

**IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN COMERCIAL EN LOS  
ASESORES DE LA EMPRESA KONECTA SEDE BURÓ ITAGÜÍ**

**DEIVI JOVAN COLORADO BEDOYA**

**JULIANA MARÍA GALLEGO ÁLVAREZ**

**SARA SALDARRIAGA ARREDONDO**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ**

**ESCUELA DE POSGRADOS**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**MEDELLÍN, COLOMBIA**

**2020**

**IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN COMERCIAL EN LOS  
ASESORES DE LA EMPRESA KONECTA SEDE BURÓ ITAGÜÍ**

**DEIVI JOVAN COLORADO BEDOYA**

**JULIANA MARÍA GALLEGO ÁLVAREZ**

**SARA SALDARRIAGA ARREDONDO**

**ASESORA**

**MONICA ELIANA ARISTIZABAL VELASQUEZ**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ**

**ESCUELA DE POSGRADOS**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**MEDELLÍN, COLOMBIA**

**2020**

## TABLA DE CONTENIDO

1. Pregunta de Investigación .....	5
2. Objetivo General .....	5
2.1. Objetivos Específicos.....	5
3. Justificación .....	5
4. Marco teórico .....	7
4.1. Contextualización. ....	7
4.2. Conceptualización de la formación.....	8
4.3. Caracterización de la formación. ....	9
4.4. Dimensiones de la formación.....	11
4.5. Modelos de la formación.....	14
4.6. Medición de la formación. ....	17
5. Hipótesis .....	23
6. Metodología .....	25
7. Análisis de Resultados .....	26
8. Conclusiones .....	33
9. Discusión.....	34
10. Bibliografía .....	37

## TABLAS

Tabla 1. Distinción de los procesos de educación en las organizaciones .....	9
Tabla 2. Evaluación de cuatro niveles de profundidad del Sistema de Formación Institucional .....	21
Tabla 3. Distribución porcentual de las variables sociodemográficas .....	26
Tabla 4. Distribución porcentual de la variable utilidad del proceso de formación para el desarrollo del cargo. ....	28
Tabla 5. Distribución porcentual de la variable temática y fortalecimiento de habilidades para el desempeño en el cargo. ....	28
Tabla 6. Distribución porcentual de la variable aprendizajes teórico - prácticos. ....	29
Tabla 7. Distribución porcentual de las variables temas tratados y espacio frente al fortalecimiento de aspectos personales. ....	29
Tabla 8. Distribución porcentual del tipo de formación recibida en la organización.....	31
Tabla 9. Distribución porcentual de las variables capacidades y conocimiento de los temas por parte del formador y planificación y dinamismo del espacio formativo. ....	32

# **IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN COMERCIAL EN LOS ASESORES DE LA EMPRESA KONECTA SEDE BURÓ ITAGÜÍ**

## **1. Pregunta de Investigación**

¿Cuál es el impacto de los programas de formación comercial en los asesores de la empresa Konecta sede Buró Itagüí?

## **2. Objetivo General**

Analizar el impacto de los programas de formación comercial en los asesores de la empresa Konecta sede Buró Itagüí.

### **2.1. Objetivos Específicos**

- ✓ Caracterizar los asesores de la empresa Konecta sede Buró Itagüí.
- ✓ Identificar los factores que intervienen en los programas de formación comercial de los asesores.
- ✓ Determinar el nivel de impacto de los factores que intervienen en el proceso de formación.

## **3. Justificación**

La formación en las organizaciones se fundamenta en la intención de mejorar los conocimientos, competencias y habilidades de quienes las componen, teniendo en cuenta que es a partir de su desempeño como se configuran las ideas que construyen los procesos empresariales. El eje central de la presente investigación es analizar el impacto que tienen los procesos formativos comerciales en los asesores de la empresa Konecta en su sede Buró Itagüí, identificando los factores que inciden en ellos.

Debemos saber que el plan de formación es una herramienta, es un medio, y no un fin en sí mismo, pues esta no debe centrarse en la transformación del empleado sino en la

preparación y el desarrollo de este, mediante la transferencia de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias, que permitan una adecuada adaptación a las exigencias cambiantes del entorno y en este sentido lograr los objetivos de la empresa. Además de la importancia del proceso de formación per se, es relevante destacar la pertinencia de dicha gestión en las empresas contact center particularmente para Konecta, donde el tiempo de formación inicial varía entre 7 y 40 días dependiendo del tipo de servicio en el que se vaya a desempeñar el asesor y en donde los procesos de formación transversal son esporádicos. En esta lógica, el proceso formativo es fundamental para el desempeño de los asesores en la organización pues es allí donde se proporcionan las herramientas para prestar servicios de calidad a los clientes. La identificación del impacto de los programas formativos en los asesores telefónicos contribuye a determinar las fortalezas y puntos de mejora de la organización, validar la percepción de los colaboradores sobre los procesos de los que hacen parte, reducir los tiempos de aprendizaje, intensificar el sentido de pertenencia con la organización, mejorar la productividad y mejorar la competitividad del mercado.

La intención del proceso formativo comercial en la empresa Konecta es que los asesores reciban periódicamente sesiones dirigidas a mejorar la atención al cliente, la orientación al servicio y los resultados a partir de la transformación del ser para llegar al hacer, fundamentando una formación en habilidades duras y blandas. De esta forma se reconoce que, para las nuevas incorporaciones, lo más complejo es el aprendizaje de las características de los productos o manejo de aplicativos y para quienes llevan un proceso previo, es la flexibilidad y adaptabilidad a nuevos aprendizajes. La incidencia de estos procesos formativos sobre las habilidades del asesor, dan como resultado la devolución que este hace a la organización a cambio del tiempo y recursos invertidos, por lo que es necesario identificar la manera en que se está impactando. Desde el punto de vista teórico, el profesor

estadounidense Donald Kirkpatrick propone un modelo de evaluación de la formación, integral, permanente y continuo, constituido por niveles.

Es por ello que la presente investigación hará uso de esta metodología para identificar en algunos de los niveles, los factores que intervienen en el proceso de formación comercial de los asesores de la empresa Konecta sede Buró – Itagüí: En el nivel 1 (uno) se evaluará la reacción/satisfacción de los participantes y en el nivel 2 (dos) el aprendizaje adquirido en términos de las competencias que podrían garantizar al asesor una futura empleabilidad. En el componente ético profesional, este documento genera un aporte que ayuda a incrementar el nivel de conocimiento de los profesionales que participan en la investigación, aplicando las bases teóricas adquiridas durante el proceso de formación académica mencionadas con anterioridad y motivando al análisis del impacto de la implementación de la formación, en los colaboradores de una organización y los factores que inciden en el desarrollo de los mismos.

Los resultados de esta investigación servirán de base para formular recomendaciones y sugerencias, y a su vez la generación y estructuración de un posible plan de mejora, en los componentes de los programas de formación de la empresa Konecta, además de convertirse en una guía y apoyo para otros estudiantes que a futuro realicen investigaciones relacionadas con el tema de estudio: Impacto de los programas de formación en los empleados.

#### **4. Marco teórico**

##### **4.1.Contextualización.**

Konecta, es una empresa española que presta servicios BPO y Contact Center, cuyas operaciones se agrupan en Europa y Latinoamérica y sus oficinas comerciales en Estados Unidos. Actualmente tiene presencia específica en Argentina, Brasil, Chile, España, Marruecos, México, Perú, Portugal y Colombia, iniciando operación en este último, durante el año 2010 como un proyecto de audio respuesta para dos entidades financieras en el país.

En el año 2016, adquiere Allus Global BPO Center bajo el nombre de Multienlace Colombia. En dicho país latinoamericano ya suma 7 sedes, incluyendo una en Montería, tres en Bogotá (Niza, Buró 24 y Dorado) y tres en Medellín (Buró Itagüí, Puerto Seco y CEOH). Los principios rectores de la organización son el compromiso con los clientes, la confianza y el respeto, el logro y la contribución, la apertura e innovación, integridad, éxito y colaboración, agilidad y rapidez, siendo su misión “ofrecer una alianza estratégica que permita a los clientes acceder a soluciones multicanal innovadoras y a medida, con modelos de precios rentables, que les garanticen un retorno seguro de su inversión y un alto nivel de satisfacción”.

#### **4.2. Conceptualización de la formación.**

En tiempos de constante cambio, donde la gran mayoría de organizaciones tienen acceso a la tecnología, a incluir estrategias de marketing diversas, identificar la competencia y su entorno comercial; componentes que inciden en el mejoramiento de la productividad en los procesos de la empresa, claramente con la ayuda proveniente del talento humano que motiva e impulsa a la mejora continua. Uno de los retos empresariales es la formación de su talento, un capital humano con capacidades, aptitudes y conocimientos afines a su cargo, a sus tareas, actividades, y al entorno empresarial- social. Ahora bien, la formación se convierte en eje fundamental para el desarrollo de las competencias y potencialidades de los colaboradores en su proceso en la compañía, estrategia organizacional que índice positivamente en el logro de objetivos de la empresa y en los objetivos personales de cada uno de los implicados. Fernández y Salinero (1999) proponen el concepto de formación:

Es una estrategia empresarial sistémica y planificada, destinada a habilitar para la realización de tareas progresivamente más complejas y responsables, a actualizar los conocimientos y habilidades exigidas por el continuo desarrollo tecnológico y a lograr una mejora de la competencia personal, haciendo del



trabajo una fuente de aprendizaje y satisfacción para la persona. La formación no es un proceso aislado e independiente de la empresa: debe ser un instrumento integrado en la planificación de la organización que ha de ayudar a definir sus metas, mejorar su funcionamiento y aumentar el nivel de satisfacción de las personas. (p.183)

Este concepto propuesto por el autor nos da a entender, la importancia de la formación para las empresas en función de alcanzar la condición de competitividad y la necesidad de generar el aprendizaje, para formar y desarrollar capacidades bajo el potencial del talento humano. El concepto de formación no solamente obedece a un tema de actualidad organizacional, si no a entender su trascendencia en el sistema de la organización y al desarrollo que genera en los actores involucrados de la misma. Este proceso emprende por medio del aprendizaje, centrado en un desarrollo integral del colaborador, sin embargo, existen diferentes procesos de educación en las organizaciones, que se considera importante precisar y plantear para consignar sus diferencias y connotaciones respecto a la formación.

#### **4.3. Caracterización de la formación.**

Del Pozo (1997) propone la siguiente tabla que genera la distinción de cada proceso en las organizaciones:

Tabla 1. Distinción de los procesos de educación en las organizaciones

Procesos de Educación	Definición
Información	“Es el proceso por el que un emisor envía un mensaje a un receptor sin el propósito de recibir retroalimentación

	alguna. Lo más importante aquí son los datos o noticias” ( Del Pozo , 1997)
Adoctrinamiento	“Tiene la connotación de asumir ideologías para su transferencia , dando el sentido de enseñar costumbres aun cuando estas no sean aceptadas por toda la sociedad" ( Del Pozo ,1997)
Adiestramiento o Entrenamiento	Es el nivel donde se busca enseñar destrezas y habilidades, mejorando el desempeño en el trabajo. lo importante es el hacer
Instrucción	“El interés se enfoca en la transmisión y adquisición de conceptos para que el trabajador mejore en los procesos, en su puesto de trabajo. Lo más importante son los conocimientos” (Del Pozo , 1997)
Capacitación	“Adquisición sistémica de actitudes , conceptos , conocimientos , roles o habilidades con los que se obtiene una mejoría del desempeño del trabajo” (Golean 1991 como se citó en Muchinsky, 2002)
Formación	“Además de propiciar destrezas y conocimientos, incide en actitudes que deben ser compartidas por todos los componentes de la empresa. Lo importante es el desarrollo integral del individuo“ ( Del Pozo , 1997)

Teniendo en cuenta el cuadro anterior de los conceptos propuestos por Del Pozo (1997) y la propuesta de capacitación por Muchinsky (2002), se da a entender la formación como un proceso sistémico, integral y potencializador, que concibe en su ejercicio y ejecución todos aquellos componentes con relación al cargo que desempeña el colaborador y a su vez con su entorno organizacional. Una estrategia, proceso y práctica, que motiva a las empresas a pensar en la mejora continua a través de la enseñanza, sin embargo, cabe resaltar que el proceso de formación y su implementación está relacionado con los intereses de la organización: Mejoramiento de la productividad, fortalecimiento de competencias duras y blandas de los colaboradores, cumplimiento de políticas organizacionales, mejorar el clima de la organización, evaluar el desempeño, entre otras. Lo que sí hay que tener claridad es que la inclusión de la formación en los procesos debe ser direccionada para aumentar el nivel de satisfacción y la calidad de vida de los empleados (Fernández y Salinero, 1999).

#### **4.4. Dimensiones de la formación.**

La relación competitiva de una organización en el mercado dependerá no solo de sus recursos tangibles e intangibles, sino de su capacidad para gestionarlos, de tal forma que se conviertan en elementos difícilmente imitables y por lo tanto permitan garantizar ventajas a corto, mediano y largo plazo. Estas ventajas competitivas se fundamentan en la gestión del conocimiento, lo que implica que no solo cada uno de sus miembros logre aprender de forma individual, sino a través de una integración de procesos transversales que conviertan al desarrollo del personal en una prioridad de las organizaciones contemporáneas y en un reto sobre las nuevas formas para potencializar al máximo las capacidades de su capital humano.

La formación del empleado implica dotar a este de las herramientas necesarias para poder desempeñar de manera efectiva una función, de tal forma que se gesten trabajadores autosuficientes y capacitados que permitan a la organización contar con un valor agregado y difícilmente sustituible. No obstante, para que un proceso formativo pueda responder a los

requerimientos de una organización y cumpla con su función potencializadora, deberá tener en cuenta algunas dimensiones:

***Primera dimensión: Necesidades formativas.***

El diagnóstico de necesidades responde a cuatro preguntas que buscan establecer el procedimiento a partir del cual debe estructurarse el plan formativo, a saber ¿quién necesita la capacitación?, ¿en qué necesitan capacitación?, ¿con qué nivel de profundidad?, ¿cuándo y en qué orden deben ser capacitados? (Aguilar-Morales, 2010).

Según Chiavenato (2009) “las necesidades de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo” y establece que se pueden dar a razón de cuatro niveles: Análisis organizacional, análisis de los recursos humanos, análisis de la estructura de puestos y análisis de la capacitación.

Lo anterior da respuesta al cómo mitigar la ausencia de habilidades, actitudes y aptitudes de un empleado para desempeñar determinada función y sus razones pueden corresponder a la inexperiencia, brechas, actualización de procesos organizacionales o cambios estructurales. Reza (2006) plantea que identificar dichas necesidades, permite una adecuada sistematización del plan de formación y garantiza el establecimiento de programas efectivos de capacitación.

***Segunda dimensión: Saberes previos.***

Aunque la relevancia del proceso formativo se centra casi siempre en los resultados a posteriori, según el modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick, es indispensable evaluar las habilidades y capacidades de los participantes no sólo después, sino antes del proceso formativo, a través de métodos de control en las que se incluyen pruebas escritas. Al identificar los conocimientos previos que tienen los participantes, es posible establecer más

claramente la relación entre lo aprendido y la acción formativa, siendo que estos permitirán abordar fácilmente el nuevo aprendizaje. Estas nociones cognoscitivas con las que el aprendiz aborda los conceptos dentro del plan de capacitación, permiten una visión más amplia de los temas ya reconocidos y disminuyen la resistencia frente a los conocimientos nuevos.

### ***Tercera dimensión: Plan de capacitación.***

La capacitación en una organización, permite no solamente proporcionar o mejorar destrezas y habilidades al trabajador para optimizar su rendimiento en su puesto de trabajo, sino que contribuye a generar una transformación en sus destrezas que pueden incidir positivamente en otros ámbitos de su vida. La capacitación organizacional trae grandes ventajas para las empresas, estas implican tener personal idóneo en la organización y minimizar costos en caso de requerir tareas específicas, permite fidelizar al empleado y cubrir vacantes con convocatorias internas, lo que fortalece el nivel de confianza y suma a la motivación y sentido de pertenencia del trabajador hacia la organización. Según Chiavenato (2009), “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” y permite beneficios para las empresas, para los empleados y para las relaciones internas y externas de la organización.

El plan de capacitación deberá entonces responder a unas necesidades previas identificadas en un diagnóstico donde se identifique qué se quiere hacer, para qué y cómo hacerlo. Dentro del desarrollo del plan de capacitación, es necesario establecer un orden de objetivos y estructura de contenidos que den cuerpo a las estrategias y tareas particulares que se llevarán a cabo para cubrir la necesidad previamente identificada, de tal manera que pueda ejecutarse efectivamente.

#### ***Cuarta dimensión: Valoración del desempeño.***

En su teoría de la motivación al logro, David McClelland planteó que esta surge en el momento en que se establece un objetivo y se tiene la intención de alcanzarlo, lo que hace que se articule con la búsqueda de recursos para lograrlo. Por su parte Donald Kirkpatrick, en el tercer nivel de su modelo evaluativo habla sobre la importancia no solo del plan de formación o capacitación, sino de la intención de mejora y avance por parte del aprendiz, lo que incluye la aplicación del conocimiento adquirido durante el plan de formación y la motivación intrínseca que tenga frente a su trabajo. Es necesario que esta persona tenga la intención de cambiar y, por otro lado, que cuente con un incentivo que sirva de catalizador para esa motivación. Este cambio de conducta, según el mismo modelo evaluativo, solo podrá determinarse después del primer o segundo mes después de haber culminado el proceso de formación, a fin de evaluar el comportamiento y desarrollo del trabajador en su puesto de trabajo. Es en este momento cuando se empiezan a evidenciar resultados para la organización en la medida que se mejora el desempeño y la productividad.

#### **4.5. Modelos de la formación.**

##### ***Modelo de gestión por competencias.***

El ámbito organizacional cada vez está delegando más funciones a sus empleados con el fin de proporcionarles mayor autonomía y responsabilidad sobre sus tareas, a la vez que incentiva a la competitividad y al desarrollo de equipos de trabajo en donde los individuos planteen soluciones innovadoras en el marco de la gestión de sus propios procesos.

Este modelo formativo tiene sus orígenes en la psicología industrial y del trabajo, la cual se estaba aplicando desde finales de los años sesenta. Para ese momento aún no se pensaba una relación directa entre conocimiento tácito y desempeño pues los test aptitudinales empleados no encontraban aún relaciones directas entre uno y otro. Durante los

diez años siguientes empieza ya a aplicarse en el ámbito organizacional en donde tuvo un gran impacto gracias a su contribución para resolver aquellas aptitudes requeridas para todos los niveles de cargos, desde los más simples hasta los más complejos. Estos últimos constituyen la media de los cargos en la actualidad, los cuales, como se mencionó anteriormente, tienen cada vez más responsabilidades y actividades por cumplir. Este logro es alcanzado gracias a que con el modelo de Gestión por competencias no se perciben los cargos de forma individual y estática, sino que los convierte en unidades dinámicas y articuladas con el resto de procesos dentro de la organización haciendo énfasis en las características de la persona que ocupa el cargo.

En este sentido, el enfoque de la gestión de competencias aporta un giro copernicano en relación a modelos previos de capacitación, pues para determinar el desempeño exitoso de un puesto de trabajo se encarga de evaluar las aptitudes y habilidades de quien lo desempeña, en lugar de darle prioridad a la evaluación del puesto de trabajo como tal. Existen test evaluativos que proponen una relación directa entre la inteligencia y el éxito profesional ya que se priorizan las habilidades que son requeridas para realizar una tarea (Hunter, 1986) sin embargo estos no proveen una explicación holística sobre la incidencia de las competencias para el éxito del desempeño en un puesto de trabajo. Según estudios existen dos tipos de inteligencia, la primera que es ajena a la experiencia y está relacionada al desarrollo neurológico y la segunda que se construye a partir de los conocimientos adquiridos en el entorno, la cual está mediada por la educación y el acceso a la información (Garnham y Oakhill, 1996). Esta diferenciación vuelve necesario integrar las aptitudes del individuo y las características propias de su personalidad para determinar la efectividad en la ejecución de funciones.

La gestión por competencias tiene más variables que aquella basada en la cualificación y permite tener una perspectiva más completa de quien va a desempeñar un

cargo pues no solo se limita a evidenciar la formación académica sino aquellas aptitudes intrínsecas del individuo que harán la diferencia al momento de la toma de decisiones, de gestionar procesos y desempeñar tareas específicas, lo que significa para la organización habilidades más difíciles de imitar y sustituir y por ende una ventaja competitiva mayor. La competencia hace referencia a la integridad de los componentes intrínsecos que diferencian a un individuo de otro (sus actitudes y posturas frente a determinadas situaciones, el manejo de posiciones complejas, la relación y desenvolvimiento social, la iniciativa) y a la formación que este haya adquirido por los medios educativos tradicionales. La manera en la que el individuo articule estos conocimientos y los convierta en herramientas efectivas para el desempeño de sus tareas, configura una competencia.

***Definición de competencia.***

Las competencias están directamente ligadas al aprendizaje pues implica la existencia o adquisición de un elemento catalizador del cambio que permite direccionarse a la orientación de un logro. Levy Leboyer (1997), define competencia como aquel conjunto de conductas que pueden ser fácilmente observadas y que permiten desempeñar eficaz y eficientemente una tarea específica. Aquí lo que configura el perfil son una serie de comportamientos observables, ligados a una estructura organizativa, estrategia y cultura dadas y a un trabajo concreto. Bajo este mismo concepto, pertinente abordar el concepto de situación para comprender con certeza el concepto de competencia.

En relación a las dos cuestiones se considera que una persona es competente dependiendo de la situación en la que se encuentre (Zarifain,1999) pues la competencia es el resultado de la movilización, integración y adecuación de conocimientos, habilidades y actitudes utilizados eficazmente en diferentes situaciones (Villardón, 2006). La observación de la competencia también es fundamental para entenderla, pues a diferencia de la cualificación, esta difícilmente podrá ser evaluada por medio de la verbalización y solamente



se podrá corroborar a partir de la manifestación de sus comportamientos y conductas en una situación específica. El modelo de gestión de competencias que propone Levy Leboyer (1997), se encuentra dividido en tres fases: identificación de la competencia, evaluación y desarrollo (como se citó en Gutiérrez y Heredero, 2009).

La gestión por competencias constituye un procedimiento bien articulado que implica como objetivo la evaluación y mejora de las organizaciones y las personas que la componen (Oliveros, 2006). En términos generales el modelo de gestión por competencias es sencillo en la medida de que es fácil establecer aquello que se quiere identificar en el individuo, sin embargo, en la práctica, los métodos de análisis aún no son tan claros. Esto se da por tres motivos (Pearn y Kandole, 1988): primero, los puestos de trabajo no son estáticos ni tienen un contenido permanente; segundo, un mismo puesto puede ser ocupado de manera distinta por individuos diferentes; y tercero, no es fiable asumir que el solo nombre del cargo defina el puesto de trabajo ya que detrás de este puede haber un sinnúmero de competencias distintas. Si bien hay descripciones de competencias genéricas que se pueden aplicar a los métodos prácticos de análisis, es importante asumir también que estas deben ser adaptadas a las necesidades particulares de cada organización.

#### **4.6. Medición de la formación.**

Las intenciones de los programas de formación en una organización tienen un contenido latente y un contenido manifiesto que es percibido por los interesados e involucrados en diferentes medidas y formas. Es por ello, que la evaluación de su impacto se hace necesaria no solo para justificar la inversión en tiempo y dinero, emprender acciones que aporten al incremento de la productividad y la eficacia de los colaboradores o disminuir los niveles de insatisfacción de los mismos con la monotonía que genera la repetición de tareas, sino para cuantificar y cualificar aquella conducta tan humana: La capacidad de adaptación del individuo, de las competencias, de los conocimientos, de los equipos de

trabajo, de los procesos y finalmente de las organizaciones en un medio competitivo que promete reconocimiento a partir de estas “buenas prácticas”.

Kirkpatrick (2006) afirma:

“Algunos profesionales de la formación y el desarrollo creen que el término *evaluación* significa medir los cambios en la conducta que ocurren como resultado de las acciones formativas. Otros piensan sólo en términos de la satisfacción que los participantes rellenan al final de un programa. A otros les interesa el aprendizaje que ocurre en el aula, según se mide de acuerdo con el autoconocimiento en el conocimiento, la mejora de habilidades y los cambios en las actitudes. Y todos tienen razón – pero al mismo tiempo, se equivocan, pues no se dan cuenta de que los cuatro enfoques son parte de lo que queremos decir con *evaluación*”. (p.15)

La presente investigación retomará algunos de los componentes de la estructura de los cuatro niveles de la evaluación de acciones formativas de Donald L. Kirkpatrick con el objetivo de obtener una medición parcial del impacto de un proceso formativo y así obtener un insumo para identificar posibles oportunidades de mejora que hayan generado que el propósito de la intervención no se haya cumplido en su totalidad.

James D. Kirkpatrick (Hijo de Donald L. Kirkpatrick) en una entrevista realizada en el año 2017 por Amedirh- Asociación mexicana en Dirección de Recursos Humanos indica que “en la actualidad las capacitaciones en las organizaciones carecen de una falta de conexión con el desempeño y el logro de los resultados clave de la organización. El Modelo de Kirkpatrick ofrece un proceso práctico”. Orientado por una visión sistémica, dicho teórico propone unos niveles evaluativos que tendrán impacto uno sobre los otros y que contribuirán a responder 3 preguntas puntuales: “Mejorar acciones formativas en el futuro, determinar si

algunos de los componentes de su estructura deben continuar o eliminarse y justificar la existencia del departamento de formación” (Kirkpatrick, 2006).

### ***Nivel 1: Reacción.***

La satisfacción es un agente catalizador que genera en el ser humano el aumento en la reacción a diferentes situaciones y acontecimientos que pueden ayudar a disminuir o aumentar el rendimiento. En este caso medir la reacción “supone valorar el nivel de satisfacción de los participantes con la formación recibida. Para ello se suelen usar los cuestionarios de satisfacción que habitualmente incluyen aspectos sobre los materiales empleados, los formadores, la metodología, o los contenidos” (Amedirh, 2017).

### ***Nivel 2: El aprendizaje.***

De acuerdo a las definiciones de aprendizaje abordadas en los modelos y enfoques expuestos anteriormente, dichas acciones pueden estar encaminadas a fortalecer las habilidades duras o aquellos conocimientos técnicos que se requieren para desempeñarse en el cargo, o, habilidades blandas que están orientadas a aquellas aptitudes o comportamientos que aportan un valor complementario. En este caso el autor plantea que “con el fin de evaluar el aprendizaje, es necesario establecer los objetivos específicos” (Kirkpatrick, 2006) y que, de acuerdo a su modelo, el impacto se puede identificar cuando “las actitudes han cambiado, el conocimiento se ha incrementado, las habilidades han aumentado” (Kirkpatrick, 2007).

### ***Nivel 3: La conducta.***

Observar los cambios en el comportamiento de los participantes es quizá la necesidad más apremiante y el medidor más tangible del aporte del programa de formación realizado. Sin embargo, Kirkpatrick (2006) plantea cuatro condiciones para que la conducta presente un cambio: “la persona debe tener el deseo de cambiar, la persona debe saber lo que tiene que

hacer y cómo hacerlo, la persona debe trabajar en el clima adecuado y la persona debe ser recompensada por el cambio”. Según el autor las dos primeras pueden ser manejadas y estimuladas durante el proceso, no obstante, será tarea del líder propiciar el clima y las recompensas externas adecuadas para cerrar de manera integral el ciclo. Y es que ambientar un espacio o momento es una tarea orientada al detalle y en este punto se pueden presentar las siguientes dinámicas:

“Que el jefe le prohíba hacer al participante lo que se le ha enseñado... el jefe no dice “no hagas eso”, pero deja claro que el participante no debería cambiar de conducta porque haría sentir mal al jefe... el jefe pasa por alto el hecho que el participante ha asistido a una acción formativa... el jefe anima al participante a aprender y aplicar su aprendizaje en el puesto de trabajo... y el jefe sabe lo que aprende el subordinado y se asegura de que lo transfiera al puesto de trabajo” (Kirkpatrick, 2006).

También la recompensa intrínseca es importante ya que depende del mismo colaborador y hace referencia a los sentimientos de agrado y honra por haber cumplido con los objetivos de la intervención.

#### ***Nivel 4: Resultados.***

Estos deberán medirse en términos del logro de los objetivos planteados para el proceso formativo y es de gran importancia que los participantes asistan en su totalidad a cada una de las sesiones o etapas del mismo. En uno de los casos de éxito expuestos en el año 2017 por Reio, Rocco, Smith & Chang en su artículo “A Critique of Kirkpatrick’s Evaluation Model. New Horizons in Adult Education and Human Resource Development” se logró identificar que los métodos más usados en este nivel son una discusión con el gerente o una encuesta.

Hasta este punto se puede ratificar que este modelo provee información en diferentes contextos y puntos de vista. Como lo indica James D. Kirkpatrick (2017) “mediante la recopilación de datos relacionados con la efectividad, se puede comprobar de forma creíble el impacto”.

Como ejemplo de la implementación de dicho modelo se retomará el Plan Institucional de Formación y Capacitación: Cultivando el compromiso 2019 -2020 de la Alcaldía de Medellín y su estrategia de evaluación:

Tabla 2. Evaluación de cuatro niveles de profundidad del Sistema de Formación Institucional

---

<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguimiento semestral al cumplimiento del cronograma y la ejecución presupuestal</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Medición de la satisfacción por lo menos al 50% de los asistentes a todos los programas, esta se hará en la última sesión</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Medición de aprendizaje en los cursos con intensidad superior a 20 horas cada facilitador diligenciará una ficha pre-test y una post-test, para determinar el avance en la adquisición del conocimiento</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Medición de transferencia en el puesto de trabajo al 100% de los servidores beneficiarios de eventos especializados, se aplicará instrumento al servidor y al jefe inmediato, entre tres y seis meses después para determinar, la aplicación del</li></ul>

---

---

conocimiento y el nivel de coherencia entre la respuesta del servidor y la percepción del Líder

---

- Medición de transferencia al 20% de los asistentes a cursos de más de ocho (8) horas de intensidad, se aplicará instrumento al servidor y al jefe inmediato, entre tres y seis meses después para determinar, la aplicación del conocimiento y el nivel de coherencia entre la respuesta del servidor y la percepción del Líder
- 

- Medición de impacto en la prestación del servicio a los líderes de equipos en los que mínimo el 50% de los integrantes hayan participado procesos formativos de capacitación. Se aplicará encuesta al Líder o Directivo un año después de la realización del programa de aprendizaje, para determinar la mejora del servicio

De acuerdo a las recomendaciones del autor, es de vital importancia ejecutar las cuatro fases del proceso evaluativo ya que si se concentra la evaluación de manera independiente se correrá el riesgo de acceder a información que contemple sólo la adquisición de conocimientos, o el nivel de satisfacción con algunos componentes del proceso y no se recogerán datos con respecto a la práctica. Reio, Rocco, Smith & Chang (2017) como se citó en Kirkpatrick (1959a) y Kirkpatrick & Kirkpatrick (2005,2006) plantean:

“This is why it is important to evaluate both reaction (Level 1) and learning (Level 2) in case no change in behavior (Level 3) occurs... Then it can be determined whether the fact that there was no change was the result of an ineffective training program or of the wrong job climate and lack of rewards... By evaluating both Levels 1 and 2, it also makes employees more accountable for their own learning and performance”.

p.37.

Otro caso de éxito mencionado por estos autores es un estudio de Lokwood's (2001) realizado a un programa de orientación diseñado para 103 empleados de la oficina fiscal San Diego – Estados Unidos. En el nivel 4 del proceso formativo se evaluaron los resultados en términos del impacto al presupuesto operativo fiscal, Lokwood's pronosticó que los beneficios brutos serían de aproximadamente de \$60,000 a \$100,000 dólares por año por motivo del aumento en el rendimiento individual, la disminución de la dependencia de los colaboradores de los compañeros y superiores, y un ahorro de \$45,000 a \$77,000 dólares que en términos del retorno a la inversión de 200%, cifras que para muchos directivos son alentadoras y que aportan considerablemente a que la formación organizacional permanezca en el panorama estratégico de la compañía.

## **5. Hipótesis**

El proceso formativo en una organización está mediado por múltiples factores que inciden en la manera en la que el sujeto aprende, interioriza el conocimiento y lo aplica posteriormente a su desempeño laboral. La capacidad que tiene la organización o el área encargada de los planes de formación, consiste en determinar aquellas situaciones, medios y formas más idóneas para asegurar que los elementos empleados durante el proceso sean los indicados para cada tipo de situación y necesidad. En un primer momento se hace fundamental reconocer la razón principal por la que se inicia un plan de formación, esto

incluye un diagnóstico exhaustivo que debe hacerse a la causal que determina la necesidad de llevarlo a cabo. Dada la naturaleza de la empresa, en este caso Konecta, cada una de las líneas de servicio tiene características y requerimientos a partir de su enfoque de servicio: ventas, SAC, fidelización o cobranzas. Este elemento es fundamental al momento de determinar la necesidad del plan de formación y es este diagnóstico el que determina el insumo principal de la creación de la estructura temática.

Si un diagnóstico arroja de manera acertada la necesidad más importante para la operación en un determinado momento, la solución que se da a través del plan de formación, impactará de manera directa al desempeño de los asesores. Una de las características fundamentales dentro de los procesos formativos en Konecta, es la articulación de habilidades duras y blandas presentes en estos, por lo que la intención de la organización va direccionada a que no solamente haya un impacto directo sobre el desempeño del asesor, sino que éste trascienda al entorno personal o social y pueda aplicarlo incluso, en otros espacios.

La estructura temática del modelo formativo, debe ser el resultado del diagnóstico identificado inicialmente, pues si bien la estructura base es la misma para toda la organización su enfoque varía a partir de la línea de servicio y de las particularidades de cada operación. Así como es necesario establecer el nivel de profundidad que debe abordar la formación, se hace indispensable pensar los espacios en los que esta se llevará a cabo, esto con el fin de dar aviso temprano al encargado operativo del servicio y que todos los convocados al proceso puedan asistir a los encuentros.

El impacto de los programas formativos, está supeditado también a la disposición y percepción que tenga el formando frente al proceso, ya que la resistencia de cara al aprendizaje puede ser determinante al momento de tener resultados para establecer la aprehensión de conocimiento. Siendo que el plan de formación transversal, que se efectúa en



este momento en la organización tiene un enfoque comercial, es pertinente tener en cuenta que la mayoría de agentes son resistentes a él y es esta precisamente la que debe ser mitigada durante el proceso de formación.

Las variables a tener en cuenta para determinar la relación de los procesos y el impacto son: el desempeño laboral, la vida personal, enfoque de los procesos de formación recibidos desde el ingreso a la organización y la satisfacción frente al plan de formación.

## **6. Metodología**

El enfoque de la presente investigación es de corte cuantitativo en razón de que a través de “la recolección de datos... se pueden probar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico... con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Sampieri, Collado y Lucio, 2014), además de que se ha utilizado un paso a paso para “establecer hipótesis y determinar variables” (Sampieri, Collado y Lucio, 2014) y elegir el método de recolección de datos más adecuado para aportar evidencia y dar respuesta al planteamiento del problema. Su alcance es descriptivo ya que pretende identificar los factores que intervienen en los programas de formación (proceso objetivo) y cómo a través de la medición transversal (someterlo a un análisis) de la satisfacción, de los conocimientos y su desempeño demostrar su impacto (resultado).

La población seleccionada son 135 asesores de la empresa Konecta Sede Buró- Itagüí que participaron en el proceso formativo, en habilidades comerciales, en el primer semestre del año 2020. La muestra probabilística de 100 personas fue calculada por medio del software estadístico Epidat, versión 4.2, con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, seleccionando los participantes a través de un muestreo aleatorio simple, dado que las características de la población permiten elegir cualquier individuo.

El trabajo de campo y de recolección de la información, consiste en la aplicación de una encuesta validada y proporcionada por la empresa Konecta y algunos expertos en procesos organizacionales, complementada con preguntas referentes a las variables del presente estudio. Dicha encuesta contiene dos etapas: la primera diseñada con preguntas cerradas, presentando las posibilidades de respuesta: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, también, Si, Neutral y No, y una segunda etapa con un espacio para observaciones. Dicha encuesta permitirá conocer aspectos relacionados a la satisfacción con el proceso de formación, y la evaluación del conocimiento, con preguntas relacionadas a la puesta en práctica en el cargo.

## 7. Análisis de Resultados

El cálculo de las frecuencias se realizó a través del programa estadístico SPSS Statistics. Se identificó que el 66% de la población encuestada corresponde al género femenino y el 34% al género masculino. En cuanto al nivel académico la mayoría cuenta con una formación académica superior al bachillerato, el 36% posee un título técnico, el 28% un título tecnológico y el 16% un título universitario. Al considerar el tiempo de vinculación con la empresa, se observa que el 34% de los encuestados presenta una antigüedad entre 1 y 3 años, el 25% entre 7 meses y 1 año, el 22% entre 1 y 6 meses y el 19% más de 3 años.

Tabla 3. Distribución porcentual de las variables sociodemográficas

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Género</b>	
Femenino	66,0
Masculino	34,0

<b>Nivel Académico Finalizado</b>	
Bachiller	17,0
Técnico	36,0
Tecnólogo	28,0
Profesional Universitario	16,0
Especialización	3,0
<b>Antigüedad en el cargo</b>	
Entre 1 y 6 meses	22,0
Entre 7 meses y un año	25,0
Entre 1 y 3 años	34,0
Más de 3 años	19,0

Para identificar los factores que intervienen en los programas de formación, se indagó sobre el desempeño laboral, la importancia de las temáticas abordadas, el fortalecimiento de habilidades y el aprendizaje teórico-práctico.

En cuanto al impacto en el desempeño laboral, el componente evaluativo fue la utilidad de los temas tratados para el desarrollo de las actividades, donde el 84% de los participantes se encontró totalmente de acuerdo, el 13% de acuerdo y el 3% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 4. Distribución porcentual de la variable utilidad del proceso de formación para el desarrollo del cargo.

Variable	Porcentaje
<b>Los temas tratados durante el proceso de formación han sido útiles para el desarrollo de las actividades de su cargo.</b>	
Totalmente de acuerdo	84,0
De acuerdo	13,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3,0
En desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	0

La temática abordada y su impacto en el desarrollo del cargo presentó un comportamiento similar en cuanto a la escala totalmente de acuerdo y de acuerdo, 84% y 17% respectivamente, en cuanto a la escala de ni acuerdo ni en desacuerdo, el 7% de las personas lo calificaron de esta manera.

Tabla 5. Distribución porcentual de la variable temática y fortalecimiento de habilidades para el desempeño en el cargo.

Variable	Porcentaje
<b>La temática abordada en el proceso de formación ha fortalecido sus habilidades para el desempeño en su cargo.</b>	

Totalmente de acuerdo	81,0
De acuerdo	12,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7,0
En desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	0

Para el factor aprendizaje teórico – práctico, el 80% estuvo totalmente de acuerdo en que el programa de formación presentó un enfoque bidireccional en su proceso de enseñanza, el 13% de acuerdo y el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 6. Distribución porcentual de la variable aprendizajes teórico - prácticos.

<b>El programa de formación proporcionó aprendizajes teóricos y prácticos.</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	80,0
De acuerdo	13,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7,0
En desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	0

En cuanto a los factores que impactan la vida personal de los colaboradores, el 80% está totalmente de acuerdo con que los temas abordados le ayudaron a fortalecer aspectos personales, el 14% estuvo de acuerdo y el 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo. También, los programas formativos contribuyeron al crecimiento personal y profesional, pues el 87% de los empleados respondió positivamente, el 9% de manera neutral y el 4% de manera negativa.

Tabla 7. Distribución porcentual de las variables temas tratados y espacio frente al fortalecimiento de aspectos personales.

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Los temas tratados te ayudaron a fortalecer aspectos personales.</b>	
Totalmente de acuerdo	80,0
De acuerdo	14,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6,0
En desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	0
<b>¿Crees que este espacio contribuye a tu crecimiento personal y profesional?</b>	
Si	87,0
Neutral	9,0
No	4,0

Para conocer el comportamiento del enfoque formativo como factor que interviene en los programas, se preguntó por el tipo de formación recibida desde el ingreso a la organización. El 53% manifestó haber abordado el servicio al cliente, el 45% el producto y el 2% el desarrollo personal.

Tabla 8. Distribución porcentual del tipo de formación recibida en la organización

Variable	Porcentaje
<b>Indique qué otro tipo de formación ha recibido en la organización.</b>	
Formación de desarrollo personal	2,0
Formación en producto	45,0
Formación en servicio al cliente	53,0

Por último, para determinar el nivel de impacto de los programas formativos, la encuesta se enfocó en conocer el grado de satisfacción con el acompañamiento recibido. Se analizaron las variables: capacidades y conocimiento de los temas por parte del formador y planificación, organización, dinamismo y agrado con el espacio de formación. Frente a las capacidades del formador enfocadas al relacionamiento de las ideas con situaciones cotidianas de los asesores en su cargo, el 77% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo, el 17% de acuerdo y el 6 % ni de acuerdo ni en desacuerdo. Sobre el conocimiento pleno de los temas proporcionados, el 100% consideró que el formador contó con él. La mayoría, el 91%, consideró que el espacio formativo fue planificado, sin embargo, el 9% respondió de manera neutral y el 1% no lo sintió así. Frente al agrado con el espacio y su dinamismo, el 94% de la población respondió positivamente y el 6% de manera neutral, no se presentaron respuestas negativas para esta pregunta.

Tabla 9. Distribución porcentual de las variables capacidades y conocimiento de los temas por parte del formador y planificación y dinamismo del espacio formativo.

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>¿El formador cuenta con capacidades para relacionar ideas y conceptos a situaciones cotidianas del cargo?</b>	
Totalmente de acuerdo	77,0
De acuerdo	17,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6,0
En desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	0
<b>¿Considera que el formador cuenta con conocimiento pleno de los temas proporcionados?</b>	
Si	100
No	0
<b>¿Sientes que fue un espacio planificado y organizado?</b>	
Si	91,0
Neutral	8,0
No	1,0



---

**¿Consideras que este espacio fue agradable  
y dinámico?**

---

Si	94,0
Neutral	6,0
No	0

---

## 8. Conclusiones

Esta investigación tuvo como propósito analizar el impacto de los programas de formación comercial en los asesores de la empresa Konecta sede Buró Itagüí, a través de la caracterización de los colaboradores de la organización, identificación de los factores que intervienen en los programas de la formación comercial y su nivel de impacto.

La valoración que se efectuó en términos de caracterización sobre los asesores participantes, determinó que la mayoría, son mujeres, casi doblando en porcentaje al número de hombres. Por su parte, el nivel académico que es común a la mayoría es el nivel técnico, seguido de cerca por el nivel tecnológico y el bachillerato, identificándose además que no hay personas cursando o con programas finalizados de maestrías o doctorados. La mayoría de colaboradores tienen entre 1 y 3 años de antigüedad en la organización, sin embargo, se pudo identificar que el promedio general es de aproximadamente 1 año.

En el momento de identificar los factores que intervienen en los programas de formación, se evidenció que los temas tratados en la formación, fortalecimiento de habilidades en el ámbito personal y laboral, tipo de formación adquirida, aprendizaje teórico práctico y el conocimiento del equipo formador, son definidos como los más relevantes y trazables, al momento de emprender el proceso formativo propuesto por la organización.

Al comparar la preferencia entre las opciones de respuesta de la encuesta, se puede confirmar la hipótesis planteada: Los programas de formación comercial si generan un impacto en los asesores en cuanto al ejercicio del cargo y el desarrollo personal, además de que se encuentran satisfechos con este tipo de acompañamientos, logrando también demostrar la importancia del aporte que realiza el área de formación a los objetivos organizacionales. Sin embargo, es importante destacar que, en el enfoque de la formación recibida, se identifica que el tipo “desarrollo personal” no es ofrecido a la mayoría de los asesores por lo cual se sugiere, implementarlo como estrategia transversal que permita fortalecer de manera integral las competencias y habilidades de los colaboradores.

## 9. **Discusión**

La presente investigación coincide con los resultados encontrados en el estudio de *La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones*, ya que plantea que la formación, puede ser concebida como una estrategia para alcanzar los objetivos de la organización, y para dar soporte a los procesos de cambio y transformación, hasta el punto que la formación puede constituirse en sí misma como un objetivo estratégico y ser parte de lo que la empresa es y lo que se proyecta ser. En el estudio se evidenció, que el 88% de las empresas apuesta por la formación de sus empleados para retenerlos, y un 75% de las mismas la utiliza como solución para disminuir la escasez de profesionales cualificados. Respecto lo mencionado en el párrafo anterior y los resultados obtenidos en la investigación, demuestra entonces, que los programas de formación implementados en Konecta, inciden en la obtención de nuevos conocimientos, que promueven las habilidades y capacidades, para desarrollar las actividades propuestas en el cargo, y a su vez cumplir con todos los requerimientos técnicos y operacionales exigidos por la empresa. Ahora bien, el logro de

adquirir una competencia laboral, se encuentra ligado entonces, a la satisfacción de los asesores al fortalecer las habilidades que promueven su desarrollo personal.

En 2007, Beneitone (como se citó en Manríquez Pantoja, 2012) planteó que las competencias son fundamentales para que el ser humano se desenvuelva eficientemente en su diario vivir, y a su vez pueda ser competitivo en un ambiente cambiante y en constante evolución. En comparación, en 2009, Pérez (como se citó en Pérez Capdevila, 2012) afirmó que la única manera de que las personas obtengan un desenvolvimiento adecuado es conociendo con qué aptitudes cuenta y con qué actitudes desarrolla sus tareas cotidianas.

Los hallazgos de la presente investigación también coinciden con los de *Impacto del coaching socio formativo como estrategia de formación integral en la industria del alojamiento en México*, que evidenció que el 38% de ejecutivos de ventas que recibieron capacitación en herramientas administrativas y desarrollo humano consideraron que esto favorece casi siempre el cumplimiento de metas, mientras, que aquellos que no lo recibieron, que en este caso fue el 25% de la población, también respaldan esta premisa. En cuanto a la eficiencia y el trabajo colaborativo, el 34,8% de los ejecutivos de ventas que recibieron la capacitación consideraron que siempre el coaching les permitirá trabajar de esta manera, por su parte el 18,75% de los evaluados del grupo que no la recibieron, consideraron que casi siempre podrán hacerlo si pudieran tener acceso a ella. Según Angulo y Lozanía (2005) siempre que se realice una capacitación se deben tener en cuenta las capacidades y oportunidades de desarrollo para el colaborador, con el objetivo de descubrir su sistema de valores y se fortalezcan aspectos como el liderazgo, la creatividad y las competencias específicas.

Uno de los modelos de formación que más aceptación tiene en la actualidad, gracias a la posibilidad que con él se puede potencializar al empleado, es la gestión por competencias,

ya que apuntan a unas características innatas de la persona en combinación con otros aspectos tales como los conocimientos y la motivación hacia el mejor desempeño en las diversas actividades profesionales. En este caso concreto, se presenta la implementación de la gestión por competencias en la gestión del recurso humano, en sectores concretos del territorio español (en este caso el textil y financiero) en donde se cuestionan dos asuntos transversales: el grado de implementación de la gestión por competencias y el rendimiento de las empresas a medida que se ven impactadas por dicha implementación.

La razón para gestionar los recursos humanos por competencias, a partir de la perspectiva de Pereda y Berrocal (1999), es por la posibilidad que da a la gerencia del talento humano de centrarse en las características de las personas que requieren a corto, medio y largo plazo para poder enfrentar los cambios y la evolución del mercado. Conford y Aghanasou (1995) estiman que aun cuando se reconozca que la gestión por competencias es un factor relevante para la obtención de éxito en los programas de formación y entrenamiento debe ser, además, un medio para conseguir que los empleados logren desarrollarse como expertos en su área de trabajo.

Los resultados de la implementación del modelo de gestión por competencias, evidencian que de las 129 empresas del sector textil el 12% se inclinó por incorporar modelos de competencias, mientras que de las 30 organizaciones dedicadas al área financiera el 43% ya tenía implementada esta técnica. De las organizaciones que indicaron no tener aún un sistema de gestión por competencias (57% de las empresas financieras y 88% de las textiles) al menos un 35.3% de las financieras y un 14.9% de las textiles afirmaron encontrarse trabajando para implementarla. Se evidencia entonces, que las empresas que no tienen un sistema de gestión por competencias o que sólo lo tienen implementado en alguno de sus procesos de recursos humanos, manifestaron que lo incorporarían en un periodo no mayor a

dos años. También es relevante acotar que las organizaciones con el modelo de gestión por competencias ya implementado, eran aquellas cuyo nivel financiero estaba por encima de la media general.

## 10. Bibliografía

- Aguilar, M., Martínez, A., Fandiño A., & Fajardo, S. (2007). Una visión retrospectiva y prospectiva del proceso de formación en las organizaciones. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 3(1), 151-174. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=679/67930110>
- Agudelo-Orrego, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137. Recuperado de <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Alcaldía de Medellín. (2019). Plan institucional de formación y capacitación cultivando el compromiso 2019 - 2020. Recuperado de <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/NuestroGobierno/PlanesInstitucionalesyEstratgicos/Shared%20Content/Documentos/2019/1%20PIFC%202019-2020.pdf>
- Amedirh. (2017). El modelo de Kirkpatrick: Cómo mejorar la capacitación. Recuperado de <https://www.kirkpatrickpartners.com/Portals/0/Resources/Library/CONOCE%20A%20JULIO%20ESP.PDF?ver=2017-07-11-124423-060>
- Amit, R. (1986). Cost leadership strategy and experience curves. *Strategic Management Journal*, 7 (3), 281-292. doi: <http://doi.org/10.1002/smj.4250070308>

- Angulo, M., & Lozanía, M. (2005). El desarrollo integral humano, un desafío para el desarrollo comunitario en los procesos de globalización. *Ra Ximhai* 1, 1 (3), 509-520
- Barreda, R. (1995). *La función de educación en la empresa moderna*. Madrid: Conorg.
- Benevene, P. (2011). Nonprofit organizations and their training needs in human resource management. *International journal of developmental and educational psychology*, 5(1),321-327. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3498/349832343034>
- Calderón, G., Montes, A., & Tobón, M. Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas. En: *Revista Universidad EAFIT*. Vol. 40, no. 136, p. 9-25. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/215/21513602.pdf>.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, DF, México: McGrawHill/interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chisvert-Tarazona, M., Palomares-Montero, D., Hernaiz- Agreda, N., & Salinas, M. (2018). Trayectorias de aprendizaje en contextos informales. El caso de tres empresas de inserción. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (94), 185-216. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.94.12695
- Cornford, T. y J. Aghanasou (1995). Developing expertise through training. *Industrial Comercial Training* 27 (2): 10-18.
- Cortese, H. (2007), *Coaching & aprendizaje organizacional -Mitos y realidades de una época (Argentina: 1994-2005)*, Temas Grupo Editorial, Buenos Aires.
- Del Pozo, P. (1997). *Formación de Formadores*. Madrid: Pirámide.

- Díez, J., & Abreu, J. (2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 4(2). 97-144. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%2097-144.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%2097-144.pdf)
- Fernández, C., & Salinero, M. (1999). El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial: Estructura, instrumentos y técnicas. *Revista Complutense de educación*, 10,181-242. Recuperado de <https://biblioteca.ucm.es/revistas/edu11302496/articulos/>
- Gambeta, M. (2015). Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay. *Cuad. Investig. Educ.* vol.6 no.2 Montevideo. Recuperado de [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-93042015000200005&lang=es%20%E2%80%A2http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-93042015000200005&lang=es%20%E2%80%A2http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm)
- Guerrero, C., Valverde, M & Tatiana, M. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*, 58(1),251-288. ISSN: 0186-1042. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=395/39525580010>
- Holgado- Tello, F., Chacón- Moscoso, S., Villa-Abad, E., Delgado, B., Sanduvete-Chaves, S., & Barbero-García, I. (2015). Evaluación de programas de formación continua en contextos no estandarizados: complementariedad entre Análisis Factorial y Multinivel para la obtención de evidencias de validez de constructo. *Anales de psicología*. vol.31 (2). 725- 732. Recuperado de <http://revistas.um.es/analesps/article/view/172501>

- Iglesias, M & Salgado, J. (2012). Effectiveness of Occupational Training Through Videoconferencing: Comparison with Classroom Training and Individual Differences. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(3),183-188.  
Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2313/231325228005>
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2007). Evaluación de las acciones formativas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Jaimes, L., Luzardo, M., & Rojas, M. (2018). Determinant Factors of Labor Productivity in Clothing Small and Medium Size Enterprises of the Metropolitan Area of Bucaramanga, Colombia. *Información tecnológica*, 29(5), 175-186.  
DOI:10.4067/S0718-07642018000500175
- López, R., Reyes, Y., & Molina, A. (2017). Evaluación del impacto de la capacitación en directivos de instalaciones turísticas. *Cienc. docencia tecnol.* no.54 Concepción del Uruguay. Recuperado de [scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17162017000100005&lang](http://scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17162017000100005&lang)
- Macpherson, A., Elliot, M., Harris, I., & Gill, H. (2014) E-learning: reflections and evaluation of corporate programmes. *Human Resource Development International*. 7:3, 295-313, DOI: 10.1080/13678860310001630638
- Manríquez, L. (2012). ¿Evaluación en competencias? *Estudios pedagógicos*, XXXVIII(1), 367-380. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173524158023>
- Márquez, J., & Díaz, J. (2005). Formación del recurso humano por competencias. *SAPIENS*, 6(1), 85-106. Recuperado de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1317-58152005000100006&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152005000100006&lng=es&tlng=es)



- Morales, A. (2010). El diagnóstico de necesidades de capacitación. Network de Psicología.
- Parra, C., & Calderón, G. (2013). Formación y desempeño: un análisis de caso en empresas manufactureras grandes. *Pensamiento & Gestión*, (34), 137-160. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762013000100008&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000100008&lng=en&tlng=es).
- Parra, C., & Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Revista Investigación, desarrollo, innovación*. 6(2), 131-143.  
DOI:10.19053/20278306.46021.
- Pereda, S. & F, Berrocal (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pérez - Capdevilav, J. (2012). Medición de competencias e impacto monetario sobre el pago del Salario. *Ciencia en su PC*(2), 115-116. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181324082009>
- Reza, J. (2006) Nuevo diagnóstico de las necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones.
- Salazar, M., Hernández, M., Vargas, G. & Hernández, J. (2017). Impacto del coaching socio formativo como estrategia de formación integral en la industria del alojamiento en México. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 13 (2),144-156.  
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2017000200144>
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, M. (2014.) *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. Interamericana Editores S.A de C.V. México.

Schilling, M. a., Vidal, P., Ployhart, R. E., & Marangoni, A. (2003). Learning by Doing Something Else: Variation, Relatedness, and the Learning Curve. *Management Science*, 49 (1), 39-56. doi: <http://doi.org/10.1287/mnsc.49.1.39.12750>

Senge, P. (2005), *La quinta disciplina -el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje-*, Ed. Granica, Buenos Aires.

Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México, D. F: Limusa

Tejada, J., & Ferrández, E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. *Revista electrónica de investigación educativa*, 9(2), 1-15. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412007000200004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412007000200004&lng=es&tlng=es).

Thomas, R., Tonette, S., Douglas, S., & Chang, E.(2017.) A Critique of Kirkpatrick's Evaluation Model. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development* 29(2), 35-53. DOI: 10.1002/nha3.20178.

Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias*. Bogotá. Ecoe ediciones

Tejada, J., & Ferrández, E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. 2007, vol.9, n.2, pp.1-15. issn 1607-4041. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412007000200004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412007000200004)