

Diseño del plan de formación para empresas del sector BPO caso de estudio Akorbi SAS.

Luisa Tatiana Arcila Huertas

Mariana González Vargas

María Camila Hincapié Echeverry

Viviana Uribe Gómez

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Manizales

2023

Diseño del plan de formación para empresas del sector BPO caso de estudio Akorbi SAS.

Proyecto de grado

Presentado por

Luisa Tatiana Arcila Huertas

Mariana González Vargas

María Camila Hincapié Echeverry

Viviana Uribe Gómez

Tutores

Angela Ocampo Mosquera

Luis Humberto Orozco Nieto

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización de Gerencia del Talento Humano

Manizales

2023

Tabla de contenido

Antecedentes o estado del arte	5
Planteamiento del problema	11
Justificación	13
Objetivos	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
Marco teórico	16
Marco metodológico	25
Resultados	27
Diagnóstico sobre los procesos de formación y desarrollo en la empresa Akorbi	27
Análisis y consolidación de la información	29
Discusión	40
Conclusiones	43
Recomendaciones	44
Definición de criterios para el plan de formación y desarrollo	44
Bibliografía	48

Tabla de ilustraciones

Tabla 1. Clasificación de las variables identificadas y subcategorías. Elaboración propia.	28
Tabla 2. Criterios de clasificación para el plan de formación. Elaboración propia.	45
Gráfica 1. Resultados agrupados por las tres variables. Elaboración propia.	30
Gráfica 2. Resultados agrupados por las tres variables y sus subcategorías. Elaboración propia.	31
Gráfica 3. Resultados obtenidos en la pregunta 18. Fuente: Elaboración propia.	32
Gráfica 4. Resultados obtenidos en la pregunta 21. Fuente: Elaboración propia.	33
Gráfica 5. Resultados obtenidos en la pregunta 17. Fuente: Elaboración propia.	34
Gráfica 6. Resultados obtenidos en la pregunta 16. Fuente: Elaboración propia.	35
Gráfica 7. Resultados obtenidos en la pregunta 13. Fuente: Elaboración propia.	36
Gráfica 8. Extraída del informe de selección - Batch information. Fuente: Akorbi S.A.S.....	37
Gráfica 9. Resultados obtenidos en la pregunta 3. Fuente: Elaboración propia.	38
Gráfica 10. Resultados obtenidos en la pregunta 6. Fuente: Elaboración propia.	39
Figura 1. Diseño del plan de formación para las variables con prioridad baja. Fuente: Elaboración propia.	46
Figura 2. Diseño del plan de formación para las variables con prioridad media. Fuente: Elaboración propia.	47
Figura 3. Diseño del plan de formación para las variables con prioridad alta. Fuente: Elaboración propia.	47

Antecedentes o estado del arte

La capacitación y su relación con la calidad de servicio de los asesores platino/diamante de Servicios de Call Center del Perú se enfoca en encontrar la relación entre la captación y la calidad de los servicios de los asesores, debido a que se evidencia una comunicación interna y externa con demoras en la atención y la calidad al prestar el servicio. En su desarrollo se encuentra como resultado del estudio correlacional realizado, que existe una conexión entre la capacitación y la calidad del servicio en términos de la eficiencia que muestra el colaborador. Se recomienda implementar una serie de capacitaciones continuas, que sean contempladas dentro del plan operativo anual, a los colaboradores para así fortalecer la satisfacción al cliente, lograr una mejora en la calidad del servicio, y mejorar las diversas actividades que pueden favorecer la conformidad del cliente frente a los servicios ofrecidos. (Arauco, y otros, 2018)

Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas pretende identificar cuáles son las características que tienen influencia en las empresas para tomar la decisión de capacitar a sus colaboradores, así como también, medir el impacto que tiene esa capacitación impartida en la productividad laboral de las empresas chilenas. Su investigación fue realizada por la cuarta encuesta, publicada en el año 2017 con datos del año 2015 por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, y se encuentra conformada por empresas formales que desarrollan actividad productiva, comercial o de servicio, encontrando que no hay influencia en la capacitación en término de la productividad. (Alvarez Sandoval, Freire Morales, & Gutierrez Bascur, 2017)

The effect of training and development on employees performance; at Safaricom limited call center tiene como objetivo examinar el efecto de la capacitación y el desarrollo en el desempeño de los colaboradores con un estudio de caso de Safaricom Call Center. Cuenta con una revisión

de literatura, basada en la contribución de otros académicos sobre el tema, en donde se analiza la descripción general de la capacitación, los métodos de capacitación, los beneficios de la capacitación en el desempeño de los colaboradores, la evaluación de la capacitación, la relación entre la capacitación y el desarrollo y el desempeño de los colaboradores, entre otros factores que condujeron a realizar un análisis de brechas. Se observó que la capacitación y el desarrollo tienen un impacto positivo tanto en la motivación de los colaboradores como en su desempeño, llegando a la conclusión de que existe la necesidad de una formación y un desarrollo continuo en las empresas teniendo en cuenta la competencia, dinámica del mercado, satisfacción del cliente y puntaje neto del promotor, entre otros aspectos. (Amadi, 2014)

La capacitación del personal y la calidad de servicio del centro de contacto banco de crédito del Perú en el cuarto trimestre 2016 busca establecer la relación existente entre la capacitación del personal y la calidad de servicio que se brinda en el Centro de Contacto Banco de Crédito, esto se efectúa por medio de una serie de encuestas, entrevistas y análisis documental con el fin de encontrar las bases necesarias para establecer un punto de reflexión. Los resultados que se obtuvieron apuntaron acertadamente a confirmar que, si existe esta relación, sustentado además en la percepción que tienen los clientes respecto a los asesores que los atendieron, teniendo así una clara confirmación de que la calidad del servicio si se ve influenciada por los programas de capacitación que puedan existir dentro de la organización. (Barretos Lopez, 2016)

Training (medical) interpreters—the key to good practice. MedInt: a joint european training perspective brinda una breve descripción de algunos de los aspectos básicos de la formación de intérpretes, las diferentes opciones de formación de intérpretes comunitarios en general y la formación de intérpretes sanitarios en particular. El documento presenta un proyecto financiado por la UE (Grundtvig/Lifelong Learning Programme) que se centró en desarrollar un plan de

estudios para la interpretación médica (MedInt). Entre 2007 y 2009, el consorcio del proyecto desarrolló conjuntamente un plan de estudios de muestra para interpretación médica, diseñó materiales didácticos y se concentró en iniciativas de sensibilización y difusión en los países socios. En este documento, los autores resumen los objetivos del proyecto y el esquema del plan de estudios desarrollado bajo MedInt. (Ertl & Pollabauer, 2010)

El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas menciona que el diseño de un Plan de Formación se convierte, en definitiva, en una labor de gestión del conocimiento con tres metas globales: Generar el desarrollo y optimización de la empresa, favorecer un adecuado clima de trabajo y potenciar las posibilidades personales, profesionales y laborales de las personas que conforman el equipo humano de la organización. A lo largo del desarrollo de este artículo se encuentra que estas tres metas globales deben responder tanto a los requerimientos presentes de cambio como a las transformaciones laborales futuras, por tanto, en su diseño se deben reconocer elementos esenciales como la identificación de la política de formación, el análisis de las necesidades formativas, la precisión de las acciones a realizar, entre otros factores de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación. (Fernandez & Salinero, 1999)

Training and Development Roles and Structures in European Call Centers: The Influence of Strategic Choice, Institutional and Coevolutionary Processes. se basa en el reconocimiento de que la capacitación y el desarrollo de los colaboradores son un componente clave de la estrategia del centro de llamadas para facilitar la utilización de nuevas tecnologías, mejorar el servicio al cliente y la rentabilidad. Sin embargo, se sabe relativamente poco sobre cómo se configuran los roles y las estructuras de capacitación en los centros de llamadas. En la investigación realizada se exploraron los impulsores competitivos, institucionales y coevolutivos de los roles y estructuras

de capacitación y desarrollo en los centros de llamadas europeos. Los hallazgos destacan la importancia de los procesos institucionales en la comprensión de las similitudes observadas, sin embargo, la interacción de los factores institucionales, de elección estratégica y coevolutivos es extremadamente compleja y requiere más investigación. (Garavan , Cross, & Ronan, 2012)

Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones realiza una revisión de las tendencias de formación del talento humano del momento, y a su vez, se analiza el efecto que tiene sobre la productividad y la competitividad en las organizaciones. Iniciando con el concepto de talento humano, se plantea el enlace que se da en los procesos de innovación y de formación, siendo esta una manera efectiva para dar un incremento en la productividad y la competitividad sostenibles. La GTHC fomenta no solo una pervivencia y conservación de los constructos conceptuales y desarrollos propios de las actividades permanentes de las empresas, evitando que la permanente rotación e inestabilidad del personal afecte la competitividad, sostenibilidad y fortalecimiento de estas. (Mejía Giraldo & Jaramillo Arango, 2006)

Evolution of public service interpreter training in the US brinda un análisis del estado de la interpretación de servicio público (o interpretación comunitaria) en los EE. UU, contando con una definición del término y una descripción de cómo ha evolucionado la profesión en las últimas décadas. Después de rastrear la evolución de los programas hasta el presente, se enumeran los elementos esenciales de los programas de capacitación que los académicos en el campo han identificado, utilizándolos como punto de referencia para ver cómo los EE. UU. Cuenta con altos estándares para la capacitación de los intérpretes de servicio público. El artículo concluye con una discusión de los problemas que dificultan la formación de intérpretes en este país y algunas recomendaciones para el futuro. (Mikkelson, 2014)

Capacitación de personal: Gestión de atención en Call Center de EsSalud, la problemática central a la que se enfrenta el Call Center EsSalud se da principalmente por el colapso en la línea de atención telefónica y el poco conocimiento que poseían los trabajadores en temas de salud; por lo cual la investigación realizada busca determinar como el nivel de los procesos de capacitación tiene incidencia en la efectividad del otorgamiento de citas en línea. Esta investigación se efectuó por medio de una muestra de tipo no probabilístico intencional, a la cual se le aplican dos cuestionarios para así llegar a analizar ciertas nociones básicas de la relación anteriormente descrita. Finalmente, se obtuvo como conclusión principal de esta hipótesis, que efectivamente supone una gran diferencia el nivel de capacitación de las colaboradoras en la realización de sus funciones diarias. (Barrietos Ramos, Diaz Tito, Ledesma Cuadros, & Huamani Alhuay, 2018)

Estrategia de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de ventas del Call Center en Arequipa evidencia una deficiencia en el desarrollo de competencias blandas que conllevan a mejorar el liderazgo que aplican los responsables de área, por esto se inicia una investigación enfocada en conocer las causas de la deficiencia nombrada, para así diseñar una propuesta de estrategia que permita desarrollar diferentes competencias blandas en los supervisores de ventas. Para esto se realizó un diagnóstico inicial por medio de instrumentos de investigación y de psicología, obteniendo diferentes resultados que al ser analizado sirvieron como base fundamental para el desarrollo de una propuesta en donde se tuvo en cuenta la técnica de juicio y referencias de 5 especialistas en este campo. (Ramos Diaz, 2019)

Proceso de capacitación y desarrollo laboral en los cargos comerciales de Interactivo Contact Center S.A busca exponer la importancia de los procesos de capacitación y desarrollo laboral en los cargos comerciales de Interactivo Contact Center S.A, esta es una empresa donde agentes entrenados realizan llamadas o visitas de comercialización. Con el desarrollo de este estudio se

plantea detectar las necesidades de capacitación de conocimiento del área comercial de la empresa, motivando la evolución, innovación, avances tecnológicos, oportunidades de mercado y funciones básicas dentro de la empresa como evaluar, planear, organizar, operar, controlar, entre otros. (Rodríguez Luna , Cortes Sanchez, Saumeth Vargas, Sanchez Navarro, & Romero Villegas, 2022)

An Accent Improvement Model for the Non-Native English Speakers: A Voice and Accent Trainer Perspective es una síntesis de investigación teórica que se fundamenta en la construcción de un modelo de capacitación para nuevos colaboradores, el cual cuenta con seis pasos para ayudar a los capacitadores de VANC durante su programa de formación, en donde se busca ayudar a mejorar el acento inglés necesario para realizar los servicios de centro de contacto. Su principal conclusión radica en que la implementación de este modelo ayuda a mejorar los niveles generales de la experiencia de servicio al cliente contratado por los clientes estadounidenses, al contar con una mejora significativa en la disminución de acentos propios en los servicios en donde el inglés es el principal idioma. (Kumar Sigh, 2020)

Sistema de evaluación web para monitorear el proceso de agentes del Call Center en el distrito de Trujillo se enfoca en monitorear el proceso de capacitación, orientado en evaluar el nivel que se ha podido alcanzar después de haber pasado este proceso. El tipo de investigación fue aplicada y el diseño experimental del grado preexperimental, la población estuvo conformada por 40 agentes con los que se aplicó la encuesta como instrumento para recolectar la información necesaria. Los resultados obtenidos mostraron que el nivel de conocimientos en procedimientos de atención mejoró en un 22% llegando a 65%. (Torres Beltran & Angel Silvester, 2022)

Planteamiento del problema

Akorbi SAS es una compañía del sector BPO dedicada a la prestación del servicio de interpretación médica y servicios BackOffice a Estados Unidos. Desde hace 2 años la compañía abrió el centro de servicios de interpretación médica en Pereira y poco a poco ha adoptado e implementado procesos en la administración de personal. Entrando específicamente en el área de recursos humanos, esta se encuentra enfocada en un modelo de gestión humana basado en competencias teniendo su base fundamental establecida en cuanto a los procesos de selección y contratación, estando completamente definidos por las competencias cardinales y específicas de la empresa.

Sin embargo, hoy en día la compañía no cuenta con un plan de formación y desarrollo alineado al modelo en el cual se fundamentan los procesos definidos, generando un vacío en la continuidad de los diferentes procesos que se desarrollan al interior de la empresa, en especial al contar con la cultura de las competencias tanto cardinales como específicas en cada rol de la estructura organizacional.

De acuerdo con la investigación El efecto de la formación y desempeño de los empleados en Safari Com, centro de llamadas, “la capacitación y el desarrollo tienen un impacto positivo tanto en la motivación de los empleados como en el desempeño” (Amadi, 2014) lo cual plantea la importancia de que las compañías implementen un plan de formación y desarrollo que sea dinámico y en constante evolución a las necesidades del mercado al cual se dirigen.

Por otro lado, (Fernandez & Salinero, 1999) menciona que:

El diseño de un Plan de Formación se convierte, en definitiva, en una labor de gestión del conocimiento con tres metas globales: Generar el desarrollo y optimización de la

empresa, favorecer un adecuado clima de trabajo y potenciar las posibilidades personales, profesionales y laborales de las personas que conforman el equipo humano de la organización.

Y siguiendo este mismo planteamiento, se resalta que la implementación de los planes de formación busca llegar a ser una estrategia fundamental en las organizaciones, para de esta manera poder contribuir en la mejora del desempeño por medio de capacitaciones continuas que les brinden a los colaboradores las herramientas necesarias para desarrollar sus labores.

De igual manera se debe resaltar que, al no existir un plan de formación y desarrollo en la actualidad, los conocimientos adquiridos por los empleados de Akorbi han sido de forma empírica y no basados en un plan formal establecido, y como se plantea con anterioridad al revisar las diferentes posiciones de los autores consultados, esto genera varios desafíos como el desempeño individual, la calidad de las interpretaciones, el servicio al cliente y el seguimiento de protocolos, imposibilitando a la compañía alcanzar los objetivos a largo plazo.

Basados en esto, se hace pertinente que la empresa Akorbi pueda plantear un plan de formación y desarrollo para así fortalecer el talento humano con el cual cuenta en cada uno de sus procesos, por lo cual, la presente investigación se enfoca estructurar el diseño de este plan que responde a las necesidades que presenta la empresa.

Formulación del problema

¿Cómo diseñar un plan de formación y desarrollo que se ajuste a las necesidades actuales para la empresa Akorbi?

Justificación

En los últimos años, el factor humano ha ido cobrando mayor relevancia como objeto de estudio dentro de las organizaciones, teniendo como punto clave la relación existente entre la productividad y la satisfacción que encuentre en su lugar de trabajo. Bajo esta perspectiva se puede encontrar que la formación laboral continua contribuye a una mayor capacidad y concentración para realizar sus funciones.

Por otro lado, es importante tomar en consideración el tipo de funciones que se desarrollan en el sector del BPO día a día, específicamente en la empresa Akorbi. En la cual se evidencia la necesidad de contar con un plan de formación, en donde el alto nivel de estrés y el constante trabajo bajo presión son factores decisivos en la eficiencia de las llamadas y en la satisfacción del cliente con el servicio; siendo este un posible primer foco en donde se puede llegar a formular diferentes propuestas para que los colaboradores tengan herramientas para hacerle frente a estos factores.

Partiendo de esto, se puede llegar a analizar la relevancia de un plan estructurado de formación y desarrollo laboral, tomando como punto de partida un sistema de gestión del talento humano basado en competencias, para así abarcar cada una de las necesidades específicas de los colaboradores y darle un apropiado seguimiento al proceso de aprendizaje de cada uno de ellos, y se vuelve coherente ya que dentro de las estrategias de la Gerencia del Talento Humano se encuentra el diseño de un plan de formación y desarrollo, el cual se adapte a las necesidades de la empresa y que produzca un impacto positivo a cada uno de los colaboradores, teniendo en cuenta la naturaleza de la operación. Además, es importante recalcar que los planes de formación

y desarrollo en las empresas permiten encontrar factores que generan equilibrio entre la productividad y la calidad humana de cada uno.

Teniendo en cuenta el enfoque de la empresa Akorbi, se busca establecer un plan de formación enfocado en la calidad de la interpretación de las llamadas, en la atención al cliente, en la escucha activa, y en las diferentes competencias que son relevantes para las áreas de interés.

Como se explicó anteriormente, la empresa no cuenta con un plan formación estructurado hoy en día, lo que dificulta los procesos propios de la labor e invalida los esfuerzos que se han hecho por capacitar al personal en distintas áreas, sin tomar en cuenta las necesidades específicas que han surgido a lo largo del desarrollo de las actividades que se desarrollan en la empresa.

Es por esto, que el presente proyecto de grado se enfocará en la estructuración e implementación de una propuesta para el plan de formación y desarrollo para la empresa Akorbi S.A.S. Esta propuesta se orienta a impulsar el desarrollo de cada una de las habilidades claves, consideradas como tal por la empresa, para llevar a cabo todo el proceso de recepción e interpretación de llamadas del sector salud, y al mismo tiempo, a fortalecer cada una de las destrezas para afrontar las diferentes situaciones retadoras que se puedan encontrar en su día a día.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de formación y desarrollo para la empresa Akorbi

Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico sobre los procesos de formación y desarrollo en la empresa Akorbi.
2. Analizar y Consolidar la información que permita definir las variables y la ruta para el diseño del plan de formación.
3. Definir los criterios para el diseño del plan de formación y desarrollo para la empresa Akorbi.

Marco teórico

Formación

La formación es un valor metódico y organizativo para desarrollar conocimientos en las técnicas de los colaboradores a través de las capacitaciones y la experiencia para conseguir las acciones pertinentes para el funcionamiento de las actividades y así poder realizar adecuadamente sus labores. La formación profesional por competencia es concebida como aquella acción de suministrar a una persona o grupo, información y entrenamiento preciso para conocer-aprender a realizar y desempeñar una determinada actividad laboral. Cabe recalcar que la formación es una adquisición de aprendizaje mediante las conductas, principios y conocimientos que permiten definir el contexto laboral especializado, para ampliar las habilidades necesarias generando satisfacción personal y empresarial (Tobón, 2012).

La formación laboral como un proceso dinámico y sistemático, cuya acción está dirigida a descubrir y desarrollar en las personas aptitudes y capacidades que le permitan juntamente con las diferentes formas de educación, prepararse para el desempeño eficiente de una actividad profesional o laboral que convenga a sus intereses y a los de la comunidad, promoviendo el desarrollo de una cultura productiva y creadora que reconozca el sentido pedagógico y social del trabajo (Rodríguez Moreno, 2015).

Desarrollo y capacitación

El desarrollo en el contexto humano hace referencia a una serie de elementos necesarios para que la persona pueda potencializar sus cualidades y capacidades. Dentro del mundo organizacional el desarrollo ha cobrado relevancia, ya que no solo se queda en lo humano sino también en la

necesidad de desarrollar estrategias con el recurso humanos para enfrentar problemas de competitividad en las organizaciones (Cristiani, 2012).

Por medio de capacitaciones las organizaciones pretenden dar a conocer la información necesaria para desarrollar el conocimiento, habilidades y fortalecer las competencias necesarias para el desempeño organizacional. A través de la capacitación se persigue que el perfil del trabajador se adecue a las exigencias que se tienen en el puesto de trabajo (Martínez, 2012)

Tipos de formación para empleados

Es importante mencionar que los tipos de formación dependen de varios factores, tales como, las que surgen en el ciclo de vida del trabajador, allí encontramos:

- **Formación de incorporación, inserción o acogida:** formación que se imparte a los nuevos trabajadores, con la principal finalidad de que este realice de forma eficiente su trabajo.
- **Formación inicial:** es aquella que se da como refuerzo una vez realizada la formación de incorporación, con el objetivo de adquirir conocimientos, aptitudes o habilidades un poco más complejos.
- **Formación permanente:** es el conocimiento que el trabajador adquiere en la gestión de sus funciones.
- **Formación para la promoción:** aquella que tiene como objetivo la enseñanza de nuevas habilidades, aptitudes o conocimientos que capacite al trabajador para desarrollar de forma correcta y eficiente su nuevo puesto de trabajo.

Por otra parte, en los tipos de formación también se pueden clasificar según:

- **Necesidades identificadas** en la organización, como, culturales, por competencias, habilidades o conocimientos técnicos.
- **Alcance**, es decir, si la formación es individual, a un grupo específico, o por el contrario abarca toda la organización. (García, 2018)

Etapas del proceso de formación

Tomando los resultados del libro, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por Competencias identifica que el modelo organizacional de formación contiene unos requerimientos específicos en función de la estrategia y la visión que la organización desea alcanzar. Bajo esta identificación del modelo, se establecen las siguientes etapas fundamentales para llevar a cabo un proceso de formación (Alles, 2015).

- **Detección de necesidades**, con esta etapa se busca determinar un punto de partida, analizando cuales son los requerimientos que se deben cumplir con el plan de formación, además, estas necesidades encontradas deben entrar en contraste con la estrategia que se persigue para así perfilar las necesidades encontradas y adecuarlas a cada rol de la organización.
- **Diseño del plan de formación**, se trata de toda la caracterización de modelo de formación, el cual debe contener la definición de los objetivos establecidos, las técnicas que se van a implementar, los recursos necesarios tanto de personal para impartir la formación, como de materiales, insumos y tiempo, el ritmo de aprendizaje que se va a llevar, entre otros factores que se consideren pertinentes.
- **Implementación**, una vez el modelo de formación se encuentre caracterizado, se procede a poner en marcha el funcionamiento de este en el marco de la organización, llevando a

cada rol el proceso específico que se va a llevar a cabo para disminuir las brechas de conocimiento y competencias que se encontraron en primer momento.

Evaluación de las acciones formativas

Kirkpatrick (2006), Establecen un modelo de evaluación del proceso de formación, el cual consta de 4 niveles que pretenden medir el nivel de impacto que tiene la formación en quienes se aplica.

- **Nivel 1 - Reacción:** la evaluación de la reacción indica cómo se sintieron los participantes dentro de la formación, además de sus reacciones personales a la capacitación o experiencia de aprendizaje.
- **Nivel 2 - Aprendizaje:** La evaluación de aprendizaje mide el aumento en el nivel de conocimiento o capacidad intelectual producto de la experiencia de aprendizaje.
- **Nivel 3 - Comportamiento:** La evaluación de comportamiento es la medida en que los asistentes aplicaron el aprendizaje y cambiaron su comportamiento, y ésta podrá determinarse inmediatamente o varios meses después de la capacitación, en dependencia de la situación.
- **Nivel 4 - Resultados:** La evaluación de resultados es el efecto sobre el negocio o ambiente producido como resultado del rendimiento mejorado del asistente a la capacitación.

Gestión del talento humano basado en competencias

El enfoque de gestión del talento humano por competencias presenta un nuevo enfoque como una herramienta útil y eficaz que hace posible, por medio de la identificación, la formulación, el desarrollo y la aplicación de las competencias personales que la empresa precisa, que la

Dirección de Recursos Humanos esté alineada con la estrategia del negocio. Siendo claro que este modelo permite que las empresas puedan alinear sus diferentes procesos entorno a su propósito superior, encaminándolo a lograr el máximo desempeño posible en cualquier aspecto de su gestión. (Domínguez, 2004).

De manera inicial, McClelland (1973) define el término competencia como “La característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”, siendo este el eje principal de las diferentes investigaciones y modelos que se comenzaron a formular a lo largo del tiempo. Por otro lado, según Spencer (1993) una competencia puede ser definida como “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.”

Unificando los conceptos de gestión del talento humano y de competencia, se resalta a Saracho (2005), quien se refiere a la gestión por competencias como “un modelo que funciona en un sistema abierto que interactúa con otros sistemas dentro y fuera de la organización”. Es decir, que no funciona de manera aislada para un proceso o área y por tanto intervienen todos los procesos de la organización.

De igual manera, Alles (2015) define la gestión por competencias como un “conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales”.

Formadores

Los formadores son el conjunto de personas que posibilitan la operativización de la formación.

Los diferentes formadores requeridos para la actividad formativa en la empresa se pueden clasificar en dos grupos: Los expertos y técnicos pedagógicos, así como el profesorado

especializado. El grupo de expertos y técnicos pedagógicos engloba a aquellas personas dedicadas a las funciones de planificación, evaluación y control, es decir, a aquellas funciones más técnicas para las cuales son necesarios unos conocimientos pedagógicos específicos. Y el grupo de profesorado está integrado por el colectivo profesional que se encarga de llevar a cabo la formación, es decir, por los responsables de aplicar el plan de formación a un grupo concreto de participantes (Pineda, 1995).

En cuanto a las modalidades de formadores, según Pineda (1995), se pueden identificar las siguientes:

- **Formadores internos:** Mandos intermedios de la empresa o trabajadores especializados (formadores improvisados); profesional encargado de seleccionar la oferta formativa externa; departamento de formación (recursos humanos) como planificador, o también como ejecutor de las acciones.
- **Formadores externos:** Procedentes de entidades formativas exteriores especializados en el campo de la ocupación (Escuelas de Negocios, FORCEM, Consultorías, Sindicatos, Organizaciones Empresariales, Instituciones Públicas, formadores free-lance...).

Recursos materiales

Como citó Fernández Salinero (1999) Siguiendo la clasificación propuesta por Castillejo, Sarramona y Vázquez (1991), se pueden identificar diversos elementos que tienen la capacidad de ser utilizados en procesos de enseñanza-aprendizaje. Estos elementos pueden incluir:

- **Textos impresos:** Estos juegan un papel importante ya que son cruciales para asegurar que el aprendizaje se obtenga de manera efectiva, es fundamental que la información escrita tenga los conceptos de manera clara, reciente y creativa para que se pueda

comprender. Se pueden clasificar en libros, monografías, folletos, revistas y guías didácticas.

- **Recursos audiovisuales:** Estos permiten un desarrollo de habilidades para la captación de información, diferenciación de elementos y la comprensión de los conceptos. Se pueden clasificar en visuales de imagen fija, imagen móvil, audios y audiovisuales.
- **Recursos informáticos:** Son útiles para lograr objetivos que ayuden adquirir nuevos conocimientos que desarrollen la comprensión que permitan solucionar problemas, aplicar técnicas y allí tomar crecimiento profesional. Se pueden clasificar en computadoras, bases de datos y videos interactivos.

National Council on Interpreting in Health Care

Es una organización sin fines de lucro que se dedica a mejorar la calidad de la atención médica para personas con barreras lingüísticas en los Estados Unidos. La misión del Consejo es promover la igualdad en la atención médica al eliminar las barreras lingüísticas a través de la promoción de las mejores prácticas de interpretación y traducción en el cuidado de la salud. Esta organización cuenta con un documento donde se presentan estándares para la preparación de personas bilingües o multilingües que deseen acceder a la profesión de intérprete médico. Estos estándares pretenden ser una guía para el desarrollo y la revisión continua de los programas de formación de intérpretes médicos. Los estándares se basan en los conocimientos y métodos de enseñanza más eficaces para ayudar a los candidatos que deseen formarse como intérpretes o desarrollar estos conocimientos y habilidades (HCIHC, 2011).

Ley HIPAA

La Regla de Privacidad de la HIPAA establece normas nacionales para proteger los historiales médicos de las personas y otra información sanitaria identificable individualmente (definida colectivamente como "información sanitaria protegida") y se aplica a los planes de salud, los centros de intercambio de información sanitaria y los proveedores de asistencia sanitaria que realizan determinadas transacciones sanitarias por vía electrónica. La norma exige salvaguardias adecuadas para proteger la privacidad de la información sanitaria protegida y establece límites y condiciones sobre los usos y divulgaciones que pueden hacerse de dicha información sin la autorización de la persona. La norma también otorga a las personas derechos sobre su información sanitaria protegida, incluidos los derechos a examinar y obtener una copia de sus historiales médicos, a ordenar a una entidad cubierta que transmita a un tercero una copia electrónica de su información sanitaria protegida en un historial médico electrónico y a solicitar correcciones (Ley HIPAA Ley de Portabilidad y Responsabilidad de Seguros Médicos, 1996).

Principios Éticos, Protocolos y Lineamientos Sobre la Función y las Intervenciones del Intérprete

1. Confidencialidad, Imparcialidad, Respeto por los Individuos y sus Comunidades, Profesionalismo e Integridad, Precisión y Exactitud, Responsabilidad y Capacidad de Respuesta Cultural. Los intérpretes tratan de entender cómo la diversidad y las semejanzas y diferencias culturales tienen un impacto fundamental en el encuentro de atención médica. Los intérpretes juegan un papel importante en la identificación de diferencias culturales y consideran cómo y cuándo pasar a la función de mediador cultural. El desarrollo de sensibilidad cultural y la responsabilidad y capacidad de respuesta cultural es un proceso que dura toda la vida y empieza con el análisis introspectivo de uno mismo (Endowment, 2002).

Teoría base para el desarrollo del trabajo

Para el desarrollo del presente trabajo se toma como referente de la literatura, mencionada con anterioridad, las diferentes etapas del diseño de un plan de formación que propone Martha Alles en su libro *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2015). Esta ruta propuesta por Alles se encuentra alineada con el modelo de gestión del talento humano por competencia que se encuentra establecido en Akorbi, además, las etapas que se contemplan son las más adecuadas con respecto a la flexibilidad con la que debe contar el diseño del plan de formación y desarrollo para el equipo de intérpretes médicos de la empresa.

Por otro lado, se toma como referente teórico, los lineamientos contemplados por (National Council on Interpreting in Health Care). Estos lineamientos son una guía esencial para el desarrollo y la revisión continua de los programas de formación de intérpretes médicos dictados por Estados Unidos, los cuales muestran la profundidad del conocimiento técnico que deben adquirir los intérpretes médicos para realizar sus funciones de manera adecuada, además, establecen los diferentes protocolos que se deben seguir alrededor de esta práctica.

Marco metodológico

Para llevar a cabo el proyecto de desarrollo enfocado en abordar la necesidad actual que se encuentra puntualmente en el área de recursos humanos de la empresa Akorbi SAS ubicada en la ciudad de Pereira, se busca abordar una propuesta de modelo de formación y desarrollo para intérpretes médicos.

Teniendo en cuenta que este subproceso no ha sido explorando dentro de la empresa, es necesario establecer un punto de partida enfocado en los procesos que se realizan en el área, para ellos se debe realizar una revisión documental alrededor de los principales indicadores que son de interés dentro de la empresa para el cumplimiento de los objetivos corporativos, de los estándares de interpretación y funcionamiento del servicio brindado, permitiéndonos focalizar las principales variables que van a ser estudiadas a través de una encuesta semiestructurada al personal, para así tener un diagnóstico de las necesidades en materia de formación y desarrollo. Es en la encuesta semiestructurada en donde el contenido, orden, profundidad y formulación de las preguntas se hayan sujetos al criterio del investigador, en este tipo de entrevista el investigador puede adicionar otras (Piza Burgos, 2019).

Una vez la información obtenida del diagnóstico inicial se encuentre recopilada, y teniendo en cuenta la revisión de la literatura realizada con anterioridad, se consolidará un contraste de ambas situaciones por medio de un grupo focal en donde las participantes del proyecto podrán encontrar las diferentes necesidades a resolver que se presentan en medio de los diferentes procesos, para así tener las variables que serán las determinantes para estructurar el diseño del plan de formación y desarrollo.

Por último, se diseñará el plan de formación y desarrollo a partir del análisis obtenido del grupo focal, tomando en consideración cada uno de los hallazgos encontrados anteriormente ya que

estos serán los principales ejes del diseño, y finalmente, se presentarán a la empresa Akorbi SAS los diferentes entregables que van a complementar el proceso de estructuración de la administración de personal que se ha venido adoptando en la empresa.

Resultados

Diagnóstico sobre los procesos de formación y desarrollo en la empresa Akorbi

La metodología utilizada para llevar a cabo el diagnóstico de las necesidades de formación en la empresa Akorbi se basó en la revisión documental y una encuesta semiestructurada. El proceso comenzó con la revisión del plan estratégico de la empresa para obtener información detallada sobre los objetivos, la misión, la visión y los valores corporativos.

Posteriormente, se obtuvo el Manual de Competencias del área de Recursos Humanos, lo que permitió conocer en detalle las competencias organizacionales y específicas del rol de intérprete médico. Asimismo, se solicitó el perfil de cargo del intérprete médico para identificar los requisitos, las competencias técnicas y las funciones que desempeña en la empresa. Finalmente, el área de Operaciones proporcionó las métricas utilizadas para calificar el desempeño de los intérpretes.

La revisión documental nos brindó una comprensión más detallada de la organización y de su actividad, como se puede evidenciar en el anexo 2, incluyendo la labor de los intérpretes y las métricas utilizadas para medir el desempeño individual y el logro de los objetivos empresariales. Esto nos permitió identificar las variables y las subcategorías que tienen una importancia relativa para la compañía, como se puede evidenciar en la tabla 1, las cuales fueron:

- **Cultura:** la cual se compone de las subcategorías de trabajo en equipo, relaciones interpersonales, compasión, cultura de trabajo positiva y divertida.
- **Competencias organizacionales y específicas:** la cual se compone de comunicación asertiva/eficaz, adaptabilidad y flexibilidad frente a los cambios, excelencia en el trabajo, servicio/orientación al cliente, inteligencia emocional.

- **Conocimientos técnicos:** abarcando el conocimiento y manejo de los idiomas (inglés y español), comprensión de la HIPAA (Health Insurance Portability and Accountability Act)- norma de confidencialidad de la Ley de Portabilidad y Responsabilidad de Seguros Médicos de Estados Unidos, Conocimientos sobre el Código Ético de Intérpretes, terminología médica fundamental, habilidad en la toma de notas, comprensión de los protocolos básicos de Interpretación, conocimientos adicionales para atender otro tipo de llamadas, plataformas tecnológicas usadas para la interpretación.

Pregunta	Subcategorías	Variables
Ítem 1	Competencia en los idiomas (inglés y español).	Conocimiento técnico
Ítems 2 y 3	Comunicación asertiva/eficaz	Competencia
Ítem 4	Trabajo en equipo y relaciones interpersonales	Cultura
Ítems 5 y 6	Proyección de una cultura de trabajo positiva y divertida.	Cultura
Ítem 7	Excelencia en el trabajo	Cultura
Ítem 8	Compasión	Cultura
Ítems 9 y 10	Servicio/orientación al cliente	Competencia
Ítems 11, 12 y 13	Inteligencia emocional	Competencia
Ítems 14 y 15	Adaptabilidad y flexibilidad frente a los cambios	Competencia
Ítem 16	Comprensión de la HIPAA (Ley de Portabilidad y Responsabilidad de Seguros de Salud en Estados Unidos).	Conocimiento técnico
Ítem 17	Conocimientos sobre el Código Ético de Intérpretes	Conocimiento técnico
Ítem 18	Terminología médica fundamental	Conocimiento técnico
Ítem 19	Habilidad en la toma de notas	Conocimiento técnico
Ítem 20	Comprensión de los protocolos básicos de Interpretación	Conocimiento técnico
Ítem 21	Conocimientos adicionales para atender otro tipo de llamadas	Conocimiento técnico
Ítem 22	Plataformas del rol	Conocimiento técnico

Tabla 1. Clasificación de las variables identificadas y subcategorías. Elaboración propia.

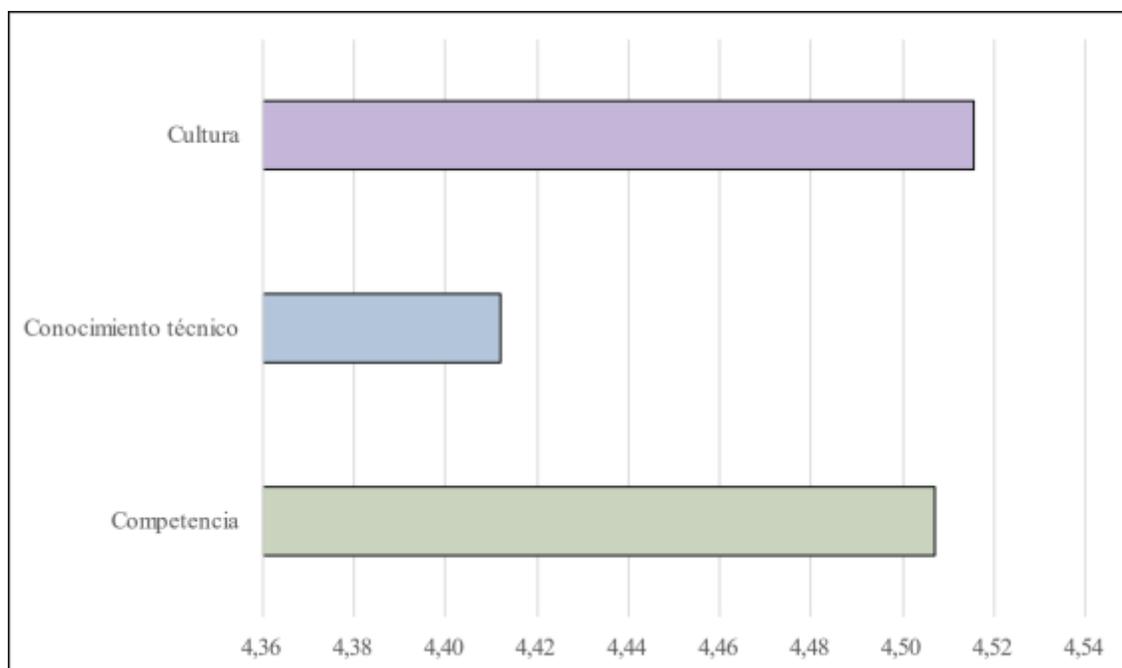
Para el diseño de la encuesta se tuvieron en cuenta las variables que se identificaron en la tabla 1, a estas variables se le relacionaron preguntas a modo de afirmación, donde el encuestado en este

caso el intérprete debía calificar de uno (1) a cinco (5), según su percepción frente a dicho conocimiento. La calificación uno (1) indica un nivel de competencia o habilidad inferior, la calificación tres (3) indica un nivel promedio/medio y la calificación cinco (5) indica un nivel superior de la competencia o habilidad.

Luego de diseñar la encuesta, se compartió con la Gerente de Recursos Humanos y el Gerente de Operaciones, quienes validaron y aprobaron su difusión a través del correo corporativo. La encuesta fue alojada en Forms Office, ya que, por la labor ejecutada por los intérpretes no se permite realizar encuestas uno a uno. La encuesta fue enviada el día 26 de abril de 2023 a cien (100) intérpretes de video llamada y se cerró el 5 de mayo de 2023, obteniendo una participación del 78% del personal.

Análisis y consolidación de la información

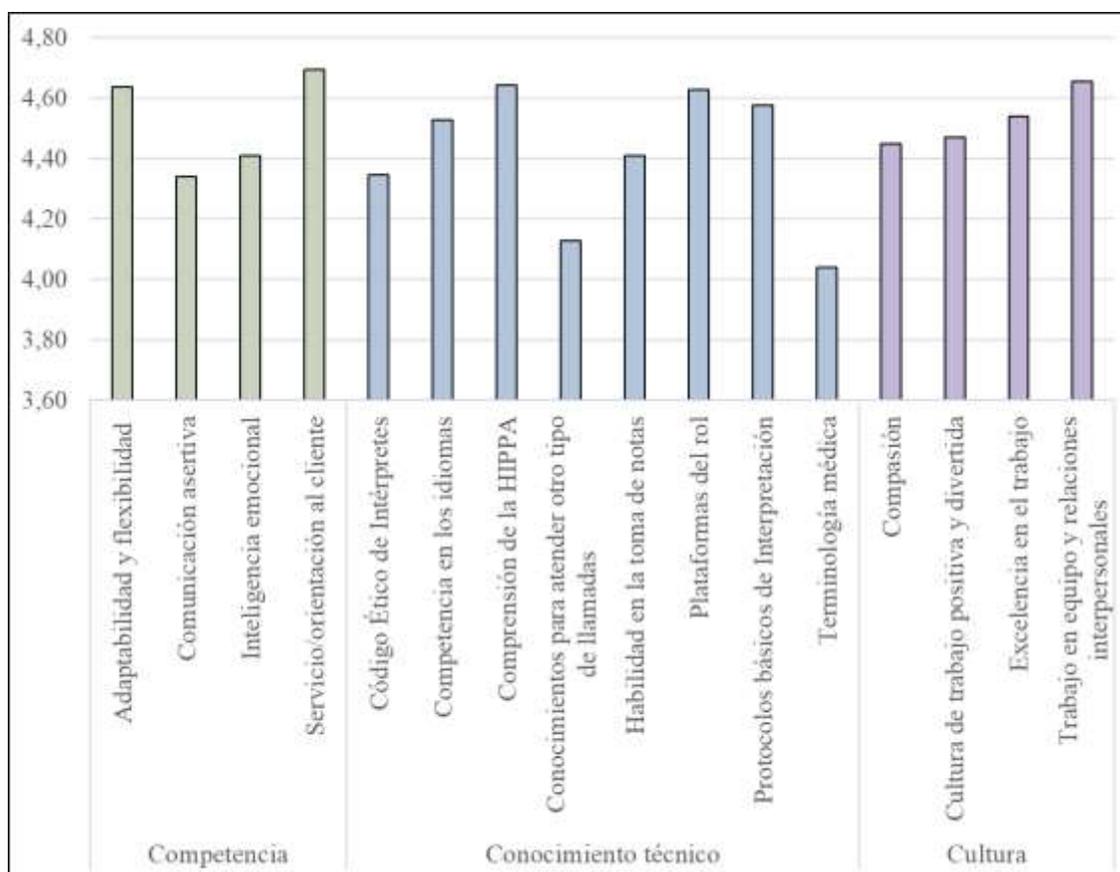
Después de realizar el análisis de los resultados de la encuesta, se agrupan las respuestas obtenidas de acuerdo con las variables que se identificaron en la revisión documental de la empresa, estableciendo una clasificación según la prioridad en la cual los intérpretes médicos perciben las necesidades de formación relacionadas a sus funciones, esto se puede observar con mayor detenimiento en la gráfica 1.



Gráfica 1. Resultados agrupados por las tres variables. Elaboración propia.

Esta gráfica nos muestra la puntuación promedio que se obtuvo para cada una de las variables encontradas, evidenciando que las respuestas se encuentran en un rango de calificación entre 4 y 5, según la percepción de los intérpretes. Este rango indica que el plan de formación y desarrollo se presenta como una oportunidad de mejora para la empresa, teniendo una intervención a mediano plazo para fortalecer los conocimientos técnicos necesarios para realizar las funciones designadas para cada uno de los roles de interpretación, seguido de algunas competencias que son relevantes para la organización.

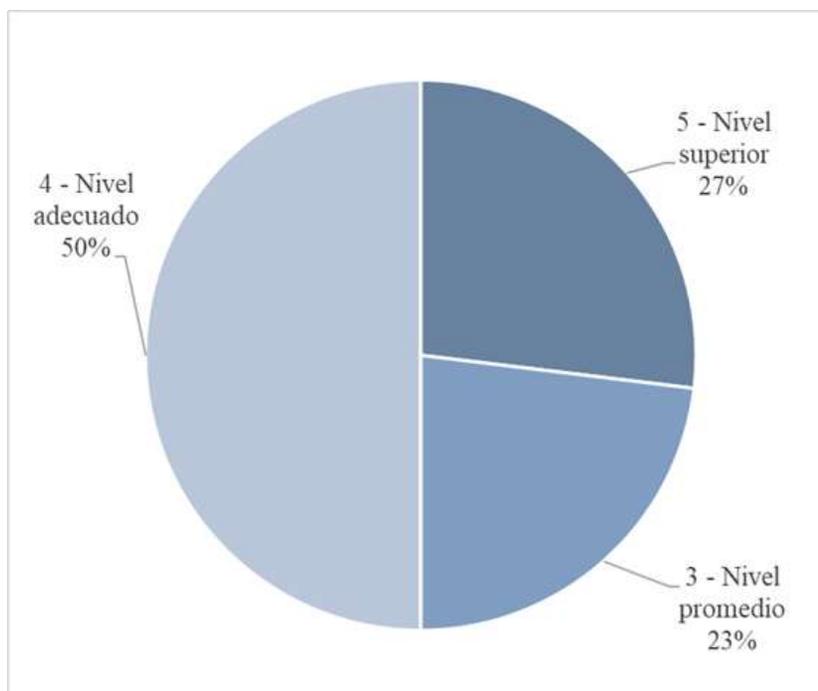
Para obtener una mayor perspectiva respecto a esta puntuación promedio, se construye la gráfica 2 con los resultados obtenidos para cada una de las subcategorías contempladas dentro de las variables construidas, como se muestra a continuación.



Gráfica 2. Resultados agrupados por las tres variables y sus subcategorías. Elaboración propia.

En el caso de la variable **“Conocimiento técnico”**, los intérpretes perciben una necesidad de formación con respecto a la subcategoría de terminología médica, esto se debe a que existe un vocabulario bastante amplio en el ámbito médico, el cual es indispensable para que la interpretación sea excelente y así poder evitar cualquier tipo de omisión que pueda alterar el mensaje.

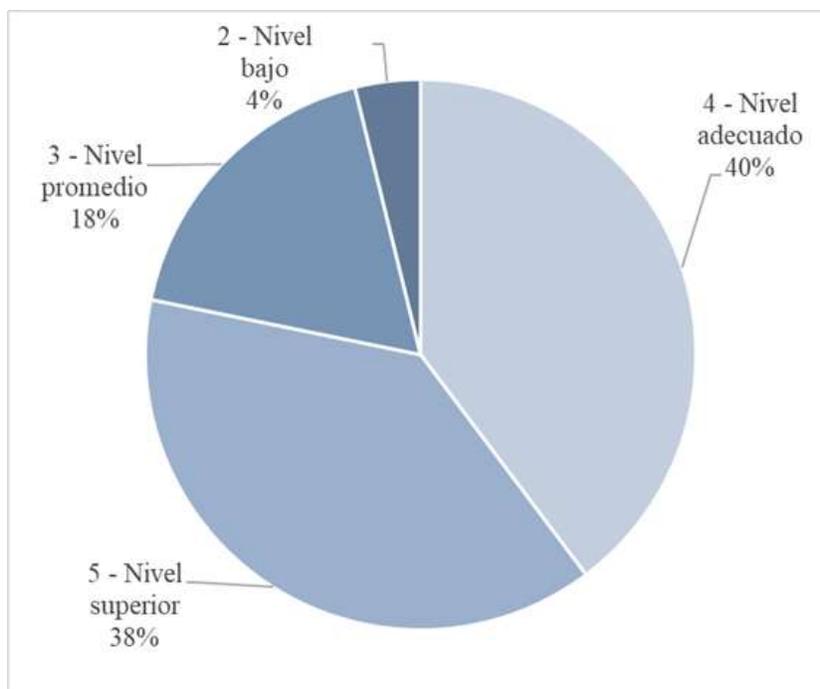
Esto se sustenta en los resultados del ítem 18 *“Considero que mi conocimiento sobre terminología médica es vasto y suficiente para proporcionar interpretaciones objetivas, precisas y coherentes.”*, como se observa en la gráfica 3, en donde el 73% de los intérpretes encuestados consideran que su conocimiento en terminología médica debe seguir fortaleciéndose para así tener un mejor desempeño en las llamadas que reciben.



Gráfica 3. Resultados obtenidos en la pregunta 18. Fuente: Elaboración propia.

Por una parte, a través de la encuesta se evidencia que los intérpretes reciben en ocasiones llamadas de otras entidades, diferentes a las del sector salud, tales como Amazon, Bank of American, entre otras. Al atender estas llamadas deben tratar temas como seguros de vehículos, seguros financieros, información acerca de tarjetas de crédito y compras; siendo encontrada una necesidad en una proporción más pequeña en el programa de formación de incluir terminología del sector financiero, automotor y de ventas.

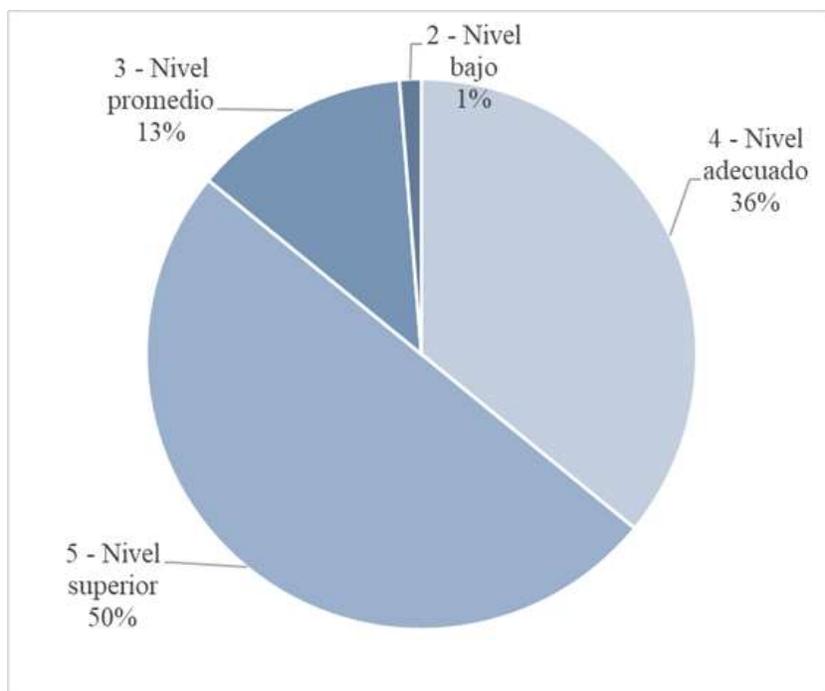
Esto se sustenta en los resultados del ítem 21 *“Creo que cuento con las herramientas y conocimientos suficientes para atender llamadas que puedan distanciarse un poco de la Interpretación médica.”*, como se observa en la gráfica 4, en donde el 22% de los intérpretes encuestados consideran que no cuentan con los conocimientos suficientes para llevar este tipo de llamadas de interpretación.



Gráfica 4. Resultados obtenidos en la pregunta 21. Fuente: Elaboración propia.

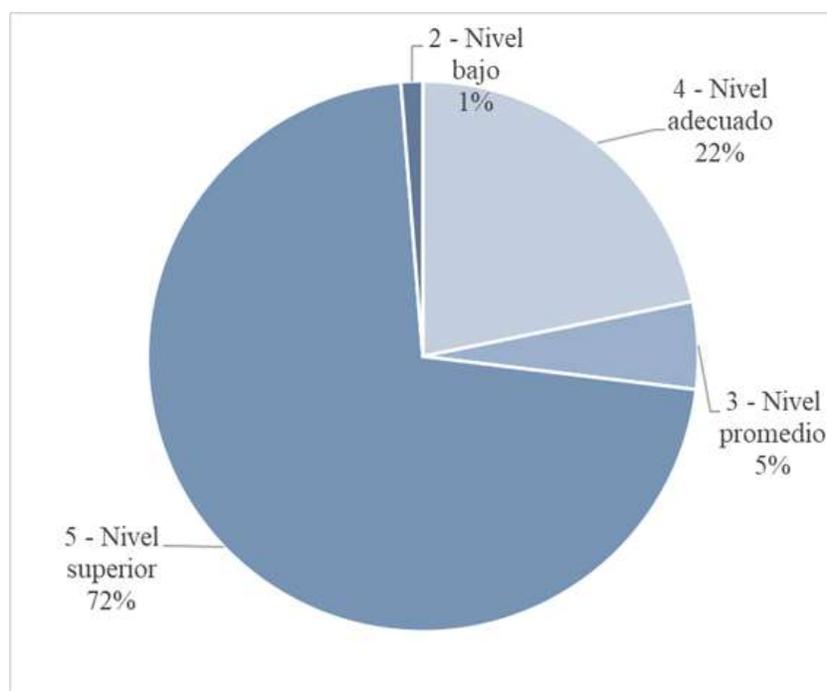
De igual manera, se identifica que los intérpretes no cuentan con una apropiación adecuada del código ético de intérpretes NCIHC, dejando una alta brecha en el entendimiento de los estándares nacionales de Estados Unidos que se deben tener en la práctica de interpretación, lo cual puede generar diferentes fallas en cuanto a la calidad de las llamadas y a la ejecución de los diferentes procesos que son exigidos por los clientes.

Esto se sustenta en los resultados del ítem 17 “*Comprendo adecuadamente el Código Ético de Intérpretes NCIHC y los estándares de la práctica.*”, como se observa en la gráfica 5, en donde el 50% de los intérpretes no demuestran el alto nivel de comprensión que se espera tener para ejecutar las diferentes funciones que deben realizarse.



Gráfica 5. Resultados obtenidos en la pregunta 17. Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, en los resultados del ítem 16 “*Considero que tengo una comprensión y adherencia adecuada a la HIPAA (ley federal que vela por la protección de la información referente al estado de salud de los pacientes)*”, como se observa en la gráfica 6, el 72% de los intérpretes demuestran el alto nivel de comprensión de la HIPAA, mientras el 28% de ellos consideran que cuentan con un nivel promedio, e inclusive bajo, de comprensión de esta ley. Sin embargo, en la revisión documental realizada de los procesos del departamento de recursos humanos específicamente en los procesos disciplinarios, se pudo evidenciar que un alto índice de intérpretes infringe los protocolos establecidos por la compañía Akorbi para darle cumplimiento a la Ley HIPAA, en especial, por el uso e ingreso del celular o dispositivos electrónicos personales en las salas de producción.



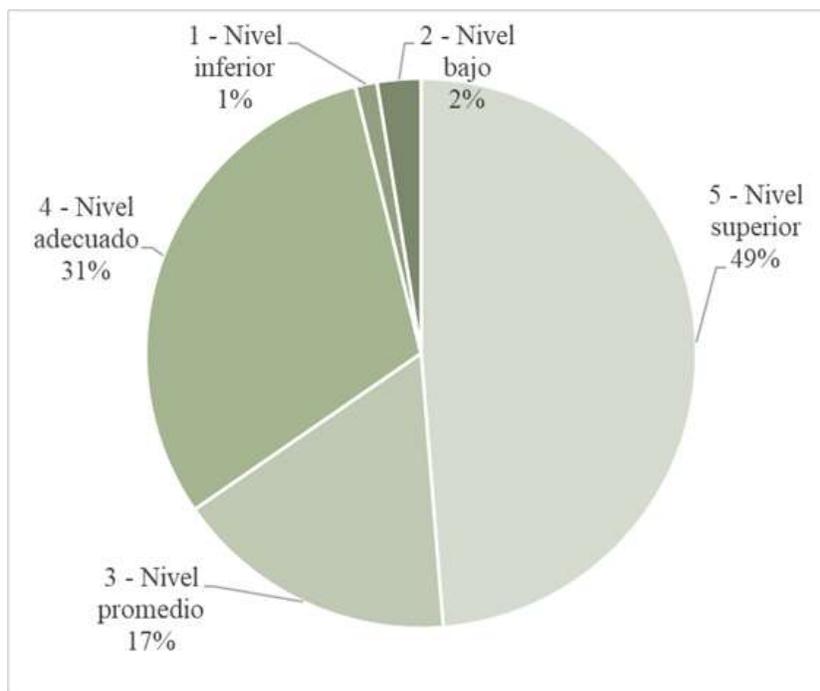
Gráfica 6. Resultados obtenidos en la pregunta 16. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para esta variable encontramos las subcategorías de la competencia en los idiomas, la habilidad en la toma de notas, plataformas del rol, protocolos básicos de interpretación, en donde los resultados arrojados por los intérpretes evidencian una alta apropiación de estas competencias en las funciones asociadas a sus roles.

Para la variable **“Competencia”**, se identifica que el rol del intérprete médico requiere un alto manejo de las emociones, esto es debido al alto impacto emocional que se perciben en la naturaleza de algunas de las llamadas de interpretación médica, en donde el intérprete debe adoptar una postura neutral y estar en la capacidad para transmitir el mensaje con la mayor precisión sin omisión alguna tanto al médico como al paciente.

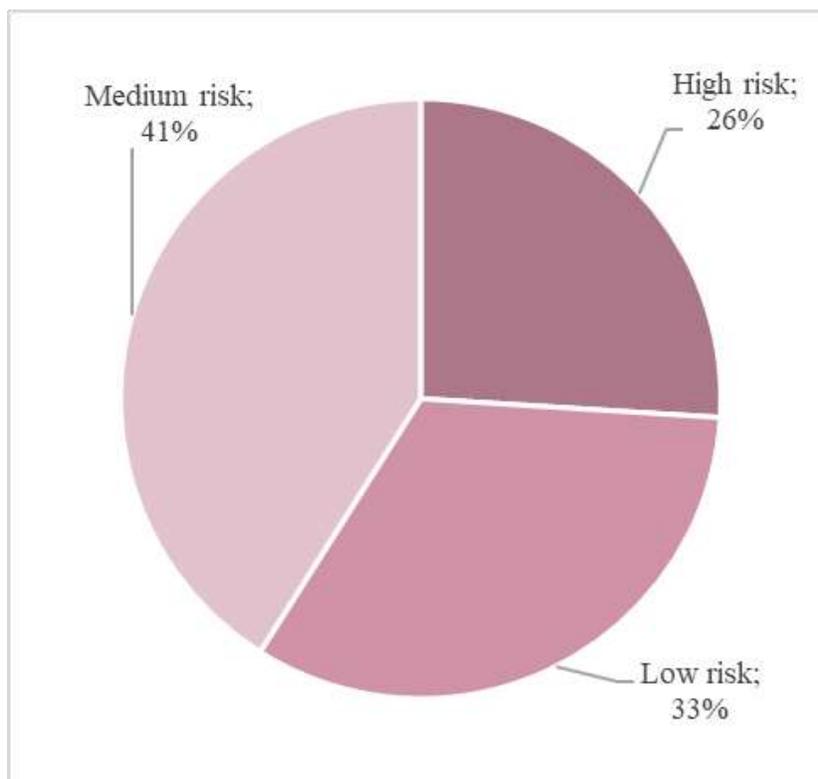
Este hallazgo se pudo detectar partiendo del conocimiento de la función que desempeña el intérprete, además se evidencia en los resultados del ítem 13 *“Logro tranquilizarme rápidamente de estados de angustia, ansiedad e irritabilidad, que pueden desencadenarse por la naturaleza de algunas llamadas.”*, como se evidencia en la gráfica 7, el 20% de los intérpretes encuestados no

cuenta con un rápido manejo de sus emociones en medio de la realización de sus funciones, y en la pregunta abierta que se formuló en donde los intérpretes mencionan en repetidas ocasiones la importancia del manejo de esta competencia, y la necesidad que la empresa atraviesa para que se comiencen a adoptar mecanismos que permitan al intérprete desarrollar el manejo de estas.



Gráfica 7. Resultados obtenidos en la pregunta 13. Fuente: Elaboración propia.

Además de esto, desde la revisión documental (brechas identificadas desde el proceso de selección) se pudo identificar que el 67% de la población de intérpretes sufren de diferentes enfermedades asociadas a trastornos psicológicos, evidenciado en la gráfica 8, lo que representa una mayor dificultad para que el manejo de emociones en llamadas de interpretación específicas pueda ser aún más notorio, siendo indispensable al mismo tiempo para que esta proporción de los intérpretes puedan conservar su salud mental en óptimas condiciones para que este tipo de trastornos no se vean afectados.



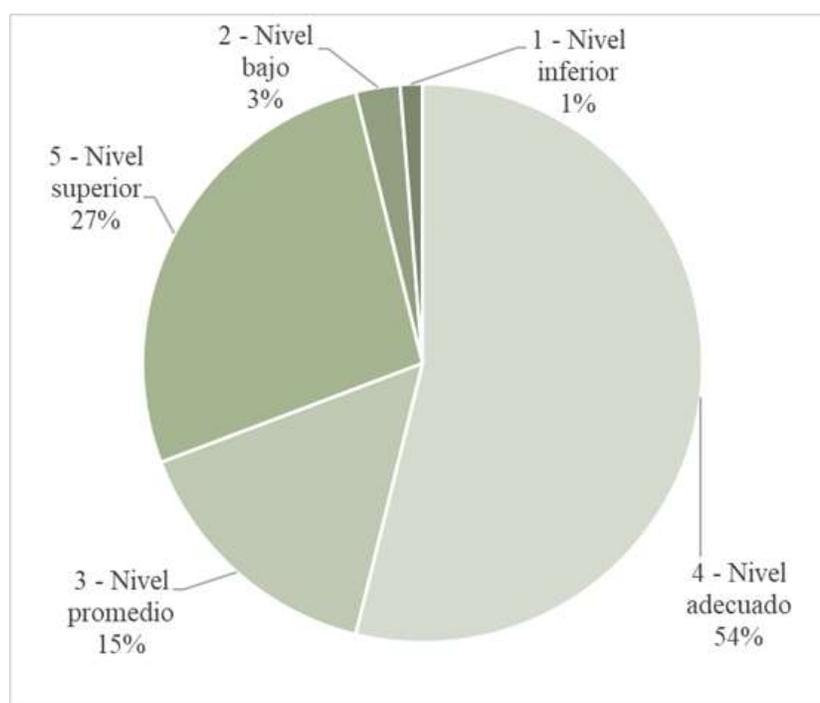
Gráfica 8. Extraída del informe de selección - Batch information. Fuente: Akorbi S.A.S.¹

Es valioso señalar que los resultados obtenidos en la encuesta aplicada no evidencian una necesidad significativa frente al manejo de las emociones, como se evidencia en la gráfica 7, en donde vemos que tan solo el 20% de los intérpretes médicos perciben que no logran tener un buen manejo de las emociones durante las llamadas, se hace un contraste con la información extraída del informe del proceso de selección, en donde se encuentra en la gráfica 8 que el 67% de la población que ingresa a la empresa cuenta con alguna enfermedad asociada a trastornos psicológicos. Partiendo de este contraste, se hace pertinente que se impartan acciones formativas

¹ Esta información brindada por la empresa Akorbi se encuentra sujeta al tratamiento de datos e información sensible de los trabajadores contemplados en el informe de selección, es por esto por lo que únicamente se verá reflejado en el presente trabajo una proporción numérica.

frente al desarrollo de esta competencia para que los intérpretes puedan contar con diferentes herramientas para afrontar las diferentes situaciones que puedan llegar a presentarse en las llamadas.

Por otro lado, al realizar un análisis más detallado en la subcategoría de comunicación eficaz, podemos detectar que el 19% de los encuestados consideran que tienen oportunidad de mejora en la calidad de la interpretación al momento de comunicar el mensaje sin complementos, omisiones considerando la alta gama de clientes, voces, acentos tiempos de habla, personalidades e industrias, tal y como se observa en la gráfica 9.

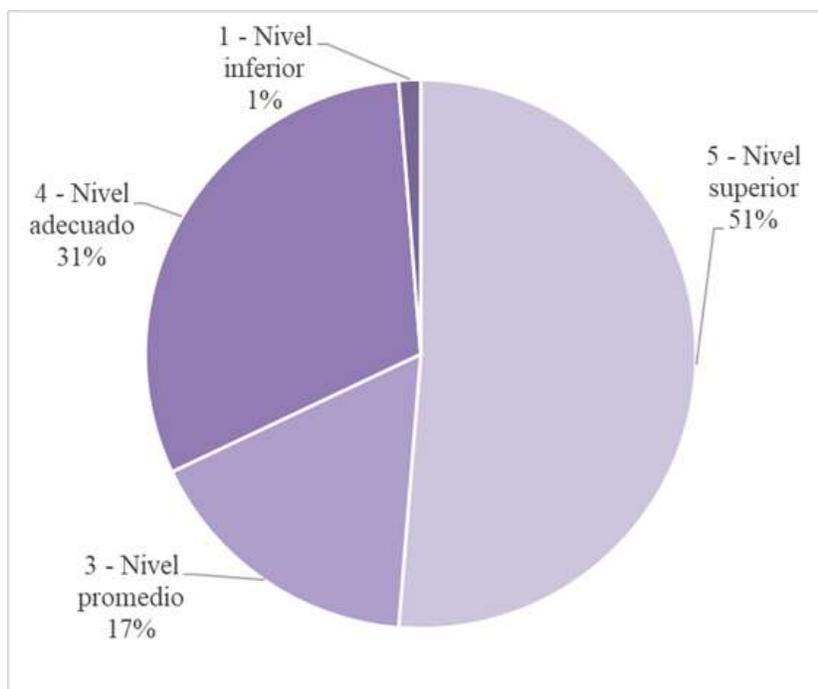


Gráfica 9. Resultados obtenidos en la pregunta 3. Fuente: Elaboración propia.

Para esta variable, encontramos las subcategorías de la adaptabilidad y flexibilidad, y el servicio orientado al cliente, en donde los resultados arrojados por los intérpretes evidencian una alta apropiación de estas competencias en las funciones asociadas a sus roles.

Por último, para la variable “**Cultura**”, se encuentra que, en la subcategoría de cultura de trabajo positiva y divertida, como se muestra en la gráfica 10, el 18% de los intérpretes consideran que

deben mejorar su percepción en cada una de las situaciones complejas que se presentan en su día a día, así como tener una oportunidad de fortalecer su manera de afrontarlas.



Gráfica 10. Resultados obtenidos en la pregunta 6. Fuente: Elaboración propia.

Para esta variable, encontramos las subcategorías de la compasión, excelencia en el trabajo, y trabajo en equipo y relaciones interpersonales, en donde los resultados arrojados por los intérpretes evidencian una alta apropiación de estas competencias en las funciones asociadas a sus roles.

Discusión

Partiendo del análisis de los resultados y como se ha mencionado a lo largo del trabajo, la compañía Akorbi cuenta con un modelo de gestión por competencias y como lo refiere este.

Enfoque de gestión del talento humano por competencias es una herramienta útil y eficaz que hace posible, por medio de la identificación, la formulación, el desarrollo y la aplicación de las competencias personales que la empresa precisa, que la Dirección de Recursos Humanos esté alineada con la estrategia del negocio. (Domínguez, 2004)

Basado en lo anterior, los resultados indican que hay una necesidad con prioridad alta, frente al fortalecimiento de dicho modelo para la organización específicamente en el desarrollo de la competencia, si bien, la encuesta no arrojó una brecha significativa en el resultado, las competencias son fundamental para desempeñar una interpretación imparcial y fluida al momento de dar el mensaje.

Se debe tener en cuenta que las situaciones de quiebre emocional a las cuales está expuesto el intérprete son muchas a raíz de la naturaleza de su labor, las cuales implican la vivencia de las situaciones por las que pasa tanto el paciente, como el médico y la enfermera, haciendo interpretaciones simultáneas y en primera persona, con la cámara encendida todo el tiempo, esto se encuentra en relación con lo planteado en el documento.

Los intérpretes pueden encontrarse interpretando temas de una gran carga emocional, como puede ser el diagnóstico de una enfermedad terminal, un pronóstico desfavorable para una enfermedad o lesión, o la notificación de un fallecimiento. En otras ocasiones, los intérpretes pueden estar inseguros de las expectativas del paciente o de los

proveedores de atención médica, mientras perciben tensión y frustración durante la sesión. (Endowment, 2002)

Lo anterior reafirma lo expuesto en el análisis de los resultados, donde en repetidas ocasiones los intérpretes refieren en la encuesta la importancia del desarrollo y fortalecimiento de la competencia de inteligencia emocional.

Por otro lado, los resultados arrojan una necesidad de formación frente a la Ley HIPAA donde como se mencionó anteriormente hay un alto índice de procesos disciplinarios a raíz de infringir los protocolos que la compañía Akorbi ha implementado para darle cumplimiento a esta ley HIPAA de 1996 que hace referencia a la Ley federal que establece requisitos de privacidad y seguridad de los datos para las organizaciones que deben salvaguardar la información médica protegida de otras personas, siendo este conocimiento y la aplicación de los lineamientos mucho necesario en el diseño del plan de formación, la no aplicación de los protocolos o principios pone en riesgo la continuidad del negocio, ya que el servicio se presta a clientes ubicados en Estados Unidos y entidades públicas del sector salud, por lo tanto, los clientes le exigen a la compañía Akorbi que los intérpretes médicos cumplan la Ley.

Frente a los resultados del conocimiento en código ético de intérpretes médicos, se evidenció una brecha significativa dejando una preocupación en la calidad del servicio que actualmente presta Akorbi, en la ejecución de los diferentes procesos que son exigidos por los clientes y en general la reputación de la compañía, Endowment (2002) expone una serie de estándares para quienes ejerce la interpretación en el área médica, al proporcionar una serie de principios éticos, protocolos de interpretación, y los lineamientos sobre la función y las intervenciones específicas de la especialidad de interpretación en el área médica, lo que permitirá estandarizar los requisitos de calidad del servicio.

Tomando como referente Ertl & Pollabauer (2010) “*Training (medical) interpreters—the key to good practice. MedInt: a joint european training perspective*”, donde el autor referencia los componentes claves para el plan de formación para intérpretes médicos, encontrando una similitud en las variables de conocimiento técnico identificadas en el diagnóstico para el diseño del plan de formación y desarrollo, tales como:

- Visión general de la interpretación y definición de términos.
- El papel del intérprete.
- Las tareas lingüísticas, culturales, situacionales y profesionales de la interpretación.
- Procesos y habilidades necesarios para la interpretación.
- Preparación y protocolo.
- Ética y toma de decisiones éticas.
- Gestión de procesos.
- Interpretación en el ámbito médico.
- Interpretación en el ámbito jurídico.
- La profesión de intérprete.

Por lo tanto, es pertinente que el diseño del plan de formación de Akorbi para los intérpretes médicos contengan programas o capacitaciones que ayuden a cerrar las brechas en materia de competencias, conocimientos técnicos y cultura, identificadas anteriormente y al mismo tiempo se incluyan los estándares nacionales de los Estados Unidos emitidos por la organización NCIHC, así como los parámetros establecidos por el HIPAA.

Conclusiones

1. El diseño de plan de formación y desarrollo para las empresas del sector BPO, requiere del fortalecimiento de las competencias, la cultura y el conocimiento técnico del personal, el cual permitirá al área de talento humano de la compañía la gestión eficiente de los recursos disponibles en pro de la estrategia corporativa.
2. La gerencia de la empresa refiere que el diseño que fue entregado es acorde a las necesidades que se han percibido desde el área de operaciones, y que su implementación desde la gerencia del talento humano se encuentra alineada con los objetivos corporativos y los requisitos exigidos por el cliente.
3. El presente diseño de un plan de formación y desarrollo de la empresa Akorbi, se realiza como un importante aporte para las empresas del sector BPO de interpretación médica frente a las competencias y conocimientos técnicos requeridos por las leyes establecidas en Estados Unidos, teniendo así una guía clara, completa y flexible que se puede reproducir con facilidad.

Recomendaciones

1. Las empresas dedicadas a la prestación del servicio de interpretación médica para Estados Unidos deben implementar un plan de formación que contenga los lineamientos de la National Council on Interpreting in Health Care y de la Ley HIPPA, para que los intérpretes puedan tener todas las herramientas necesarias para cumplir con los protocolos que se exigen.
2. Para la empresa Akorbi se realiza la definición de criterios para el diseño del plan de formación y desarrollo para el personal operativo de interpretación, además de esto, se establecen una serie de estrategias para llevar a cabo alrededor de las variables contempladas, así como los recursos que serán necesarias para ponerlas en funcionamiento.

Definición de criterios para el plan de formación y desarrollo

Para esta etapa de la definición de criterios para el plan de formación:

Se deben definir los criterios, definición de los objetivos establecidos, las técnicas que se van a implementar, los recursos necesarios tanto de personal para impartir la formación, como de materiales, insumos y tiempo, el ritmo de aprendizaje que se va a llevar, entre otros factores que se consideren pertinentes, finalmente la etapa. (Alles, 2015)

Es por ello por lo que para el diseño del plan de formación de la empresa Akorbi se usarán los criterios contenidos en la tabla 2, como se puede observar a continuación.

Criterio de clasificación	Detalle
<i>Necesidad identificada</i>	Se describe la necesidad identificada anteriormente.
<i>Tipo de variable</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias. - Conocimientos técnicos. - Cultura.
<i>Alcance</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Una persona. - Un grupo en particular. - Todos los empleados.
<i>Periodicidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de inducción. - Programas ocasionales (subsanan una necesidad concreta). - Programas permanentes (necesidades de forma continuada).
<i>Acción formativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Curso. - Talleres. - Entrenamiento. - Mentoría. - Retroalimentación.
<i>Objetivo</i>	Definir el objetivo de la acción formativa.
<i>Contenidos</i>	Detallar el contenido del programa o la acción formativa.
<i>Recursos materiales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Teórico práctico. - Teórico. - Juego de roles. - Colaborativo.
<i>Recursos físicos</i>	Se relacionan los recursos necesarios para impartir la acción formativa, como PC, correos electrónicos, cartillas o guías etc.
<i>Recursos financieros</i>	De acuerdo con el presupuesto del área de recursos humanos en el proceso de formación y desarrollo de talentos.
<i>Formador</i>	<p>Quién será el encargado de la formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal Interno. - Consultores externos.
<i>Fecha</i>	Se define la fecha de inicio de la acción formativa y la fecha final.
<i>Duración</i>	Número de horas.

Tabla 2. Criterios de clasificación para el plan de formación. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los criterios planteados con anterioridad, se realiza el diseño del plan de formación para cada una de las variables que se contemplaron y sus subcategorías, teniendo en cuenta una prioridad de aplicación baja como se evidencia en la figura 1, una prioridad de aplicación media como se evidencia en la figura 2, y una prioridad de aplicación alta como se evidencia en la figura 3.

Esta información se puede ver en el anexo 4, en donde se encuentran detalladas cada una de las estrategias que se proponer a la empresa para implementar como plan de formación para los intérpretes médicos, en donde se evidencia la intención de cerrar las brechas observadas en los resultados de la encuesta aplicadas al personal de la empresa.

PLAN DE FORMACION INTERPRETES VRI							
Necesidad	Tipo de variable	Prioridad	Alcance (Cantidad de personas)	Periodicidad	Acción formativa	Metodología	Objetivo
Servicio/orientación al cliente	Competencia	Baja	Un grupo de personas (Interpretes)	Permanente	Curso	Curso virtual. Se asignará un curso virtual el cual deben completar en un tiempo estipulado y deberán enviar certificación de participación. Después de esto, se tendrá una sesión en la que se lleve a la práctica el contenido con escenarios.	Comprender y actuar a favor de la satisfacción de los proveedores médicos y pacientes, además de que logro reconocer sus dificultades para responder efectivamente en tiempo
Adaptabilidad y flexibilidad	Competencia	Baja	Toda la empresa	Permanente	Taller	Taller se dictará 1 vez al mes, coordinado con el supervisor de operaciones grupos de 30 personas, en diferentes horarios para lograr una mayor cobertura- (segunda semana de cada mes)	Lograr que el personal de Akorbi valore posturas diferentes a la propia y fácilmente intente modificar el comportamiento a medida que las situaciones lo ameriten. Desarrollar la capacidad de interactuar asertivamente con personas cuyo contexto socio-cultural y perspectiva de vida puede ser distinta a la propia
Plataformas del rol	Conocimiento técnico	Baja	Un grupo de personas (Interpretes)	Permanente	Taller	Entrenamiento self-service virtual. Se harán instructivos a través de video y al final se evaluará el conocimiento con una serie de preguntas asegurando que las personas sepan cómo responder cuando se presentan dificultades con las plataformas/aplicativos usados para sus funciones.	Conocer y manejar adecuadamente las plataformas empleadas para brindar la interpretación.
Trabajo en equipo y relaciones interpersonales	Cultura	Baja	Toda la empresa	Permanente	Curso	Presencial	A través de este curso podrás aprender e interiorizar herramientas de resolución de conflictos que permitan a través de la inteligencia emocional y otras estrategias, desarrollar herramientas que contribuyan a resolver nuestros conflictos, tanto a nivel personal, como laboral e igualmente contribuir a mejorar el clima organizacional y brindar a las organizaciones públicas y privadas las herramientas necesarias para propiciar un ambiente laboral saludable

Figura 1. Diseño del plan de formación para las variables con prioridad baja. Fuente: Elaboración propia.

PLAN DE FORMACION INTERPRETES VRI							
Necesidad	Tipo de variable	Prioridad	Alcance (Cantidad de personas)	Periodicidad	Acción formativa	Metodología	Objetivo
Excelencia en el trabajo	Competencia	Media	Toda la empresa	Permanente	Taller	Taller se dictará 1 vez al mes, coordinado con el supervisor de operaciones grupos de 30 personas, en diferentes horarios para lograr una mayor cobertura	Reflejar pasión y vocación por las labores que desempeña.
Competencia en los idiomas	Conocimiento técnico	Media	Un grupo de personas (Interpretes)	Permanente	Curso	Talleres de práctica (conversación)	Dominar ambos idiomas (español e inglés) es adecuado y suficiente para el desarrollo de las funciones asignadas.
Habilidad en la toma de notas	Conocimiento técnico	Media	Un grupo de personas (Interpretes)	Permanente	Taller	Talleres de práctica en los que se compartan técnicas de toma de notas y se lleven a cabo ejercicios para asegurar efectividad en el proceso y precisión en la interpretación.	Desarrollar la habilidad en la toma de notas durante la interpretación a fin de que esta sea una herramienta que ayude a brindar una interpretación de calidad.
Compasión	Cultura	Media	Toda la empresa	Permanente	Taller		Lograr que el personal conozca que es la compasión y como podría
Cultura de trabajo positiva y divertida.	Cultura	Media	Toda la empresa	Permanente	Taller		Lograr que el personal de Akorbi el lado positivo de las situaciones, aunque estas sean complejas, y concibo los problemas como realidades susceptibles de ser cambiadas.

Figura 2. Diseño del plan de formación para las variables con prioridad media. Fuente: Elaboración propia.

PLAN DE FORMACION INTERPRETES VRI							
Necesidad	Tipo de variable	Prioridad	Alcance (Cantidad de personas)	Periodicidad	Acción formativa	Metodología	Objetivo
Comunicación eficaz/Asertiva	Competencia	Alta	Toda la empresa	Permanente	Sena	Curso presencial- Se coordinará con operaciones para los espacios	El curso de Comunicación asertiva y efectiva en equipos de trabajo del Sena, aborda temas importantes para optimizar la comunicación y hacer efectivo el trabajo en equipo
Inteligencia emocional	Competencia	Alta	Toda la empresa	Permanente	Curso	Curso presencial- Se coordinará con operaciones para los espacios	Mediante este curso aprenderás a identificar y utilizar herramientas para autogestionar tu estrés, a través del auto reconocimiento, la escucha de tu ser, entre otros, con la ayuda de herramientas y técnicas de relajación efectivas para conocerte mejor y poder autogestionar los pensamientos, emociones y acciones que generan estrés en tu vida y lugar de trabajo.
Calidad de la interpretación	Conocimiento técnico	Alta	Un grupo de personas (Interpretes)	Permanente	Entrenamiento	Talleres de práctica (conversación)	Lograr que el interprete proporcione interpretaciones claras y exactas sin complementos u omisiones, considerando la amplia gama de clientes, voces, acentos, tiempos de habla, personalidades e industrias.
Comprensión de la HIPAA	Conocimiento técnico	Alta	Un grupo de personas (Interpretes)	Permanente	Entrenamiento	Sesión presencial teórico-práctica. 1 vez al mes, el equipo de cumplimiento de la empresa brindará una charla sobre el cumplimiento de esta regulación. En ella se detallarán los componentes que hacen parte de esta y a través de un análisis de escenarios, se identificará si el contenido está claro para el público	Conocer y comprender el HIPAA (ley federal que vela por la protección de la información referente al estado de salud de los pacientes).
Conocimientos adicionales para atender otro tipo de llamadas	Conocimiento técnico	Alta	Un grupo de personas (Interpretes)	Permanente	Entrenamiento	Capacitación virtual con una duración de 1 hora y 30 minutos. 1 vez al mes, se llevará a cabo una sesión virtual liderada por uno de los miembros del equipo de soporte en el que se compartirá vocabulario de otros contextos (financiero, legal, servicios sociales).	Adquirir mayor vocabulario de otro tipo de llamadas, como financieras, automotor, seguros etc
Terminología médica	Conocimiento técnico	Alta	Un grupo de personas (Interpretes)	Permanente	Entrenamiento	Entrenamiento self-service virtual. Se hará uso de una plataforma self-service en el que participarán de un entrenamiento de terminología (contexto, recursos para buscar terminología).	Contar con un amplio conocimiento en terminología medicas para proporcionar interpretaciones objetivas, precisas y coherentes.
Código Ético de Intérpretes	Conocimiento técnico	Alta	Un grupo de personas (Interpretes)	Permanente	Entrenamiento	Sesión presencial teórico-práctica. Se explicará todo lo que hace parte del código de ética. Posteriormente, a través de análisis de escenarios, los intérpretes podrán llevar a la práctica todos los estándares de práctica y cómo asegurar que no se está violando ninguno.	Conocer adecuadamente el Código Ético de Intérpretes NCHIC y los estándares de la práctica.
Protocolos básicos de Interpretación	Conocimiento técnico	Alta	Un grupo de personas (Interpretes)	Permanente	Entrenamiento	Entrenamiento self-service virtual. Se les asignará un contenido que debe ser leído y analizado. Posteriormente, se evaluarán los conocimientos relacionados a los protocolos de interpretación a través de la misma plataforma generando unos resultados.	Conocer u practicar los protocolos de interpretación (posicionamiento de cámara, introducción, cierre, etiqueta, lenguaje corporal, to...

Figura 3. Diseño del plan de formación para las variables con prioridad alta. Fuente: Elaboración propia.

3. Como recomendación la compañía deberá medir el impacto del plan de formación

propuesto, a través de los resultados de las diferentes fuentes de medición, tales como:

encuesta de clima organizacional, evaluaciones de desempeño, resultados de la batería de riesgo psicosocial y finalmente los resultados de los indicadores de operación.

Ring Time <=5 seconds	Rating >=4.5	Schedule Adhrence >=85%	QA=>90%
--------------------------	-----------------	----------------------------	---------

Figura 4. Política de métricas. Fuente: Akorbi S.A.S.

Bibliografía

- Alles, M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Ediciones Granica SA. 3a edición.
- Alvarez Sandoval, B., Freire Morales, D., & Gutierrez Bascur, B. (2017). Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas.
- Amadi, E. J. (2014). The effect of training and development on employees' performance; at Safaricom limited call center (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Arauco, A., Pierino, B., Cuadra, C., Abel, A., Reyes, R., & Jesus, C. (2018). La capacitación y su relación con la calidad de servicio de los asesores platino/diamante de Servicios de Call Center del Perú. Lima.
- Barretos Lopez, V. Z. (2016). La capacitación del personal y la calidad de servicio del centro de contacto banco de crédito del Perú en el cuarto trimestre.
- Barrietos Ramos, V. H., Diaz Tito, L. P., Ledesma Cuadros, M. J., & Huamani Alhuay, E. F. (2018). Capacitación de personal: Gestión de atención en Call Center de EsSalud. Revista Venezolana de Gerencia, 23(84).
- Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo organizacional*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64793476/Desarrollo_organizacional-libre.pdf?1603911750=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DRed_Tercer_Milenio_Desarrollo_organizaci.pdf&Expires=1674415706&Signature=JVy~GoJY6tMUOhC1i2SteRHMhwYtQL2UvYYw
- Domínguez, M. J. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. Revista de empresa, 10(0), 56-72.
- Endowment, T. C. (2002). Estándares para Intérpretes Médicos en California Principios Éticos, Protocolos y Lineamientos Sobre la Función y las Intervenciones del Intérprete.
- Ertl, A., & Pollabauer, S. (2010). Training (medical) interpreters—the key to good practice. MedInt: a joint european training perspective. Journal of Specialised Translation, 14, 166-193.

- Fernandez, C., & Salinero, M. (1999). El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial: Estructura, Instrumentos y Técnicas. *Revista complutense de educación*, 181-242.
- Garavan, T., Cross, C., & Ronan, J. W. (2012). Training and development roles and structures in European call centers: The influence of strategic choice, institutional and coevolutionary processes. *Thunderbird International Business Review*, .
- García, J. B. (2018). *Plan de formación en la empresa Jabar*. Obtenido de Universidad de Valladolid: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/35047>
- HCIHC. (2011). National Standards for Healthcare Interpreter Training Programs.
- Kirkpatrick, D. L. (2006). *Evaluación de acciones correctivas*. Barcelona: Epise, SA.
- Kumar Sigh, B. (2020). *An Accent Improvement Model for the Non-Native English Speakers: A Voice and Accent Trainer Perspective*. *Researchgate.net*. Recuperado de. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Bikram-Singh-8/publication/343141262_An_Accent_Improvement_Mod
- Ley HIPAA Ley de Portabilidad y Responsabilidad de Seguros Médicos*. (1996).
- Martínez, M. C. (2012). *La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos*. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc35/art06.pdf>
- McClelland, D. (1973). Testing for Competencies rather than intelligence, *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Mejía Giraldo, A., & Jaramillo Arango, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones.
- Mikkelson, H. (2014). Evolution of public service interpreter training in the US. *FITISPos International Journal*, 1, 9-22.
- Pineda, P. (1995). *Auditoría de la formación*. Barcelona: Gestion 2000.
- Piza Burgos, N. D. (2019). *Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias*. *Conrado*, 15(70), 455–459. Obtenido de scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S199086442019000500455&script=sci_arttext&lng=pt
- Ramos Diaz, A. M. (2019). Estrategia de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de ventas del Call center de Arequipa.
- Rodríguez Luna, C. M., Cortes Sanchez, D., Saumeth Vargas, L. V., Sanchez Navarro, Y., & Romero Villegas, Y. P. (2022). Proceso de capacitación y desarrollo laboral en los cargos comerciales de interactivo Contact Center SA.
- Rodríguez Moreno, M. (2015). La pasión por aprender a aprender. Desarrollo de la competencia estratégica. Análisis epistemológico del concepto formación laboral.
- Saracho, J. M. (2005). Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias. *RIL Editores*, 2005 – 278.

Spencer, L. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. John Wiley & Sons, Inc.

Tobón, S. (2012). *Formación basada en competencias*. Colombia. Ediciones ECO. Pp. 200.

Torres Beltran, & Angel Silvester. (2022). *Sistema de evaluación web para monitorear el proceso de capacitación de agentes del call center en el distrito de Trujillo*.