en la atención al cliente.

- Alto Nivel de productividad lograda al 100%
- Medio Nivel de productividad lograda entre el 50 y 100%
- Bajo Nivel de productividad lograda inferior al 50%

**Ventas:** Corresponde a las ventas cerradas o productos atendidos, como son: Telefonía Móvil – Internet Móvil – Televisión – Internet – Datos – Telefonía

**Fidelización:** La fidelización hace referencia a la retención (persuasión) realizada al usuario el cual manifiesta en algún momento la intención de retirar el servicio.

**Atención:** Corresponde al número de usuarios atendidos en un periodo determinado.

**Calidad en la atención:** Hace referencia a la demora del cliente en la sala de espera, después de recibir el turno, este debe ser menor a 15 minutos.

**Variación del producto:** Modificación del plan actual del usuario, lo que se busca es que el usuario realice siempre un cambio positivo en cuanto al costo del producto.

**Certificación:** Esta variable tiene que ver con la capacidad de retener y entender los cambios realizados dentro de la compañía, en procedimientos o productos, esta certificación tiene como fin medir la capacidad que tiene el consultor en conocer los parámetros que debe utilizar en la atención con el usuario.

## Modelo de Calificación IMC

Como se puede observar en el cuadro que resume las variables del modelo, se han clasificado los resultados de los funcionarios en tres categorías Alto, Medio y Bajo. En cada una de las categorías ya definidas.

Variable de medición / Calificación	Porcentaje de peso según IMC	Mínimo de clientes atendidos, o de cierres o ventas efectivas día,	Mínimo de clientes atendidos, o de cierres o ventas efectivas día,	Mínimo de clientes atendidos, o de cierres o ventas efectivas día,
Calificación		Alto	Medio	Bajo
Ventas	22%	10	7 - 9	Menos de 7
Fidelización	27%	20	10 - 19	Menos de 9
Atención.	15%	40	39 - 30	Menos de 29
Calidad en la atención	18%	Atención antes de 15 minutos	Atención entre 16 y 30 minutos	Atención después de 31 minutos
Variación del producto	10%	Mínimo 5 modificaciones	Entre 4 y 3 modificaciones	Menos de 2 modificaciones
Certificación	8%	40	39 - 30	Menos de 29
<b>Total</b>	<b>100%</b>			

Tabla 9

Para facilitar una medida mucho más cualitativa, objetiva y de fácil aplicación, se ha determinado otorgar una calificación, alta, media y baja a cada una de las variables.

### Determinación del resultado de la evaluación.

De esta forma podemos concluir que sí una persona cumple con los porcentajes determinados como meta, recibe una calificación de 5 para cada una de las variables, de 3 para el nivel medio y de 2 para el nivel bajo. De esta manera un empleado puede mejorar su resultado a través del cumplimiento mayor en una o varias de las variables. Esta forma de evaluación se caracteriza por ser objetiva y equitativa.

Variable de medición	Porcentaje de peso según IMC			
Calificación		Alto	Medio	Bajo
Ventas	22%	5	3	2
Fidelización	27%	5	3	2
Atención	15%	5	3	2
Calidad en la atención	18%	5	3	2
Variación del producto	10%	5	3	2
Certificación	8%	5	3	2
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>12</b>

Tabla 10

A manera de ejemplo vamos a determinar la calificación para un funcionario que obtuvo en un día el siguiente resultado.

Variable de medición / Calificación	Resultado Diario	Categoría por cumplimiento	Puntos por categoría de cumplimiento
Calificación			Medio
Ventas	10	Alto	5
Fidelización	8	Bajo	2
Atención.	20	Bajo	2
Calidad en la atención	17	Medio	3
Variación del producto	3	Medio	3
Certificación	36	Medio	3
<b>Total</b>			<b>18</b>

Tabla 11

En este caso la funcionaria en cuestión obtuvo una calificación de 18 puntos en el día, lo cual la ubica en el nivel medio.

### 5.3.2 Programa de capacitación.

La compañía debe iniciar y adelantar como mínimo los siguientes programas de capacitación:

<b>Tipo de capacitación</b>	<b>Medio de difusión</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Mecanismo de evaluación</b>
<b>Nuevos productos</b>	Reunión Grupal	Antes de ofertar el producto	Preguntas aleatorias al final de la reunión
<b>Modificaciones a los productos vigentes</b>	Circular	Inmediata a la modificación	Acta de Lectura
<b>Diseño de indicadores de medición</b>	Electrónico	Mensual	Acta de lectura / Block de notas virtual
<b>Herramientas de Software y Hardware</b>	Electrónico	Mensual	Examen al final de la sección virtual
<b>Modelo de Atención al Cliente</b>	Reunión Grupal	Semanal	Charla colectiva con simulaciones
<b>Cambio de Políticas Internas</b>	Circulares	Semanal	Revisión semanal en reunión de la sucursal, constancia de acta.

Tabla 11

**5.3.3. Recursos Humanos, Materiales y Financieros**  
**Cronograma de aplicación y modificación del IMC**

	Periodo							
	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	May-16 / Dic-16	jun-16
<b>Asignación de recursos</b>								
<b>Diseño encuestas</b>								
<b>Aplicación encuestas</b>								
<b>Análisis encuestas</b>								
<b>Entrevistas con directivos</b>								
<b>Modificaciones al IMC</b>								
<b>Socialización IMC</b>								
<b>Piloto de Aplicación IMC</b>								
<b>Aplicación IMC</b>								
<b>Auditoría IMC</b>								
<b>Revisión Resultados IMC</b>								

Tabla 12

**Presupuesto**

**Proyecto aplicación y modificación del IMC**

**Pesos**

	Periodo							
	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	May-16 / Dic-16	jun-16
<b>Diseño encuestas</b>	<b>4.000.000</b>							
<b>Aplicación encuestas</b>								
<b>Análisis encuestas</b>	<b>2.000.000</b>							
<b>Entrevistas con directivos</b>								
<b>Modificaciones al IMC</b>	<b>2.000.000</b>							
<b>Socialización IMC</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>						
<b>Piloto de Aplicación IMC</b>			<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>				
<b>Aplicación IMC</b>				<b>2.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>16.000.000</b>	
<b>Auditoría IMC</b>								
<b>Revisión Resultados IMC</b>								<b>2.000.000</b>
<b>Subtotal Mes</b>	<b>9.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>16.000.000</b>	<b>2.000.000</b>
<b>Total</b>	<b>36.000.000</b>							

Tabla 13

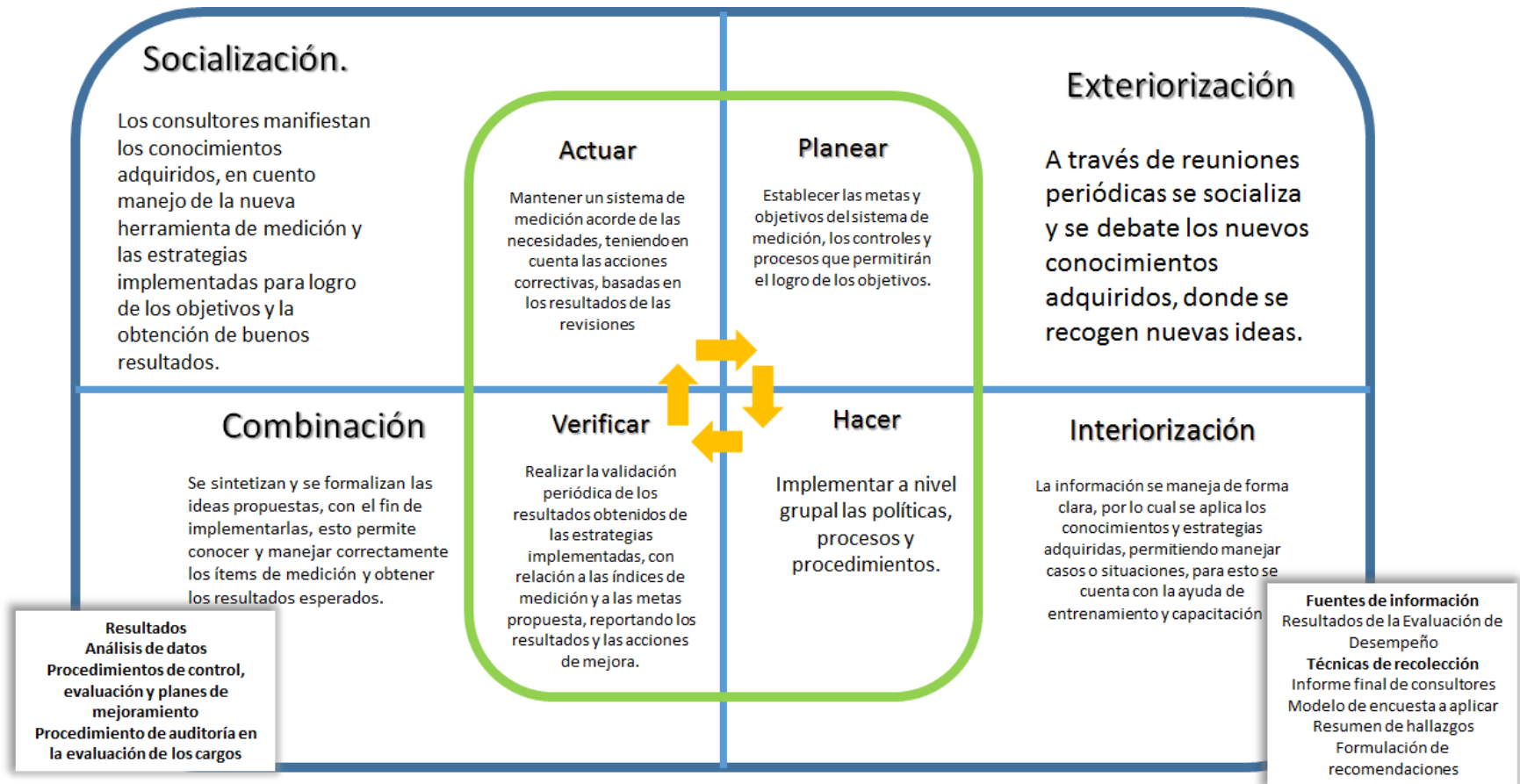


### 5.3.4. Cronograma de actividades

Cronograma de aplicación y modificación programa de capacitación												
	Periodo											
	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	Jul-16 / Dic-16	ene-17	feb-17	Mar-17 - Dic-17
Asignación de recursos	■	■										
Modificación plataforma, implementación de herramientas, software / hardware			■	■	■	■	■	■				
Formación capacitadores						■	■	■				
Socialización del proyecto						■	■	■				
Capacitación en sucursales							■	■				
Revisión Oficinas Piloto del programa								■				
Aplicación del modelo a nivel de sucursales								■	■	■	■	■
Cambios en el programa de formación	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Auditoría al programa de capacitación										■	■	

Tabla 14

## Integración del Modelo SECI con el ciclo PHVA



## **Evaluación**

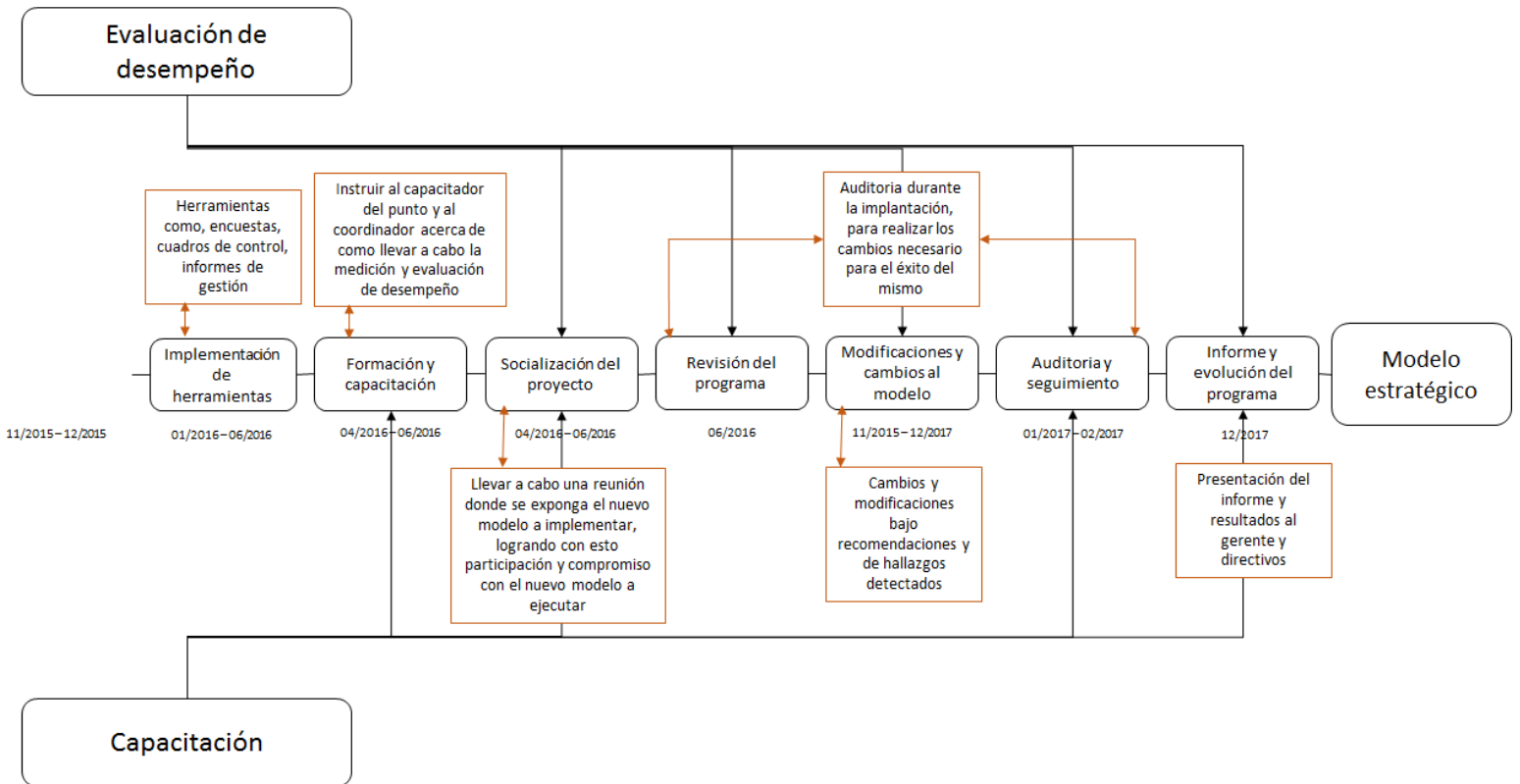
Al analizar la validación sobre utilización del modelo propuesto al interior de la empresa, debemos considerar que para poder aplicar un nuevo modelo de evaluación de desempeño, este debe ser revisado por diferentes áreas que directamente intervienen en el proceso, lo que se puede proponer es realizar una prueba piloto en el CAV como una estrategia individual de punto, con la cual se establecerá, el cumplimiento de las metas y el nivel de compromiso de los consultores por el desarrollo de esta nueva estrategia, llegado el caso que la prueba piloto de los resultados esperados, este se puede proponer a la gerencia para su consideración e implementación a nivel regional y hasta nacional.

Para determinar la viabilidad podemos determinar las siguientes consideraciones:

- **Impacto positivo:** Al implementar un modelo más claro, donde se evalué también la capacidad del consultor, y donde esté sea parte activa del mismo, el impacto positivo se reflejara directamente en el ambiente laboral y en el estado de ánimo del consultor y en su nivel laboral, disminuyen los índices de estrés que pueden desencadenar este tipo de evaluaciones, y por ende la mejora en el servicio y calidad de la atención prestada hacia el usuario, que es el fin de la nueva estrategia que la compañía desea implementar.
- **Impacto negativo:** Al considerar la implementación de un nuevo modelo, el impacto negativo se reflejara en aquellas personas que consideran inoportuno el cambio, porque ya se habían acostumbrado al anterior modelo de evaluación, desencadenando una nueva resistencia al cambio y por lo tanto bajo rendimiento laboral.
- **Restricciones:** Como se habían expuesto antes, la implementación de un nuevo modelo de evaluación, en este tipo de organización, donde los niveles jerárquicos son bastante herméticos y poco flexible con respecto a nuevas propuestas, restringe en gran medida la aplicabilidad de esta propuesta, limitando en gran medida una nueva opción diferente a la ya establecida.

- Limitaciones: El proceso, los permisos y la aplicación de este modelo, puede llevar un determinado tiempo y compromiso por parte de las personas que son directamente responsable en la medición de los resultados, variables que son de considerar, pues no se cuenta con un área de gestión humana directamente en el CAV, quien se encargaría de hallar la manera de establecer el nuevo modelo.

### Diagrama de proceso del Modelo Estratégico Integral



## **BIBLIOGRAFÍA**

Alfaro, S. (2007). Propuesta de un proceso de evaluación de competencias laborales para seleccionar personal de servicio al cliente a través de Assessment center en una empresa de venta directa. Tesis de Licenciatura en Psicología industrial/Organizacional. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Días, C. (2011). Capacitación y desempeño Laboral de los empleados de la comisión federal de electricidad de la zona Montemorelos-linares nuevo León tesis. México. Universidad de Montemorelos facultad de ciencias administrativas

Mejía, C. (2012). Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales” (estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango. Tesis de Licenciatura en Psicología industrial/Organizacional. Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades. Guatemala.

Mondy, W y Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación. México

Rodríguez, B. (2007). Propuesta de mejoramiento para los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, integrada al sistema de gestión de calidad en Servientrega. Universidad de la Salle. Tesis de pregrado en Contaduría. Bogotá.

Rodríguez, c. (2004). El Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Editorial UOC. Barcelona

## ANEXOS

PLANTILLA DE PREGUNTAS	
NOMBRE: LAURA SOFIA TORRES	CARGO: CONSULTORA
PREGUNTA	RESPUESTA
¿Considera usted que el nuevo modelo de evaluación afectara el desempeño de los consultores?	Si, pues según los resultados de la última evolución obtuve la nota más baja de toda la oficina.
¿Con la implementación de los dos ítems adicionales de evaluación, se afectará el tiempo de atención al cliente?	Para mi caso sí, pues al tratar de cumplir con los dos nuevos ítems, mi calificación en el ítem de atención disminuyo considerablemente.
¿Ha encontrado desmotivación de los consultores en la orientación a los resultados y cumplimiento de sus metas?	Por mi parte si, ya que considero que a pesar del esfuerzo realizado los resultados no son los mejores.
¿Afectará la planeación de trabajo por parte del consultor esta nueva aplicación?	He tratado de realizar mi trabajo de la misma manera pero los resultados no son buenos.
¿Tendrá alguna repercusión en el empleado si baja su calificación con este nuevo modelo?	No, la compañía considera otros aspectos para hacer algo en contra de algún considerado.
¿Podrá generar algún tipo de temor o estrés el cambio de medición de resultados?	Mas por el no cumplimiento que por algún tipo de acciones perjudiciales.
¿Se tiene algún plan de choque para contrarrestar posibles molestias por parte de los consultores por el nuevo aplicativo?	No, hasta el momento no se han planteado ningún plan.
¿Dentro del programa de capacitación, se ha establecido algún tipo de estrategia en la cual los consultores se apropien de este tipo de medición?	No, y considero que sería importante, pues nos daría herramientas para poder realizar mi trabajo lo mejor posible.
¿Ha evidenciado algún cambio en el comportamiento del personal que pueda afectar el clima laboral y los resultados del centro de atención?	Hasta el momento no, pero considero que si podría afectarse el clima laboral.
¿Hay algún tipo de estimulación por el logro de los resultados?	Más que estímulo espero que los resultados me permitan tener una mejor hoja de vida.

Tabla 3

PLANTILLA DE PREGUNTAS	
NOMBRE: JUAN ANDRES DUQUE	CARGO: CONSULTOR
PREGUNTA	RESPUESTA
¿Considera usted que el nuevo modelo de evaluación afectara el desempeño de los consultores?	No pues debemos estar preparado a los cambios, y en este tipo de empresa debemos estar preparados.
¿Con la implementación de los dos ítems adicionales de evaluación, se afectará el tiempo de atención al cliente?	Si pero también es un compromiso que debemos tener, además cada indicador es directamente independiente de otro.
¿Ha encontrado desmotivación de los consultores en la orientación a los resultados y cumplimiento de sus metas?	No, considero que son exigencias nuevas y están en cada uno como profesionales saber cómo abordarlas para obtener los mejores resultados.
¿Afectará la planeación de trabajo por parte del consultor esta nueva aplicación?	En mi caso si cambien la forma de trabajar y estoy apuntándole a cumplir con los ítem con más peso, pues como dije anterior mente son directamente proporcionales y si cumplo en los más importantes los demás también tendrán buena nota.
¿Tendrá alguna repercusión en el empleado si baja su calificación con este nuevo modelo?	No, la empresa tiene excelentes condiciones laborales.
¿Podrá generar algún tipo de temor o estrés el cambio de medición de resultados?	Claro todos los cambios son difíciles pero tenemos que adaptarnos.
¿Se tiene algún plan de choque para contrarrestar posibles molestias por parte de los consultores por el nuevo aplicativo?	No, pero esta son en cada uno poner de si para obtener los resultados que queremos.
¿Dentro del programa de capacitación, se ha establecido algún tipo de estrategia en la cual los consultores se apropien de este tipo de medición?	No, pero cada uno puede plantear su propia estrategia.
¿Ha evidenciado algún cambio en el comportamiento del personal que pueda afectar el clima laboral y los resultados del centro de atención?	Sí, pero con el tiempo y después que nos adaptemos todo seguirá igual.
¿Hay algún tipo de estimulación por el logro de los resultados?	Claro la empresa siempre piensa en el bienestar del trabajador.

Tabla 4

PLANTILLA DE PREGUNTAS	
NOMBRE: LUIS ARMANDO ESTRADA	CARGO: CAPACITADOR
PREGUNTA	RESPUESTA
¿Considera usted que el nuevo modelo de evaluación afectara el desempeño de los consultores?	Dentro de mi punto de vista considero que puede haber un punto donde el desempeño de los consultores se vea afectado, pues los cambios al principio pasan por un punto de rechazo, hasta que se adaptan y comprenden que son necesarios para la evolución del negocio.
¿Con la implementación de los dos ítems adicionales de evaluación, se afectará el tiempo de atención al cliente?	Se espera que no, estos dos nuevos ítem tienen como propósito mejorar la calidad de atención a nuestros usuarios, espero esta razón que se debe asegurar que el tiempo este acorde con lo solicitado.
¿Ha encontrado desmotivación de los consultores en la orientación a los resultados y cumplimiento de sus metas?	Más que motivación se puede evidenciar algo de incertidumbre, pues como estos nuevos ítems no se habían manejado antes, no se sabe con precisión como serán los resultados.
Afectará la planeación de trabajo por parte del consultor esta nueva aplicación?	Los que se espera por parte del consultor, es que acepte, se adapte y desempeñe de la mejor manera posible sus labores, esta nueva medición es necesaria pues el mercado evoluciona y los usuarios son cada vez más exigentes, por lo cual la compañía debe ir al mismo ritmo u hasta un paso más adelante, esto con el fin de ir a la vanguardia del mercado.
¿Tendrá alguna repercusión en el empleado si baja su calificación con este nuevo modelo?	No, Claro como empresa y dentro su programa de bienestar laboral, quiere que sus consultores se sientan felices y cómodos, desarrollando su labor, por eso las condiciones están dadas para que se sientan confiados y respaldados por la empresa en telecomunicación líder de Colombia.
¿Podrá generar algún tipo de temor o estrés el cambio de medición de resultados?	Claro que sí, esto es normal pero la adaptación debe realizarse rápido pues la empresa cuenta con sus trabajadores para sacar adelante este nuevo plan de mejora.
¿Se tiene algún plan de choque para contrarrestar posibles molestias por parte de los consultores por el nuevo aplicativo?	Por ahora no, esta nueva calificación hace parte de un plan global que se ha ido desarrollando por partes, esto con el fin de mantener a la compañía como la líder en el mercado.
¿Dentro del programa de capacitación, se ha establecido algún tipo de estrategia en la cual los consultores se apropien de este tipo	Como capacitador siempre estoy disponible para dar soporte a los consultores, los nuevos ítems son fáciles de medir y son totalmente



de medición?	alcanzable, además entre más ítems tenga la evaluación más opciones tendrá en obtener una mejor nota.
¿Ha evidenciado algún cambio en el comportamiento del personal que pueda afectar el clima laboral y los resultados del centro de atención?	No pues es muy temprano, pues la medición arranco hace poco, pero estoy seguro que los resultados paulatinamente serán los esperados.
¿Hay algún tipo de estimulación por el logro de los resultados?	Si el consultor cumple, el CAV también y al cumplir el CAV, a nivel región y nacional sabrán que las cosas se están haciendo bien, y esto tendrá grandes repercusiones en las hojas de vida de los consultores.

Tabla 5

PLANTILLA DE PREGUNTAS	
NOMBRE:CLAUDIA HERRARA	CARGO: COORDINADORA
PREGUNTA	RESPUESTA
¿Considera usted que el nuevo modelo de evaluación afectara el desempeño de los consultores?	No, al contrario se busca que tenga menor desempeño y que la carga laboral se parta en varios ítems para que no solo cumplan en uno o dos si no que alcancen su máximo potencial.
¿Con la implementación de los dos ítems adicionales de evaluación, se afectará el tiempo de atención al cliente?	El tiempo de espera no se puede ver afectado, pues una de las premisas de la compañía es el servicio al cliente, por lo cual se debe garantizar que la atención sea rápida efectiva y de excelente servicio.
¿Ha encontrado desmotivación de los consultores en la orientación a los resultados y cumplimiento de sus metas?	Siempre es un nuevo reto cuando hay cambio, y este debe tomarse como un reto no como un problema, yo sé que con un trabajo bien realizado y de total compromiso los resultados se darán.
¿Afectará la planeación de trabajo por parte del consultor esta nueva aplicación?	Debe darse una cambio siempre buscando alcanzar los objetivos, si hay algo que se estaba haciendo mal esta es la oportunidad de cambiarla, las herramientas y las condiciones están dadas para que todos puedan alcanzar el 100% de la calificación.
¿Tendrá alguna repercusión en el empleado si baja su calificación con este nuevo modelo?	Claro que no.
¿Podrá generar algún tipo de temor o estrés el cambio de medición de resultados?	Como en todo cambio puede existir incertidumbre, pero con buena actitud y trabajo en equipo los resultados se darán.
¿Se tiene algún plan de choque para contrarrestar posibles molestias por parte de los consultores por el nuevo aplicativo?	Los consultores saben cómo realizar su trabajo, las herramientas están dadas y el planteamiento de cómo realizar sus labores son claras, por lo cual solo queda que el consultor coloque de su parte y así los resultados se darán.
¿Dentro del programa de capacitación, se ha establecido algún tipo de estrategia en la cual los consultores se apropien de este tipo de medición?	En Claro constantemente tenemos que estar capacitados pues el mercado nos lo exige, la compañía siempre esta presta para brindar apoyo y acompañamiento a los consultores.
¿Ha evidenciado algún cambio en el comportamiento del personal que pueda afectar el clima laboral y los resultados del centro de atención?	No, el CAV Tuluá siempre se ha caracterizado, por tener un buen equipo de trabajo, y siempre procuramos que el ambiente sea el mejor.
¿Hay algún tipo de estimulación por el logro	Claro es una de las mejores compañías para

de los resultados?	trabajar en Colombia, por su calidad laboral, el tipo de remuneración y las posibilidades de crecimiento profesional.
--------------------	---

Tabla 6