



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

IMPLEMENTACIÓN DE UN
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE
SERVICIO EN UNA EMPRESA DE
COMBUSTIBLES DE LIMA
METROPOLITANA Y PROVINCIA, 2021

TRABAJO DE SUFICIENCIA
PROFESIONAL PARA OPTAR EL
TÍTULO DE LICENCIADA EN
PSICOLOGÍA

MARÍA ISABEL ZEGARRA SÁNCHEZ

LIMA – PERÚ

2022

IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE SERVICIO EN UNA EMPRESA DE COMBUSTIBLES DE LIMA METROPOLITANA Y PROVINCIA, 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD



Lic. Rosa Judith Weilg Macharé



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe	3%
2	repositorio.upch.edu.pe	2%
3	dialnet.unirioja.es	1%
4	repository.javeriana.edu.co	1%
5	repositorio.ucv.edu.pe	1%
6	www.coursehero.com	<1%
7	repositorio.ute.edu.ec	<1%
8	docplayer.es	<1%

IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE SERVICIO EN UNA EMPRESA DE COMBUSTIBLES DE LIMA METROPOLITANA Y PROVINCIA, 2021

por Maria Zegarra

Fecha de entrega: 22-oct-2022 09:35a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1932317524

Nombre del archivo: TSP_Isabel_Zegarra_Sanchez_0310_VF.docx (534.01K)

Total de palabras: 17406

Total de caracteres: 99934

MIEMBROS DEL JURADO

Mg. Patricia Dora Iparraguirre Baltazar

Presidente

Mg. Mónica Elvira Velasco Taípe

Vocal

Mg. Victoria de Jesús Vigo Fernández-Prada

Secretaria

ASESOR DE TESIS

Lic. Rosa Judith Weilg Macharé

Dedicatoria

A mi madre María Esther por todo su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera profesional. He sido testigo de todo su sacrificio y esfuerzo para poder sacar a nuestra familia adelante. A mi querida hermana Pilar que con su conocimiento profesional y constante apoyo tanto académico como emocional, hizo de este tiempo y proceso, un mejor camino por recorrer.

Agradecimientos

Lograr culminar el presente trabajo de suficiencia profesional ha significado alcanzar una de mis metas profesionales, lo cual no hubiera sido posible lograr sin el apoyo de muchas personas que formaron parte de este proceso, las cuales mencionaré a continuación.

A mi familia, por su apoyo incondicional en todo momento de mi carrera profesional. Nada de esto sería posible sin ellas, las amo.

A la Lic. Rosa J. Weilg M. por asumir la asesoría y supervisión del presente trabajo de investigación.

A los colaboradores y a mi equipo de trabajo que, pese a la pandemia, siguieron adelante, comprometiéndose con la empresa y contribuyendo a la realización del presente estudio.

Tabla de contenido

Resumen	
Abstract	
Introducción	1
Capítulo I. Experiencia profesional y contexto	2
1.1 Descripción y reseña de la organización	2
1.2 Puesto desempeñado	7
1.3 Delimitación del área del trabajo	11
Capítulo II. Marco teórico	12
2.1 Sustento teórico de la problemática	12
2.2 Antecedentes	25
Capítulo III. Metodología	29
3.1 Contextualización del problema	29
3.2 Intervención	39
Capítulo IV. Resultados	60
4.1 Resultados	60
4.2 Reflexión de la experiencia	69
Recomendaciones	75
Conclusiones	77

Referencias	79
-------------------	----

Índice de Tablas

Tabla 1	Fortalezas y Debilidades	6
Tabla 2	Oportunidades y Amenazas.....	7
Tabla 3	Distribución de actividades en porcentajes	10
Tabla 4	Estructura general de evaluación anual del indicador de servicio al cliente - 2021	36
Tabla 5	Hallazgos encontrados en la detección de necesidades de capacitación.....	38
Tabla 6	Contextualización del indicador de servicio al cliente.....	41
Tabla 7	Comportamientos evaluados por el cliente oculto	43
Tabla 8	Elementos del Plan de Comunicación	45
Tabla 9	Cronograma de actividades	46
Tabla 10	Descripción general del modelo 70:20:10.....	47
Tabla 11	Aprendizaje formal (10).....	54
Tabla 12	Aprendizaje social (20)	55
Tabla 13	Aprendizaje Experiencial (70)	56
Tabla 14	Seguimiento semanal por distribución de zonas	59
Tabla 15	Indicador anual del atributo de servicio 2020 y 2021	62
Tabla 16	Contenido del Repositorio de Información	66

Índice de Figuras

Figura 1	Organigrama de la institución	3
Figura 2	Organigrama del área funcional	8
Figura 3	Organigrama del área funcional – Selección, capacitación y desarrollo	10
Figura 4	El proceso de capacitación y desarrollo (C y D)	16
Figura 5	Resultados del atributo de servicio en el año 2021	61
Figura 6	Indicador de participantes aprobados en las sesiones del programa de capacitación	62
Figura 7	Cumplimiento de las actividades del Programa de Capacitación	63
Figura 8	Satisfacción con el programa	64

Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional busca fortalecer el atributo de servicio en los colaboradores operativos a través de un programa de capacitación en una empresa del sector de hidrocarburos, en un contexto de estado de emergencia por la pandemia a raíz del COVID-19. Los participantes fueron 300 colaboradores, los cuales reflejan la totalidad de colaboradores operativos orientados a la atención y servicio al cliente de la gerencia de operaciones comerciales.

Como parte de la estrategia planteada en el modelo de capacitación desarrollado en el presente trabajo, se empleó el modelo de aprendizaje 70:20:10 propuesto por Morgan McCall, Michael M. Lombardo y Robert A. Eichinger a finales de los años ochenta. Este arquetipo para la organización tiene un enfoque disruptivo y ágil que fomenta el desarrollo de conocimiento y su importancia recae en el aprendizaje en la experiencia, donde (10) representa el aprendizaje formal, (20) el aprendizaje social y (70) el aprendizaje experiencial. Para alcanzar los objetivos y garantizar la efectividad del programa se consideraron las siguientes fases: primero, la fase de diagnóstico para determinar las necesidades de capacitación; posteriormente, la fase de diseño del plan de acción; luego, la fase de ejecución; y, por último, la fase de evaluación. Como conclusión, los resultados demostraron que el programa de capacitación contribuyó favorablemente al cumplimiento del indicador del atributo de servicio.

Palabras clave: Programa de capacitación, servicio al cliente, modelo 70:20:10

Abstract

The present work of professional sufficiency seeks to strengthen the service attribute in the operative collaborators through a training program in a company of the hydrocarbon sector, in a context of a state of emergency due to the pandemic as a result of the COVID-19.

The participants were 300 collaborators, which reflect the totality of operational collaborators oriented to the attention and service to the client of the commercial operations management.

As part of the strategy proposed in the training model developed in this study, the 70:20:10 learning model proposed by Morgan McCall, Michael M. Lombardo, and Robert A. Eichinger in the late 1980s. This archetype for the organization has a disruptive and agile approach that fosters knowledge development and its importance lies in experiential learning, where (10) represents formal learning, (20) social learning and (70) experiential learning. To achieve the objectives and ensure the effectiveness of the program, the following phases were considered: first, the diagnostic phase to determine training needs; then, the action plan design phase; then, the implementation phase; and finally, the evaluation phase. In conclusion, the results showed that the training program contributed favorably to the fulfillment of the service attribute indicator.

service attribute.

Key words: Training program, customer service, 70:20:10 model.

Introducción

Dado los acontecimientos sin precedentes del COVID-19 en el mundo y las medidas excepcionales en torno a este, la pandemia repercutió en niveles sociales, políticos y económicos. Esto provocó que las empresas tengan que enfrentarse a situaciones nuevas y en constantes cambios.

El presente trabajo tiene como finalidad fortalecer el atributo de servicio en los colaboradores operativos a través de un programa de capacitación en una empresa de combustibles que responda a las necesidades del negocio en un contexto de estado de emergencia. La pandemia retó al área de Gestión Humana a implementar estrategias diferenciadoras que aporten al cumplimiento de los objetivos de negocio.

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos. El primero describe la experiencia profesional y el contexto de la organización donde se realiza la investigación. El segundo capítulo desarrolla el marco teórico donde se definen conceptos claves y se presentan antecedentes nacionales e internacionales que sustentan el trabajo de suficiencia profesional. Asimismo, la contextualización del problema e intervención se despliegan en el tercer capítulo. En el cuarto capítulo, se presentan los resultados obtenidos en la investigación del caso y la reflexión de la experiencia como profesional. Por último, las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos son presentados al final del texto.

Capítulo I. Experiencia profesional y contexto

1.1 Descripción y reseña de la organización

El presente trabajo de suficiencia profesional se enmarca en una organización que cuenta con más de cincuenta años dedicada a la comercialización, y distribución de combustibles y lubricantes por tierra, mar y aire. Está presente en cinco países de Latinoamérica, específicamente, Ecuador, Perú, Panamá, República Dominicana y Colombia, el cual es el país situado como matriz. Asimismo, es líder del mercado colombiano con 44,3% de participación en combustibles líquidos y 46,5% en GNV.

En el Perú, tiene presencia de más de 15 años y se enfoca en demostrar que la estrategia de negocio está orientada a generar experiencias memorables a sus clientes. Hoy en día, sus líneas de negocios están enfocadas en combustible, aviación y lubricantes.

El negocio de combustibles en el Perú pertenece al rubro de hidrocarburos como distribuidor minorista. Inició siendo líder en la conversión y venta de GNV. Actualmente, cuenta con más de 40 estaciones de servicio donde se comercializan productos como gasolina, petróleo, GLP y GNV. Algunas de las estaciones cuentan con tiendas de conveniencia, las cuales suman once en total. Las estaciones de servicio se encuentran ubicadas en distintas zonas de Lima Metropolitana y Lima Provincia; de esta forma, cubren estratégicamente el territorio de la capital y garantizan que la estrategia de marca se cumpla porque para esta organización no se atienden autos, sino personas.

Datos generales

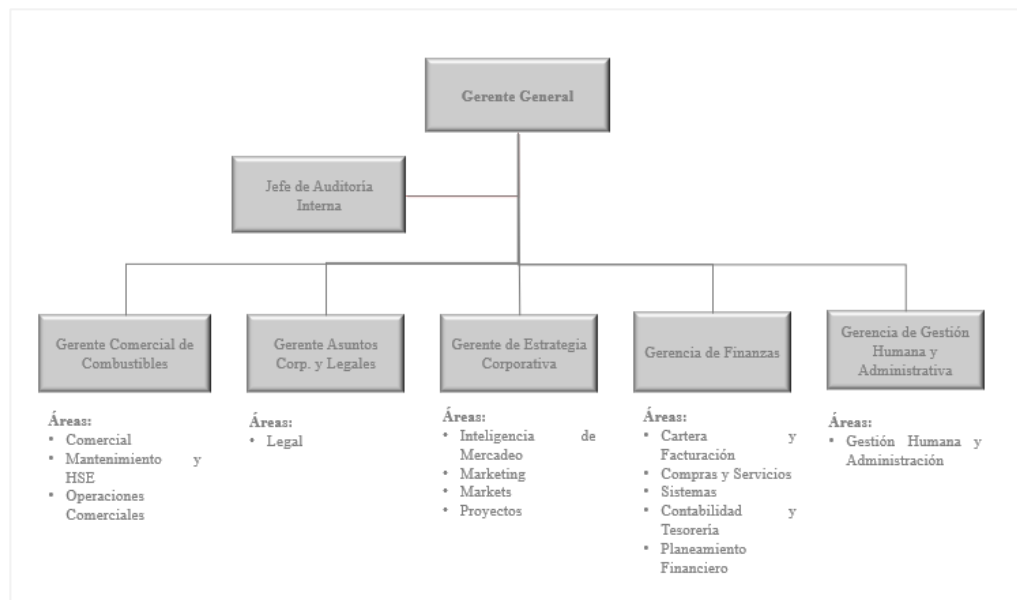
La oficina principal está ubicada en el distrito de San Isidro, donde se encuentra el *back office* de la organización. Sin embargo, desde el año 2020, vienen realizando trabajo remoto.

Adicionalmente, los jefes de estación de servicio, asistentes administrativos y personal operativo (representante y anfitrión de servicio) se encuentran en las estaciones de servicio, las cuales están distribuidas en áreas estratégicas de Lima Metropolitana y Lima Provincia.

La organización está considerada en el régimen de buenos contribuyentes y es calificada como gran empresa por el número de empleados registrados en su nómina, aproximadamente cuentan con 450 empleados. A continuación, se presenta el organigrama de la empresa:

Figura 1

Organigrama de la institución



Fuente: Datos basados en la estructura organizacional de la compañía de 2021.

Misión, visión y cultura organizacional. A continuación, se presentan la misión, visión y valores de la organización (Empresa de combustibles, 2019):

Misión: “Generar experiencias memorables, movilizándolo al país con todas nuestras marcas.”

Visión: “En 2025, con un equipo altamente inspirador, la organización será la marca Número Uno en servicio y reconocida como Aliado País.”

Valores:

- Respeto: brindar buen trato a todos, construir relaciones internas de confianza, atender opiniones similares y diferentes, y cumplir lo que se promete.
- Integridad: ser honesto y coherente en las propias acciones, lo que se demanda también de las personas con quienes se interactúa dentro y fuera de la organización como los compañeros de trabajo, proveedores y entidades.
- Confianza: creer en los compañeros y en su trabajo.

Competencias Generales:

- Orientación a resultados: capacidad de actuar con sentido de urgencia ante decisiones importantes para responder a las necesidades del cliente.
- Actitud de servicio: comprender, satisfacer y exceder las expectativas de los clientes internos y externos manteniendo una

comunicación efectiva y entregando soluciones de valor que generen experiencias memorables a las personas independientemente de su función en la compañía.

- **Disciplina estratégica:** capacidad de hacer que las cosas sucedan en el tiempo previsto y con los recursos disponibles.

Bajo todos los componentes que conforman la cultura organizacional, esta es una organización de combustibles enfocada en satisfacer al máximo las necesidades de sus consumidores con el objetivo de ser un aliado de confianza en todos sus desplazamientos. También, explora en su estrategia de negocio alcanzar sus indicadores comerciales y lograr experiencias memorables en sus clientes con sus diferentes líneas de negocios, productos y servicios.

Por otro lado, la organización en el 2018 adquirió una compañía líder en el mercado; de esta forma, sumó dos líneas de negocio en el Perú. Actualmente, el grupo de compañías se encuentra viviendo cambios constantes y se han planteado un propósito que los define como organización durante esta etapa de fusión: “Construir una nueva cultura juntos logrando sinergias que nos permitan ser competitivos y sostenibles, generando experiencias memorables a nuestros clientes” (Empresa de combustibles, 2020).

Plan de acción. En el 2020, la organización elaboró un plan de acción con el objetivo de alcanzar un propósito en común entre las líneas de negocio presentes en el Perú. Este plan está determinado en cuatro ejes de acción:

- Construir una nueva cultura juntos
- Ser los mejores lugares para trabajar

- Hacer clientes más felices
- Ser sostenibles y eficientes

Por ello, todos los programas y esfuerzos a implementarse en las áreas deben estar alineados al plan de acción.

FODA de la institución.

Tabla 1

Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo financiero desde la casa matriz e inversionistas • Cultura de fácil adaptación y trabajo colaborativo • Contar con un equipo médico en todas las compañías del grupo, lo cual brindó soporte a los colaboradores y sus familias en contexto de emergencia sanitaria • Foco en las personas y su bienestar • Desarrollo de planes de acción de suplencias, trabajo remoto, cambios de procesos y procedimientos con el objetivo de afrontar la pandemia por parte de los líderes de cada área • Gestionar facilidades de pago a los clientes garantizando la continuidad de sus negocios y los servicios que se brindan • Capacitación constante a la fuerza laboral • Cultura orientada en servicio al cliente • Garantía de servicio las 24 horas del día a pesar de la crisis por el estado de emergencia • Conformación de un comité de crisis preparado para atender contingencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Desfavorable indicador de ventas en el año 2020 • Exposición del 75% del personal, pues se encargan del servicio al cliente de forma presencial • Disminución de las ventas en los negocios debido al efecto de inmovilización social • Ausentismo por incapacidad temporal o personal de riesgo • Gastos no presupuestados por el cumplimiento de protocolos de bioseguridad • Reducción en el presupuesto del año 2021 • Falta de revisión de las estructuras salariales del personal dentro de la organización, lo cual es una limitante para captar y atraer talentos • Limitaciones tecnológicas en el proceso de la transformación digital • Acentuación de la brecha de comunicación entre la operación y el <i>back office</i> • Falta de sistemas y herramientas digitales para llegar a toda la operación y cumplir con los procesos de formación • Proyectos de expansión paralizados

Fuente: Observación y experiencia profesional.

Tabla 2

Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Nuevas necesidades de satisfacción al cliente frente a la nueva realidad• Apertura del comercio electrónico por medio de plataformas virtuales• Desarrollo de sistemas en el mercado que facilitan el desarrollo de procesos dentro de la organización y en el contexto de trabajo remoto• Nuevas normativas ante la emergencia sanitaria<ul style="list-style-type: none">• Implementación de protocolos de bioseguridad en los negocios a nivel nacional solicitado por el Gobierno• Sector de hidrocarburos considerado como primera necesidad, lo cual permite la atención en las estaciones de servicio• Cierre de negocios pequeños del rubro que no tienen respaldo económico para sostenerse en situaciones como la pandemia• Acercamiento e identidad con la marca en el cliente final gracias a las comunicaciones enfocadas en demostrar el compromiso como Aliado país.• Aceleración de la digitalización en las organizaciones• Supervisión constante de entes regulatorios en el sector de hidrocarburos	<ul style="list-style-type: none">• Decretos Legislativos de Estado muy cambiantes• Retraso en la programación de vacunación en el país• Prolongados periodos de confinamiento y toques de queda en el país• Mayor gasto debido a los criterios del Gobierno para el personal de riesgo en puestos de trabajo que tienen contactos con clientes, lo cual genera la reubicación del personal en otras áreas.• Cumplimiento de protocolos de bioseguridad rígidos• Pérdida de talento y de conocimiento• Adaptación con mayor facilidad al trabajo remoto de las organizaciones con inversión en tecnología• Régimen laboral rígido en relación con el cumplimiento de las normativas• Inestabilidad política• Depresión económica

Fuente: Observación y experiencia profesional.

1.2 Puesto desempeñado

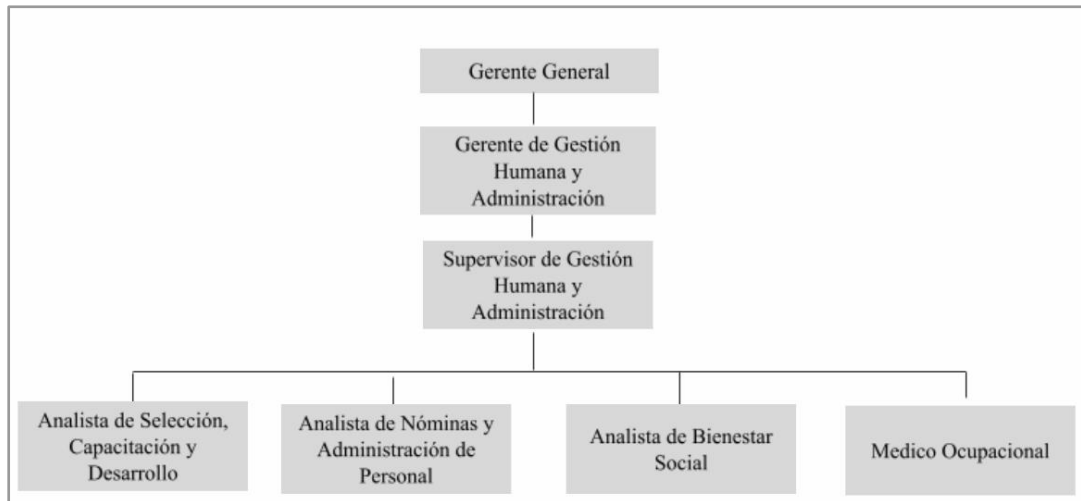
Descripción del área

El área cuenta con una gerencia de Gestión Humana, la cual está conformada por el área de Nóminas, Selección, Comunicación Interna,

Capacitación y Desarrollo, Bienestar y Salud Ocupacional, áreas que se organizan y se muestran en la Figura 2.

Figura 2

Organigrama del área funcional



Fuente: Adaptado de *Informe de estructura organizacional* por Empresa de combustibles, 2021.

La gerencia de Gestión Humana tiene como objetivo atraer y retener empleados talentosos mediante la formación y desarrollo para crear ventajas sobre sus competidores. El equipo está conformado por 10 personas y reporta a la Gerencia General.

Descripción del puesto

- Puesto: Analista de Selección, Capacitación y Desarrollo
- Gerencia: Gestión Humana y Administración
- Reporta a: Supervisor de Gestión Humana y Administración
- Ubicación del puesto: Oficina Principal

Principales funciones. El cargo de analista de selección, capacitación y desarrollo presenta como misión del puesto diseñar y ejecutar el plan de selección, capacitación y comunicación interna con el objetivo de velar por el entrenamiento del personal, por el proceso de reclutamiento y selección, y por la contratación e inducción del personal administrativo y operativo.

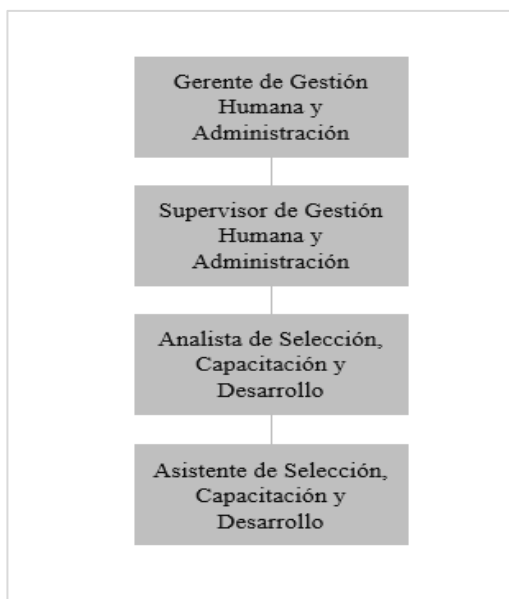
Sin embargo, las funciones desempeñadas para el programa de capacitación del presente trabajo se enfocaron en diseñar y ejecutar el plan de capacitación anual dirigido a las estaciones de servicio para garantizar la satisfacción de necesidades de formación de los colaboradores alineados a la organización. Asimismo, sus esfuerzos se enfocan en negociar y coordinar con instituciones educativas y/o proveedores de capacitación para lograr acuerdos interinstitucionales o alianzas corporativas alineados a los planes de capacitación. Además, se encargan de elaborar y controlar el presupuesto asignado a las áreas cargo para asegurar su cumplimiento de acuerdo con lo presupuestado. Finalmente, cabe resaltar que, en paralelo, se desarrollaron funciones alineadas a las áreas de selección y comunicación interna.

El rol del analista fue el de implementar el programa de capacitación en respuesta al requerimiento del área comercial presentado como caso de estudio. Sin embargo, es importante mencionar que, por la relevancia del programa en la organización, la Supervisora de Gestión Humana supervisó el desarrollo y cumplimiento de las fases de dicho programa.

Organigrama

Figura 3

Organigrama del área funcional – Selección, capacitación y desarrollo



Fuente: Adaptado de *Informe de estructura organizacional* por Empresa de combustible, 2021.

Plan de trabajo

Tabla 3

Distribución de actividades en porcentajes

Áreas	Procesos	
Reclutamiento y Selección	Selección de personal administrativo	45%
	Selección de personal operativo	
	Gestión Marca empleadora	
	Ferías laborales	
Capacitación y Desarrollo	Programa de capacitación <i>medley management</i>	35%
	Programa Pits	
	Programa de crecimiento	
	Programa de incorporación	

	Programa de capacitaciones en cumplimiento de normativas	
	Programa de capacitación UBITS	
	Programa de reconocimiento	
	Capacitaciones gerenciales	
Comunicación Interna	Comunicaciones de presidencia	20%
	Comunicados estratégicos	
	Buzón de comunicados	

Fuente: Adaptado de *Formato de descripción de puesto* por Empresa de combustibles, 2019.

1.3 Delimitación del área del trabajo

Línea de investigación

El presente trabajo se delimita en la línea de investigación de comportamiento organizacional, la cual investiga la variable de habilidades por medio de la implementación de un programa de capacitación en un contexto de emergencia sanitaria. Dicho programa tiene como finalidad impactar en el crecimiento profesional del colaborador sobre la base del desarrollo de conocimiento y competencias, y a nivel de la organización, contribuir al logro de sus resultados como negocio.

Capítulo II. Marco teórico

2.1 Sustento teórico de la problemática

Gestión del conocimiento organizacional

En la actualidad, las organizaciones se encuentran sujetas a cambios constantes como el desarrollo de nuevos productos, conocimientos, procesos, sistemas y herramientas tecnológicas, los que, a su vez, se renuevan en un corto tiempo por la rapidez con la que las necesidades del cliente cambian. Esto permite reconsiderar la importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones, debido a que el conocimiento es la capacidad de generar lazos cercanos con los clientes, es la facultad para idear nuevos procesos que permitan a los colaboradores tener acceso para lograr conquistar nuevos mercados y, finalmente, es la capacidad de elaborar productos y servicios (Ernest y Young citado por Peláez y Vargas, 2018).

La gestión del conocimiento se suele describir desde la dimensión del conocimiento tácito y conocimiento explícito. Nonaka (1994) considera que el conocimiento tácito es aquel conocimiento que posee una persona, compuesto por mapas mentales, creencias, paradigmas y *know – how*. Por otro lado, el conocimiento explícito es el conocimiento externalizado. Por lo tanto, está codificado y comunicado en forma simbólica y/o en lenguaje natural (citado por Peláez y Vargas, 2018).

Por su parte, Nonaka y Takeuchi (1995) describen que el conocimiento explícito puede “procesarse” fácilmente por un ordenador, transmitirse de forma electrónica o almacenarse en bases de datos (p. 9). Por otro lado, el

conocimiento tácito se caracteriza por estar arraigado en la acción y la experiencia de un individuo, así como en los ideales, los valores o las emociones que adopta (p. 8).

En este sentido, los autores antes mencionados plantean el modelo SECI, que contempla las etapas de socialización, externalización, combinación e internalización. Estos cuatro modos de conversión del conocimiento permiten describir la conversión del conocimiento tácito a conocimiento explícito. La primera etapa es la socialización. Aquí el conocimiento tácito es generado por las personas, es el conocimiento que trae consigo de forma individual. Además, se puede adquirir a través de compartir experiencias directamente con otra. Asimismo, esta responde a la conversión tácito a tácito, la cual se logra mediante la interacción personal, por ejemplo, las empresas la obtienen de sus empleados, de sus clientes y de sus proveedores (Salas, 2020).

En una segunda etapa, se encuentra la externalización, que consiste en la conversión del conocimiento tácito a explícito. El conocimiento tácito es formalmente transmitido y compartido con más de una persona, es decir, compartiendo experiencias en equipos de trabajo o dentro de proyectos utilizando expresiones simbólicas, imágenes, metáforas. En ese sentido, solo a través de la relación interpersonal se podrá convertir el conocimiento tácito a conocimiento explícito (Salas, 2020).

La tercera fase es la de combinación, que tiene que ver con la conversión del conocimiento explícito a explícito. El conocimiento explícito resultante se formaliza a través de documentos, procedimientos, entre otros, se

presenta como herramientas y recursos de la organización (Salas, 2020).

Finalmente, la última fase es la internalización. En esta etapa el conocimiento explícito se convierte en tácito, se caracteriza por la acción; es decir, las personas obtienen el conocimiento cuando se desarrollan procesos de entrenamiento o se introduce a prácticas de simulación con el objetivo de crear nuevos paradigmas, los cuales se incorporan a sus rutinas de acción o de pensamiento (Salas, 2020).

En este sentido, es de vital importancia que las organizaciones identifiquen el conocimiento tácito en el recurso humano, y tomen atención y acción en su conversión a lo explícito, dado que realizar la gestión del conocimiento permite lograr una mejor eficiencia en los procesos y actividades organizacionales, retener el talento interno, además de potencializar una fuerza laboral volviéndola competitiva (Hussain citado por López et al., 2018).

Incorporación de la tecnología en el aprendizaje

Los procesos de enseñanza-aprendizaje se van transformando debido al constante cambio en la tecnología. Su impacto se refleja en el uso de nuevos enfoques metodológicos y uso de herramientas con fines didácticos (Mota et al., 2020).

Considerar la tecnología en los entornos virtuales de enseñanza-aprendizaje cumple una labor facilitadora para y entre los participantes, ya que ayuda a desarrollar competencias y, dada a su naturaleza innovadora, permite generar espacios de aprendizaje colaborativos. Zambrano-Zambrano y García-Vera (2020) afirman que los entornos virtuales de aprendizaje son espacios

educativos que Internet ofrece y que “promueve[n] la productividad, el aprendizaje colaborativo y una mayor cobertura en la enseñanza”, lo cual genera una ventaja competitiva en la institución (p. 237).

Proceso de Capacitación

Hidalgo-Parra et al. (2020) definen a la capacitación como actividades determinadas para la adquisición de conocimientos que son elementales durante el rendimiento laboral y que permite el incremento de oportunidades, así como también la adquisición de aptitudes que faciliten la interacción entre los trabajadores y los procesos tecnológicos. Esto permite alcanzar una mayor productividad y mejores beneficios.

Por su parte, Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca (2016) consideran que la capacitación es el proceso mediante el que las empresas procuran que sus colaboradores adquieran las habilidades y las destrezas necesarias para desempeñarse en sus cargos.

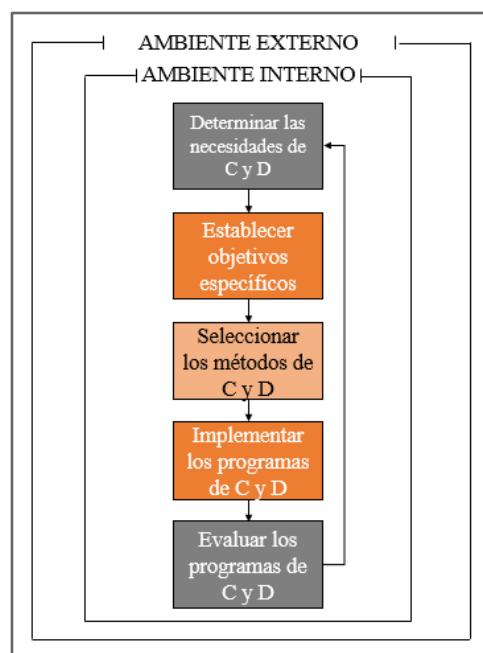
Dentro del proceso de capacitación, existen factores que influyen como, por ejemplo, el apoyo de los niveles directivos, el compromiso de los especialistas y no especialistas, el adelanto tecnológico como herramienta para impartir conocimientos, la complejidad organizacional (estructura organizacional), y, finalmente, los estilos de aprendizaje. Estos aspectos con frecuencia determinan los objetivos del proceso de capacitación (Mondy y Noe, 2005).

Las organizaciones presentan cambios externos que impactan a nivel interno, lo que exige que se realicen cambios dentro de ellas, por lo cual se

desarrolla un programa de capacitación general que puede buscar tanto una respuesta ante al cambio como la predicción y el manejo adecuado del impacto de los cambios presentados. En este contexto, Mondy y Noe (2005) lo describen en cinco etapas en la Figura 4:

Figura 4

El proceso de capacitación y desarrollo (C y D)



Fuente: Tomado de *Administración de recursos humanos* (p. 208), por Mondy y Noe, 2005.

El proceso inicia determinando la necesidad de un cambio y se toman en cuenta los factores que influyen en la capacitación. Después, se identifican los objetivos y la administración puede designar los métodos más adecuados para alcanzarlos. Existen diversos métodos y medios disponibles para implementar los programas de capacitación y desarrollo. Finalmente, es

oportuno evaluar continuamente el proceso para garantizar su valor en el logro de los objetivos organizacionales (Mondy y Noe, 2005).

La planificación y ejecución de un proceso de capacitación en toda empresa es de suma importancia, debido a que impacta en el aprendizaje continuo y la mejora del factor humano. En consecuencia, Obed (2019) afirma que un plan de capacitación:

Es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa. (p. 7)

Por otro lado, para demostrar el proceso de formación como motor de cambio y valorar su impacto en el trabajo objetivamente, diferentes autores desarrollaron modelos de evaluación de indicadores. Por ejemplo, Kirkpatrick desarrolló un modelo de evaluación de acciones formativas, que presenta cuatro niveles, tal como lo menciona Hidalgo et al. (2020):

- Nivel 1 – Reacción: permite medir el impacto a nivel de la satisfacción de los alumnos. Mide la calidad del programa de capacitación.
- Nivel 2 – Aprendizaje: se evalúa el conocimiento adquirido durante el desarrollo de los cursos.

- Nivel 3 – Comportamiento: intenta medir la aplicación de los conocimientos en el trabajo. Una de las técnicas de comprobación recae en el desempeño laboral de los participantes.
- Nivel 4 – Resultados: el impacto se refleja en resultados a nivel de indicadores económicos, financieros, de calidad, imagen corporativa, entre otros.

Al respecto, Hidalgo-Parra et al. (2020) consideran que este modelo es uno de los más usados por ser flexible, simple y completo.

Por lo tanto, se concluye junto con Montoya y Boyero (2016) que las organizaciones deben tener una visión más ambiciosa de los recursos humanos, debido a que se podrían considerar como pieza clave para contribuir a la estrategia de la organización y, en consecuencia, al éxito organizacional (citado por Agudelo-Orrego, 2019).

La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones

El sistema de calidad TQM, Total Quality Management por sus siglas en inglés, busca la integración o la participación de todas las personas en los procesos de producción o servicio. En el contexto de calidad, puede definirse como un sistema que permite identificar las necesidades y las expectativas de clientes; asimismo, es un estado dinámico que excede los requisitos de clientes, de acuerdo con Turan (citado por Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca, 2016).

Desde esa postura, las organizaciones se enfocan en responder ante las necesidades de sus clientes por medio del trabajo en equipo e involucramiento

total de sus miembros. Por lo tanto, para las compañías líderes, la capacitación es una necesidad de negocio, debido a que su propósito es orientar a las personas a que se puedan adaptar a nuevas circunstancias dentro de la organización como el desarrollo de nuevos productos o un nuevo concepto de servicio (Böhrt citado por Ferrin, 2021).

Servicio al cliente

Para Stanton (2006), el servicio se define como un conjunto de actividades identificables e intangibles que representan el objeto principal de una transacción pensada para satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores. Además, Kotler (2004) consigna que el servicio es un acto esencialmente intangible, el cual puede estar o no relacionado a un producto físico (citado por Gálvez y Vargas, 2018).

Asimismo, Couso (2005) sustenta que el servicio al cliente es el elemento básico que garantiza la sostenibilidad de una organización, además de la clave del éxito o fracaso de la empresa (citado por Jejen, 2021, p. 37).

Por ello, la empresa tiene que contar con un equipo de colaboradores que estén en constante formación para responder oportunamente ante las necesidades y objetivos del negocio.

Finalmente, Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca (2016) concluyen sobre las organizaciones actuales que estas se encuentran en búsqueda de mayor eficiencia, calidad y servicio al cliente. Estos son factores que se soportan y optimizan gracias a los procesos de formación, debido a que mejoran las habilidades y conocimientos de los propios trabajadores. Asimismo, en relación con los sistemas de calidad, la capacitación permite un

buen desempeño y eficiencia en las organizaciones productivas, ya que posibilita planificar y controlar todas las etapas de la mejora continua (p. 140).

Modelo de aprendizaje 70:20:10

Un modelo de capacitación a tomar en consideración en este trabajo de investigación es el Modelo de aprendizaje 70:20:10, que fue elaborado por M. McCall, M. Lombardo y R. Eichinger en 1980. Este modelo nace al reconocer el proceso de pasar de una formación pasiva o receptiva a una formación vivencial, el cual es considerado un componente importante de aprendizaje en el trabajo o desempeño laboral. (Fundació Factor Humà [FFH], 2018).

En este modelo, de acuerdo con Pareja e Illingworth (citado por Guevara et al., 2020), el aprendizaje está conformado de la siguiente manera:

Aprendizaje formal – Educación formal (10). Es el aprendizaje estructurado, entregado a través de cursos y programas estructurados como talleres o cursos virtuales.

Aprendizaje social – Exposición y observación (20). Es el aprendizaje social, el cual recae en la capacidad de compartir experiencias mediante la observación, el cuestionamiento, análisis de punto de vista, y otras acciones colaborativas y cooperativas. Durante esta fase, los líderes necesitan dar seguimiento y apoyar a sus equipos en el lugar de trabajo.

Aprendizaje experiencial – Vivencia o práctica (70). Se enfoca en llevar a la práctica lo aprendido en entornos reales a través del desarrollo de

proyectos, ejercicios prácticos o en el desenvolvimiento de procesos en el puesto de trabajo.

El modelo de aprendizaje 70:20:10 invita a reflexionar a los colaboradores y al equipo de formación que aprenden no solo por un aprendizaje formal y los reta a contemplar diversas herramientas que permitan la construcción del conocimiento en diferentes escenarios, fomentando el aprendizaje colaborativo y el despliegue de lo aprendido en la práctica.

Como lo afirma Buckley, el modelo 70:20:10 ayuda a diseñar y planificar espacios efectivos de aprendizaje donde el aprendizaje formal e informal son considerados como parte de la estrategia (citado por Guevara et al., 2020). Estas actividades están orientadas a la necesidad de cada organización y a cada equipo de trabajo.

En consecuencia, este modelo se adapta a diferentes contextos debido a que permite ser gestionado con diversos recursos. Además, se soporta en el aprendizaje colaborativo y activo, es decir, de aprender practicando.

Modelo de Capacitación Basado en Evidencias

Otro modelo de capacitación a tomar en consideración fue el Modelo de Capacitación Basado en Evidencias (MCBE) planteado por Ruiz y Vega (2017). En este modelo, el papel del psicólogo recae principalmente en el objetivo de promover un cambio conductual en el que no solo implica la capacidad, sino también la habilidad y las competencias de los individuos. Este modelo, además, incide en las valoraciones y tendencias del comportamiento en el contexto laboral en el que se desarrolla.

En la estructura de la Capacitación Basada en Evidencias, se contemplan dos enfoques:

La capacitación centrada en competencias busca entrenar habilidades, definiendo su especificidad y naturaleza de acuerdo con la detección de necesidades basada en lo que el usuario reporta y lo que el psicólogo evalúa. Por otro lado, la capacitación basada en factores disposicionales busca alterar valoraciones, tendencias o estados motivacionales con fines de mejorar el desempeño organizacional. (Ruiz y Vega, 2017, p. 138)

Asimismo, presenta como características cuatro diferentes tipos. En primer lugar, se encuentra la capacitación correctiva. Para Ruiz y Vega (2017), este modelo de capacitación responde a la detección de un problema de carácter competencial o disposicional en el personal que se encuentra trabajando en una organización. Su principal objetivo es modificar, de forma rápida y eficaz, las dimensiones conductuales implicadas en un problema organizacional detectado (Ruiz y Vega, 2017).

En segundo lugar, la capacitación inductiva tiene lugar una vez que un trabajador, o un conjunto de trabajadores, se integra a un puesto particular en una empresa, de acuerdo con Cheung y Chan (citado por Ruiz y Vega, 2017). En ese caso, el objetivo es brindar al trabajador habilidades generales o específicas que le ayudarán a realizar su labor de manera efectiva.

En tercer lugar, se presenta la capacitación sistemática. Esta se desarrolla de forma horizontal y premeditada a lo largo del desempeño de las

tareas de los integrantes de una organización (Ruiz y Vega, 2017). Al igual que en la capacitación inductiva, su desarrollo general y específico dependen del cargo en la organización.

Por último, se encuentra la capacitación de Re-estructura, que se propone como medida necesaria durante un cambio organizacional que implica una transición fundamental en la forma en que los trabajadores ejercen determinadas competencias, por ejemplo, nueva tecnología de trabajo, nuevos procedimientos o reestructuración general de los anteriores (Ruiz y Vega, 2017). Por último, esta capacitación tiene como objetivo asegurar el más alto desempeño del personal involucrado frente a un cambio organizacional que implique una reestructuración de aspectos primordiales respecto al personal y las funciones que este cumple (Ruiz y Vega, 2017).

Plan de comunicación

Graverán (2017) denomina comunicación interna al conjunto de acciones comunicativas que se lleva a cabo dentro de una organización a fin de integrar, comprometer y movilizar al público interno de acuerdo con los objetivos de dicha institución. Para ello, las empresas se enfocan en desarrollar diversas estrategias y programas de comunicación a través del uso de diversos medios y canales (citado por Oyarvide-Ramírez, 2017). Esto se debe, según Trelles Rodríguez (2001), a que la comunicación interna es considerada una de las actividades más importantes dentro de una organización, porque sin ella no sería posible coordinar las acciones que le brindan sentido a la compañía. De esta manera, las acciones comunicativas permiten que se ejecuten tareas, se

realicen cambios, se orienten las conductas interpersonales, y se construyan valores de la cultura organizacional (citado por Oyarvide-Ramírez, 2017).

De acuerdo con Casas (2021), el Plan de comunicación es una guía que establece acciones que realizará la organización sobre la gestión de la comunicación interna. Además, afirma que, si dicho plan ha sido elaborado de manera óptima, debe estar alineado con los objetivos de la empresa, y así, lograr la comunicación asertiva, fortalecer el sentido de pertenencia y mejorar el flujo de la comunicación entre los colaboradores de la empresa.

El plan de comunicación se enmarca en un tiempo específico y su esquema está conformada por los siguientes componentes (Molina, 2019):

- Auditoria previa: consiste en medir los resultados de comunicación previo a la intervención.
- Estado inicial: es el punto de partida al momento de dar inicio al nuevo plan de comunicación. Se contempla el aspecto comunicativo, social y económico de la organización.
- Objetivos de comunicación: deben estar alineados con los resultados de la auditoria previa y la etapa inicial de la organización. Además, de los productos y servicios.
- Estrategia: debe estar alineada a los objetivos, al público objetivo y al contexto de la organización.
- Públicos: consiste en el público objetivo al cual está dirigido la comunicación.

- Mensajes: debe estar alineado a los objetivos y, sobre todo, al público.
- Canales: se seleccionan los canales de comunicación a las características de cada mensaje.
- Portavoces: deben ser aliados en la transmisión del mensaje.
- Cronograma de acciones: deben detallar las actividades del plan de comunicación, la cual responde a un tiempo específico.

2.2 Antecedentes

Antecedentes nacionales

Guevara et al. (2020), en su investigación “Aprendizaje basado en el modelo 70:20:10 para afianzar la resiliencia en el área comercial retail de manpower-entel, en tiempos de coyuntura COVID-19”, realizaron un estudio cualitativo con diseño investigación-acción para analizar cómo el aprendizaje basado en el modelo 70:20:10 afianza la resiliencia en el área comercial *retail*. El estudio tuvo una muestra conformada por 42 colaboradores del área comercial, los que se organizaron en Lima norte, nororiente, Lima sur, sur centro y norte. Los resultados de la investigación evidenciaron que el modelo utilizado logró afianzar la resiliencia a nivel personal y de equipo en la muestra, ya que, a través de las tres fases del modelo, los conocimientos sobre resiliencia se pudieron enseñar y discutir en grupo, lo que permitió el surgimiento de iniciativas que, finalmente, fueron ejecutadas en un periodo de tiempo determinado.

Por su parte, Aquino (2021) realizó una investigación en el sector

aeroportuario a nivel nacional del Perú, el que consistía en el planeamiento de una capacitación sobre el sistema World Tracer a los colaboradores, con el fin de mejorar el servicio al cliente en casos de daños y pérdidas de equipajes. A raíz de una problemática detectada, se plantea un programa de capacitación que ayude a ofrecer una mejor productividad dentro de la organización. Esta investigación tuvo como objetivo planificar un programa de capacitación pertinente a las necesidades tanto de la empresa como de los trabajadores (Aquino, 2021, p. 13). Como resultado, los aportes y el impacto logrado con la capacitación sobre el sistema World Tracer fueron favorables. De esta forma, se concluyó que el programa de capacitación realizado benefició a la organización en el área de atención al cliente.

Por último, Estrada (2018) realizó un trabajo de investigación en la ciudad de Lima, el cual tuvo como objetivo determinar los impactos del programa de capacitación y su efecto en el rendimiento laboral de los colaboradores de dicha empresa perteneciente al sector construcción en obras viales. La investigación fue de tipo básica con enfoque cuantitativo, un diseño no experimental de nivel descriptivo comparativo y tuvo una muestra de sesenta colaboradores. Como resultado, se concluyó que el personal manifestó un rendimiento positivo, ya que existió una presencia alta de satisfacción por parte de los trabajadores de la empresa; sin embargo, permanecía un porcentaje que requería mejora, lo que se visualizaba como una oportunidad a futuro.

Antecedentes internacionales

El trabajo de investigación “Diseño de programa de capacitación virtual

para el desarrollo de habilidades blandas mediante el método de autoaprendizaje para empresas colombianas” realizado por Botello (2020) tuvo como objetivo principal el “desarrollar y demostrar el paso a paso de un programa de capacitación virtual para el desarrollo de habilidades blandas mediante el uso del autoaprendizaje en las compañías del sector de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en Colombia” (s.p). En esta investigación, se elaboró el diseño y se presentó un programa virtual para el desarrollo de habilidades blandas como fase final de un proceso que inicia analizando las diferentes características y metodologías empleadas en las compañías del sector para entrenar las habilidades blandas de los colaboradores, seguido de la condensación de la información de las metodologías más utilizadas, con el fin de entender la dinámica entre colaboradores. Dicho programa buscó mantener una interacción constante entre sus usuarios y, finalmente, obtuvo resultados favorables.

Guzmán (2020), por su parte, realizó un trabajo de investigación en la ciudad de Querétaro, México, que buscó “determinar el impacto que tendría un curso de desarrollo de mandos intermedios impartido en modalidad híbrida, en los índices de servicio al cliente obtenidos en los puntos de venta de una empresa de fabricación y distribución de recubrimientos cerámicos” (p. IV). En dicha investigación, diseñó un programa de Blended Learning, donde se combina la enseñanza en remoto y la presencial. Estuvo dirigido a colaboradores de cargos intermedios, con la finalidad de desarrollar las habilidades para el entrenamiento de los que conforman sus equipos de trabajo. Finalmente, se concluyó que, a comparación de programas de capacitación

previos llevados a cabo en otras modalidades, el realizado en este proyecto tuvo un mejor impacto en los indicadores de servicio.

Por último, Carvajal y Mariño (2018) llevaron a cabo una investigación en Ecuador, la que tuvo como objetivo principal “determinar el proceso de capacitación por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Bioalimentar” (p. VII). Basándose en investigación de campo, exploratoria y descriptiva, los autores se propusieron diseñar un modelo de capacitación de gestión por competencias dirigido al personal de la empresa. Este tuvo un impacto positivo en el desempeño de los colaboradores, pues lograron mayores índices de rendimiento obtenido en un nivel participativo entre sus miembros, reforzando el trabajo en equipo, así como integrando y comprometiendo al talento humano de los colaboradores de la empresa Bioalimentar en la consecución de los objetivos y la visión empresarial” (Carvajal y Mariño, 2018, p. 109).

Capítulo III. Metodología

3.1 Contextualización del problema

Problema de estudio

La organización llegó al Perú en el año 2005 con solo una línea de negocio: Gas Natural Vehicular (GNV). Esta compañía se asoció con una empresa peruana con la intención de expandir el negocio. Sin embargo, en el año 2012, concluyó la sociedad e inició una operación de manera independiente.

Al ser una operación pequeña las características de los programas y el desarrollo de las capacitaciones elaboradas por el área de Gestión Humana se realizaron de forma presencial y tuvieron como objetivo fortalecer las competencias del personal administrativo, es decir, el *back office*, dejando de lado al personal operativo, constituido por el representante y los anfitriones de servicio.

En el año 2013, el área de marketing inició la ejecución del programa Pits, acrónimo de las palabras ‘profesionalismo’, ‘imagen’, ‘trabajo en equipo’ y ‘servicio’, el cual estaba enfocado únicamente en el proceso de medición anual de los indicadores del negocio. Este programa impacta directamente en el desempeño de todos los empleados de operaciones comerciales, debido a que está sujeto a una asignación variable. Sin embargo, los incentivos por el logro de los objetivos se destinaban únicamente al líder.

Adicionalmente, en el año 2018, los inversionistas realizaron la compra de una organización que sumó 2 líneas de negocios en el Perú. Dicho

crecimiento impactó en el cambio de nombre de la razón social asumiendo el nombre de la matriz. En consecuencia, la organización a fin de cumplir con un estándar único de servicio e imagen en todos los países, a partir del año 2020, realizó un plan de trabajo para el cambio de imagen en las estaciones de servicio. De esta forma, se buscó visibilizar la marca en el mercado peruano y el reconocimiento por generar experiencias memorables.

A inicios del año 2020, en consideración a las medidas establecidas en el estado de emergencia por el gobierno peruano ante la pandemia del COVID-19, el trabajo para el *back office* se desarrolló de forma remota y se llevó a cabo a través de la plataforma Microsoft Teams. Frente a dicha coyuntura, la organización generó cambios para garantizar la continuidad de sus servicios, acelerando la digitalización de los procesos y procedimientos. Además, el personal operativo se mantuvo de manera presencial con el propósito de garantizar el servicio en todas las líneas de negocio de la empresa.

Al término del año 2020, no se lograron alcanzar los indicadores propuestos para el negocio de combustibles y el indicador de servicio al cliente era el que se encontraba más lejos de alcanzar la meta establecida, como se lee en el reporte de los indicadores de negocio del año 2020. Asimismo, en cumplimiento con el plan de acción descrito en el capítulo uno, es decir, con el propósito de constituirse como uno de los mejores lugares para trabajar y hacer clientes más felices, el comité de gerencia solicitó el desarrollo de un programa integral para retener y motivar a los colaboradores que contribuyan a la satisfacción de los usuarios al final del día.

Por todo lo mencionado, desde el área de capacitación y desarrollo, se concluye que el problema de estudio fue implementar un programa de capacitación de servicio que ayude a la organización a fomentar el logro de los resultados del negocio y que permita alcanzar los estándares de servicio solicitados por la matriz.

Finalmente, cabe señalar que la implementación y resultados que se describen en este trabajo, están alineados exclusivamente al programa de capacitación de servicio, el que responde directamente al atributo de servicio dirigido al personal operativo durante el periodo 2021.

Estrategias de evaluación y medición de la problemática

Para el desarrollo de la presente experiencia profesional se aplicaron diversos instrumentos y técnicas que, en cumplimiento de las políticas implementadas por la organización, se deben efectuar por todas las áreas que la conforman. En el caso de la evaluación de la problemática, esta se realizó con entrevistas semiestructuras y a través de Microsoft Teams se agendaron las reuniones. Dichas entrevistas contienen preguntas abiertas donde se busca obtener más información sobre los aspectos que influyen y determinan en el cumplimiento del proceso de servicio.

El jefe y supervisores de operaciones comerciales y de marketing fueron los que participaron en las dos entrevistas programadas por su experiencia y conocimiento del negocio. Esto permitió responder a las preguntas de la guía de detección de necesidades de capacitación

proporcionada por la misma organización en cumplimiento de la política de capacitación y desarrollo, la que se describe a continuación:

- Autor: Organización del sector de hidrocarburos donde se realizó el estudio
- Año: 2012
- Administración: Individual – Colectiva
- Población: Adultos
- Finalidad: Detección de necesidades de capacitación de un colaborador o un equipo de trabajo.

Estas son algunas de las preguntas que la conforman:

- ¿A quién va dirigida la capacitación?
- ¿Cómo deberían realizarse las tareas correctamente?
- ¿Qué habilidades y capacidades se necesitan para llevar a cabo el trabajo?
- ¿Qué habilidades tienen aquellos que desarrollan estas tareas?
- ¿Existen métricas para evaluar los resultados exitosos de la tarea?
- ¿El descriptivo de puesto tiene relación con las funciones desempeñadas actualmente por la posición? Revisar descriptivo de puesto y organigrama
- ¿Qué recursos hay disponibles para la capacitación? Validar qué herramientas, tecnologías o recursos se utilizan para realizarlo

La guía en mención es un instrumento otorgado por la organización y se

trabaja en colaboración de las otras áreas evaluadas a nivel interno. Tiene como objetivo definir la brecha entre el conocimiento actual del colaborador y lo que, en términos de capacitación, debería saber para desenvolverse en su puesto de trabajo. Este instrumento permite realizar el análisis a las dimensiones a nivel de organización, de la tarea y de la persona, para lograr identificar con claridad las necesidades de capacitación.

Asimismo, la herramienta utilizada, reporte de indicadores de negocio, fue brindada por el programa de medición llamado Pits. Dicho programa fue instaurado desde el año 2013 por el área de marketing y se enfoca en la medición de indicadores del negocio de combustibles, tales como imagen y servicio al cliente, y presenta la consolidación de las cifras anuales de ventas.

Cabe mencionar que desde el año 2013 el reporte de indicadores de servicio al cliente e imagen es el resultado de los cronogramas de evaluación de cliente oculto, los que responden al cumplimiento de los atributos que lo conforman. El indicador de servicio al cliente está compuesto por los atributos de experiencia en baños, limpieza, servicio, seguridad e iluminación. Siendo el atributo de servicio, el que está relacionado directamente con el desempeño del colaborador, debido a que este responde al cumplimiento del protocolo de atención al cliente y al desempeño de la competencia de actitud de servicio.

La evaluación de cliente oculto presenta una escala de medición, la cual se detalla a continuación:

- Alto: ≥ 4.5
- Medio: ≥ 3.5

- Bajo: < 3.5

La medición se realiza con el apoyo de una empresa tercera, que mensualmente programa visitas inopinadas bajo la estrategia de cliente oculto en toda la red de estaciones de servicio.

Para el desarrollo del presente estudio se contempla como línea base el resultado del indicador del atributo de servicio del año 2020, otorgado por el programa Pits, lo que permitió identificar deficiencias y el antecedente de conocimiento del proceso de servicio y el desempeño de competencias en los participantes, para luego, finalizar la intervención con la evaluación del indicador anual de servicio del año 2021, a fin de contrastar resultados.

Para el 2021, año que se realizó la intervención, se conservó la estrategia de medición planteada en los años anteriores, sin embargo, se contemplaron nuevas especificaciones en el proceso de evaluación realizada por el cliente oculto. Previamente, el cliente oculto evaluaba aleatoriamente a los integrantes de la estación de servicio, sin tomar en cuenta si dicho colaborador se encontraba en condición de desempeñar su rol. En cambio, a partir del desarrollo del programa de capacitación, se implementó el proceso de inscripción al Programa Pits, el cual lo realiza el jefe de estación de servicio, quien tiene la responsabilidad de garantizar que el nuevo colaborador haya pasado de forma satisfactoria la fase de capacitación formal (10). Cabe mencionar que los nuevos colaboradores que hayan ingresado después de iniciar el programa de capacitación son evaluados con la técnica de cliente oculto después de concluir dicha fase de formación, fase donde recibe el

conocimiento teórico que se encuentra desarrollado de manera virtual.

La evaluación consiste en el cumplimiento de una lista de comprobación del proceso de servicio alineado a los protocolos de atención de cada uno de los negocios.

Se detalla parte de la estructura del cuestionario de servicio al cliente:

- Datos del evaluador
- Datos de la estación de servicio
- Nombre del evaluado
- Evaluación de atributos: se evalúa a nivel de comportamientos el indicador de servicio al cliente.
 - Servicio
 - Limpieza
 - Seguridad
 - Iluminación
 - Baño

A continuación, se detalla en la siguiente tabla la estructura general de evaluación del programa Pits en el año 2021.

Tabla 4

Estructura general de evaluación anual del indicador de servicio al cliente - 2021

Variable Medición	Técnica de evaluación	Frecuencia	Reconocimiento	Atributos
Servicio al cliente	Cliente oculto	Marzo, abril, junio, agosto, octubre y diciembre	Vale de consumo de S/. 30.00	Se evalúan los siguientes atributos: Servicio (actitud de servicio y cumplimiento de protocolo de atención) Seguridad Iluminación Baños Limpieza

Fuente: Adaptado de *Presentación Programa Pits* por Empresa de combustible, 2021.

La estructura general de evaluación graficada muestra especificaciones originales que se contemplaron para el programa Pits desarrollado en la organización. Cabe resaltar que, en el año 2021, el programa Pits se desarrolló en un periodo de diez meses y las fechas establecidas de evaluación para el indicador de servicio al cliente fueron marzo, abril, junio, agosto, octubre y diciembre. Asimismo, a diferencia de años anteriores, se consideró incluir una bonificación por el cumplimiento del indicador dirigido a los colaboradores operativos.

Procedimiento de la evaluación

El procedimiento de evaluación se inició solicitando los permisos correspondientes a la compañía y a la gerencia de gestión humana para el manejo de los datos y para llevar a cabo el estudio. Luego, en cumplimiento del procedimiento de diagnóstico de necesidades de la organización, se coordinaron entrevistas semiestructuradas con los líderes de las líneas de negocio para poder diagnosticar las necesidades de capacitación y el impacto del estado de emergencia. Posteriormente, se organizaron entrevistas semiestructuradas con el área de *marketing* para identificar los atributos que muestran deficiencias en el proceso de servicio y que, desde el área de capacitación y desarrollo, se podría intervenir. Asimismo, se identificó el historial de cumplimiento del atributo de servicio. A continuación, la gerencia involucrada contempló considerar como línea base el resultado del atributo de servicio del año 2020 y, como contribución del programa de capacitación, el resultado del atributo de servicio del año 2021. Acto seguido, en la etapa de diseño, se coordinó con la gerencia de gestión humana en contratar un profesional experto en el tema de servicio al cliente para la capacitación. Luego, se gestionó con la gerencia de mercadeo incluir incentivos para el desarrollo del programa y se revisaron los presupuestos de las diferentes áreas. Finalmente, se planteó un programa de capacitación que responda a las necesidades del negocio en relación con el atributo de servicio, que fue validado por las gerencias involucradas.

Diagnóstico del problema

Los principales hallazgos encontrados en el proceso de detección de necesidades de capacitación en el periodo de tiempo de la intervención fueron

los siguientes:

Tabla 5

Hallazgos encontrados en la detección de necesidades de capacitación

Dimensión	Hallazgos
Análisis de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • El indicador de servicio del 2020 estuvo por debajo de lo esperado. • Como organización no ha invertido en sistemas que permitan realizar capacitaciones a toda la población. • El conocimiento organizacional, en su gran mayoría, es tácito; es decir, no existe un proceso formal de conversión del conocimiento a explícito, lo que dificulta el proceso de formación dentro de la organización. • La organización cuenta con un programa de medición de indicadores del negocio llamado Pits. En el cual, se mide el atributo de servicio. • Los programas desarrollados en la organización no se encuentran alineados en el desarrollo de habilidades en colaboradores operativos. • Existe una falta de indicadores de gestión. • Las actividades deben estar alineadas al plan de acción de la organización (“ser los mejores lugares para trabajar” y “hacer clientes más felices”, lo que produce sinergias entre áreas para lograr el objetivo).
Análisis de la tarea	<ul style="list-style-type: none"> • El indicador de servicio al cliente está conformado por cinco atributos. El atributo de servicio está directamente relacionado con el desempeño del colaborador. • Existen protocolos de atención donde se describen en comportamientos el servicio. • Es necesario que los colaboradores presenten la competencia de actitud de servicio. • Ante el contexto de estado de emergencia, se aceleró la reinención en la forma de trabajo y en el desarrollo de procesos. Ejemplo de ello es el cambio en el proceso de servicio. • El proceso de servicio se vio afectado por la crisis sanitaria, ya que se perdió la cercanía que permitía generar experiencias memorables. Este constituye un valor diferencial que persigue la empresa. • Se realizó trabajo presencial durante la pandemia por la naturaleza de sus funciones.

	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados operativos son evaluados desde el programa Pits. Sin embargo, no tienen un plan de formación que responda a los indicadores evaluados.
Análisis de la persona o equipo de colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo de operaciones comerciales cuenta con un porcentaje de colaboradores antiguos que conocen los procesos de la operación. • Por la naturaleza del negocio, la mayoría de los colaboradores tienden a rotar. El indicador de rotación fue de 5% a 10% mensual durante el periodo 2021. • Gran parte de la operación se encuentra en proceso de aprendizaje. • Se identificó que el personal debe desarrollar las competencias de actitud de servicio. • Personal operativo disconforme por la estructura de asignación de variables por el logro de indicadores, ya que la asignación es exclusiva para el jefe de estación de servicio.

Fuente: Observación y experiencia profesional.

Analizados los datos del reporte de indicadores de negocio del año 2020 y la información levantada en el proceso de detección de necesidades de capacitación, permitió determinar la intervención a realizar en la experiencia profesional.

3.2 Intervención

Problema delimitado

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolla en una empresa de hidrocarburos y en un contexto de estado de emergencia ante la pandemia del COVID-19, momento en que la organización presenta deficiencias para lograr los resultados de servicio al cliente. En consecuencia, el equipo de formación diseña un programa de capacitación que abarca las posiciones funcionales que están relacionadas en el proceso de servicio, es decir, el representante y el anfitrión de servicio del área de operaciones

comerciales. El objetivo de dicho programa consiste en fortalecer conocimiento, habilidades y potencializar competencias para contribuir favorablemente al resultado del atributo de servicio a través del modelo de aprendizaje 70:20:10. De esta forma, dicho programa de capacitación será un aliado al programa Pits, programa de evaluación de indicadores del negocio, existente dentro de la organización.

La modalidad de trabajo se realizó bajo patrones de virtualidad, lo que permitió desarrollar un programa de capacitación semipresencial.

Objetivos de la intervención

Objetivo general. Fortalecer el atributo de servicio en los colaboradores operativos del negocio de combustibles a través de un programa de capacitación.

Objetivos específicos.

- Lograr un resultado favorable en la evaluación anual de cliente oculto en comparación al año 2020.
- Garantizar el conocimiento del proceso de servicio, logrando un 80% de participantes aprobados en las evaluaciones del programa de capacitación.

Técnicas empleadas en el Programa de Capacitación de Servicio al Cliente

Selección y sustento de las técnicas empleadas.

Entrevista Semiestructurada. Es una técnica de interacción personal que

tiene la flexibilidad de alterar la forma de la pregunta, el orden y número de estas. Usualmente, dispone de una guía que puede variar, pero sin alterar el objetivo (Buendía, 1998; Hurtado citado por Granados, 2020).

La técnica en mención funciona principalmente en los estudios descriptivos y en las fases de exploración. El empleo de la entrevista semiestructurada también permitió responder con rapidez ante la necesidad de la gerencia comercial, debido a que el tiempo fue corto para el desarrollo del programa de capacitación solicitado.

Organizacionales. Para diseñar el Programa de Capacitación de Servicio, se consideraron las siguientes metodologías:

- Contextualización del indicador de servicio al cliente: La organización cuenta con tres indicadores de negocio: imagen, servicio al cliente y ventas; sin embargo, el presente trabajo se enfoca en servicio al cliente. Para lograr un mejor entendimiento, como producto de la entrevista semiestructurada al área de marketing, se elaboró la siguiente tabla:

Tabla 6

Contextualización del indicador de servicio al cliente

Indicador	Atributos	Consigna	Cuestionario Cliente Oculto	Valor
Servicio al cliente	Servicio	Conocimiento y cumplimiento de los protocolos de atención al cliente y el desempeño de la competencia de actitud de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación previa – uniforme • Presentación personal • Orientación zona de abastecimiento • Bienvenida y abastecimiento • Pago 	30%

			<ul style="list-style-type: none"> • Agradecimiento y despedida • Actitud de servicio 	
	Limpieza	Mantenimiento de las instalaciones dentro de las estaciones de servicio	<p>Se valida el mantenimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canopy (techo metálico) • Tótem de precios y publicidad exterior (Preciadores electrónicos) • Isla • Zona de agua y aire • Jardines/instalaciones 	20%
	Iluminación	Operatividad de luminarias	<p>Se validan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luces del cielo raso del canopy (techo metálico) • Luces del tótem de precios y publicidad exterior (Preciadores electrónicos) • Luces alrededor de la estación 	10%
	Seguridad	Cumplimiento de las condiciones de seguridad en el proceso de abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidados antes de iniciar el abastecimiento • Uso correcto de mascarilla • Uso de señaléticas para mantener distanciamiento social (clientes GNV) • Uso de EPPS (equipos de protección personal) • Vehículo en sentido correcto de la circulación • Validar chip adherido en el vehículo (GNV) • Abastecimiento de clientes en moto fuera del vehículo • Evitar que los clientes fumen, generen chispas y fuego abierto en el estacionamiento 	20%
	Baño	Experiencia en los servicios higiénicos	<p>Se valida el estado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paredes, cerámicas y piso • Olor • Espejo • Tacho • Inodoro y urinario • Lavamanos • Insumos del baño • Iluminación y sensor • Sistema de ventilación • Puertas 	20%

Fuente: Observación y experiencia profesional.

Como se observa en la tabla 6, los atributos tienen objetivos específicos que conforman la experiencia del cliente dentro de la estación de servicio. El atributo de servicio se encuentra alineado directamente al desempeño del colaborador, debido a que busca el cumplimiento del protocolo de atención al cliente y el desempeño de la competencia de actitud de servicio.

Tabla 7

Comportamientos evaluados por el cliente oculto

Atributos	Detalle	Comportamientos evaluados
Servicio	Conocimiento y cumplimiento de los protocolos de atención al cliente y el desempeño de la competencia de actitud de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación personal – uniforme <ol style="list-style-type: none"> 1. Uso del uniforme completo y limpio 2. Presentación de mujeres: uso de moño, malla de color negro, uñas cortas y sin esmalte y aretes pequeños 3. Presentación de varones: cabello corto, barba afeitada, uñas cortas y limpias • Preparación previa <ol style="list-style-type: none"> 1. Uso correcto de EPPS (lentes y guantes) 2. Uso correcto de mascarilla 3. Uso de atomizador spray con alcohol • Orientación a la zona de abastecimiento <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientar al cliente en la ubicación de abastecimiento a través de señas con brazos y manos • Bienvenida y abastecimiento <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar saludo: El representante y anfitrión de servicio puso una mano en el corazón y otra en señal de saludo 2. Dirigirse al cliente por la ventana del conductor manteniendo el 1.5 metros de distancia 3. Brindar el saludo mencionando frase propia de la compañía, mirando a los ojos al cliente 4. Validar producto abastecer y ofrecer tanque lleno 5. Mencionar surtidor en cero y abastecer • Pago <ol style="list-style-type: none"> 1. Preguntar tipo de comprobante 2. Entregar comprobante de pago

		<ol style="list-style-type: none"> 3. Entregar bandeja para el cobro del dinero, desinfectar antes y después de ser entrega al cliente 4. Desinfectarse las manos con alcohol al término de la atención <ul style="list-style-type: none"> • Agradecimiento y despedida <ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar despedida mencionando frase propia de la compañía, mirando a los ojos al cliente • Actitud de servicio <ol style="list-style-type: none"> 1. Estar ubicado en el patio de operaciones disponible para atender 2. Durante la atención mantener contacto visual 3. Mantener comunicación amable y cordial 4. Ofrecer productos adicionales (promociones en pista, venta de lubricantes, recojo de desperdicio o limpieza de parabrisas) <ol style="list-style-type: none"> 5. En la despedida del cliente, mencionar mensajes como que “tenga un buen día/tarde/noche”
--	--	--

Esta estructura de evaluación contemplada en comportamientos fue desarrollada considerando el rol que cumple el colaborador operativo dentro del proceso de servicio. Frente a ello, no solo es importante que el colaborador presente el conocimiento, sino que realice las acciones con el conocimiento obtenido. Por ende, el cliente oculto sirve como una forma de verificación para saber si el saber-hacer y el desempeño de la actitud de servicio cumple con el proceso. Asimismo, al ser una evaluación en un contexto real y de manera incógnita, permite comprobar que se fortaleció el atributo de servicio.

- **Plan de Comunicación:** La comunicación interna acompaña el desarrollo del programa de capacitación. Por lo tanto, se diseñó un plan que contemple todos los elementos de comunicación, que acompañe todas las etapas del Programa de Capacitación de Servicio. En la tabla 8, se exponen los elementos considerados en el plan de comunicación impartido por Molina (2019).

Tabla 8*Elementos del Plan de Comunicación*

Elemento	Detalle
Objetivos de comunicación	Mantener informados, integrados y motivados a los participantes del programa.
Estrategia	Se enviará comunicaciones para el lanzamiento, durante el desarrollo de las sesiones y cierre del programa que permita mantener a los públicos objetivos informados del desarrollo del programa de capacitación.
Públicos	Público objetivo es el total de colaboradores de operaciones comerciales y líderes del área comercial.
Mensajes	Se difundió el lanzamiento, inicio de cursos y fechas de evaluación por zonas, el porcentaje de cumplimiento por fases, el reporte de indicador de servicio, el cierre del programa de capacitación, y la herramienta virtual que permitirá fortalecer el conocimiento.
Canales	Se utilizó los grupos de WhatsApp y periódicos murales de las estaciones de servicio en el caso del personal de operaciones comerciales y el correo electrónico para los líderes del equipo comercial.
Portavoces	El equipo de capacitación y desarrollo lidera la comunicación. Sin embargo, el involucramiento del gerente general, el gerente de Gestión Humana y el rol que asumió la posición de jefe de estación fueron clave.
Cronograma de acciones	Se detalla en la tabla 9.

Fuente: Observación y experiencia profesional.

De acuerdo con Casas (2021), el plan de comunicación interna busca ayudar al clima y la cultura organizacional, la identidad corporativa y, sobre todo, a mejorar la relación entre el equipo de trabajo y sus funciones, lo que al final del día va a contribuir en el logro de las metas institucionales. Por tal motivo, se ha diseñado un plan de comunicación que acompañe en el desarrollo de las fases y que logre mantener la motivación e interés de los participantes.

Tabla 9

Cronograma de actividades

Cronograma de actividades del Plan de comunicación												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<i>Fase de ejecución</i>												
Comunicación de intriga y lanzamiento del Programa de Capacitación			■									
Anunciar Sesión 1 - (10) Hagamos equipo para mejorar la experiencia de nuestros clientes			■									
Anunciar Sesión 2 - (10) Hagamos equipo para mejorar la experiencia de nuestros clientes					■							
Anunciar Sesión 3 - (10) Hagamos equipo para mejorar la experiencia de nuestros clientes							■					
Anunciar - (20) Creciendo en equipo				■	■		■		■			■
Anunciar - (70) Demostrando experiencias memorables											■	
Lanzamiento y recordatorio del repositorio					■			■			■	
Reporte de Indicadores – cliente oculto				■	■		■		■		■	■
<i>Fase de evaluación de resultados</i>												
Cierre del Programa de Capacitación												■ Reporte de cumplimiento

Fuente: Observación y experiencia profesional.

Modelo de aprendizaje 70:20:10

El presente trabajo se ha desarrollado utilizando el modelo de aprendizaje 70:20:10, en la que se plantearon las siguientes actividades:

Tabla 10

Descripción general del modelo 70:20:10

Elementos	Descripción
Aprendizaje formal (10)	Son capacitaciones virtuales que se realizan en tres sesiones con el objetivo lograr afianzar conceptos de servicio al cliente, protocolos de atención al cliente e identidad con la marca.
Aprendizaje social (20)	Son reuniones presenciales de acompañamiento que permiten desarrollar iniciativas e identificar procesos de mejora que ayuden a fortalecer el atributo de servicio en los colaboradores operativos.
Aprendizaje experiencial (70)	Es la ejecución de las iniciativas planteadas en las que el colaborador habrá afianzado el proceso de servicio.

Fuente: Observación y experiencia profesional.

Ejecución: descripción del plan de intervención

Descripción de la capacitación. El programa de capacitación se desarrolló en un periodo de diez meses y en fechas determinadas, mas no continuas. Este tuvo como objetivo afianzar el conocimiento de los protocolos de atención al cliente y a su vez buscó potencializar competencias de actitud de servicio en los colaboradores del área de operaciones comerciales de la línea de negocio de combustibles aplicando el modelo 70:20:10.

Fases de la capacitación. Esta capacitación estaba conformada por cuatro fases, las cuales contaron con diferentes periodos de tiempos en cada una de ellas (véase el Anexo 1):

- La fase de diagnóstico de Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC) se realizó en 4 horas.
- La fase de diseño del plan de acción transcurrió durante 10 días.
- La fase de ejecución, es decir, las intervenciones se desarrollaron en meses específicos del año 2021 y dentro del tiempo que duró el programa Pits.
- La fase de evaluación de resultados se realizó en 1 semana.

Fase de diagnóstico de Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC).

- **Objetivos:** Detectar las necesidades de capacitación del equipo de operaciones comerciales en relación con el atributo de servicio. Identificar el impacto del estado de emergencia en las necesidades de capacitación.
- **Duración:** 4 horas
- **Resumen:** Para poder detectar las necesidades de capacitación se llevó a cabo dos entrevistas semiestructuradas. La primera con el jefe y los supervisores comerciales, y la última con la supervisora de marketing. Dichas entrevistas fueron lideradas por la Supervisora de Gestión Humana y administrativa. Se buscó levantar información relacionada al estilo de trabajo de los colaboradores, reunir información de la situación idónea del desempeño laboral, además de identificar las problemáticas que

se han generado durante esta coyuntura.

- Conclusión: La fase de diagnóstico inicial o DNC arrojó diversas conclusiones.
 - La supervisora de marketing consideró que el equipo de operaciones comerciales tiene que reforzar los protocolos de atención al cliente y potencializar las competencias de actitud de servicio, lo que se logra evidenciar en el reporte de indicadores del programa Pits.
 - Se identificó que el equipo comercial cuenta con colaboradores antiguos que manejan correctamente los procesos. Sin embargo, dada la estructura del negocio, existe una gran población nueva que se encuentra en etapa de aprendizaje.
 - Adicionalmente, se presentan ausencias y deserción debido a la coyuntura. Varios de los colaboradores perdieron a sus familiares debido al COVID-19 y, como consecuencia, aumentó el miedo y la incertidumbre de poder contagiarse ellos y a sus familiares por el hecho de asistir al centro de trabajo.
 - Finalmente, tanto el jefe como los supervisores manifestaron que existe desconocimiento de las herramientas, los nuevos procesos y la forma de

manejar situaciones difíciles frente al cliente en estado de emergencia por parte de la operación, ellos lo atribuyen a la falta de comunicación entre el área operativa y administrativa, lo cual se agudizó debido a que toda el área con cargos administrativos inició trabajo remoto. El criterio de asignación del trabajo remoto se realizó por la funcionalidad de los cargos.

Fase de diseño del plan de acción.

- Objetivo: Diseñar los objetivos de la capacitación, definir las herramientas virtuales y estrategias a usar en todas las etapas del modelo 70:20:10
- Duración: 10 días
- Resumen: Al concluir con la fase de diagnóstico y contemplando el modelo 70:20:10, se decidió trabajar el aprendizaje formal (10) a través de tres sesiones virtuales. En ellas, se les enseñó a los participantes los conocimientos de las líneas de negocio, procesos y procedimientos de servicio (protocolos de atención al cliente), y se buscó potencializar competencias de actitud de servicio. Asimismo, se resolvió trabajar el aprendizaje social (20) mediante reuniones presenciales de acompañamiento; de esta forma, el equipo recibiría retroalimentación y desarrollaría iniciativas que ayuden a afianzar la actitud de servicio. Finalmente, se determinó trabajar el aprendizaje experiencial

(70) a través de la ejecución de las iniciativas planteadas y mediante las experiencias laborales concretas.

- Objetivo de desempeño: Al término del programa de capacitación, el participante será capaz de ejecutar el proceso de servicio, además, de reconocer su rol en la experiencia memorable que se desea transmitir como organización.

- Objetivos de aprendizaje:
 - Aprendizaje formal (10): Al finalizar las sesiones “Hagamos equipos para mejorar la experiencia de nuestros clientes”, el colaborador será capaz de reconocer las líneas de negocios, recordar los procesos y procedimientos de servicio (protocolos de atención al cliente), y potencializar competencias de actitud de servicio que podrán poner en práctica en su vida profesional.
 - Aprendizaje social (20): Al finalizar las reuniones de acompañamiento en equipo, los participantes serán capaces de desarrollar iniciativas e identificar procesos de mejora que ayuden a afianzar el proceso de servicio contemplado en el atributo de servicio. La pandemia reta a los equipos a asumir otros roles por la emergencia sanitaria. Por lo tanto, la gerencia comercial asumió el rol de líder en reuniones de

acompañamiento.

- Aprendizaje experiencial (70): Al finalizar la ejecución de las iniciativas, el colaborador habrá afianzado el proceso de servicio.

- Estrategias:

- Uso del modelo 70:20:10 a través de herramientas virtuales
- Ejercicios grupales basados en aprendizaje experiencial
- Seguimiento y acompañamiento de los equipos a través de herramientas virtuales y presenciales
- Desarrollo de herramientas virtuales como el canal de YouTube y repositorio de SharePoint que incentivan la creatividad y el trabajo en equipo

- Recursos tecnológicos:

- Herramienta virtual canal de YouTube
- Herramienta virtual Microsoft Forms
- Herramienta virtual SharePoint (repositorio de información)
- Grupo de WhatsApp

- Recursos humanos:

- Participantes: conformado por el total de colaboradores entre representantes y anfitriones de servicio del área de operaciones comerciales divididos

en 32 estaciones de servicio distribuidos en Lima Metropolitana y Provincia. El HeadCount mensual aprobado para el año 2021 fue de 300 colaboradores. Esta misma cantidad de colaboradores se debe contemplar en la planilla durante todos los meses del año en mención. La edad promedio de los participantes es de 33 años, los cuales cuentan con el grado académico de secundaria completa, que es el requisito mínimo para el puesto. La distribución geográfica y el sexo de los participantes no fueron considerados relevantes.

- Facilitadores: se encuentra constituido por la supervisora de marketing, el jefe de estación de servicio y un profesional externo a la organización.
- Materiales:
 - Laptops y celulares
 - Material audiovisual
 - Registro de compromisos
 - Protocolos de atención al cliente
 - Reporte de indicadores de servicio

Fase de ejecución de la capacitación.

Tabla 11*Aprendizaje formal (10)*

Duración	Actividad	Descripción de la actividad	Objetivo	Responsable	Materiales
1 hora	Hagamos equipo para mejorar la experiencia de nuestros clientes	<p>Sesión virtual 1:</p> <p>Presentación de los temas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuestros negocios 2. Presencia de la marca 3. Estrategia de la empresa 4. Misión y visión 5. Valores y competencias generales 6. Presentación del programa Pits 	Generar conocimiento corporativo e identidad con la marca	Supervisor de marketing	<p>Material audiovisual</p> <p>Canal de YouTube</p> <p>Evaluación en Microsoft Forms</p> <p>Grupos de WhatsApp</p>
1 hora		<p>Sesión virtual 2:</p> <p>Presentación de los protocolos y procedimientos de servicio al cliente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación previa 2. Protocolo de atención segura y amable 	Al término de la sesión, los participantes podrán generar un servicio consciente a través de la ejecución de los protocolos de atención al cliente.	Supervisor de marketing	<p>Protocolo de atención</p> <p>Material audiovisual</p> <p>Canal de YouTube</p> <p>Evaluación en Microsoft Forms</p> <p>Grupos de WhatsApp</p>

Duración	Actividad	Descripción de la actividad	Objetivo	Responsable	Materiales
1 hora		Sesión virtual 3: Taller Mini- Escuela de Servicio 1. Aprende a “leer a los clientes” 2. Los 7 pecados en la experiencia del cliente	Lograr afianzar la competencia de actitud de servicio, conceptos y estrategias de servicio al cliente	Consultora externa	Material audiovisual Canal de YouTube Evaluación en Microsoft Forms Grupos de WhatsApp

Fuente: Observación y experiencia profesional.

Tabla 12

Aprendizaje social (20)

Duración	Actividad	Descripción de la actividad	Objetivo	Responsable	Materiales
1 hora en los meses que se efectúe la evaluación de servicio	“Creciendo en equipo”	Reuniones presenciales de acompañamiento donde se generan espacios de retroalimentación a partir de los resultados del indicador de servicio mensual. Mediante lluvia de ideas se identifican iniciativas y aspectos de mejora del proceso de servicio en cada una de las Eds. Finalmente, el equipo escribirá sus compromisos ante los resultados del indicador mensual de servicio.	Los participantes serán capaces de desarrollar iniciativas e identificar procesos de mejora que ayuden a afianzar el atributo de servicio.	Jefe de estación de servicio	Reporte de compromisos Reporte mensual del indicador de servicio SharePoint

Fuente: Observación y experiencia profesional.

Tabla 13

Aprendizaje Experiencial (70)

Duración	Actividad	Descripción de la actividad	Objetivo	Responsable	Materiales
17 horas	“Demostrando experiencias memorables”	Durante el mes de noviembre cada equipo deberá elaborar un video ejemplificando la iniciativa seleccionada en el aprendizaje social (20). La actividad se presentará por algún representante de la estación de servicio. La actividad se desarrolló dentro de las estaciones de servicio.	Al finalizar la ejecución de las iniciativas, el colaborador habrá afianzado el proceso de servicio a través de las iniciativas planteadas	Jefe de Estación de Servicio y el área de capacitación	Material audiovisual Teams SharePoint

Fuente: Observación y experiencia profesional.

Fase de evaluación de resultados. A continuación, se presentan los objetivos, duración, entre otros:

- **Objetivo:** Se busca demostrar que el aprendizaje basado en el modelo 70:20:10 permite afianzar el conocimiento de los procesos que intervienen en el servicio. A su vez, permite potencializar competencias de actitud de servicio en los colaboradores del área de operaciones comerciales de la línea de negocio de combustibles, sobre todo, en tiempos de estado de emergencia.

- Duración: 10 horas
- Resumen: En esta fase, para poder conocer los resultados de la capacitación, se realizó la recolección de datos de los resultados de las sesiones planteadas en el programa, y se solicitó el reporte de indicador del atributo de servicio y el resultado de la encuesta de satisfacción. Todo ello se llevó a cabo con el objetivo de conocer la satisfacción y percepción del programa en cumplimiento con los procesos de la organización donde se realizó el estudio. Los instrumentos utilizados son propiedad de la institución.

Indicadores de logro

Para la evaluación de la calidad e impacto del programa formativo, el presente estudio se ha basado en el modelo de Kirkpatrick como modelo de evaluación. Por ende, se considera como logro que la organización alcance los siguientes indicadores:

- Lograr un 80% de cumplimiento en las actividades del Programa de capacitación
- Obtener un nivel de satisfacción mayor al 60% de los participantes
- Desarrollar un repositorio de información para el programa de capacitación de servicio

Los valores de cumplimiento siguieron las políticas implementadas por la organización.

Consideraciones éticas

Cada participante del programa firmó un consentimiento informado como aceptación de su participación y del manejo de su información personal en beneficio del desarrollo del programa.

La intervención está orientada a contemplar consideraciones éticas en el desarrollo de todas sus actividades sin afectar al participante, ya que busca desarrollar conocimientos y competencias que son necesarias para el desempeño del cargo.

La información y fuentes utilizadas sobre reglamentos, políticas y procedimientos pertenecientes a la organización no se divulgarán, debido a que no sería éticamente correcto exponer la información privada de la compañía.

Monitoreo y evaluación de la intervención

El monitoreo de las evaluaciones y participación de los empleados al programa de capacitación se desarrolló por medio de grupos de WhatsApp distribuidos por zona geográfica.

En las fechas programadas de capacitación, el equipo de capacitación y desarrollo compartía en los grupos de WhatsApp el enlace del video de capacitación, material audiovisual que se encontraba cargado en el canal de YouTube, y el enlace de la evaluación, material elaborado en Microsoft Forms de cada sesión de la etapa de aprendizaje formal (10).

El proceso de seguimiento se realizó semanalmente según la distribución de zonas, específicamente, en los meses asignados de capacitación, como se muestra en la Tabla 14.

Desde la herramienta virtual Microsoft Forms, se generaban los reportes de cumplimiento de las evaluaciones. Cabe mencionar que cada participante contaba con dos oportunidades para presentar dicha evaluación virtual. La estrategia en mención aplica para la etapa de aprendizaje formal (10).

Las etapas de aprendizaje social (20) y experiencial (70) se monitoreaba bajo entregables que cada jefe de estación enviaba por correo al equipo de capacitación y desarrollo.

Tabla 14

Seguimiento semanal por distribución de zonas

Nº semana	Zona	Estaciones
1	Norte	Naranjal, Ecomovil, Santa cruz, Barranca
	Oeste	Faucett, Bolívar, La Marina, Ovalo, Guardia Chalaca
2	Centro	Arica, Petit Thouars, Rímac, 28 de Julio, Salomón, Mónaco, Arenales, México
3	Sur	Santa Catalina, La Encantada, Chorrillos, Carburantes, Pachacamac, Neogas
4	Este	Javier Prado, Angamos, Malecón Checa, Nicolas Ayllón, Zárate, México, San Luis, Gohan

Fuente: Adaptado del programa de capacitación “Servicio al cliente” por Empresa de combustible, 2021.

Capítulo IV. Resultados

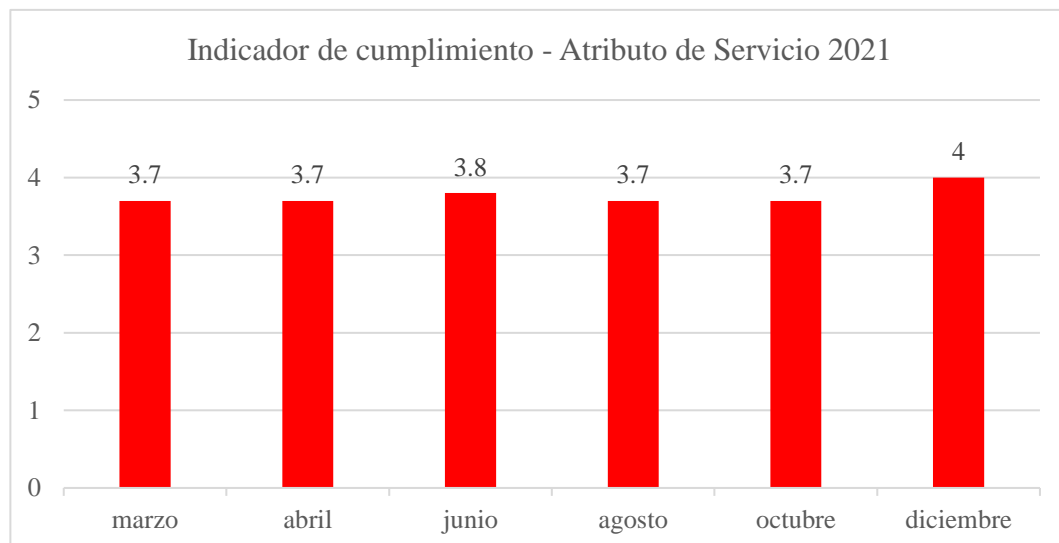
4.1 Resultados

En el desarrollo de este capítulo, se presentan los resultados obtenidos del Programa de Capacitación de Servicio y el resultado de la evaluación anual de cliente oculto del año 2021. Dado que el programa de capacitación tiene como pilar el servicio, los resultados alineados directamente con el indicador serán reportes de la gerencia de mercadeo de la organización, a través del programa Pits, responsable de realizar la medición de los resultados de los indicadores. Para ilustrar los resultados se muestran gráficos comparativos y cuadros descriptivos que facilitan la comprensión de ellos.

En respuesta del primer objetivo específico, se realizaron esfuerzos para lograr un impacto positivo en el resultado de la evaluación anual de cliente oculto. En consecuencia, se presentaron los siguientes resultados al término del año 2021:

Figura 5

Resultados del atributo de servicio en el año 2021



Fuente: Información aclaratoria. Adaptado de la información brindada por el soporte del área de *marketing* (2022).

En esta figura, se observan los resultados de la evaluación de cliente oculto en relación con el atributo de servicio en el año 2021. Los resultados obtenidos, en los meses de marzo y abril, fueron de 3.7 puntos; en junio, 3.8 puntos; en agosto y octubre, 3.7 puntos; y, finalmente, en diciembre, se alcanzó un puntaje de 4.0.

Por lo tanto, se evidencia un incremento en el cumplimiento del indicador del atributo de servicio, pues se logró un puntaje de 3.8 al término de programa. En ese sentido, quedó demostrado un impacto positivo en relación con el indicador del año 2020. Cabe mencionar que el desarrollo del presente trabajo de suficiencia profesional se enfoca en contribuir al logro del

indicador del atributo de servicio mediante la implementación de un programa de capacitación.

Tabla 15

Indicador anual del atributo de servicio 2020 y 2021

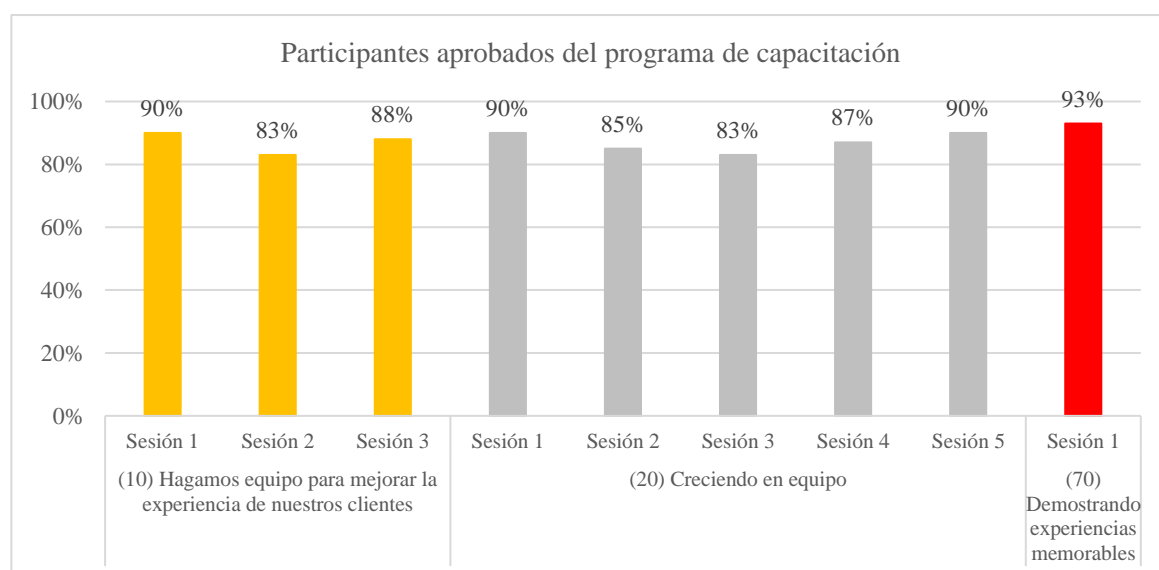
2020	2021
3.6	3.8

Fuente: Información aclaratoria. Adaptado de la información brindada por el soporte del área de *marketing* (2022).

Con respecto al segundo objetivo específico, se detalla el porcentaje de cumplimiento de participantes aprobados en el programa de capacitación.

Figura 6

Indicador de participantes aprobados en las sesiones del programa de capacitación

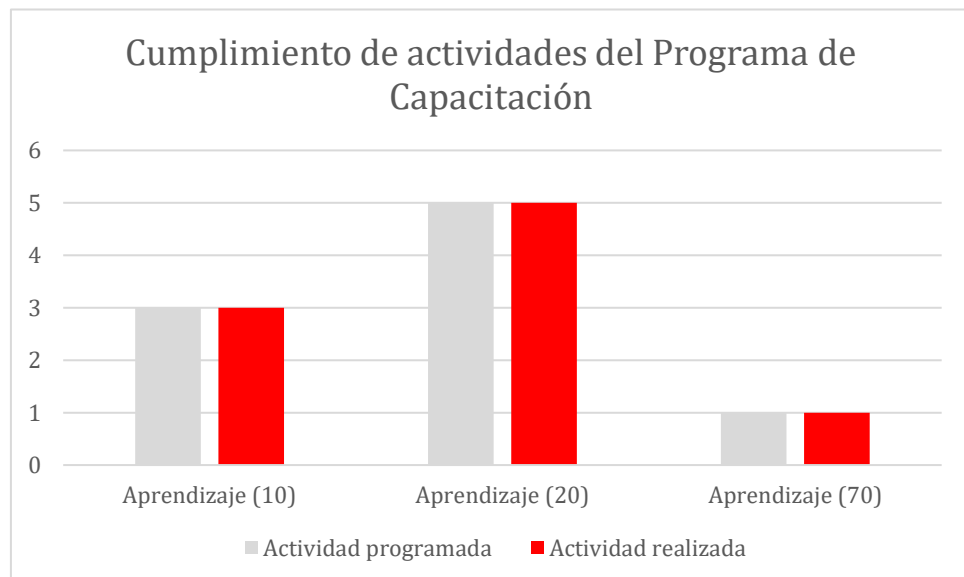


Fuente: Información aclaratoria. Adaptado de la información brindada por el soporte del área de Recursos Humanos.

En la primera etapa (10), designada como “Hagamos equipo para mejorar la experiencia de nuestros clientes”, se realizaron tres sesiones. La primera sesión tuvo un 90% de participantes aprobados; la segunda, el 83%; y la tercera, el 88%. Por otro lado, en la segunda etapa (20), denominada “Creciendo en equipo”, se llevaron a cabo cinco sesiones. La primera sesión tuvo el 90% de aprobados; la segunda, el 85%; la tercera, el 83%; la cuarta, el 87%; y la quinta, el 90%. Por último, la etapa (70), nombrada como “Demostrando experiencias memorables”, tuvo una única sesión y el porcentaje de participantes aprobados fue del 93%. De esta forma, se obtuvo como resultado un promedio de 87% de participante aprobados en el programa.

Figura 7

Cumplimiento de las actividades del Programa de Capacitación



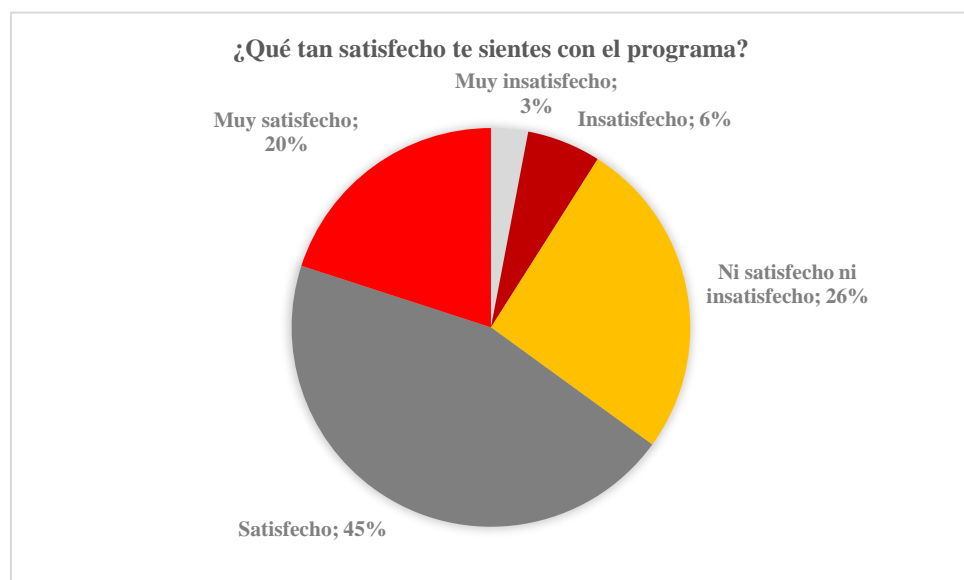
Fuente: Información aclaratoria. Adaptado de la información brindada por el soporte del área de Recursos Humanos.

Al concluir el programa se evidenció que, en el Aprendizaje (10), se desarrollaron tres sesiones; en el Aprendizaje (20), se realizaron cinco sesiones; y, finalmente, en el Aprendizaje (70), se concluyó con una sesión, lo que demuestra que se cumplió al 100% con las actividades proyectadas para el programa de capacitación de servicio.

El segundo indicador de logro responde a la satisfacción de los participantes, como se muestra en la Figura 8.

Figura 8

Satisfacción con el programa



Fuente: Información aclaratoria. Adaptado de la información brindada por el soporte del área de *marketing*.

En la Figura 8, se aprecia que el 20% de los empleados participantes se sienten muy satisfechos con el programa; sin embargo, el mayor impacto se evidencia en el 45% de participantes satisfechos. Por otro lado, el 26% de empleados afirma que no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos. Finalmente, el 3% y 6% de participantes se sienten insatisfechos y muy insatisfechos, respectivamente, lo que alcanza un 65% de participantes entre muy satisfechos y satisfechos con el programa.

En respuesta del tercer indicador de logro, el repositorio de información virtual se desarrolló sobre iniciativas, capacitaciones, material audiovisual y formatos de protocolos de atención al cliente en torno al proceso de servicio de la organización con el objetivo de preservar el conocimiento y, en consecuencia, contribuir al fortalecimiento del proceso de servicio. La herramienta utilizada es Sharepoint, herramienta colaborativa de Microsoft que la organización tiene a su disposición. Para la implementación de la herramienta se contó con la intervención de tres áreas. La primera fue el equipo de sistemas, ya que brindó espacio de capacitación sobre el uso de dicha herramienta al área responsable. El segundo fue el equipo de *marketing* participó en el diseño con el fin de garantizar que la imagen corporativa se mantenga en todos los documentos y materiales audiovisuales. Finalmente, el equipo de capacitación y desarrollo asumió la responsabilidad de supervisar el contenido, administrar el acceso de los usuarios y mantener actualizada los productos audiovisuales y documentos que se desarrolló en cada una de las etapas del programa de capacitación.

En consecuencia, el repositorio está conformado por cinco productos audiovisuales de talleres y dos formatos de protocolos de atención al cliente, materiales que se produjeron para el desarrollo de la etapa de aprendizaje formal (10). Además, contiene un formato de reporte de compromiso e iniciativas, producto de la etapa de aprendizaje social (20). Por último, cuenta con 28 productos audiovisuales con iniciativas propuestas por los participantes, resultado de la etapa de aprendizaje experiencial (70).

Tabla 16

Contenido del Repositorio de Información

Etapa de aprendizaje	Contenido
Aprendizaje formal (10)	5 productos audiovisuales de talleres 2 formatos de protocolos de atención al cliente
Aprendizaje social (20)	1 formato de reporte de compromiso e iniciativas
Aprendizaje experiencial (70)	28 productos audiovisuales

Fuente: Observación y experiencia profesional.

Análisis de Resultados

La implementación del programa de capacitación basado en la estrategia del modelo 70:20:10 permitió afianzar el protocolo de atención al cliente y potencializar la competencia de actitud de servicio. Esto evidenció el éxito de dicho programa, cuyos objetivos, como ya se mencionó, están directamente relacionados con el atributo de servicio, el cual es parte del indicador de servicio al cliente. Su importancia recae en la contribución al logro del objetivo planteado para el año 2021, debido a que forma parte de los indicadores del negocio. De esta manera, como resultado principal se logró alcanzar un impacto positivo en el resultado de servicio y se logró un valor de 3.8 sobre 5.0 para el año 2021, lo que demuestra que el proceso de formación

es estratégico para el logro de objetivos. Ruiz y Vega (2017) indican que, si un programa de capacitación se desarrolla sobre la base de las necesidades, como en este caso, la organización garantiza un beneficio integral entre las áreas participantes. En cuanto a la organización se refiere, el área comercial, *marketing* y recursos humanos, y los indicadores del negocio fueron las partes beneficiadas.

Por otro lado, los resultados obtenidos desde la evaluación de cliente oculto y de los participantes aprobados en el programa de capacitación, evidenciaron que el cumplimiento de los indicadores se mantuvo y fue, en general, constante. Cabe mencionar que es en la etapa (70), “Demostrando experiencias memorables”, donde se obtuvo mayor participación de todo el programa. Esta etapa, de acuerdo con Pareja e Illingworth, se enfoca en llevar a la práctica lo aprendido en entornos reales a través del desenvolvimiento de procesos en el puesto de trabajo (citado por Guevara et al. 2020). En este caso, fueron las estaciones de servicio donde se puso en práctica el conocimiento aprendido.

En ese sentido, se concluyó que el alto porcentaje de participantes aprobados y los resultados favorables en la evaluación de cliente oculto son algunos de los factores determinantes que contribuyen a conseguir los resultados alcanzados y, de esta manera, cumplir con el objetivo general. Esto reafirma lo que Mondy y Noe (2005) indican, a saber, que el aprendizaje activo se basa en el supuesto que los colaboradores aprenden mejor al actuar. Asimismo, las situaciones de aprendizaje activo brindan la posibilidad no sólo de aplicar y practicar lo aprendido, sino también de observar los resultados de

la práctica, es decir, determinar si realmente el colaborador comprendió lo que realizó y logró el entendimiento para aplicaciones subsecuentes.

Asimismo, el porcentaje mínimo establecido para el indicador de satisfacción por la organización contribuyó al desarrollo del programa. Esto demuestra que las políticas e indicadores desarrollados por la organización se encuentran alineadas con la población objetivo.

Finalmente, el programa resolvió la problemática de que el conocimiento organizacional, en su gran mayoría, era tácito y que no existía un proceso formal de conversión del conocimiento a explícito, lo que dificulta el proceso de formación dentro de la organización. Por lo tanto, el programa de capacitación contribuyó a la conversión del conocimiento dentro de la organización, pues logró transformar el conocimiento tácito a explícito mediante el desarrollo de un repositorio de información virtual al término del programa. Cabe mencionar que, como en el modelo de conversión de Nonaka y Takeuchi (1995), el proceso de conversión del conocimiento tácito a explícito es espiral. Por lo tanto, para continuar contribuyendo a la gestión del conocimiento dentro de la organización, este debe ser un proceso dinámico, donde el nuevo conocimiento se contextualice y se aterrice en diferentes plataformas y formatos. Covey sugiere que, las organizaciones se deben esforzar en crear una cultura donde cada alumno se convierta en maestro y cada maestro se convierta en alumno (citado por Mondy y Noe, 2005). Entonces, la empresa no sólo otorga conocimiento individual, sino que además crea conocimiento institucional, de forma que, cuando un colaborador abandona la organización, otro poseerá el mismo conocimiento.

A su vez, como indica Ruiz y Vega (2017), toda esta información y datos sirven al psicólogo para constatar de manera crítica la efectividad de sus intervenciones, siempre basado en el éxito organizacional de la entidad en la que se desempeña.

4.2 Reflexión de la experiencia

Limitaciones encontradas en el proceso de intervención

Dado a los hallazgos encontrados se identificó que la rotación oscila, mensualmente, entre el 5% al 10% durante el periodo 2021. En la práctica, este porcentaje representa la rotación de un colaborador por mes en cada estación y en contextos adversos, aproximadamente. En consecuencia, se planteó que la estrategia contemple la existencia de nuevos colaboradores con diferentes niveles de conocimiento y en constante aprendizaje frente al proceso de servicio de la organización.

Por ello, el repositorio de información virtual fue clave a la hora de diseñar y ejecutar la estrategia. Dada su modalidad virtual, la etapa 10, que representa la capacitación formal, generó la facilidad al nuevo colaborador a la hora de ponerse al corriente con los demás participantes del programa, debido a que se podían capacitar en cualquier momento del año frente a lo estructurado en el programa.

Por otro lado, la falta de infraestructura tecnológica en las estaciones de servicio dificultó que los participantes ingresen fácilmente a las sesiones y a las evaluaciones contempladas en el programa de capacitación. Sin embargo, el uso de los celulares corporativos asignados en las estaciones de servicio fue

una herramienta que ayudó a mitigar esta dificultad. Asimismo, contrastando con los resultados de participación, se pudo evidenciar la motivación de los integrantes por ser parte del programa.

Pese a ello, la falta de un sistema que permita gestionar el programa de capacitación impactó en la sobrecarga del equipo de capacitación y desarrollo, y en el seguimiento y control del programa de capacitación, debido a que todo el proceso era manual. Además, en las sesiones, no se contó con el 100% de participación debido a la dinámica de la operación. Se presentaron diversas ausencias como descansos médicos, licencias de maternidad, paternidad, etc. Sin embargo, es poco significativo el incumplimiento en contraste con el resultado del indicador de logro.

Impacto en la institución con los resultados hallados

Contar con un equipo interdisciplinario de las áreas involucradas, como *marketing*, operaciones comerciales y gestión humana, permitió demostrar que el trabajo colaborativo posibilita alcanzar con mayor efectividad los indicadores del negocio.

Se establecieron herramientas virtuales que permitieron con facilidad el acceso de los colaboradores. Dichas herramientas no generan gastos, pues están a su disposición.

Se desarrolló un repositorio de información para futuras versiones del programa de capacitación, nuevos programas o iniciativas de formación, el cual deberá ser actualizado permanentemente.

Se demostró que el área de formación desde la gestión del conocimiento contribuye al alcance de resultados.

En consecuencia, el programa Pits trabaja en sinergia con el programa de capacitación, debido a que el objetivo de estos permite que se complementen para el logro del indicador de servicio.

A partir de la ejecución del programa de capacitación, el programa Pits tuvo la posibilidad de acceder a resultados reales en cuanto a la medición anual del negocio, ya que, anteriormente, se evaluaba a los colaboradores sin brindarle la capacitación correspondiente.

Gracias al impacto del programa, el comité de gerencia aprobó la implementación de un sistema de gestión de conocimiento.

Aporte en el área psicológica y en el contexto

La importancia del presente trabajo radica en que se abre una línea de investigación cuya información puede contribuir al análisis de la implementación de un programa de capacitación dentro de una organización.

Asimismo, la pandemia ha dejado lecciones de aprendizaje, en el sentido que ha permitido que las organizaciones reconozcan la importancia de generar un acercamiento psicológico en torno a la salud mental hacia sus colaboradores, sobre todo, en situaciones de crisis. Esto posibilitó el desarrollo de una mirada holística en las organizaciones.

Asimismo, al existir buenas prácticas en la gestión del conocimiento, se promueve un entorno de aprendizaje sobre servicio, que será percibido por el

cliente final a través del desempeño de los colaboradores. Con el objetivo final de ser una empresa reconocida por generar experiencias memorables.

Desarrollar el presente trabajo en relación con el área organizacional contribuye a evidenciar el impacto de un programa de capacitación, pues evidencia el rol del psicólogo como parte de la estrategia del negocio.

Demandas profesionales requeridas

Dado el contexto de estado de emergencia, las organizaciones han experimentado situaciones donde gran parte del éxito de los procesos responden a la figura de la persona como eje principal. Por lo tanto, las demandas profesionales requeridas actualmente se orientan a desarrollar competencias de liderazgo, comunicación efectiva, resiliencia, empatía y eficiencia. Asimismo, se enfocan en adquirir un constante conocimiento sobre gestión del cambio. A la par se busca estar alineada a la evolución de la tecnología que permita tener una visión holística para brindar respuestas a las demandas que se presenten y generar valor en la organización. También, se toma en cuenta la adquisición de conocimientos técnicos que estén alienados a planes de capacitación, metodología de aprendizaje y gestión del conocimiento. De esta manera, podrán desarrollar el plan de manera efectiva con sustento teórico usando indicadores que respondan a los objetivos planteados y permitirá una gestión adecuada del programa. Es importante mencionar que otros profesionales que manejen los temas mencionados también pueden ser competentes para gestionar este tipo de programas.

En consecuencia, para la ejecución del programa, no se realizó una

capacitación específica o especializada para el personal involucrado como facilitadores. Estos, por el rol que ocupan en la organización, conforman un equipo multidisciplinario con perfiles y conocimientos diferentes, lo que permitió generar valor al programa y contribuir al logro de los objetivos planteados. El grupo estuvo conformado por el equipo de capacitación, operaciones comerciales y el área de *marketing*.

Autoevaluación y autocrítica personal e institucional

Este trabajo ha sido muy reflexivo, y de crecimiento profesional y personal. Significó una experiencia enriquecedora para mi aprendizaje, ya que al implementar un programa de capacitación de tal magnitud y ante un contexto de estado de emergencia, donde se presentaron escenarios difíciles y muy cambiantes de afrontar, he podido llevar a cabo de manera óptima y efectiva el proceso general, lo que, finalmente, permitió cumplir con el objetivo de fortalecer un atributo del indicador de servicio y para el ejercicio de mi profesión.

Uno de los aprendizajes más relevantes fue la importancia de contextualizar la variable, debido a que esto permite identificar el correcto abordaje a la necesidad de capacitación. Asimismo, es necesario reconocer la importancia del involucramiento de la gerencia general en el desarrollo del programa demostrando el valor de los colaboradores dentro del proceso de servicio y haciéndolos parte de la solución, ya que su participación influyó en el éxito del programa.

Por otro lado, el uso de otros modelos de aprendizaje permitió romper

el paradigma de que solo se aprende en una capacitación tradicional. El modelo 70:20:10 demostró que se puede aprender en diversos escenarios como en el mismo puesto de trabajo.

Los cambios constantes a nivel económico, social, tecnológico y cultural exigen estar en constante formación, por lo que considero importante continuar con mi desarrollo profesional relacionado con temas de formación y nuevos modelos de aprendizaje, entre otros, que me permitan tener una visión holística del área de recursos humanos.

La organización presenta falencias en diversos procesos. Sin embargo, ha mostrado durante el desarrollo del programa, real esfuerzo y apertura para adaptarse a cambios, además de orientar y enfocar sus acciones en el bienestar de sus colaboradores a todo nivel.

Recomendaciones

- La gestión del conocimiento es dinámica; por ello, se recomienda actualizar el repositorio de información virtual a fin de preservar el conocimiento institucional.
- En el proceso de diseño del programa, se consideró como estrategia el requisito de aprobar las evaluaciones de la etapa formal (10) para ser parte del programa Pits. Esto se estableció frente al nivel de rotación que presenta la organización. Sin embargo, en el desarrollo del programa, se evidenció la sobrecarga de trabajo para el equipo de capacitación y desarrollo en la supervisión, debido a se tuvo que retomar el seguimiento durante todos los meses del programa por los nuevos ingresos y más aún cuando todo el proceso es manual. Por lo tanto, se recomienda implementar un programa de inducción al personal operativo con el objetivo garantizar que se encuentre preparado para asumir su rol dentro de la organización.
- El proceso de formación es dinámico, por lo que siempre existen oportunidades de seguir mejorando. En esta primera versión, se han contemplado formatos e instrumentos existentes de la organización en el proceso de diagnóstico y evaluación. En consecuencia, se recomienda utilizar otras herramientas de medición, que faciliten la comparación de los resultados hallados. Esto permitirá profundizar en algunos aspectos que no estén claros o que ameriten mayor indagación.
- En el desarrollo del presente trabajo se identificaron algunos puntos de mejora como la comunicación entre el back office y la operación, el

porcentaje de rotación, entre otros, los cuales podrían generar impacto en el proceso de servicio y que no fueron abordados por el programa. Por lo que, se recomendaría plantear estrategias para el desarrollo de nuevos programas desde otros enfoques que contribuyan al logro de los objetivos general de la organización.

- Se recomienda continuar y además optimizar, de acuerdo a las nuevas necesidades que se vayan presentando, la estructura de reconocimiento de logros de indicadores y el incentivo económico dirigidos al personal operativo con el objetivo de reforzar el cumplimiento del atributo de servicio.
- Buscando garantizar la satisfacción del cliente final y considerando que este procedimiento es dinámico, se recomienda extender el proceso de formación a otros participantes del área de operaciones comerciales que estén involucrados en el proceso de servicio. La finalidad de esta ampliación es continuar fortaleciendo el conocimiento y potencializar las competencias propias desde su rol.
- Finalmente, se recomienda seguir analizando los indicadores del negocio a fin de identificar, en términos de formación, la oportunidad de continuar contribuyendo al logro de los objetivos.

Conclusiones

- La implementación del programa de capacitación, basado en el modelo de aprendizaje 70:20:10, permitió fortalecer el atributo de servicio en colaboradores operativos correspondiente al año 2021, lo que evidencia su utilidad para la empresa de combustibles.
- Desarrollar un programa de capacitación que contemplen las necesidades de formación de los participantes, además de las variables como presupuesto, herramientas, programas corporativos existentes, contexto de la organización, entre otros, permite responder a la necesidad identificada de manera óptima y eficiente.
- Al concluir el cronograma de evaluación de cliente oculto, se evidenció un impacto favorable en el indicador del atributo de servicio del año 2021, lo que provocó que se incrementará en 0.2 puntos en comparación al año 2020 y alcanzó un resultado final de 3.8.
- El alto porcentaje de participantes aprobados en todas las sesiones del programa de capacitación fue uno de los factores determinantes que contribuyó a lograr los resultados deseados y cumplió con el objetivo general. A su vez, específicamente, en la etapa (70) de aprendizaje experiencial del programa de capacitación, fue donde se obtuvo mayor participación por parte de los colaboradores. Este hecho, sumado a los resultados del atributo de servicio, permite concluir que el aprendizaje activo brinda la posibilidad de no solo aplicar y practicar lo aprendido, sino

también observar los resultados de la práctica y lo que otorga la posibilidad al colaborador de internalizar el conocimiento para tareas subsecuentes.

- Se logró contribuir en la conversión del conocimiento dentro de la organización, de tácito a explícito, mediante el desarrollo de un repositorio de información virtual al término del programa. Esto permitió que la organización pueda crear una cultura donde esta no solo otorgue conocimiento individual, sino que también cree conocimiento institucional.
- El factor humano dentro de la organización donde se realizó este estudio es considerado un factor importante que contribuye al logro de los objetivos del indicador de servicio. Dado que la experiencia del cliente depende del cumplimiento del proceso de servicio que, dentro del descriptivo del puesto, es responsabilidad del personal operativo de las estaciones de servicio.
- Por todo lo mencionado, y de acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el Programa de Capacitación cumplió con el objetivo de fortalecer el atributo de servicio en colaboradores operativos logrando un impacto positivo en el resultado anual del año 2021.

Referencias

- Agudelo-Orrego, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1).
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032019000100116
<https://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274008.pdf>
- Aquino, M. (2021). *Programa de capacitación World Tracer para la mejora del servicio al cliente en el sector aeroportuario*. [Trabajo de Suficiencia Profesional de pregrado en Administración de Empresas, Universidad de Piura]. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas.
<https://hdl.handle.net/11042/5263>
- Botello, J. A. (2020). *Diseño de programa de capacitación virtual para el desarrollo de habilidades blandas mediante el método de autoaprendizaje para empresas colombianas*. [Tesis de pregrado en Administración de Empresas, Pontificia Universidad Javeriana]. Bibliotecas Javeriana.
<http://hdl.handle.net/10554/52068>
- Carvajal, R. y Mariño, T. (2018). *Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral*. [Tesis de maestría en Gestión del Talento Humano, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio de la Universidad Técnica de Ambato.
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28316>

- Casas, L. (2021). *Plan de comunicación interna para Tipalma S.A.S.* [Trabajo de licenciatura, Unisallista] Facultad de Ciencias Sociales y Educación. <http://repository.unilasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/3136/1/20091028.pdf>
- Estrada, A. (2018). *Impactos del programa de capacitación y su repercusión en el rendimiento laboral en los colaboradores de la empresa SEOING E.I.R.L.* [Trabajo de Suficiencia Profesional de pregrado en Administración de Servicios, Universidad de Piura]. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Servicios. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3769/TSP_ADS_008.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ferrin, G. (2021). *Capacitación y Gestión Humana: Desarrollo del clima y la psicología organizacional en Colombia.* [Tesis de licenciatura, Fundación Universitaria Católica]. Repositorio institucional – UniCatólica. <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2196>
- Fundació Factor Humà [FFH] (2018). *Modelo de aprendizaje 70:20:10.* <https://factorhuma.org/attachments/article/13601/70-20-10-cast.pdf>
- Gálvez, E. y Vargas, J. (2018). El impacto del servicio al cliente de las empresas mexicanas en función de la atención al cliente. *Revista Economía y Administración*, 9(2), Dinámica del Conocimiento Tácito. *Revista Venezolana de Investigación*, 8(1), 27-37. <https://www.camjol.info/index.php/EyA/article/view/6657/6395>

Granados, R. (2020). Revisión teórica de herramientas metodológicas aplicadas en la investigación criminológica. *Derecho y Cambio Social*, (59), 501-511.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7219653>

Guevara, W., Roulet, A. y Torres, E. (2020). *Aprendizaje basado en el modelo 70:20:10 para afianzar la resiliencia en el área comercial retail de manpower-entel, en tiempos de coyuntura COVID-19*. [Tesis de maestría en Dirección Estratégica del Factor Humano, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/654658>

Guzmán, D. (2020). *El modelo de capacitación como clave en el desempeño laboral*. [Tesis de maestría en Tecnología Educativa con acentuación en Capacitación y Formación Profesional, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey]. Repositorio institucional del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

<https://hdl.handle.net/11285/636870>

Hidalgo-Parra, Y., Hernández-Hechavarrí, Y. y Leyva-Reyes, N. (2020). Indicadores para evaluar el impacto en el trabajo. *Ciencias Holguín*, 26(1), 73-83

[https://www.redalyc.org/journal/1815/181562407006/181562407006.](https://www.redalyc.org/journal/1815/181562407006/181562407006.pdf)

[pdf](https://www.redalyc.org/journal/1815/181562407006/181562407006.pdf)

Jejen L. (2021). La importancia de la calidad y el servicio. *Revista Neuronumon* 7(2), 37-41.

<http://eduneuro.com/revista/index.php/revistaneuronum/article/view/3>

[35](#)

López, J. (2018). Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos metodologías y praxis. *Revista de contribuciones a la Economía*.

<https://www.eumed.net/rev/ce/2018/3/gestion-conocimiento.html>

Molina, J. P. (2019). *Comunicación Corporativa. Guía de supervivencia* (2da ed.). Grupo 5.

<https://docplayer.es/144102008-Comunicacion-corporativa-guia-de-supervivencia-juan-pedro-molina-canabate.html>

Mondy, R. y Noe, R. (2005) *Administración de Recursos Humanos* (9na ed.). Pearson.

https://www.academia.edu/13319770/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicio-n_Wayne_Mondy_Robert_Noe

Mota, S., Huizar, D., Martínez, M. y Martínez, M. (2020). Aprendizaje colaborativo mediado por TIC. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 7(3), 1-9.

<http://www.reibci.org/publicados/2020/dic/4000118.pdf>

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford University Press.

<https://books.google.com.pe/books?id=B-qxrPaU1->

[MC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=B-qxrPaU1-MC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Obed, D (2019). *Elaboración De Plan De Capacitación*. Editorial COASFI.

https://www.academia.edu/38409755/ELABORACION_DE_PLAN_DE_CAPACITACION_pdf

- Oyarvide-Ramírez, H., Reyes-Sarria, E. y Montaña-Colorado, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309.
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/687/763>
- Parra-Penagos, C., y Rodríguez-Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 6(2), 131–143.
<https://doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Peláez, M. y Vargas, G. (2018). *Importancia de la Gestión del Conocimiento para la continuidad y competitividad de las empresas familiares, en etapa de madurez en Lima Metropolitana* [Tesis de licenciatura, Universidad de Peruana de Ciencias Aplicadas]
<http://hdl.handle.net/10757/624776>
- Ruiz, D. y Vega, C. (2017). Capacitación basada en evidencias. Una aportación tecnológica desde la psicología. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 10(2), 35-42.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6642551>
- Salas, F. (2020). Gestión del conocimiento a través del modelo de socialización, extereorización, combinación e interiorización (SECI): En las bibliotecas de la Universidad Nacional Abierta Centro Local Falcón. *Revista Pensamiento Académico de la Universidad UNIACC*, 3(1), 41-80.

<http://www.revistapensamientoacademico.cl/index.php/Repeac2/articloe/view/52/62>

<http://www.servicequality.net/ftp/servicio-al-cliente.pdf>

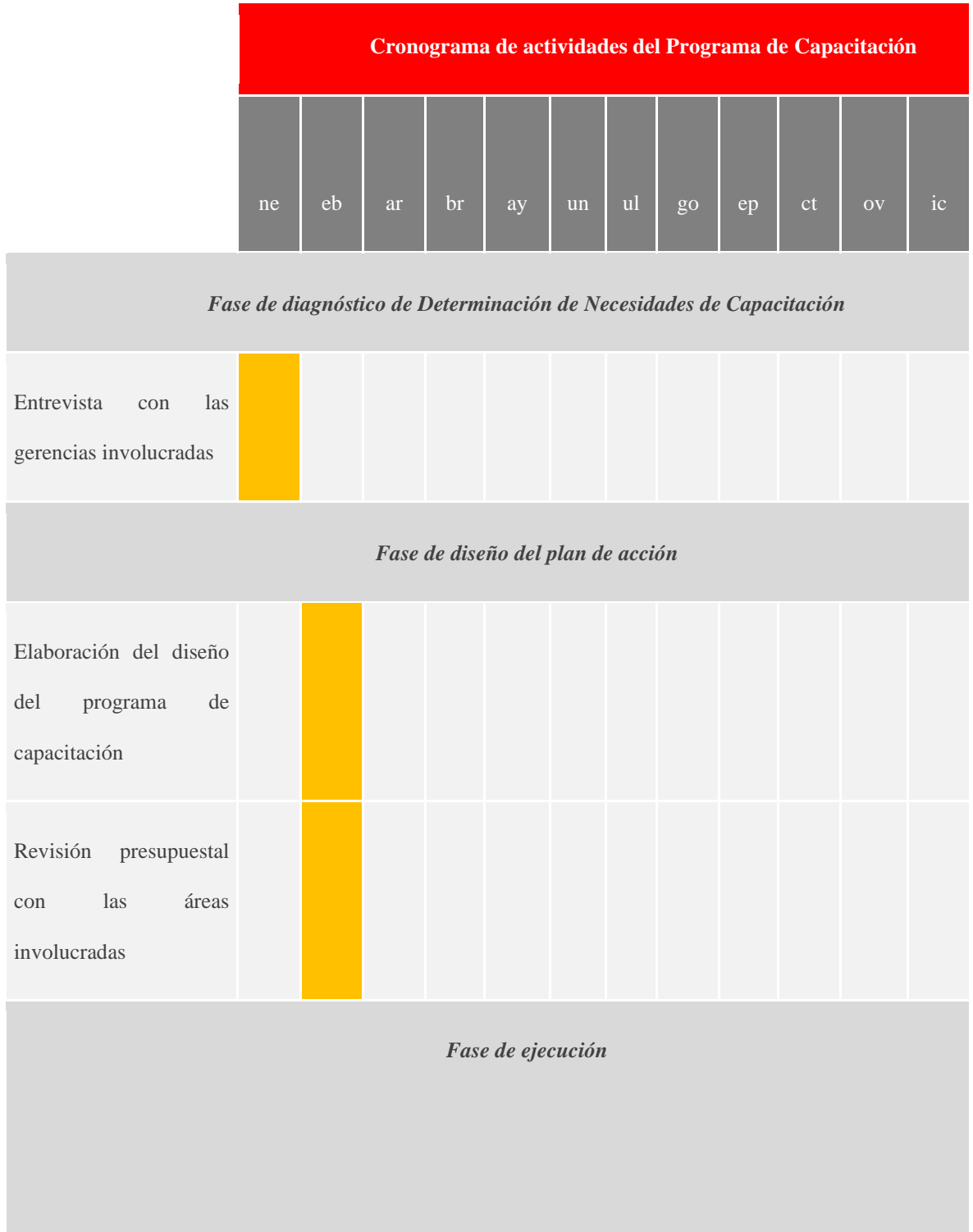
Zambrano-Zambrano, Y. y García-Vera, C. (2020). Plan de entornos virtuales de aprendizaje y su aplicación en la asignatura de ciencias sociales en tiempo de pandemia COVID-19 para Estudiantes de bachillerato en Portoviejo, Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 232-245.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7491397>

Anexos:

Anexo 1:

Cronograma del Programa de capacitación





Valoración Juicio de Expertos: Guía de detección de necesidades de capacitación

Juicio de expertos:

- La opinión que usted brinde es personal y sincera
- Marque con un "X" dentro del cuadro de valoración. Considerar solo una opción.

1. Deficiente
2. Regular
3. Bueno
4. Muy Bueno
5. Excelente

Nº	Criterios	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	Claridad: lenguaje apropiado y comprensible					X
2	Objetividad: permite medir hechos observables					X
3	Organización: Presentación ordenada					X
4	Consistencia: permite conseguir datos basados en métodos teóricos				X	
5	Coherencia: tienen coherencia las preguntas con la investigación					X
6	Metodología: la estrategia responde al propósito					X
7	Aplicación: instrumento es fácil de aplicar				X	

Nombre y apellido de Juez Experto: Maryfel Gamarra

Cargo donde labora Juez Experto: jefe de Gestión Humana

Decisión del juez experto: aprobado

Firma:



Valoración Juicio de Expertos: Guía de detección de necesidades de capacitación

Juicio de expertos:

1. La opinión que usted brinde es personal y sincera
2. Marque con un "X" dentro del cuadro de valoración. Considerar solo una opción.

1. Deficiente
2. Regular
3. Bueno
4. Muy Bueno
5. Excelente

Nº	Criterios	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	Claridad: lenguaje apropiado y comprensible					X
2	Objetividad: permite medir hechos observables					X
3	Organización: Presentación ordenada					X
4	Consistencia: permite conseguir datos basados en métodos teóricos				X	
5	Coherencia: tienen coherencia las preguntas con la investigación					X
6	Metodología: la estrategia responde al propósito					X
7	Aplicación: instrumento es fácil de aplicar					X

Nombre y apellido de Juez Experto: Karen Escalante

Cargo donde labora Juez Experto: Supervisor de Gestión Humana

Decisión del juez experto: aprobado

Firma:

